

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL, EMPLEANDO LA TEORÍA DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN RECURSOS (RBV)

Alejandro Zegarra

Universidad Privada Boliviana

RESUMEN

El presente artículo fue motivado por la limitada literatura acerca de un modelo de análisis de desempeño empresarial empleando la teoría de la visión de la empresa basada en los recursos (RBV) y su aplicación en empresas Latinoamericanas. El sustento teórico del modelo combina los bloques genéricos de formación de ventaja competitiva y la metodología para estudios basado en la RBV. Se aplicó el modelo en el estudio del desempeño de las beneficiadoras de café en Costa Rica. Para el análisis de los resultados se utilizaron dos métodos, uno cuantitativo (regresiones lineales) y uno cualitativo. En el estudio cuantitativo se analizaron 15 empresas durante el período de 1997 al 2002. Los resultados del análisis sustentaron la relación entre las variables independientes o bloques de formación de ventaja competitiva-eficiencia, calidad, capacidad de satisfacción al cliente e innovación y la variable dependiente, desempeño empresarial. En el estudio cualitativo, se analizaron 9 empresas, sus resultados corroboraron la relación entre las variables independientes y la variable dependiente. Se identificaron los recursos valiosos y su relación con los bloques de formación de ventaja competitiva como: el número de recibidores de café, salas de degustación, relaciones con proveedores y consumidores, tecnología, sistemas de información y el uso de Internet como canal de distribución. Finalmente, entre las estrategias identificadas para lograr rendimientos superiores, se identificaron: la integración vertical, métodos alternativos para procesar el café, el uso de señales de calidad extrínsecas y la eco-eficiencia.

Palabras clave: Recursos, Competencia, Modelo

1. INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas en Latinoamérica y principalmente en Bolivia son MyPES, las cuales generan hasta un 80% del empleo a nivel nacional y aportan en un 25 % al PIB. La sobrevivencia y crecimiento de estas empresas puede asegurar el desarrollo económico del país, por esta razón es preciso desarrollar modelos de análisis que permitan a estas empresas medir y mejorar su desempeño empresarial. El presente artículo fue motivado por la carencia de modelos de análisis de desempeño empresarial en el contexto Latinoamericano. Las MyPES poseen recursos limitados, por este motivo una gestión adecuada de los mismos es importante y necesaria.

La RBV afirma que las empresas obtienen y sostienen una ventaja competitiva mediante el desarrollo y gestión de recursos valiosos [1]. El artículo desarrolla un modelo de análisis de desempeño empresarial basado en la RBV y los bloques de formación de ventaja competitiva. El documento se divide en varias secciones. En la primera, se presenta una breve revisión bibliográfica de la RBV y los bloques de formación de ventaja competitiva. Posteriormente, se describe el modelo de análisis. La tercera sección hace referencia a la metodología empleada para el análisis y presenta los resultados de la aplicación del modelo en el sector de beneficiadoras¹ de café en Costa Rica. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La teoría de los recursos y capacidades (RBV)

La RBV plantea que las empresas están compuestas por un conjunto de recursos que las diferencia entre sí y es en base a estos recursos que las empresas definen sus estrategias [1]. Sin embargo, no todos los recursos tienen un valor estratégico. Para que un recurso se considere como estratégico éste debe ser

¹ Las beneficiadoras de café son las plantas que procesan el fruto del café para convertirlo en café verde (Café listo para tostar)

único, difícil de imitar, durable y difícil de sustituir [2]. Los recursos pueden agruparse en tres categorías: recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales [3]. Los recursos con valor estratégico, constituyen la fuente de ventaja competitiva, entendiéndose esta última como la capacidad de la empresa para mantener un desempeño superior a la media del sector en el que compete.

