

Impacto de la calidad del marco estratégico sobre la apropiación de valor de las empresas en el departamento de Santander

Alejandra María Pirazán Parra

Maira Alejandra Villarreal Pinzón

Trabajo de grado para optar al título de Ingenieras Industriales

Director:

Orlando E. Contreras Pacheco

PhD en Management

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2020

Dedicatoria

A mi gran Esperanza, mi madre, por criarme con determinación y con carácter mezclado de dulzura, gracias por ser la brújula en el caminar de mi vida;

A mi padre Jorge por su trabajo, sacrificio y apoyo incondicional a lo largo de estos años;

A mi hermano Diego, por ser soporte y mi mayor ejemplo, y porque con su infinito amor me enseña el valor de la familia;

A mi hermana Laura, por ser mi compañera de vida, mi complemento, por escuchar sin juzgar y por brindar sin esperar nada a cambio,

Y a Ale, porque compartimos el mismo sueño de obtener este logro y crecimos juntas a lo largo de estos seis años, le agradezco a la vida por su amistad.

Maira

Dedicatoria

A Dios por guiar mi camino y llenarme de infinitas bendiciones cada día.

*A mis padres, Clara y Alberto, por su apoyo incondicional, ser mi ejemplo a seguir y enseñarme
que con esfuerzo y perseverancia las metas se logran.*

*A Arturo, por su amor, comprensión y demostrarme que la distancia no es impedimento para
acompañar mis sueños.*

*Finalmente, a Mai, por ser la mejor compañera y amiga que la vida me pudo regalar, por estar
presente desde el minuto cero en este camino a ser profesionales y lograr juntas este sueño.*

Alejandra

Agradecimientos

A nuestro estimado director, Orlando Contreras, por la confianza depositada y su orientación en la ejecución de este proyecto, sólo tenemos palabras de agradecimiento por el tiempo dedicado y los conocimientos compartidos para nuestra vida profesional.

Al grupo de Investigación Finance and Management por brindarnos las herramientas necesarias para culminar satisfactoriamente con este proyecto.

A nuestros amigos, por darnos los mejores recuerdos, por compartir nuestras alegrías y apuros, por sus consejos, por celebrar nuestros triunfos como propios y más que nada por su amistad.

A nuestros padres y familiares por ser esa voz de aliento impulsándonos siempre a cumplir nuestros sueños, por su infinito amor y apoyo incondicional.

A Dios, por ser luz y guía en el camino.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción.....	14
1. Planteamiento del problema	18
2. Justificación	19
3. Objetivos.....	21
3.1 Objetivo General	21
3.2 Objetivos Específicos	21
4. Marco teórico.....	22
4.1 Análisis bibliométrico	22
4.2 Revisión de literatura.....	31
4.2.1 Fundamentos de Apropiación de Valor (VA).....	31
4.2.2 Fundamentos del marco estratégico	33
4.2.2.1 Misión organizacional.	34
4.2.2.2 Visión Organizacional.	43
4.3 Metodología.....	49
4.3.1 Antecedentes metodológicos	49
4.3.2 Modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM).....	50
4.3.2.1 Antecedentes de los SEM..	50
4.3.2.2 Tipos de variables en el modelo de ecuaciones estructurales..	51

MARCO ESTRATÉGICO Y APROPIACIÓN DE VALOR	16
4.3.2.3 Diagrama de trayectoria.....	52
4.3.2.4 Enfoques de medición del PLS-SEM	54
4.3.2.5 Características del PLS-SEM.....	55
4.3.2.6 Pasos en el modelamiento PLS-SEM	56
5. Selección de la muestra y población objetivo.....	58
5.1 Recolección de datos	59
5.2 Caracterización descriptiva de la muestra	61
6. Diseño de los Instrumentos de Medición	64
6.1 Diseño del instrumento para medir la MSQ	64
6.2 Diseño para medir la VSQ.....	68
6.3 Validación del diseño de los instrumentos	72
6.4 Aplicación de los instrumentos de medición	72
6.5.1 Medición del coeficiente Kappa de Cohen.....	73
7 Cálculo del indicador relacionado con la VA.....	76
8.VA Vs Calificación de la calidad del marco estratégico.....	77
9. Ejecución del PLS-SEM mediante el software SmartPLS	79
9.1 Variables de control.....	81
10. Resultados.....	83
10.1 Resultados de las variables de control.....	89
11. Conclusiones.....	90

MARCO ESTRATÉGICO Y APROPIACIÓN DE VALOR 17

12. Recomendaciones.....93

Referencias bibliográficas95

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de los objetivos.....	17
Tabla 2. Número de artículos encontrados con las ecuaciones	23
Tabla 3. Número de publicaciones refinadas.....	24
Tabla 4. Información financiera de la empresa ESSA para el año 2018.....	60
Tabla 5. Composición sectorial de la muestra	61
Tabla 6. Composición por tamaño de la muestra.....	63
Tabla 7. Composición por edad de la muestra.....	64
Tabla 8. Factores y variables de medición para determinar la MSQ	68
Tabla 9. Factores y variables de medición para determinar la VSQ.....	72
Tabla 10. Escala de valoración del coeficiente Kappa de Cohen.	74
Tabla 11. Cantidad de acuerdos y desacuerdos en el instrumento de medición de MSQ.....	74
Tabla 12. Cantidad de acuerdos y desacuerdos en el instrumento de medición de VSQ.....	75
Tabla 13. Valores obtenidos del coeficiente de Kappa de Cohen.....	75
Tabla 14. Cálculo del indicador AV.	77
Tabla 15. Codificación de las variables observables o Indicadores.....	80
Tabla 16. Variables de control.....	82
Tabla 17. Validez discriminante del modelo de medida	86
Tabla 18. Análisis de fiabilidad y validación	86
Tabla 19. Factor de inflación de la varianza del modelo de medida.....	87
Tabla 20. Factor de inflación de la varianza del modelo Estructural.....	88
Tabla 21. Análisis de correlación.....	89

Tabla 22. P-valores de las variables de control.	90
---	----

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Ecuaciones de búsqueda	22
Figura 2. Publicaciones por año (total artículos encontrados).....	25
Figura 3. Países con mayor número de publicaciones.	26
Figura 4. Cantidad de publicaciones por año en los países más representativos.....	26
Figura 5. Publicaciones por categoría.	27
Figura 6. Nube de palabras claves	28
Figura 7. Aduna de autores para producciones científicas en colaboración.....	28
Figura 8. Aduna de palabras clave.....	29
Figura 9. Número de citas por autor.	30
Figura 10. Relación entre apropiación de valor, ventaja competitiva y competitividad.....	33
Figura 11. Modelo estructural propuesto.	49
Figura 12. Convenciones diagrama de trayectoria.....	53
Figura 13. Actividades económicas del sector secundario.....	62
Figura 14. Actividades económicas del sector terciario.....	62
Figura 15. Calificación de MSQ Vs.VA	78
Figura 16. Calificación de la VSQ Vs. VA	78
Figura 17. Calificación de la MSQ Vs Calificación de la VSQ.	79
Figura 18. Modelo de medida. Relación entre las variables latentes y variables observables.	81
Figura 19. Cargas del modelo de medida.	84

Lista de apéndices

Ver apéndices adjuntos y pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca UIS

Apéndice A. Aplicación del instrumento de medición de la *MSQ*.

Apéndice B. Aplicación del instrumento de medición de la *VSQ*.

Apéndice C. Solicitud formal de la información de Compite 360 al grupo de investigación Finance and Management.

Apéndice D. Medición del indicador de *VA*.

Apéndice E. Cálculo del coeficiente de Kappa.

Apéndice F. Categorización de las variables de control.

Apéndice G. Artículo de investigación: “¿Son la Misión y Visión verdaderos promotores de Ventaja Competitiva e Innovación?”

Apéndice H. Soportes de la aceptación del artículo en Innodoc 2020.

Apéndice I. Artículo de investigación: “¿Es un buen Marco Estratégico garantía para la Competitividad?: Una aproximación a partir de la capacidad de Apropiación de valor Organizacional”.

Apéndice J. Soportes de la postulación del artículo en la Revista Escuela de Administración de Negocios de la Universidad EAN.

Resumen

Título del Proyecto: “Impacto de la calidad del marco estratégico sobre la apropiación de valor de las empresas en el departamento de Santander”. *

Autores: Pirazán Parra, Alejandra María
Villarreal Pinzón, Maira Alejandra**

Palabras Claves: Marco estratégico, misión organizacional, visión organizacional, apropiación de valor, ventaja competitiva, y competitividad.

Descripción:

El presente trabajo tiene como propósito evaluar la forma en que la generación de resultados positivos en los niveles de competitividad de una empresa se podría ver afectada por la construcción acuciosa de su marco estratégico. Para ello, en primera instancia, se despliega un planteamiento conceptual con referencia al impacto de la calidad de las declaraciones de misión y visión organizacional sobre los resultados de apropiación de valor de las empresas como aproximación a su capacidad competitiva. Posteriormente, haciendo uso del modelamiento de ecuaciones estructurales a través de mínimos cuadrados parciales, dicho planteamiento es operacionalizado y evaluado en una muestra de 120 grandes empresas registradas en el Departamento de Santander (Colombia). Los resultados sugieren que, pese a que existe una asociación positiva entre una buena misión y una buena visión, la apropiación de valor solo parecería depender de lo primero y no de lo segundo. Por tanto, el trabajo valida la idea de que una misión adecuadamente construida puede llegar a ser una herramienta poderosa en términos no solo de formulación, sino de la implementación de la estrategia de una empresa. Adicionalmente, se sugiere que la capacidad de construcción de una misión de calidad está relacionada con la capacidad que tiene la empresa de crear y apropiar valor y, por ende, de ser competitiva.

*Trabajo de grado

**Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y empresariales. Director: PhD Orlando E. Contreras Pacheco.

Abstract

Project title: "Impact of the strategic framework's quality on the value appropriation by companies in the department of Santander". *

Authors: Pirazán Parra, Alejandra María
Villarreal Pinzón, Maira Alejandra**

Keywords: Strategic framework, mission statement, vision statement, value appropriation, competitive advantage, and competitiveness

Description:

This work aims to assess how the generation of positive results in the levels of competitiveness of a company could be affected by the diligent construction of its strategic framework. To do this, in a first instance, a conceptual approach unfolds with reference to the impact of the quality of both organizational mission and vision statements on the results of the value appropriation of companies, as a proxy to their competitiveness. Subsequently, by using a partial least squares-structural equation modelling, such approach is operationalized and evaluated through a sample of 120 companies established in the Department of Santander (Colombia). The results suggest that, even though there is a positive association between a good mission and a good vision, the value appropriation only seems to depend on the former, but not on the latter. Therefore, the work validates the idea that a properly constructed mission can become a powerful tool in terms not only of formulation, but also of the implementation of a company's strategy. Additionally, it is suggested that the ability to build a mission of quality is related to the ability of the company to create and appropriate value and, in consequence, to be competitive.

**Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y empresariales. Director: PhD Orlando E. Contreras Pacheco.

Introducción

Durante años, publicaciones académicas y profesionales han resaltado la importancia y el valor de definir claramente el marco estratégico en una empresa debido a que este le permite crear su identidad, propósito y dirección, sirviendo como instrumento por el cual los valores esenciales de la empresa son transmitidos a sus partes interesadas (Bailey, 1996). Consultores empresariales, especialmente aquellos especializados en identidad corporativa, recomiendan la declaración de la misión y visión particularmente, como componentes fundamentales del marco estratégico y punto de partida para la formación de una identidad organizacional (Leuthesser y Kohli, 1997).