2.2 Los bloques de formación de la ventaja competitiva

De acuerdo a Hill y Jones [4], existen cuatro bloques que posibilitan el desarrollo de una ventaja competitiva: Eficiencia, Calidad, Innovación y Capacidad de Satisfacción al Cliente. La superioridad en alguno o todos estos bloques, permite a la empresa lograr una mayor rentabilidad. La eficiencia permite a la empresa reducir sus costos, por tanto, incrementar su margen de contribución. La calidad tiene un impacto en la diferenciación de la empresa, mientras mayor sea la calidad de los productos o servicios que la empresa ofrece a su mercado, mayores serán las posibilidades de la empresa de cobrar un precio más elevado a sus clientes. Asimismo, la calidad tiene un impacto positivo en la reducción de costos. Por ejemplo, una empresa que produce con cero defectos, no incurre en costos de reproceso. La innovación permite a la empresa ofrecer productos novedosos, que son valorados por los clientes haciendo que éstos paguen un precio Premium por ellos. Por otra parte, la innovación en procesos de producción también puede reducir los costos de producción. Finalmente, las empresas capaces de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas del cliente, otorgan un mayor valor a los clientes, consecuentemente, la empresa puede cobrar precios más altos que la media de las otras empresas.

3. MODELO DE ANÁLISIS

Combinando la RBV con los bloques de formación de ventaja competitiva, se desarrolló un modelo de análisis de desempeño empresarial. Según Hill y Jones [4], el desempeño superior es una consecuencia de que la empresa obtiene costos más bajos o que pueda diferenciarse de sus pares. Ello conlleva a la empresa a obtener mayores ganancias, incrementar su participación en el mercado y obtener mayores tasas de crecimiento que sus competidores. La Figura 1 muestra el modelo de análisis.

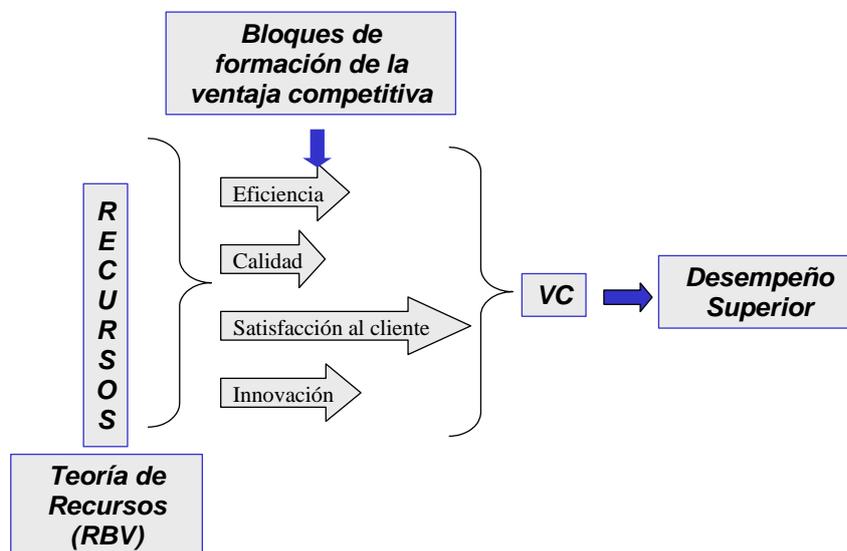


Figura 1 - Modelo de análisis

Fuente: Elaboración Propia

El modelo postula que la superioridad de la empresa en eficiencia (mayor productividad), calidad, capacidad de satisfacción al cliente e innovación conlleva que una empresa se diferencie o logre costos más bajos que los de sus competidores, alcanzando así una ventaja sobre ellos, y obtenga consecuentemente un desempeño superior. A su vez, el modelo asume que el logro de una eficiencia, calidad, capacidad de satisfacción al cliente e innovación superior está relacionado con la posesión de

recursos con valor estratégico, que posibilitan a la empresa ser superior y diseñar estrategias que las otras empresas no pueden imitar.