Son muchas las empresas que hoy en día han seguido estos lineamientos y han incorporado dichos componentes en su estrategia, con el argumento de establecer metas y objetivos claros a través de sus declaraciones. Si bien es cierto que necesitan desarrollar una estrategia, y crear un ambiente laboral completamente ajustado a dicha estrategia, se arguye que, en parte es cuestionable la verdadera razón por la cual la declaración de un marco estratégico es valiosa o útil y si ésta realmente marca una diferencia (Bart y Baetz, 1996). De hecho, hay algunas pruebas que evidencian que tener una declaración de misión y visión tiene poco o ningún impacto en el rendimiento financiero de una empresa, y otros estudios muestran evidencia limitada y contradictoria que vincule las declaraciones de misión a cualquier variable financiera importante (ver Bart, 1997a; Bart y Baetz, 1998; Bart y Hupfer, 2004; Bart y Tabone, 1998; Coats et al., 1991; O’Gorman y Doran, 1999; Pearce y David, 1987). Lo anterior abre paso al siguiente interrogante: ¿Condensar dichos elementos y/o dar a conocer la estrategia de la empresa en una declaración de misión y visión, realmente hace que la empresa sea más competitiva?

Mientras muchos autores se han dedicado a documentar cuáles son las características y elementos que deben tener una misión y visión bien estructuradas, aún se evidencia un espacio interesante para responder dicho interrogante. En otras palabras, en determinar si realmente existe un impacto de su estructuración en la creación de valor y finalmente en la creación de la ventaja competitiva de una empresa, lo que le agrega valor a la presente investigación, buscando generar un aporte a la comunidad científica.

Con el fin de determinar si realmente dicho impacto existe, se pueden emplear diversos métodos (muchos de ellos matemáticos) que permiten modelar diferentes situaciones, facilitando la manera de determinar los factores o variables que más tienen influencia sobre ciertos fenómenos. Uno de estos métodos contempla el uso de estadística multivariante, que consiste en un conjunto de técnicas que permiten evaluar las relaciones entre un número amplio de variables, medidas sobre cada elemento de análisis, en una o más muestras simultáneamente (Martínez, 2008). Dentro de este tipo de métodos se encuentran los métodos correlacionales, los cuales buscan establecer la relación entre variables independientes y una variable dependiente por medio de una ecuación o modelo matemático a partir del cual se puedan determinar la influencia de las variables independientes sobre la dependiente.

Dado lo anterior, en la presente investigación se propone desarrollar un estudio exploratorio con el fin de determinar el impacto de la calidad de la declaración de la misión (*MSQ; Mission Statement Quality*) y la visión (*VSQ; Vision Statement Quality*) como componentes fundamentales del marco estratégico, sobre la apropiación de valor (*VA; Value Appropriation*) como aproximación a la competitividad de las empresas más representativas del departamento de Santander. Para ello, se hace uso de una técnica estadística multivariante a partir del modelamiento

de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (un método correlacional), conocida como PLS-SEM, por sus siglas en inglés.

Las contribuciones logradas en el trabajo tienen alcances tanto teóricos como prácticos. Por una parte, la plausibilidad de su planteamiento brinda una propuesta conceptual a la problemática planteada en el interior del tópico integral de la gerencia estratégica, y, por otra parte, sus resultados ofrecen una perspectiva muy aterrizada en lo relacionado con la formulación e implementación de la estrategia (y a la educación en esta misma materia), con especial énfasis sobre el tratamiento de los conceptos misión y visión, así como su relación con las capacidades competitivas de una organización. Finalmente, el trabajo invita a hacer uso de estos resultados desde nuevos paradigmas investigativos y/o en nuevos contextos, con el fin de complementar y contrastar el conocimiento producido. El cumplimiento de los objetivos planteados para la presente investigación se presenta en la Tabla 1.

Cumplimiento de Objetivos

Tabla 1

Cumplimiento de los objetivos

Objetivos específicos	Cumplimiento
Realizar una revisión bibliográfica de literatura sobre los conceptos marco estratégico, competitividad y ventaja competitiva, haciendo hincapié en estudios previos que hayan contemplado la relación entre ellos en aras de formular las hipótesis de investigación.	Capítulo 4
Definir y aplicar un instrumento de medición para determinar <i>MSQ</i> y <i>VSQ</i> sobre una muestra igual o superior a 100 de las empresas más representativas del departamento de Santander.	Capítulo 6 Apéndices A y B
Medir el indicador relacionado con <i>VA</i> sobre la muestra de empresas determinada en el objetivo anterior.	Capítulo 7 Apéndice D
Formular y evaluar un modelo conceptual a través de un modelamiento de ecuaciones estructurales (SEM) para medir el impacto de <i>MSQ</i> y <i>VSQ</i> sobre <i>VA</i> de las empresas incluidas en la muestra.	Capítulo 9
Interpretar los resultados obtenidos por el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para validar o no las hipótesis previamente formuladas y concluir.	Capítulo 10
Realizar un artículo de carácter publicable con base al trabajo de investigación realizado.	Apéndice I

1. Planteamiento del problema

¿Cómo influye un adecuado marco estratégico en el grado de apropiación de valor que genere una empresa respecto a otra?

Como consecuencia de la creciente competitividad del entorno y la necesidad para las organizaciones y marcas de situarse de una forma fiable en la mente del cliente, diversos autores afirman que cualquier organización existe por un propósito en específico, el cual puede ser económico, social, ambiental, e incluso político. Por ello, se resalta la importancia y el valor de estructurar y definir claramente la identidad corporativa de la organización, y particularmente su misión y visión (ver Bailey, 1996), para que les sirva de guía y les permita alcanzar dicho propósito.

Una vez se tienen la misión y visión estructurada y plasmada por escrito (*brandprint*) surge la cuestión de si realmente esto influye en su VA y posible consecución de una ventaja competitiva para la empresa. Es cierto que las empresas necesitan desarrollar una estrategia y establecer metas y objetivos claros, pero los beneficios de condensar y/o plasmar una estrategia en una misión y visión declarada no es un asunto que se entienda completamente (Bartkus, Glassman, y McAfee, 2006). De hecho, hay evidencias encontradas por Bart y Baetz (1998) que sugieren que tener una misión y visión declarada tiene poco o ningún impacto en el desempeño financiero de una empresa. Asimismo, no se encontraron diferencias significativas en el estudio de David (1989), por ejemplo, que compare variables financieras para empresas con y sin misión y visión declaradas como lo plantea Bartkus et al.,(2006).

Por lo anterior, a través de este proyecto se pretende realizar un estudio exploratorio para determinar la efectividad de estos dos elementos en términos de su influencia sobre la VA como

medida proxy de la ventaja competitiva. Dicho de otra forma, se busca determinar si en cierta medida se puede establecer una correlación directa que indique que, a mayor nivel de *MSQ* y *VSQ*, exista una mayor porción de *VA* por parte de una empresa.

2. Justificación

A lo largo del tiempo, diversos autores se ha dedicado a documentar la definición y características que debe tener un marco estratégico, pero han sido pocos los que han indagado en el impacto que este puede tener en el desempeño de la empresa y su competitividad. Por lo anterior este trabajo se justifica en primera instancia desde lo teórico, toda vez que existe una brecha en la literatura frente al tópico, y en segunda instancia al aterrizarlo al contexto del departamento de Santander, el cual se ubica en el tercer puesto del Índice Departamental de Competitividad 2019 (IDC 2019), calculado por el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario. Dentro de los siete años de medición del Índice, Santander se destaca por obtener la calificación más alta en 2019 con 6,29 sobre 10. El IDC tiene el objetivo de medir, de manera robusta, diferentes aspectos que inciden sobre el nivel de competitividad de los departamentos en Colombia, y en términos de innovación y dinámica empresarial uno de los 13 pilares de calificación incluido en el factor de análisis “ecosistema innovador”, Santander es octavo y alcanza un puntaje de 4,96 puntos sobre 10, y aunque se puede considerar una mala puntuación hay que resaltar que si se evaluara por el promedio de la clasificación general que es de 4,81 Santander estaría por encima de esta (Consejo Privado de Competitividad [CPC], 2016).

Sin duda, el impacto que las empresas tienen en la economía de una región hace que se conviertan en principales promotoras y participantes de su desarrollo y progreso (Schumpeter,

1934). Las empresas muestran gran interés en realizar un comparativo que permita ubicar el contexto en el que se encuentran como organización frente al resto del mercado. El comparativo se da entre las organizaciones que desean ser competitivas y que buscan apearse a las exigencias de la globalización, éstas tienden cada vez más a realizar innovaciones en sus productos o procesos que les permita tener una clara ventaja competitiva (Gallego, 2012). Es por eso que hay que detenerse un poco y pensar ¿Por qué algunas empresas logran ser exitosas y otras no? ¿Cómo logra una empresa tener ventaja competitiva? ¿Tener un marco estratégico correctamente estructurado, realmente influye en que la empresa genere apropiación de valor?, a este último interrogante se le busca dar respuesta en el presente estudio.

De modo que, este trabajo de investigación busca generar nuevo conocimiento en el campo de la gerencia y específicamente de la estrategia, esperando convertirse en punto de referencia para futuros autores y poder aportar en sus investigaciones. También pretende contribuir a las empresas Santandereanas, a quienes se les quiere brindar una guía de cómo se debe estructurar y qué componentes esenciales deben contener las declaraciones de misión y visión, en el marco de la posible realidad que las hipótesis planteadas sean comprobadas y exista una relación determinante en la construcción acuciosa de un marco estratégico (i.e., misión y visión organizacional), para efectos de generar resultados adecuados en términos de VA como aproximación a la competitividad de las empresas, teniendo en cuenta que la generación y mantenimiento de la ventaja competitiva, constituye un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones (Medina, 2013).

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Determinar el impacto de la calidad de la declaración de la misión y visión (componentes fundamentales del marco estratégico), sobre la apropiación de valor como aproximación a la competitividad de las empresas más representativas del departamento de Santander.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar una revisión bibliográfica de literatura sobre los conceptos marco estratégico, competitividad y ventaja competitiva, haciendo hincapié en estudios previos que hayan contemplado la relación entre ellos en aras de formular las hipótesis de investigación.
- Definir y aplicar un instrumento de medición para determinar la calidad de la misión y la visión sobre una muestra igual o superior a 100 de las empresas más representativas del departamento de Santander.
- Medir el indicador relacionado con la apropiación de valor sobre la muestra de empresas determinada en el objetivo anterior.
- Formular y evaluar un modelo conceptual a través de un modelamiento de ecuaciones estructurales (SEM) para medir el impacto de la calidad de la misión y la visión sobre la apropiación de valor de las empresas incluidas en la muestra.
- Interpretar los resultados obtenidos por el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para validar o no las hipótesis previamente formuladas y concluir.
- Realizar un artículo de carácter publicable con base al trabajo de investigación realizado.

4. Marco teórico

4.1 Análisis bibliométrico

Para esta revisión literaria se realiza una búsqueda enfocada en los componentes del marco estratégico (misión y visión específicamente) y su influencia en la VA de la empresa. Para ello, se hace uso de las bases de datos multidisciplinarias disponibles en la Universidad Industrial de Santander, haciendo consultas direccionadas en *Google Scholar*, y seleccionando solo documentos indexados por los sistemas *ISI Web of Science (WoS)* y *Scopus*.