3.1 Metodología sugerida para aplicar el modelo de análisis

La metodología de Rouse y Daellenbach [5] propone los siguientes pasos para llevar a cabo un análisis de desempeño empresarial utilizando la RBV como base teórica:

- *Agrupar las empresas de acuerdo a variables estratégicas:* Consiste en la selección de un sector y en la agrupación de las empresas de acuerdo a variables estratégicas, es decir, variables o características que claramente distinguen a un grupo de empresas de otras.
- *Formulación de hipótesis:* Consiste en la formulación de hipótesis de acuerdo al sector en estudio. Las hipótesis asumen que aquellas empresas con una superioridad en los bloques de formación de ventaja competitiva, tendrán desempeños superiores. En ese sentido, los bloques se constituyen en las variables independientes y el desempeño empresarial en la variable dependiente. Para aprobar o rechazar las hipótesis se sugiere el uso de regresiones lineales, no sólo con el propósito de determinar la relación entre las variables, sino también la intensidad y dirección de la misma.
- *Desarrollo de indicadores y unidades de medida:* De acuerdo al sector y al tipo de empresas, se deberá desarrollar indicadores de desempeño y unidades de medida que permitan la cuantificación de las variables independientes y dependiente. Con base en los indicadores y unidades, se ejecutarán regresiones para aprobar o rechazar las hipótesis.
- *Identificar las empresas con el rendimiento más alto y el más bajo:* Con base en los indicadores de desempeño y su comparación entre las empresas, se identificarán a aquellas empresas con los rendimientos más altos y más bajos.
- *Identificar los recursos que distinguen las empresas con un desempeño superior:* Para cumplir con ello se recomienda un estudio cualitativo, en el que el investigador deberá realizar visitas a las empresas y entrevistar al personal de la empresa. Al comparar las empresas con desempeños superiores con las empresas que poseen un menor desempeño, los recursos distintivos serán más evidentes. Adicionalmente, se deberá describir la influencia de los recursos con los bloques de formación de ventaja de competitiva.
- *Identificación de las estrategias con los recursos.* - Una vez que se hayan identificado los recursos que tienen una influencia positiva para el logro de la superioridad en alguno o en todos los bloques de ventaja competitiva, se deberá relacionar las estrategias que hacen uso de estos recursos.

3.2 Métodos de análisis

Para el análisis del desempeño empresarial se sugiere que se utilicen dos tipos de estudio: Un estudio cuantitativo, mediante regresiones lineales para aprobar o rechazar las hipótesis y un estudio cualitativo para comparar las empresas con base en los indicadores de desempeño e identificar los recursos distintivos de las empresas con mejor desempeño.

4. APLICACIÓN DEL MODELO AL SECTOR DE BENEFICIADORAS DE CAFÉ EN COSTA RICA

4.1 Antecedentes del sector

Durante el período de 1997 al 2002, los precios del café verde² disminuyeron significativamente en el mercado global. Los precios, que en 1995 rodeaban los 120 centavos de dólar americano por libra, en 2002 estaban en 50 centavos. La crisis del sector cafetalero era estructural, es decir, con problemas tanto

² Café verde es el café fruta procesado y listo para ser tostado.

en la oferta como en la demanda y afectó negativamente los ingresos por exportaciones de países productores como Costa Rica, donde el café era aún uno de los principales cultivos. Algunos de los síntomas que indicaban que la crisis afectó el sector de las beneficiadoras eran: Primero, el número de beneficiadoras disminuyó de 103 a 97. Segundo, la producción de café verde decreció significativamente y, finalmente, los precios de exportación fueron decreciendo entre 1997 y el 2002. Estos hechos permiten inferir que el sector experimentaba una intensa competencia y enfrentaba un reto en el corto y largo plazo. Por lo tanto, existía la necesidad de formular nuevas estrategias competitivas para encarar las condiciones actuales y futuras del mercado.