Se proponen dos ecuaciones de búsqueda que incluyen términos considerados como clave, pues representan directamente los aspectos de mayor interés que se pretenden abarcar en esta investigación (Ver Figura 1).

Figura 1

Ecuaciones de búsqueda

Scopus: ALL= ((“vision statement” AND “mission statement”) AND (competiti* OR “competitive advantage” OR “finance performance”) AND (“influence” OR “impact” OR “relation” OR “effect”))

Web of Science: TS= (("vision statement" OR "vision corporate" OR "company vision" OR "strategic framework" OR "mission and vision statement") AND ("mission statement" OR "mission corporate" OR "company mission" OR "strategic framework" OR "mission and vision statement") AND (competiti* OR "Finance performance" OR "competitive advantage"))

Dentro de la estructura de las dos ecuaciones se requiere la presencia de los tres términos principales que se abordarán en la investigación: “*vision statement*”, “*mission statement*” y “*competitive advantage*”, con el fin de encontrar artículos que relacionen la declaración de visión y misión con la ventaja competitiva de la empresa. Para identificar dicha relación, los artículos también pueden incluir el término “*financial performance*” o *competiti**, en este caso se utiliza la

función asterisco (*) con el objetivo de incluir las diferentes variaciones de este término en la búsqueda (como “*competitive*” o “*competitiveness*”).

En la ecuación ingresada en WoS con el objetivo de ampliar la búsqueda, se agregan opciones de términos que hacen referencia a “*vision statement*” y “*mission statement*”, ya que, si se limitaba únicamente a estos dos términos, los resultados se reducían sustancialmente. Por tanto, los artículos pueden incluir términos como “*vision corporate*”, “*company vision*”, “*mission corporate*”, “*company mission*” o incluirlos a los dos en “*strategic framework*” o “*mission and vision statement*”.

El total de resultados obtenidos de esta búsqueda se puede observar en la tabla 2; entre estos se incluyen artículos, revisiones, documentos de procedimientos y libros. Esta búsqueda se realiza con todos los años disponibles en cada base de datos (del 2000-2020 para Scopus y del 2001-2019 para Web of Science), sin tener en cuenta restricciones de idioma, país, áreas de interés o tipos de documento.

Tabla 2

Número de artículos encontrados con las ecuaciones

Base de datos	Scopus	Web of Science
Resultados encontrados	71	49

En este primer acercamiento gran variedad de publicaciones no se consideran pertinentes para la investigación por lo que se decide refinar la búsqueda filtrando por título, palabras claves y *abstract*, obteniendo los resultados que se presentan en la tabla 3.

Tabla 3*Número de publicaciones refinadas*

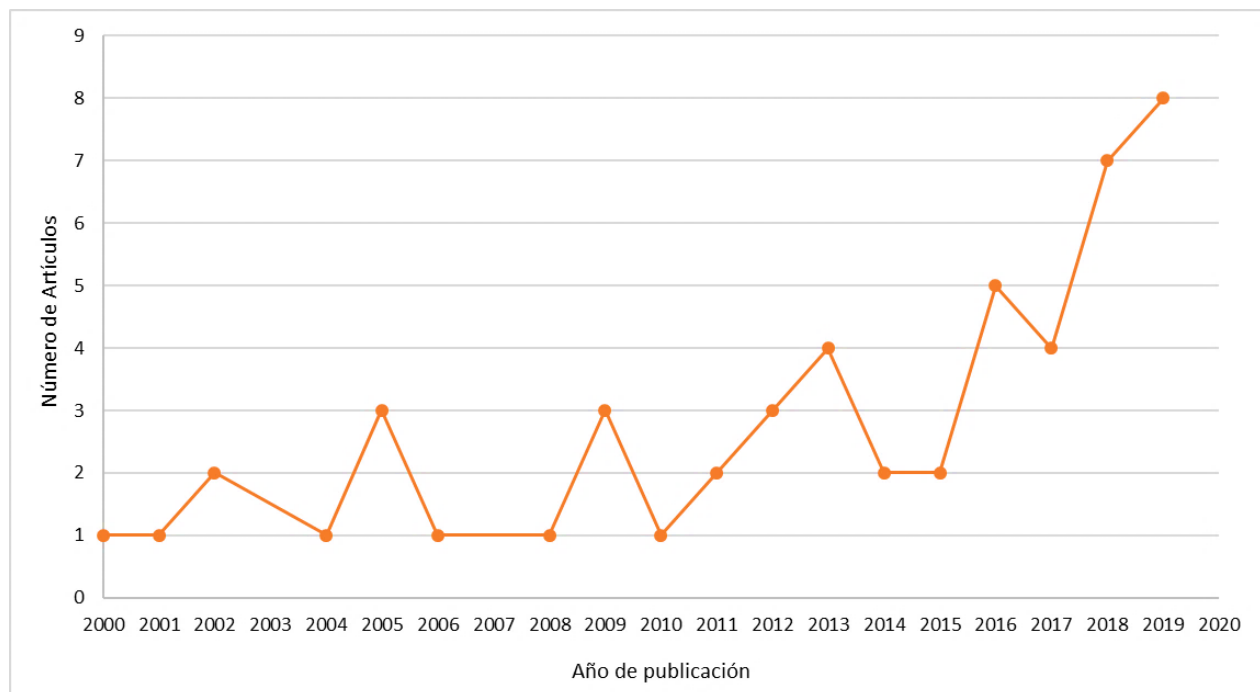
Base de datos	Scopus	Web of Science
Publicaciones refinadas	26	27

De la selección final no se encuentran artículos que estén presentes en ambas bases de datos obteniendo así 53 trabajos que son considerados los de mayor relevancia y afinidad al tema, los cuales se tienen en cuenta para realizar el análisis presentado a continuación, el cual permitirá conocer su dinámica de publicación a nivel mundial considerando los campos bibliográficos de: autores, países, palabras clave y años de publicación. Este análisis se hace utilizando el software *Vantage Point*.

En primera instancia, se realiza un análisis de la publicación de los artículos en los últimos 19 años (2000-2019), como se registra en la *figura 2*. Allí se puede observar que la temática del marco estratégico en relación con la ventaja competitiva ha tenido un comportamiento volátil durante los primeros quince años, pero los últimos dos evidencian una tendencia creciente en el número de manuscritos publicados. Para el año 2020 se desconoce el comportamiento, dado que el análisis se realiza en el mes de enero; pero dado el incremento de publicaciones en los dos últimos años se podría inferir que la tendencia se mantiene.

Figura 2

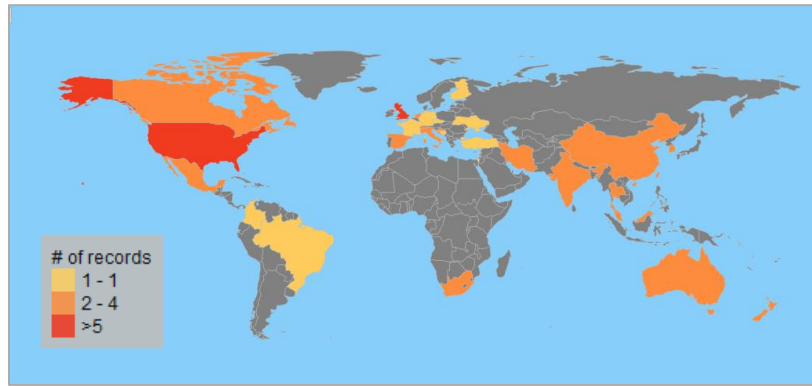
Publicaciones por año (total artículos encontrados)



La *figura 3* muestra la publicación de artículos por países. Se puede observar que Estados Unidos es el país con mayor número de producciones científicas en el tópico, seguido por Reino Unido; adicionalmente se observa que Colombia hace parte del grupo de países que ha publicado (con solo un artículo) dentro de los 53 analizados. En el gráfico de cantidad de publicaciones por año vs país presentado en la *figura 4*, se confirma como desde el año 2000 Estados Unidos y Reino Unido han sido quienes han abordado la temática objeto de estudio de este proyecto.

Figura 3

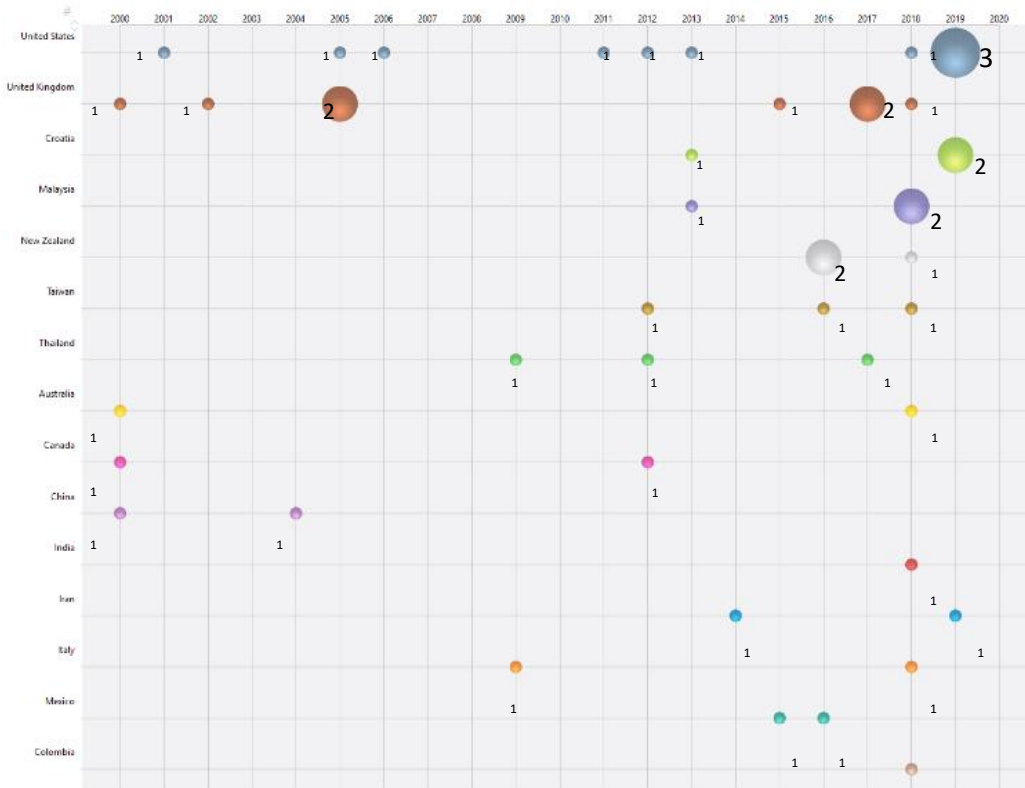
Países con mayor número de publicaciones.



Nota: Tomado del Software Vantage Point 2020

Figura 4

Cantidad de publicaciones por año en los países más representativos.