La aplicación del modelo tuvo un doble propósito: a) Proveer un marco referencial que apoye el proceso de la toma de decisiones y la formulación de estrategias de las beneficiadoras de café; b) Responder a las siguientes preguntas de investigación: *¿Cuáles son las estrategias más rentables y apropiadas para las beneficiadoras de café y cuáles son los recursos que distinguen a las beneficiadoras que tienen un desempeño superior?*

4.2 Aplicación del modelo

➤ Agrupación y Selección de las empresas a ser estudiadas

El primer paso fue seleccionar el grupo de empresas a ser estudiadas. La variable estratégica utilizada en el sector fue el tipo de grano de café que las beneficiadoras procesan, debido a que los precios de café verde se relacionan directamente al tipo de grano. Se seleccionó el sector de beneficiadoras de café de altura (SHB), debido principalmente a que el 50% del café que se exporta es café de altura (SHB). El criterio empleado fue el porcentaje (>90%) de café tipo SHB procesado por las empresas durante el periodo de estudio. De las 93 beneficiadoras existentes en el momento del estudio, 15 cumplieron con el criterio.

➤ Formulación de las hipótesis para el sector de beneficiadoras de café

Se asumió que la eficiencia tenía un impacto positivo en el desempeño de las beneficiadoras, ya que cuanto más eficiente la empresa, requerirá menos insumos. Por lo tanto, sus costos unitarios serán más bajos. Se esperaba también que la calidad tuviera un impacto positivo en el desempeño, ya que cuanto más alta sea la calidad del café, más alto será el valor percibido por los consumidores y, consecuentemente, ello permitirá a la beneficiadora cobrar un precio más alto a sus clientes. Asimismo, se asumió que la innovación tendría un impacto positivo en el desempeño, ya que por definición, la innovación otorga a la beneficiadora un factor diferenciador, que no sólo permite cobrar un precio superior, sino también, reducir los costos unitarios. Finalmente, se asumió que la capacidad de satisfacción al cliente tendría una relación positiva en el desempeño de las empresas, ya que una empresa que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, podría cobrar un precio mayor por sus productos.

Las hipótesis que se desarrollaron a partir de este análisis fueron las siguientes:

- **H1:** Cuanto mayor la innovación de la beneficiadora de café, mayor será su desempeño.
- **H2:** Cuanto mayor la eficiencia de la beneficiadora de café, mayor será su desempeño.
- **H3:** Cuanto mayor la capacidad de satisfacción al consumidor de la beneficiadora de café, mayor será su desempeño.
- **H4:** Cuanto mayor la calidad ofrecida por la beneficiadora de café, mayor será su desempeño.

➤ Desarrollo de indicadores y unidades de medida

Para comparar a las beneficiadoras se desarrollaron indicadores y unidades de medida para las variables independientes y dependiente. Los indicadores utilizados por variable son presentados en la Tabla 1.

TABLA 1- VARIABLES, INDICADORES Y UNIDAS DE MEDIDA

Variables	Indicadores utilizados en el estudio cuantitativo (Anual)	Indicadores utilizados en el estudio cualitativo (5 años)	Unidad de Medida
Desempeño	Ganancias	Promedio de ganancias	US\$/kg
	Participación del Mercado	Participación ponderada en el Mercado	%
	Tasa de crecimiento anual	Tasa promedio de crecimiento anual	%
	Diferencia absoluta en el crecimiento	Diferencia promedio en el crecimiento	Toneladas promedio de café verde producidas
Eficiencia	Rendimiento	Rendimiento ponderado	Kg/Fanegas
	Costo unitario	Costo Promedio Ponderado	US\$/kg
Calidad	Adquisición de granos de café inmaduro	Número de veces	
	Porcentaje de la cantidad de granos SHB utilizados anualmente	Media de la cantidad de granos SHB	%
	Participación en concursos de catación organizados por Sinter café	Promedio del número de participaciones y de los lugares obtenidos en los concursos de Sinter Café.	Media
Capacidad de satisfacción al cliente	Precio de exportación	Precio Promedio de Exportación	US\$/kg
	Tasa anual de crecimiento de las exportaciones	Tasa promedio de crecimiento anual de las exportaciones	%
Innovación	Marcas	Marcas	#
	Página WEB	Página Web	Si o NO
	Membresía a la sociedad de cafés especiales	Membresía a la sociedad de cafés especiales	SI o NO
	Inversiones	Inversiones	SI o NO

Con base en los indicadores, se realizó un estudio cuantitativo mediante un análisis de regresiones lineales, para comprobar la relación de las variables independientes con el desempeño empresarial y de esta manera aprobar o rechazar las hipótesis formuladas. Para ello, se analizaron 15 empresas y su desempeño en cada una de las variables en el período de 1997 al 2002.