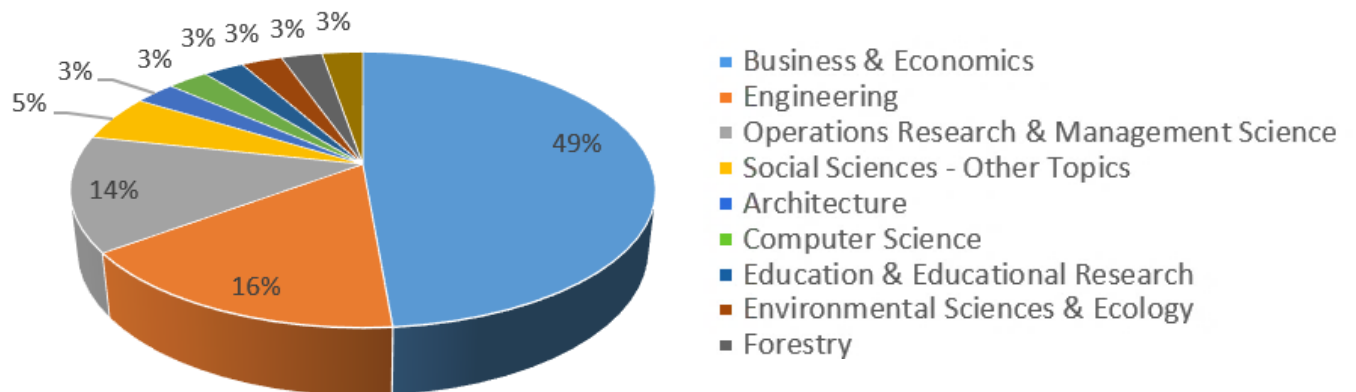


Nota: Adaptado del Software Vantage Point 2020

También es importante resaltar que los trabajos referenciados en esta revisión literaria pertenecen principalmente a la categoría de Business & Economics, tal como se evidencia en la *figura 5*. Esto se puede justificar considerando que la estructuración de un marco estratégico es relevante para los negocios para su correcto direccionamiento que conduzca a la empresa a conseguir sus objetivos y obtener beneficios económicos (para este análisis es importante tener en cuenta que un artículo puede pertenecer a más de una categoría).

Figura 5

Publicaciones por categoría.



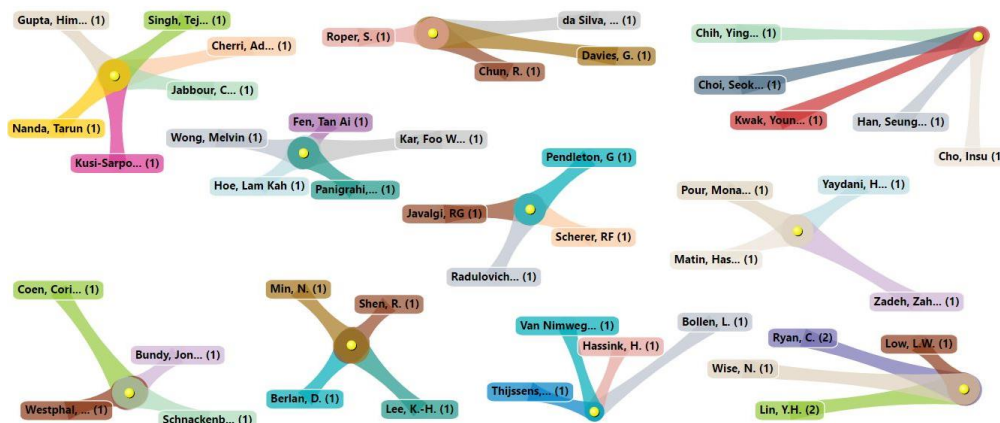
Nota: Adaptado del Software Vantage Point 2020

Continuando con el análisis de los documentos, en la nube de palabras que se muestra en la *figura 6*, se tienen en cuenta las 10 palabras clave que más se incluyen en los 53 artículos leídos. Las 5 palabras que más se destacan son: *Mission statement*, *Vision statement*, *Competitive advantage*, *Corporate identity* y *Management*.

Figura 6*Nube de palabras claves*

Nota: Tomado del Software Vantage Point 2020

Por otra parte, para el análisis de la conexión entre autores se obtiene el gráfico de aduna, el cual permite observar la colaboración entre diferentes autores para la elaboración de uno o más artículos científicos de esta temática. Para la generación de esta aduna se excluyen los autores que trabajaron en solitario o en pequeñas colaboraciones con el fin de mostrar las relaciones más relevantes (Ver Figura 7).

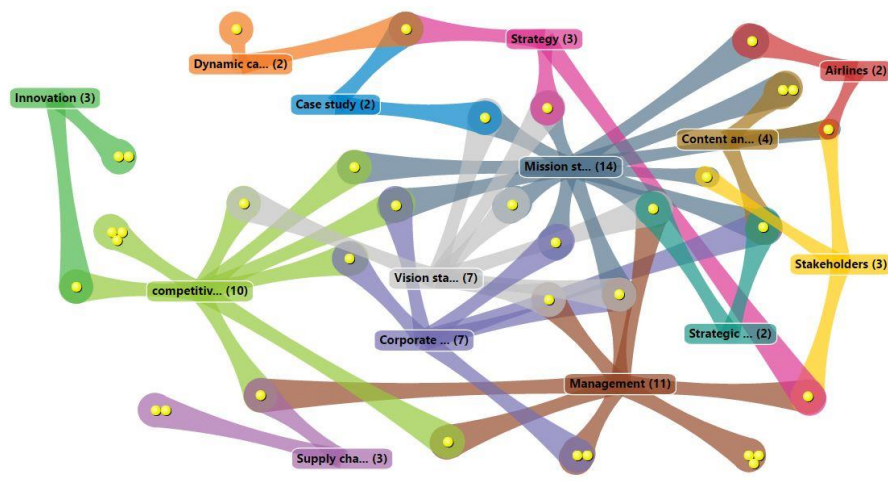
Figura 7*Aduna de autores para producciones científicas en colaboración.*

Nota: Adaptado del Software Vantage Point 2020

Así mismo se realiza un análisis de la conexión entre palabras claves mediante el siguiente gráfico de aduna (ver figura 8), en el cual se evidencia la relación directa que presentan las principales palabras claves que se abordan en esta investigación, como es el caso de *Visión statement* que se encuentra relacionada con *Mission statement* y estas a su vez relacionadas con *Competitiveness*. El gráfico además evidencia la cantidad de artículos en las que realmente están interconectadas las palabras representándolos con puntos amarillos.

Figura 8

Aduna de palabras clave.

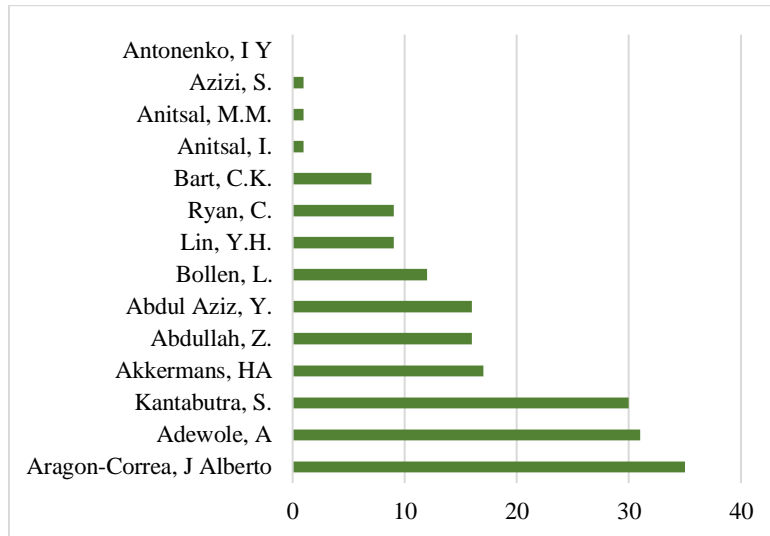


Nota: Adaptado del Software Vantage Point. 2020

Finalmente, en la *figura 9* se refleja el número de veces que los principales autores han sido citados debido a la importancia de sus publicaciones, de los cuales se resaltan Aragón-Correa, Adewole y Kantabutra.

Figura 9

Número de citas por autor.



De acuerdo al análisis bibliométrico se observa cómo en los últimos años ha venido aumentado el número de estudios relacionados con el tópico en cuestión, particularmente aquellos que ponen en consideración las variables marco estratégico (misión y visión) y ventaja competitiva pero sin contemplar en su mayoría alguna relación entre ellas, razón por la cual se evidencia un espacio interesante para investigar el impacto que puede tener la calidad de un marco estratégico sobre el desempeño organizacional, mediante la operacionalización de las variables aplicando el estudio en un contexto en particular, y de este modo de acuerdo a los resultados que se obtengan poder generar una discusión que permitirá ampliar el conocimiento a nivel teórico y experimental en el campo de la estrategia empresarial.

4.2 Revisión de literatura

4.2.1 *Fundamentos de Apropiación de Valor (VA)*

Para ilustrar el concepto Valor, autores como Porter (1980) consideran una cadena vertical que se extiende desde los proveedores de recursos para la empresa, la empresa misma, hasta los compradores de sus productos o servicios; la sinergia entre estos componentes permite la creación de valor para la cadena. Luego de que se crea valor en la cadena surge el interrogante de ¿Cuánto del valor creado se apropia cada componente? Según Brandenburger y Harborne (1996), la respuesta a dicho interrogante es que la negociación que se efectúa entre ellos determina la división de valor, es decir la porción de valor que reclama cada componente hace referencia a la porción de valor que obtiene (i.e., apropiación de valor).

La negociación entre los proveedores y la empresa determina el precio que los proveedores reciben por suministrar recursos a esta, y de forma equivalente el costo que la empresa asume por esos recursos. De manera similar, la negociación entre la empresa y los compradores determina el precio que los compradores están dispuestos a pagar por los servicios o productos ofrecidos, es decir, el precio que la empresa recibe por la venta de dichos productos. Es así como la VA está relacionada con la creación de valor para la empresa, sus clientes y proveedores. En la medida en que la empresa sea capaz de equilibrar la creación de valor que reclama cada componente, generará mayor apropiación de valor frente a sus competidores y por consiguiente logrará una ventaja competitiva frente a las demás empresas en el mercado (Brandenburger y Harborne, 1996). A este respecto, es necesario comentar que la concepción de VA con el tiempo llegó a ser visto como la base para definir de manera precisa el concepto de Ventaja Competitiva (Hoffmann et al., 2018).

Precisamente, estos últimos autores desarrollaron el término de “Apropiación de valor”, que con el tiempo llegó a ser visto como la base para definir de manera precisa el concepto de Ventaja Competitiva. De hecho, dio lugar a la definición de la ventaja competitiva como una difusión más amplia (que el propio competidor) entre el valor del cliente y el costo (del proveedor). El principal atractivo de este enfoque es que expresa la ventaja competitiva en términos comprensibles que pueden estar directamente relacionados con decisiones y características de la empresa. La intuición de este enfoque muestra que, por ejemplo, para que una marca global conocida como *Walmart* tenga una ventaja competitiva a largo plazo sobre *Kmart*, debe crear más valor que esta última. La creación de valor es igual a la diferencia entre el valor del cliente y el costo del proveedor. Una aplicación limpia de este análisis determinaría así, tanto para *Walmart* como para *Kmart*, las diferencias entre el valor del cliente y el costo de los suministros.

Una contribución importante para ilustrar mejor la ventaja competitiva proviene de los estudios realizados por Michael Porter, quien describe la ventaja competitiva de la siguiente manera: “la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, el cual supera lo que le cuesta a la firma crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior se deriva de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes u ofrecer beneficios únicos que compensen un precio más alto” (Porter, 1985, p. 3). En el momento que el cliente acepta pagar ese precio se dice que se genera lo que se conoce como la apropiación de valor, tanto para el cliente como para la empresa, y este hecho significa una ventaja competitiva para la empresa.

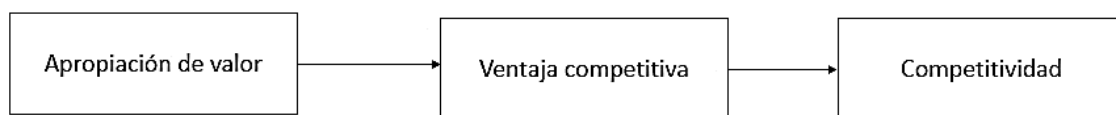
Según Bredrup (1995), la competitividad como medida comparativa entre empresas dentro de una industria está estrechamente relacionada con la presencia de una ventaja competitiva,

debido a que una empresa tiene que luchar para lograr y mantener esa ventaja. Cuando una compañía ha logrado una ventaja competitiva, las otras comenzarán a trabajar para igualar esta ventaja o incluso superarla. Esta es la verdadera dinámica de un mercado competitivo, donde resalta la empresa que presente mayor competitividad. Según Nwoye y Unyimadu (2011), la planificación estratégica basada en objetivos es probablemente la más común, en la cual se establecen metas para trabajar, se crean estrategias y se elabora un plan de acción con el fin de lograr que una empresa sea competitiva en el mercado. Porter (1985) afirma que “la competencia determina la idoneidad de las actividades que pueden contribuir al rendimiento de la empresa, como las innovaciones o una cultura cohesionada. La estrategia competitiva pretende establecer la posición rentable y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia de la industria” (p.1).

En la *figura 10* se encuentra un resumen gráfico de lo que se expuso anteriormente acerca de la relación entre la competitividad la cual se origina por una ventaja competitiva que genere la empresa, la cual a su vez nace de la apropiación de valor de cada uno de sus componentes.

Figura 10

Relación entre apropiación de valor, ventaja competitiva y competitividad.



4.2.2 Fundamentos del marco estratégico

Estudios previos han señalado la importancia y el valor de las declaraciones públicas claramente definidas de la misión y visión como componentes del marco estratégico de una empresa (por ejemplo véase Brătianu y Bălănescu 2008; Alawneh, 2015; Ortega y López, 2016).

Como muestra de ello, Alawneh (2015) afirma, que a través de la declaración de estos componentes se establecen las bases de las estrategias, los planes, las prioridades de las actividades de trabajo, el diseño y la estructura de la organización; ayuda a una empresa a distinguirse de sus rivales en términos de identidad e impulsa a los miembros de la organización a hacer énfasis en los objetivos y a trabajar juntos en la misma dirección.

Por su parte, Lin et al. (2018), afirman que las declaraciones de la misión en la empresa informan y conectan a todas las partes interesadas dentro y fuera de la organización, por lo que influyen de manera directa en los negocios, es decir busca transmitir un mensaje a los empleados, accionistas y a un mundo más amplio de grupos interesados que incluye clientes y medios de comunicación. Hay quienes resaltan la importancia de emplear de manera temprana la declaración de misión, al ser una técnica a través de la cual se define y sostiene la intención estratégica de una empresa. Tanković (2013), por ejemplo, afirma que las organizaciones proclaman la intención de sus negocios a través de su visión, misión y objetivos, razón por la cual las declaraciones de visión y misión son los puntos de partida de cualquier intento de encontrar una nueva definición de estrategia.

Leuthesser y Kohli (1997), definen la identidad corporativa como la forma en que una organización revela su filosofía y estrategia a través de la comunicación, el comportamiento y el simbolismo. Y un aspecto importante de la comunicación de esa identidad tanto a públicos internos como externos incluye la declaración de un marco estratégico que le permita a una compañía formar su identidad, propósito y dirección.

4.2.2.1 Misión organizacional. En la literatura, existen diversas definiciones de la declaración de la misión en una organización, mientras que algunas definiciones se centran en el

propósito de la empresa, otras se centran en los componentes y el alcance de las operaciones (Rajasekar, 2013). Por ejemplo, algunos autores la conciben como “un documento formal escrito que intenta captar el propósito único y duradero de la organización” (Bart y Tabone, 1998). Por su parte, Cochran et al. (2008) afirman que “es una declaración de la razón de ser de una organización” (p.27); y hay quienes afirman que la misión es aquella que “define los productos o servicios proporcionados a los clientes”(Bartkus et al., 2006). En palabras sencillas, una declaración de misión “dice tres cosas sobre una empresa: quién es, qué hace y a quién quiere servir” (Fred, 2003, p. 59). Razón por la cual, en estudios previos sobre la declaración de misión, autores usan distintos términos como el credo de la empresa, declaración de propósito o el principio organizacional para referirse a ella. (Bart y Baetz, 1996).

En su trabajo, Collins y Porras (1996) definen la misión de una empresa como la ideología central que define el carácter duradero de una organización, proporcionando una identidad coherente que trasciende la vida del producto o ciclos de comercialización, los avances tecnológicos, las modas de gestión y los líderes individuales. De hecho, de acuerdo a estos mismos autores, es precisamente la ideología central la más duradera y significativa contribución de los que construyeron compañías visionarias. Por ejemplo, uno de los más grandes aportes que dejó David Packard en su compañía, según afirma Bill Hewlett sobre su amigo y socio de negocios, fue la construcción de un código ético conocido como el estilo HP, el cual ha guiado a la compañía desde su creación hace más de 50 años incluyendo un profundo respeto por el individuo, una dedicación a la calidad y fiabilidad asequible, un compromiso con la responsabilidad de la comunidad y una opinión de que la empresa existe para hacer contribuciones técnicas para el adelanto y el bienestar de la humanidad.

En esa línea, empresarios como David Packard, Masaru Ibuka de Sony, George Merck de Merck, William McKnight de 3M y Paul Galvin de Motorola entendieron que es más importante saber quién eres que hacia dónde se dirige la compañía, ya que esta dirección puede cambiar a medida que el mundo alrededor cambia, pero la ideología central en una gran compañía perdura como fuente de orientación e inspiración. Actualmente, siguen vigentes estos principios entre empresarios como Elon Musk de Tesla, Amancio Ortega de la compañía española Inditex, Marck Zuckerberg de Facebook Inc. y Jeff Bezos, fundador y director ejecutivo de Amazon Inc.

Así como existe una variedad de definiciones, existen también diferentes opiniones acerca de cuál es realmente el propósito principal de su declaración, que pueden dar lugar a cierto “dimorfismo”. Por ejemplo, hay quienes afirman que una misión se formula y socializa con el propósito de motivar al personal dentro de la empresa. Otros, la proponen como herramienta para definir la estrategia comercial del negocio y para garantizar la unanimidad de propósito dentro de la organización. Asimismo, otras corrientes sugieren que su presencia sirve para proporcionar una base para la asignación de recursos organizativos, establecer un clima organizacional, y guiar la toma de decisiones. Finalmente, hay quienes conciben a la misión como un mecanismo útil para especificar los fines organizativos y posibilitar la traducción de estos fines en objetivos (susceptibles de evaluarse y controlarse en términos de costo, tiempo y rendimiento), para de esta manera poder proporcionar un fin último coherente entre los diferentes grupos de interés relacionados con la organización (Bart y Baetz, 1996).

En relación con los parámetros que se deben tener en cuenta al momento de estructurar una misión, se ha observado que algunas declaraciones de misión son amplias e incluyen muchos parámetros, mientras que otras son estrechas y sólo incluyen unos pocos (Alawneh, 2015). Uno de

los primeros estudios que apuntaba a identificar los componentes de la misión fue realizado por Pearce (1982), quien afirma que los productos o servicios, el mercado, y la tecnología son los tres parámetros principales de la declaración de una misión. Posteriormente, Want (1986) sugiere cinco parámetros: propósito, objetivos empresariales, identidad corporativa, políticas empresariales y valores.

Collins y Porras (1996) concluyen que cualquier declaración de misión debe tener dos factores clave: los valores fundamentales, un sistema de principios y postulados de guía; y el propósito principal. Los valores fundamentales son los principios esenciales y perdurables de una organización. Ralph S Larsen, CEO de Johnson & Johnson entre 1989-2002, lo expresó así: “Los valores fundamentales consagrados en nuestro credo podría ser una ventaja competitiva, pero eso no es *por qué* lo tenemos, los tenemos porque definen para nosotros lo que representamos y los tendríamos incluso si se convirtieran en una desventaja competitiva en ciertas situaciones”; así mismo Jeff Bezos afirma que “el CEO no es quien está a cargo de la compañía; los valores lo están. Si al final de nuestra carrera no hemos transmitido valores positivos, hemos abdicado a nuestro papel de liderazgo”. El punto es que una compañía decide por sí misma los valores que considera fundamentales, en gran medida independientes del entorno actual, los requisitos de competencia o modas de gestión.

Estos valores y culturas deben estar incorporados en las declaraciones de misión y establecen las orientaciones estratégicas de las organizaciones, que se traducen posteriormente en planes operativos (Breznik y Law 2019). El verdadero reto consiste, según Cardona y Rey (2008), en hacer llegar esta misión y valores a toda la empresa de manera que sean una realidad vivida por todos los miembros de la organización; tal es el caso de Amazon Inc. compañía que no basa su

misión exclusivamente en el enfoque al cliente, sino que pone de manifiesto en su declaración la importancia de los empleados y la apropiación que tengan de la razón de ser de la empresa, en el éxito de sus operaciones. Direccionamiento que comparte también la empresa American Express, al exponer una franca declaración de apoyar a sus empleados para conseguir los objetivos estratégicos y dar un servicio excepcional al cliente.

Por otra parte, el segundo componente de la misión es la razón de ser de una organización, también llamado por Collins y Porras como el propósito central de la empresa. Un propósito efectivo refleja las motivaciones idealistas de las personas por hacer el trabajo de la compañía; no describe solo el resultado de la organización, captura el alma de la organización. El Propósito, como ilustra David Packard mediante un discurso a los empleados de HP en 1960, expone las razones más profundas de la existencia de una organización, que van más allá del hecho de sólo hacer dinero, está inmerso el deseo de hacer otra cosa: hacer un producto o dar un servicio que genere valor.

El ‘propósito’ parece un concepto muy abstracto, pero las compañías con más éxito han sabido definirlo con precisión. Un ejemplo de esto es Disney: “Crear felicidad”. Bruce Jones, *Senior Programming director* del Instituto Disney, opina que trabajar desde el propósito da entidad y personalidad a la empresa, es decir, la hace diferencial e identificable, tanto para los clientes como para los propios empleados. Y este es el punto esencial: la organización depende de su gente, de su motivación e implicación en los proyectos, de que sientan que lo que hacen tiene valor y contribuye a una causa común.

Según Bart y Tabone (1998), las declaraciones de misión que incluyen componentes específicos como competencia distintiva, mercado objetivo, productos/servicios, identidad única,

imagen pública deseada, preocupación por satisfacer a los clientes, y la preocupación por los empleados se asocia a la satisfacción de la dirección con el rendimiento financiero de la empresa. En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), Analoui y Karami (2002) encontraron que la declaración de misión debe incluir aspectos como: beneficios a largo plazo, supervivencia y crecimiento, satisfacción del cliente, tecnología básica, mercado, valores y filosofía de la empresa, calidad de los productos y servicios, imagen pública, dominio geográfico y auto concepto. Sin embargo, la adición de componentes puede aumentar la probabilidad de un conflicto, por ejemplo, la filosofía de la empresa, los mensajes motivacionales de excelencia o las responsabilidades sociales en la misión pueden entrar en conflicto con los objetivos financieros declarados. Una misión excesivamente inclusiva puede convertirse en un tratado largo que, en un intento de proporcionar una orientación clara y de complacer a diferentes grupos se convierte en contradictorio y confuso (Bartkus et al., 2006).