La Tabla 2 presenta los resultados de las regresiones lineales. Las primeras cuatro regresiones relacionan individualmente los indicadores de la variable dependiente con las variables independientes y la quinta regresión relaciona las variables independientes al desempeño medido por ganancias, participación en el mercado, tasa de crecimiento anual y crecimiento en términos absolutos.

Las cinco regresiones presentadas mostraron resultados estadísticamente significativos, consistentes y de acuerdo a lo esperado. Los coeficientes de las variables independientes en la regresión cinco, en la que el desempeño es la variable dependiente, tienen el signo esperado y son significativos, con excepción del coeficiente de la calidad, que tiene un signo negativo. Esto se debe probablemente a que el tipo de café SHB y el porcentaje de SHB procesado anualmente, fueron utilizados como criterio de agrupamiento. Estos dos factores, determinan en gran medida la calidad del café verde que se obtiene. Por lo tanto, era de esperar que no existieran grandes diferencias en términos de calidad. Todas las variables independientes en la regresión 5, están significativamente relacionadas al desempeño. El coeficiente de eficiencia indica que por un incremento de 1% en eficiencia se tendría un incremento de 0.24% en el desempeño. El coeficiente de calidad indica que por un 1% de incremento en la calidad se tendría un decremento de 0.11% en el desempeño. Sin embargo, es importante notar que el coeficiente de calidad en la regresión 2 es negativa, donde la participación del mercado es la variable dependiente, lo que implica que un incremento de 1% en la calidad resultaría en un decremento de 0.57% en la participación del mercado de la empresa. Ello concuerda con una estrategia de diferenciación de una empresa que se enfoca en nichos de mercado. El coeficiente de la capacidad de respuesta al cliente en la regresión 5 indica que un incremento de 1% en ella, resultaría en un 0.63% de incremento en el desempeño.

Finalmente, el coeficiente de innovación sugiere que un incremento de 1% en innovación, resultaría en un incremento de 0.10% en el desempeño.

TABLA 2- RESULTADOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO

	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 4	Regresión 5
Dependiente / Independiente	Ganancias	Participación de Mercado	Tasa de Crecimiento	Crecimiento Absoluto	Desempeño
Eficiencia	0.566*** (0.1318)	0.3973 (0.2720)	-0.0664 (0.1251)	0.0677 (0.0986)	0.2411*** (0.0722)
Calidad	-0.0191 (0.0955)	-0.5724*** (0.1970)	0.1051 (0.0906)	0.0497 (0.0714)	-0.1092** (0.0523)
Capacidad de satisfacción del cliente	0.5544*** (0.1433)	0.2007 (0.2956)	1.0319*** (0.1359)	0.7416*** (0.1071)	0.6321*** (0.0785)
Innovación	0.0439 (0.0724)	0.3787** (0.1495)	-0.0153 (0.0687)	-0.0030 (0.0542)	0.1011** (0.0397)
Adjusted Rsqr	0.366	0.1876	0.5153	0.4653	0.5809
Observaciones	60	60	60	60	60

() = Error estándar

*** = 1% Signif.

** = 5% Signif

➤ Identificación de las empresas con el mejor y peor desempeño

Con base en los resultados obtenidos, en esta sección se presenta la comparación e identificación de las empresas con los desempeños más altos y más bajos. Adicionalmente al estudio cuantitativo, se realizó un estudio cualitativo de 9 de las empresas estudiadas, con el propósito de verificar si las empresas con un alto desempeño tienen una calificación alta en alguna o en todas las variables independientes. Luego, se identificaron los recursos que tienen un impacto positivo en las variables independientes y, finalmente, se discutió algunas de las estrategias utilizadas por el sector de beneficiadoras de café de altura (SHB).

En la Tabla 3 se presenta un resumen del desempeño general de las 15 empresas estudiadas en el período de 1997 a 2002.

TABLA 3 - DESEMPEÑO DE LAS 15 BENEFICIADORAS, PERÍODO 1997-2002

Empr	Resultados				Conversión a la escala				Media
	P	MS(%)	AGR(%)	ABS	P	MS	AGR	ABS	
C1	0.363	1.54	11.6	1013	5.0	2.6	3.6	4.6	3.935
I1	0.356	1.94	8.3	917	4.9	3.0	3.3	4.5	3.915
Z2	0.240	2.60	12.3	1464	2.8	3.7	3.6	5.0	3.787
C5	0.292	3.80	0.4	81	3.7	5.0	2.6	3.7	3.758
L1	0.214	3.74	2.1	308	2.3	4.9	2.8	3.9	3.484
C4	0.298	0.45	16.3	413	3.8	1.5	3.9	4.0	3.306
Z4	0.283	0.88	4.0	201	3.6	1.9	2.9	3.8	3.045
Z5	0.193	0.02	29.0	26	2.0	1.0	5.0	3.6	2.893
Z1	0.281	0.25	5.3	75	3.5	1.3	3.0	3.6	2.871
I2	0.258	0.55	0.8	26	3.1	1.6	2.7	3.6	2.739
C2	0.264	3.36	-11.1	-2332	3.2	4.5	1.7	1.3	2.688
L2	0.139	0.90	-1.9	-80	1.0	1.9	2.4	3.5	2.220
Z6	0.212	0.32	-10.8	-220	2.3	1.3	1.7	3.4	2.176
C3	0.265	2.25	-19.4	-2650	3.2	3.4	1.0	1.0	2.152
Z3	0.227	0.29	-19.0	-286	2.6	1.3	1.0	3.3	2.053

El desempeño fue medido por:

- Las ganancias promedio por kilogramo, ponderadas a lo largo del periodo de estudio (P).
- La participación del mercado durante los 5 años (MS).
- El promedio de crecimiento anual en términos relativos (%) durante el período de estudio (AGR).
- El promedio ponderado del crecimiento anual en términos absolutos (Toneladas) a lo largo del período en estudio (ABS).

Se puede observar en la Tabla 4 de evaluación del desempeño general que, la empresa C1 es la que tiene un mayor desempeño. Si se analiza los valores obtenidos en los 4 indicadores, tiene el promedio de ganancias anual más alto, una participación de mercado aceptable y una buena tasa de crecimiento en términos absolutos y relativos. Por otra parte, por ejemplo, L2 tiene la tasa de rentabilidad más baja, tiene una participación relativamente pequeña, una tasa de crecimiento relativa negativa y ha disminuido su producción.

TABLA 4 - COMPARACIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO

Empresa	Desempeño	Eficiencia	Calidad	Capacidad para Satisfacer al cliente	Innovación
C1	3.935	3.863	3.333	4.265	5.000
I1	3.915	4.032	3.667	4.567	5.000
C5	3.758	2.941	3.667	3.127	3.750
L1	3.484	2.360	2.188	3.409	3.750
C4	3.306	2.108	2.533	4.216	2.500
I2	2.739	3.403	2.000	2.209	1.250
C2	2.688	5.000	1.855	1.681	1.250
L2	2.220	2.942	3.529	1.914	2.500
C3	2.152	2.866	1.513	1.780	1.250

Como resultado de la comparación se pudo identificar a aquellas empresas con altos desempeños y empresas con bajos desempeños.

➤ Estudio cualitativo de 9 empresas

Para realizar el análisis cualitativo, se convirtió los resultados obtenidos para las distintas variables a una escala de 1 al 5, donde cinco era la mayor calificación y uno la menor. La conversión a una única escala de las medidas iniciales de todas las variables, ganancias, participación del mercado, crecimiento promedio en términos absoluto y crecimiento promedio en términos relativos, se realizó utilizando la fórmula³ siguiente:

$$\left[\left(\frac{v - \min gv}{\max gv - \min gv} \right) * (\max e - \min e) \right] + 1$$

donde:

- v = cualquier valor en el grupo que debe ser convertido a la escala,
- $\min gv$ = valor mínimo en el indicador de la variable,
- $\max gv$ = valor máximo en el indicador de la variable,
- $\min e$ = valor mínimo de la escala (1), $\max e$ = valor máximo de la escala (5).