Bart y Baetz (1996) en su estudio aplicado a las 500 empresas industriales más grandes de Canadá, según el Financial Post en 1992, encontraron que el contenido de la típica declaración de misión consta de: esencialmente un solo objetivo financiero (por ejemplo, para aumentar la rentabilidad y el valor a largo plazo) como también está el caso de aquellas que no contienen ningún objetivo financiero; uno o dos objetivos no financieros (por ejemplo, para proporcionar un entorno de trabajo desafiante); una declaración de valor/creencia/filosofía (por ejemplo, ser una empresa responsable); la definición de éxito de la organización (por ejemplo, satisfacer o superar las expectativas del cliente); la prioridad número uno de la organización; definición de la estrategia de la organización (por ejemplo, definición de los productos específicos, mercados específicos y bases para competir) y finalmente la referencia a una de las partes interesadas, también llamadas en la literatura como “*Stakeholders*”.

Bartkus et al. (2006), en su estudio “Calidad en la Misión declarada y el rendimiento financiero” concluyen que la inclusión de un solo componente (valores/filosofía) estaba relacionado con el rendimiento financiero. La relación entre la inclusión de “valores/filosofía” en las declaraciones de misión y rendimiento fue débil, pero el hallazgo apoya los trabajos anteriores de Bart y Baetz (1996) y Pearce y David (1987). La relación causal es incierta (las declaraciones de valor pueden dar lugar a un mejor desempeño, o las empresas exitosas pueden ser más propensas a enfatizar dichas declaraciones), pero es posible que declarar públicamente los valores de la empresa pueda animar a los grupos de partes interesadas a ver a la empresa como algo más que una colección de capital y activos. Además, especificar un conjunto de valores en la misión puede atraer a un empleado más motivado y recordar que los comportamientos poco éticos son inapropiados. Sin embargo, las declaraciones de misión que contienen una “apelación motivacional” no están asociadas con un mayor rendimiento financiero. Las frases motivacionales en la declaración podrían no estar reforzadas o alineadas con los objetivos operacionales, los incentivos y las recompensas; es posible también que, dado el gran número de estrategias utilizadas por las empresas para motivar a los empleados, sea irrealista esperar que la inclusión de un mensaje motivacional en un estado de misión afecte el rendimiento financiero (Bartkus et al., 2006).

Como Bart y Baetz también afirmaron, muchas empresas comenzaron a incluir su relación con los grupos de partes interesadas en sus declaraciones de misión, ya que los directivos reconocieron la importancia de la gestión de dichos “*Stakeholders*” (véase Donaldson y Preston 1995). Con el tiempo, la práctica de elaborar una declaración de misión y definir la relación entre las partes interesadas y la organización se convirtió en una divulgación pública de la misión a todas las partes interesadas. (Bartkus et al., 2006)

Según Bart (1997a), los clientes son los *Stakeholders* más mencionados por las empresas en sus declaraciones de misión pública (más de tres-cuartas partes de las veces), seguidos por los empleados (la mitad a dos tercios), e inversores (aproximadamente la mitad de las veces). Los menos mencionados son la sociedad y los proveedores (ver Bart 1997b; Leuthesser y Kohli, 1997). Bartkus et al., en el año 2006 obtienen resultados similares a los de Bart, encontrando una relación positiva entre la inclusión de los empleados en la declaración de misión y el rendimiento financiero, con la diferencia de que Bartkus si encontró una relación positiva de incluir a la sociedad en la declaración de misión, lo cual apoya la perspectiva de Frederick Smith, el CEO de Federal Express, quien afirmó: “Ponga a la gente primero y ellos proporcionarán el más alto servicio, los beneficios llegarán” (citado en Baldwin y Danielson 2000, p. 8).

Incluir a la “sociedad” en la declaración de misión puede indicar que la empresa se ve a sí misma como un buen ciudadano corporativo y que considera que su papel es más que una máquina de inversión para los accionistas. Además, la proclamación pública de la responsabilidad de la organización ante la sociedad puede indicar a los externos y empleados que la empresa opera dentro de los límites aprobados socialmente. Aunque es difícil determinar la causa y el efecto, es posible que tal declaración conduzca a acciones socialmente más responsables y a una reputación más favorable. Esto, a su vez hace que la empresa sea más atractiva para los posibles clientes, empleados, etc., lo que mejora el rendimiento financiero, afirman Bartkus et al. (2006).

De acuerdo con los estudios anteriormente mencionados se logra obtener diferentes resultados que confirman la influencia que tienen ciertas variables en la construcción de *MSQ*, las cuales a su vez pueden generar un impacto en la *VA* de las partes involucradas de la empresa. Jovanov y Sofijanova (2014), por ejemplo, en su estudio aplicado al 38% de las empresas

registradas en la industria de la confitería en Macedonia concluyen que la declaración de misión altamente integral tiene una correlación significativa e influye directamente en la participación del mercado, es decir influye directamente en el rendimiento de las empresas. Así mismo el análisis demostró que un modelo de componentes y términos clave de una declaración de misión se puede utilizar como guía en el proceso de creación de *MSQ*. Las limitaciones del documento surgen del tamaño de la muestra y la industria elegida, pero los hallazgos son útiles para empresarios y gerentes, ya que proporcionan una perspectiva más precisa de la importancia de la declaración de misión y la forma en que afecta a los negocios.

Por su parte, Degefu (2007), se cuestiona si los componentes del marco estratégico, misión, visión, y valores corporativos tienen algún impacto significativo en el desempeño de la organización. En su investigación compila y analiza las declaraciones de misión y los registros del rendimiento financiero de diez empresas etíopes del sector de servicios financieros y utiliza diversas técnicas de inferencia estadística para estimar si existen diferencias significativas en el rendimiento entre grupos de empresas con y sin misiones declaradas, así como entre aquellos con declaraciones de misiones que tengan diferentes orientaciones estratégicas. El estudio concluye que no existen diferencias significativas en el rendimiento entre las empresas que tienen declaraciones de misión y las que no, así como tampoco entre aquellas con misiones de diferentes orientaciones estratégicas; esto puede deberse al bajo contenido de valores estratégicos en su declaración que estén respaldados por los procesos de gestión estratégica de la organización.

Kim (2009), a partir de los resultados del análisis de LISREL, aplicado a una muestra de empresas manufactureras coreanas y japonesas, con el objetivo de determinar los vínculos causales entre la estrategia de integración de una empresa con su estrategia competitiva y a su vez el vínculo

con la mejora del desempeño organizacional, concluye la creación de un marco estratégico, como la clave para que una empresa logre ser competitiva en el mercado y aumente su estrategia de integración.

Por lo anterior, este trabajo propone que estructurar una *MSQ* dentro del marco estratégico de una empresa, puede llegar a influir positivamente en su rendimiento financiero, el valor agregado y la ventaja competitiva que le generen, surgiendo de este modo la primera hipótesis:

H1: Existe una relación positiva entre *MSQ* y *VA* como aproximación a la competitividad en una empresa.

4.2.2.2 Visión Organizacional. “La visión se ha convertido en uno de los términos más conocidos pero menos entendidos en el mundo empresarial, evocando diferentes conceptos como logros sobresalientes, metas estimulantes, fuerzas motivadoras o razones para ganar” (Collins y Porras, 1996, p.4). Por ello, es necesario clarificar su concepto y brindar orientación práctica para articular una visión coherente dentro de una organización.

Según Kirkpatrick (2017), la visión es el impacto positivo que la organización quiere tener, siendo una descripción formal del estado futuro deseado en la organización a largo plazo. Estudios demuestran que las empresas cuya visión se centra en un estado futuro deseado, están mejor preparadas para el cambio que las que tienen una visión que no se centra en el cambio. Para Brătianu y Bălănescu (2008), la visión es una proyección idealista de la empresa en un futuro indefinido, y en una posición madura y exitosa. La visión no es un sueño ni una fantasía, es una proyección de lo que la empresa podría ser y podría lograr; sin embargo, las raíces de esta imagen proyectada deben estar definidas en la actual dinámica de la empresa.

Clayton (1997) afirma que una buena visión debe tener las siguientes características, *potente*: aunque una visión expresa el futuro, es importante entender el presente. La tensión que viene de comparar el deseado futuro con la realidad actual es lo que impulsa las acciones hacia la visión. *Intencional*: la visión no puede ser entendida aisladamente, en particular tiene que conectarse con el propósito y los valores centrales. *Auto determinada*: la visión no es relativa. Si la visión está conectada a la competencia entonces puede probar que la visión deja de alcanzar grandeza porque esto es lo que la competencia ha hecho. *Concreta*: la visión es concreta, teniendo un destino específico, presentando una imagen del futuro deseado. *Multifacética*: La visión incluye diferentes facetas personales (salud, integridad), facetas altruistas (ayudar a la comunidad, servir al cliente). Y *emocional*: Las visiones se desarrollan usando valores, lo cual implica que están cargadas emocionalmente. Estas emociones se convierten en las fuerzas impulsoras para lograr la visión.

Por otro lado, según Kirkpatrick (2017), varios estudios han encontrado que las declaraciones de visión que contienen los siguientes atributos están relacionadas con el excelente desempeño organizativo, *Claridad*: el grado en el que su declaración es entendida por los empleados. *Enfoque futuro*: describa el futuro deseado (no actual). *Abstracta y retadora*: proporcione un futuro concreto, difícil pero alcanzable. *Idealista*: retrate un futuro altamente deseable. *Brevidad*: proporcione una declaración breve fácil de recordar. *Singularidad*: Describa cómo la organización se diferencia de otras organizaciones, incluyendo sus productos y servicios, mercados, estrategia o historia de la empresa. Y *definición de éxito*: la cual indica cómo la empresa mide su progreso en la consecución del futuro deseable.

Aunque las investigaciones todavía no han podido especificar la combinación exacta de cuáles son las características necesarias para su efectividad, sugieren que la claridad, el enfoque futuro, la abstracción, desafío, y el idealismo son más esenciales que las otras características. La claridad es esencial porque los empleados deben ser capaces de entender la declaración de visión para alinear sus acciones con ella. Y el enfoque futuro, la abstracción, el desafío y el idealismo son elementos de la definición de una declaración de visión y por lo tanto son características necesarias (Kirkpatrick, 2017).

Según Collins y Porras (1996), luego de realizar una investigación durante seis años con ejecutivos de una gran variedad de organizaciones de todo el mundo concluyeron que una visión bien concebida consta de lo que denominan un “futuro visualizado”. El cual se compone de dos partes: un objetivo audaz de 10 a 30 años y una vívida descripción de la manera como este se logrará. En su investigación encontraron que las compañías a menudo usan lo que prefieren llamar BHAG’s (de la abreviatura en inglés grande, peluda y audaz meta) como una forma poderosa de estimular el progreso.