³ La elección de la fórmula empleada fue el resultado de discusiones con varios investigadores en el Centro Internacional en Política Económica en Costa Rica.

La Tabla 4 presenta los resultados del análisis cualitativo de la variable dependiente (desempeño) y las variables independientes (eficiencia, calidad, sensibilidad por el consumidor e innovación).

En el análisis cuantitativo, las variables independientes estaban significativamente relacionadas al desempeño. En la tabla 4 podemos observar que los resultados del análisis cualitativo confirman que un alto desempeño está relacionado a una ponderación alta en una o más de las variables independientes. Por ejemplo, C1 tiene el más alto desempeño y una ponderación alta en las variables independientes. Por el contrario, C3 tiene el más bajo desempeño y calificaciones bajas en las variables independientes.

➤ **Identificación de los recursos con un impacto positivo en las variables independientes**

Una vez que se identificaron las beneficiadoras con desempeños altos y empresas con desempeños bajos, se procedió a identificar aquellos recursos con un impacto positivo en las variables independientes que, a su vez, tienen un impacto positivo en el desempeño. Para ello, se visitó las oficinas y plantas productivas de 9 empresas, se entrevistó al personal, a los gerentes de producción y marketing y al gerente general. Cabe recalcar que se prestó mayor atención a las empresas con el mayor desempeño y con el menor desempeño.

La Tabla 5 describe brevemente el impacto de los recursos en los bloques de formación de ventaja competitiva. Los recursos se identificaron mediante las visitas y entrevistas realizadas a cada una de las empresas.

TABLA 5 - RECURSOS CON UN IMPACTO POSITIVO EN LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

Recursos	Eficiencia	Calidad	Innovación	Capacidad de satisfacción al cliente
R1 - Puntos de recepción de café	Menor tiempo para comenzar el proceso productivo Menores costos de operación	Menos variabilidad de la calidad del café fruta Doble control de calidad		
R2 - Salas de cateo de Café		Ayuda a despertar una mayor conciencia de calidad entre los productores	Se utiliza las salas como un instrumento de marketing	Posibilidad un mayor entendimiento de los gustos y preferencias del consumidor.
R3 - Relación con el consumidor		Mejorada retroalimentación		Lealtad de marca
R4 - Ventajas de ser primeros en tecnología	La eficiencia se incrementa por el ahorro en costos de energía Eco eficiencia		La inversión, por sí es una innovación que permite mejorar tanto la eficiencia como la calidad.	La atención de los clientes en torno a productos amigables ha incrementado, por lo que la inversión en maquinaria de este tipo connota una mayor sensibilidad por el consumidor
R5 - Sistemas de Información			Innovación el sistema de gestión	Contratos de futuro
R6: Relación con los productores de café		Mejora la calidad del café fruta por la interacción con la beneficiadora		
R7 - Presencia en Internet	Menores costos de intermediación		Innovación en los canales de distribución	Herramienta que mejora la interacción y retroalimentación con los consumidores

➤ **Relación de los recursos con las estrategias utilizadas por el sector de beneficiadoras**

• **Integración Vertical**

Una de las estrategias más apropiadas para obtener mejores precios, menores costos, obtener mayor control y asegurar una provisión estable de materia prima, es la integración vertical hacia adelante y hacia atrás. En el sector de beneficiadoras de café, la integración hacia atrás es con los productores. Las empresas C1 e I1, con elevados desempeños, utilizan esta estrategia para tener un mejor control sobre los volúmenes de producción de café y para proyectar la producción, por la cercana interacción con los productores. Por otra parte, las beneficiadoras se involucran más en el proceso de siembra y cosecha, asegurando una mejor calidad. Adicionalmente, el contacto más estrecho con los productores asegura una provisión estable de café.