Una verdadera BHAG es clara y convincente, sirve como punto focal unificador de esfuerzos y actúa como catalizador del espíritu de equipo. Tiene una clara línea de meta para saber cuándo la organización ha logrado el objetivo. Aunque las organizaciones pueden tener muchas BHAGs a diferentes niveles operativos, al mismo tiempo, la visión requiere un tipo especial de MEGA-BHAG a nivel de la visión que se aplica a toda la organización y requiere de 10 a 30 años de esfuerzo completo; ajustar la BHAG para un futuro lejano requiere pensar más allá de las capacidades actuales de la organización y el entorno actual. De hecho, la creación de tal meta obliga a un equipo ejecutivo a ser visionario, en lugar de sólo ser estratégico o táctico. Una BHAG

no debería ser una apuesta segura, tal vez sólo tendrá una probabilidad de éxito del 50% al 70%, pero la organización debe creer que puede alcanzar la meta de todos modos, esta requiere un esfuerzo extraordinario y quizás un poco de suerte, afirma Collins.

Al concebir la visión como una BHAG o un objetivo que la organización debe conseguir, Doran (1981) sugiere que para escribir un objetivo efectivo, gerentes, supervisores o quien debe realizar la tarea, sólo debe pensar en el acrónimo SMART. “S” de *Specific*, que traduce específico, es decir enfocarse o centrarse en un área específica de mejora, consiste en evitar las generalizaciones o los objetivos con ambigüedad, se debe establecer “por qué” se desea ese objetivo, “dónde” se va a llevar a cabo y “cómo” se puede conseguir. “M” de *Measurable*, que traduce medible, es decir cuantificar o al menos sugerir un indicador de progreso. “A” de *Achievable*, que traduce alcanzable, es decir es importante que el objetivo sea ambicioso pero que no sea una meta imposible. “R” de *Realistic*, que traduce realista y se relaciona con el plan de acción y los recursos con los que se cuenta para lograr el objetivo. Y “T”, de *Time-related*, traduce temporal, es decir especificar cuándo se conseguirán los resultados. Según Doran (1981), estos criterios no establecen que todos los objetivos deben ser cuantificados en todos los niveles de gestión, por ejemplo, en algunas situaciones no es realista intentar la cuantificación, en particular en áreas de gestión del personal. Empresarios y directivos pueden perder el beneficio de un objetivo más abstracto para obtener cuantificación. Es la combinación del objetivo y su plan de acción lo que es realmente importante.

De acuerdo a Collins y Porras (1996), además de la BHAG, una visión de futuro necesita una vívida descripción, es decir, una vibrante y atractiva descripción específica de lo que se deberá hacer para lograr la BHAG, es cuestión de transformar las palabras en imagen para hacer la BHAG

de 10 a 30 años tangible en la mente de las personas. No hay que confundir la ideología central y el futuro visionario, particularmente, no hay que confundir el propósito central y la BHAG; gerentes frecuentemente los intercambian, mezclan o fallan para articularlos como elementos distintos. El propósito principal (no algún objetivo específico) es la razón por la que la organización existe y nunca puede ser completado mientras que una BHAG es una meta claramente articulada y es alcanzable en 10 a 30 años.

La visión integra las contribuciones individuales en conocimiento, inteligencia y valores de todos los empleados y se convierte en una fuerza motriz para aumentar el potencial del capital intelectual organizacional, por tanto, si las personas comparten juntos la misma imagen futura de su organización, se esforzarán por encontrar la mejor solución para transformar esa visión en realidad; comunicar una visión tiene efectos directos en el desempeño de la organización, según investigaciones anteriores en empresas de reciente creación (por ejemplo, Baum y otros, 1998). Jing, Avery y Bergsteiner (2014) evaluaron la relación entre la comunicación de la visión y el desempeño en 100 farmacias minoristas en Australia, analizando su impacto en cuatro medidas de desempeño organizacional: evaluaciones financieras, satisfacción de empleados y clientes, productividad y retención de personal, concluyendo que existía una correlación positiva entre su comunicación y los parámetros financieros organizacionales; encontrando también que aquellos gerentes que comunicaron la visión al personal superaron a sus contrapartes en varias medidas de desempeño. Del mismo modo, Gulati, Mikhail, Morgan y Sittig (2016) utilizando el análisis de contenido evaluaron la relación entre la calidad de las declaraciones de visión y el desempeño organizacional en los hospitales de los Estados Unidos, basándose en las cuatro medidas de desempeño empleadas por Jing et, al. Su estudio reveló una relación estadísticamente significativa

y positiva entre las declaraciones de visión y al menos una de las cuatro medidas de desempeño evaluadas.

En un amplio estudio longitudinal para examinar los efectos de la visión en el rendimiento, Baum, Locke y Kirkpatrick (1998) utilizaron el modelado de ecuaciones estructurales y descubrieron que el contenido y los atributos de la visión pueden tener un impacto en el crecimiento de una empresa. Sin embargo, el contexto, el tamaño y el entorno de una organización pueden afectar a la eficacia de las declaraciones de la visión.

Las anteriores declaraciones acerca de la definición, características y componentes que debe tener una visión declarada y su impacto a futuro para la organización, se plantea la segunda hipótesis de esta investigación:

H2: Existe una relación positiva entre la *VSQ* y la *VA* como aproximación a la competitividad en una empresa.

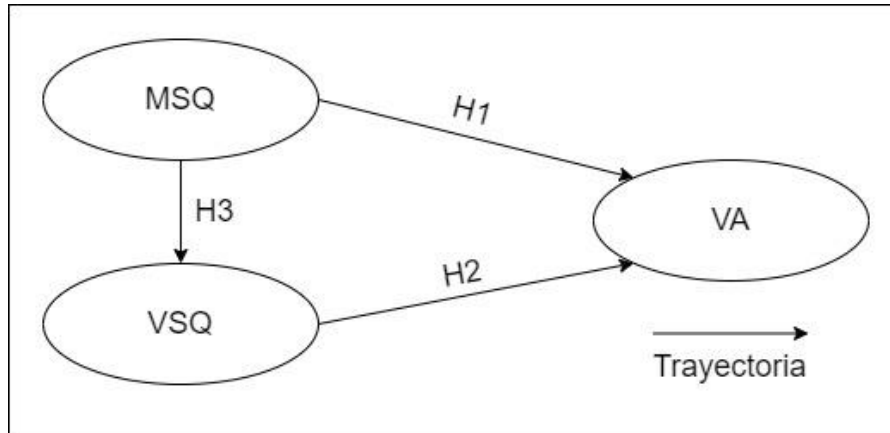
Finalmente, en aras de explorar relaciones y acudiendo a un sentido de coherencia frente a lo desarrollado en el interior de las organizaciones, también se podría deducir que la calidad de la declaración del marco estratégico es consistente sobre sus componentes. Por lo tanto, también se hipotetiza que:

H3: Existe una relación positiva entre *MSQ* y *VSQ* de una empresa.

De esta forma se puede esquematizar un modelo teórico asociado a dichos razonamientos (Ver figura 11). La validez o rechazo de las hipótesis anteriormente planteadas será determinada mediante la aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM).

Figura 11

Modelo estructural propuesto.



Nota: El sentido de las flechas en esta figura es simplemente indicativo.

Es importante resaltar que la forma en que se determinará la *MSQ* y la *VSQ* se expondrá posteriormente en la metodología de la investigación.

4.3 Metodología

4.3.1 Antecedentes metodológicos

Se han abordado múltiples metodologías de solución para probar las relaciones supuestas entre las variables dependientes e independientes que se toman para cada caso. Entre los principales métodos de solución se encuentran técnicas vía análisis de contenido, por ejemplo Ortega y López (2016) implementan su propia metodología vía análisis de contenido para determinar la relación entre la presencia de la estrategia internacional (SI) en los enfoques estratégicos de las 500 empresas más grandes de América Latina. Por su parte, para determinar la existencia de una correlación entre el tipo de declaración de un marco estratégico y la característica cultural de una empresa, Allison (2019) realiza una prueba de regresión multinomial, produciendo resultados significativos en la prueba de Chi-cuadrado, lo cual le permite concluir que los tipos de

declaraciones comerciales a menudo carecen de adaptabilidad y participación cultural de los interesados. Shen, Min y Berlan (2019) proponen un enfoque diferente para operacionalizar la identidad organizacional al examinar las declaraciones de la misión y su impacto en el desempeño organizacional.

Buitrago y Tovar (2017), desarrollan un modelo de ecuaciones estructurales para conocer el grado de satisfacción de los alumnos frente al servicio de educación, y de esta manera poder identificar fortalezas y debilidades que faciliten la toma de decisiones, en aras de formular planes de acción que aseguren la calidad del programa de Ingeniería Industrial. Por tanto, este proyecto es un referente metodológico fundamental que servirá como guía para el desarrollo y obtención de los resultados del presente estudio.

4.3.2 Modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM)

4.3.2.1 Antecedentes de los SEM. Los SEM aparecen por primera vez en 1921 con el aporte de Sewall Wright en el campo de la genética y el medio ambiente. Durante los siguientes años, los investigadores aportaron conocimiento para el origen de dichos modelos, sin embargo, hasta el año 1970 este término se popularizó gracias al estadístico Arthur Goldberger, quien propuso la generalidad del modelo y la aplicabilidad en otras disciplinas como las ciencias sociales (Batista y Coenders, 2000).

El principal aporte que realiza los SEM es que parte de proponer una interacción teórica entre variables a partir de un diagrama de rutas (*path diagram*), determinando finalmente la existencia (o no) de dicha relación a través de su robustez y eventual nivel de significancia. Específicamente, un SEM implica determinar las relaciones lineales entre variables latentes y

observables en conjunto con relaciones de dependencia o de covarianza entre ellas mismas (Schumacker y Lomax, 2016).

Jöreskog en 1973, presentó la primera formulación del Análisis de la Estructura de Covarianzas (CSA, *analysis of covariance*), el mismo que más tarde se conoció como LISREL (linear structural relations). El LISREL fue perfeccionado, dando lugar al LISREL VI (Jöreskog y Sörbom, 1989), que ofrecía una mayor variedad de métodos de estimación. Y posteriormente surgieron los programas computacionales EQS (Equations) y AMOS (Analysis of Moment Structures), utilizados actualmente para el tratamiento de los SEM simplificando los métodos y las técnicas multivariadas (Ruiz, Pardo, y San Martin, 2010).

Su metodología ha sido (y es aún) ampliamente utilizada en trabajos investigativos de naturaleza exploratoria. En el área de calidad, por ejemplo, Escobedo, Hernández, Estebané, y Martínez (2016), utiliza estos modelos para proponer un modelo de gestión integral para las empresas mexicanas de manufactura. Así mismo en el área educativa, se encuentran investigaciones en las que analizan la motivación de los estudiantes frente a un tópico en específico (Buitrago y Tovar, 2017) y recientes publicaciones tanto en el área de la gerencia del conocimiento (ej. Hwang, Lin y Shin, 2018; Jyoti, Pereira y Kour, 2019) como de los estudios organizacionales (ej. Contreras, Talero y Camacho, 2019; Contreras y Lesmez, 2018; Gao et al. 2019) son muestras de su validez y vigencia.