La integración vertical hacia adelante, a actividades de exportación y tostado de café, trae como resultados mayores ingresos y ahorros en costos de intermediación. Una de las beneficiadoras con desempeño superior, actualmente tuesta su café y lo comercializa mediante Internet.

• **Procesos alternativos de secado del café**

El método húmedo para el procesamiento del café fruta es el más utilizado en Costa Rica. Sin embargo, el uso del método seco presenta varias ventajas como el incremento del sabor del café en taza, posibilitando a la empresa cobrar precios Premium. Es por esta razón que varios productores comenzaron a utilizar métodos alternativos de procesamiento del café como una estrategia de diferenciación.

• **Café orgánico, café *bird-friendly***

El mercado para estos tipos de cafés creció significativamente. Si bien, en términos de volumen, su consumo representa tan sólo un 2% del consumo total de café, ello otorga una oportunidad interesante de diversificación y diferenciación para las beneficiadoras de café. Por tal motivo, algunas de ellas de café diversificaron su producción, logrando así entrar en nichos de mercado que brindan beneficios adicionales a la empresa.

• **Incremento de la calidad percibida mediante el uso de indicadores de calidad extrínsecos**

Las beneficiadoras con mejores desempeños comenzaron a explotar las regiones de producción de café como indicadores extrínsecos de calidad, incrementado de esta manera la percepción de calidad de sus productos. El uso del indicador de calidad “región de origen” como estrategia de diferenciación, permitió a algunas empresas cobrar un precio más elevado, contribuyendo de esta manera a su desempeño.

• **Eco-eficiencia**

El uso de maquinaria y procesos más amigables con el medio ambiente, se ha constituido en una estrategia más de diferenciación para el sector de beneficiadoras. Entre las acciones identificadas se tienen: el uso de hornos de secado que utilizan la cáscara de café fruta como combustible en vez de leña, lo que permitió disminuir significativamente los costos de energía. Por otro lado, el menor uso de químicos en la producción de café redujo costos y permitió a la empresa obtener certificaciones orgánicas que son apreciadas en algunos segmentos.

5. CONCLUSIONES

El modelo de análisis propuesto ayuda a identificar los recursos que otorgan una ventaja competitiva, tal como se pudo demostrar en el sector de las beneficiadoras de café. Asimismo, permite identificar las estrategias que los líderes del sector siguen. La combinación de los bloques de ventaja competitiva de Hill y Jones [4] y la metodología de Rose y Daellenbach [5], otorga un enfoque sólido para el estudio de las diferencias de desempeño empresarial, explicando de forma concisa cuáles son los recursos que

pueden ayudar a lograr una superioridad en alguno o todos los bloques de formación de ventaja competitiva y, consecuentemente, alcanzar desempeños superiores al promedio de la industria.

Los estudios cualitativos y cuantitativos no sólo otorgan un mayor rigor académico, sino que también permiten hacer generalizaciones de los resultados obtenidos.

Una de las limitaciones del estudio fue el uso de indicadores desde la perspectiva de la empresa. Los indicadores de desempeño interno de la firma podrían ser complementados con opiniones y mediciones del consumidor. Por ejemplo, en el bloque de calidad, los indicadores deberían complementarse con indicadores que muestren cómo el consumidor percibe la calidad de los productos de la empresa.

Finalmente, es preciso evaluar la alineación y consistencia de los recursos con la estrategia de la empresa. Para ello se podría utilizar el artículo de Andrea Rangone [6]

6. BIBLIOGRAFÍA

- [1] J. B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 17, (1986), pp. 99-120.
- [2] Collis and Montgomery, *Competing on Resources*, Harvard Business Review, July, (1995).
- [3] R. M. Grant, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, 33 (3), (1991), pp. 114-135.
- [4] C. Hill and R. Gareth Jones, *Strategic Management, an integrated approach*, Boston, Houghton Mifflin, (2001).
- [5] M. J. Rouse and S. Daellenbach Urs, *Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage*, *Strategic Management Journal*, (1999), pp. 487-494.
- [6] A. Rangone, *A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises*, *Small Business Economics*, 12, (1999), pp. 233-248.