4.3.2.2 Tipos de variables en el modelo de ecuaciones estructurales. Según Ruiz et al. (2010), en un modelo estructural se distinguen distintos tipos de variables según sea su papel y según sea su medición.

a) Variables observadas o indicadores: Son aquellas que pueden ser medidas de manera

directa. Dijkstra (1983) afirma “una variable puede ser llamada observable si y sólo si su valor es obtenido por medio de un experimento muestral real” (p.283). Un ejemplo son las preguntas de un cuestionario.

b) Variables latentes o factores: Son aquellas características que se desearían medir pero que no se pueden observar ni medir directamente. Por ejemplo, una dimensión de un cuestionario o un factor en un análisis factorial exploratorio. Pueden ser de tres tipos:

- **Variable Error:** Representa tanto los errores asociados a la medición de una variable como el conjunto de variables que no han sido contempladas en el modelo y que pueden afectar a la medición de una variable observada. Se clasifican como variables latentes al no ser observables directamente
- **Variable latente exógena:** Variable que afecta a otra variable y que no recibe efecto de ninguna variable. Las variables independientes de un modelo de regresión son exógenas.
- **Variable endógena:** Variable que recibe efecto de otra variable. La variable dependiente de un modelo de regresión es endógena. Toda variable endógena debe ir acompañada de un error.

4.3.2.3 Diagrama de trayectoria (Path diagram). El modelo se representa mediante ecuaciones matemáticas o diagrama de trayectoria. El cual es una representación gráfica de un sistema de ecuaciones simultáneas y permite visualizar más claramente las relaciones entre las variables que son postuladas por el modelo teórico. Para una mayor comprensión del diagrama es necesario conocer la simbología que abarca (Buitrago y Tovar, 2017; Bollen, 1989) :

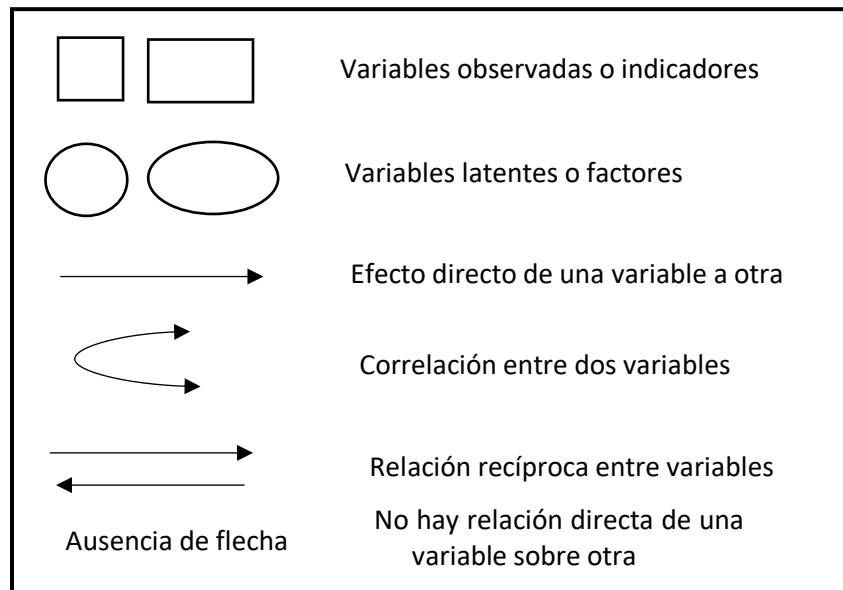
- Las variables observadas se representan en cuadros o cajas. Se les asignan las letras X y Y.
- Las variables latentes o no observadas se representan mediante círculos o elipses. En general se identifican con las letras griegas ξ y η según el tipo de variable a representar.

- Las flechas simples representan relaciones causales entre las variables conectadas por las flechas. El origen de la flecha indica la causa y la punta señala el efecto. Este tipo de flechas representan la hipótesis de un efecto directo de una variable sobre otra
- Las relaciones recíprocas se representan con dos flechas
- Las curvas bidireccionales representan la covarianza entre variables.
- La ausencia de flecha entre dos variables indica que no están directamente relacionadas.

En la *figura 12* se presentan las convenciones anteriormente descritas

Figura 12

Convenciones diagrama de trayectoria.



Nota: Modificado de Tovar y Buitrago 2017

4.3.1.4 PLS- SEM. Este enfoque de los SEM se basa en el análisis de la varianza, lo que implica una metodología de modelación más flexible al no exigir supuestos paramétricos rigurosos, principalmente en la distribución de los datos (Martínez y Fierro, 2018). La modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés) no

requiere de las condiciones exigidas por la tradicional modelación de ecuaciones estructurales de covarianza (CB-SEM por sus siglas en inglés) respecto a las distribuciones estadísticas (normalidad de los datos, tamaño de la muestra en referencia a las variables observadas); es decir, utilizan pruebas no paramétricas. Los modelos PLS se utilizan bajo situaciones de predicción y no confirmatorias; este método emergió como una técnica para analizar las complejas relaciones entre variables latentes que permiten explicar los datos observados y el análisis predictivo como elemento relevante en la investigación científica (Martínez y Fierro, 2018).

4.3.2.4 Enfoques de medición del PLS-SEM. Según Martínez y Fierro (2018) el PLS-SEM presenta dos enfoques:

- **Medición reflectiva:** Se considera como un modelo de medida donde los indicadores de la variable latente son competitivos entre sí y representan manifestaciones de esta variable. La relación causal está dada de la variable latente a los indicadores y un cambio en aquella será reflejado en todos sus indicadores.
- **Medición formativa:** Las medidas formativas son constructos latentes compuestos por indicadores de medida, en los que estos son causa o anteceden del constructo (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Valdivieso, 2013). Cada indicador representa una dimensión del significado de la variable latente por lo que eliminar un indicador significa que la variable pierde parte de su significado.

La diferencia entre los dos enfoques de medición está en la prioridad causal entre la variable latente y sus indicadores (Bollen, 1989).

4.3.2.5 Características del PLS-SEM. Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2016) afirman que los PLS-SEM presentan las siguientes características:

- Esta técnica puede utilizar tamaños pequeños de muestra, aunque entre más grande sea aumenta la precisión.
- No es necesario que se asuma una distribución normal de los datos, aunque es recomendable verificar que los datos no sean excesivamente no-normales, ya que por lo general este tipo de datos resultan problemáticos en la valoración de la significación de los parámetros.
- El número de ítems de cada constructo medido puede ser solo uno o bien puede conformarse por más de uno.
- El PLS-SEM tiene como objetivo maximizar la cantidad de varianza explicada (maximiza el coeficiente de determinación [R^2])
- En la evaluación del modelo global (estimación del modelo de medida) no se establecen criterios de bondad de ajuste, sino que se evalúan por separado las medidas reflectivas y formativas.
- La evaluación estructural del modelo analiza los R^2 , el tamaño y la significancia de los coeficientes de regresión estandarizados o coeficientes path.

4.3.2.6 Pasos en el modelamiento PLS-SEM. Según Hair et al. (2016) el modelamiento de un PLS-SEM consta de las siguientes etapas:

I. Especificación del modelo estructural: (o modelo interno en PLS-SEM) En esta fase el investigador establece la relación hipotética entre las variables latentes basándose en los conocimientos teóricos y haciendo un análisis adecuado. Cupani (2012) afirma que la claridad del modelo viene determinada por el grado de conocimiento teórico que posea el investigador sobre el tema de estudio, si la información es poco exhaustiva o detallada, la asignación de los parámetros será confusa a *priori*, por lo que el investigador deberá realizar luego diversas modificaciones, contemplando principalmente los aspectos teóricos. De acuerdo a Buitrago y Tovar (2017) es recomendable iniciar formulando el modelo de manera gráfica a través del diagrama de red explicado. Este facilitará la comprensión de la relación de las hipótesis y la interpretación de los resultados.

II. Especificación del modelo de medida: muestra las relaciones entre las variables latentes y sus medidas (sus indicadores).

III. Recolección de datos y examinación: La secuencia de los constructos en el modelo estructural basados en la teoría o lógica son observados de izquierda a derecha. Los constructos independientes (predictores) en la izquierda y las variables dependientes (resultado) del lado derecho. Por lo tanto, la teoría y la lógica deberían siempre determinar la secuencia de los constructos en el modelo conceptual.

IV. Evaluación de medidas formativas y reflectivas: Las pruebas estadísticas utilizadas para la evaluación de los modelos de medidas reflectivas son:

- Consistencia interna (alfa de Cronbach o confiabilidad compuesta)

- Validez convergente: Se proporciona soporte para la validez convergente cuando cada elemento tiene cargas superiores a 0,70 y cuando la varianza promedio extraída de cada construcción (AVE por sus siglas en inglés) es 0,50 o más. El AVE es el gran valor medio de las cargas cuadradas de un conjunto de indicadores y es equivalente a la comunalidad de un constructo. Es decir, un AVE DE 0,50 muestra que la construcción explica más de la mitad de la varianza de sus indicadores.

- Validez Discriminante: Representa la medida en que la construcción es empíricamente distinta de otras construcciones, en otras palabras, la construcción mide lo que se pretende medir. Un método para evaluar la existencia de la validez discriminante es el criterio de Fornell y Larcker (1981).

V. Evaluación del modelo estructural: La prueba estadística utilizada para la evaluación del modelo estructural es: el coeficiente de determinación (R^2).

VI Análisis avanzados: La creciente aplicación del PLS-SEM se acompaña de una amplia gama de investigaciones metodológicas avanzadas que permiten especificar configuraciones de modelos más complejas como la estimación de efectos moderadores, así como la cuestión de los datos heterogéneos.

VII Interpretación de resultados: Es necesario que los resultados se interpreten en dos etapas; en la primera se deberá analizar la evaluación de viabilidad y la validez del modelo de medida y en la segunda la evaluación del modelo estructural (Hulland, 1999; Anderson y Gerbing, 1988).

5. Selección de la muestra y población objetivo

Para la recopilación de los datos de este proyecto del top de las quinientas empresas que más venden en Santander, el cual lista la revista “500 Empresas Generadoras de Desarrollo en Santander”, en su edición número 16 (Vanguardia, 2019), se selecciona una muestra de ciento veinte empresas del departamento identificando las que cuentan con una misión y visión declarada, y a su vez las tienen publicadas en su página web.

De acuerdo a Hair et al. (2016), dicho tamaño de muestra es válido para ser trabajado en este modelo particular. Lo anterior se da, toda vez que, de acuerdo a este criterio, la muestra mínima aceptable sería de 40 empresas (i.e., diez veces cuatro), debido a que éste el número de factores que, como se ilustrará en la figura 18, componen la medición de la variable latente con mayor número de factores del modelo, y que corresponde a *MSQ*.

Además, en el supuesto que el valor de la muestra se hubiera determinado por muestreo aleatorio simple (M.A.S) el error de muestreo que se obtendría sería de $e = 8,77\%$, dada la siguiente ecuación (Navidi, 2006):

$$n = \frac{N \times (Z_{1-\frac{\alpha}{2}})^2 \times (p \times q)}{e^2 \times (N - 1) + (Z_{1-\frac{\alpha}{2}})^2 \times (p \times q)}$$

Donde,

n= Es el tamaño de la muestra (100)

N= Es el tamaño de la población (500)

$Z_{1-\alpha/2}$ = Es el valor del estadístico estandarizado (1,96) a un nivel de confianza del 95% (nivel de significancia del 5%)

$p \times q$ = Es la varianza de la población (p = probabilidad de éxito o de encontrar la característica deseada en la población, y q = probabilidad de no éxito, se asumen iguales, 0,5 respectivamente)

e = Es el error de muestreo

Dicho error se justifica en la medida que el tamaño de muestra con respecto al tamaño de la población es el 20%, lo que indica que el valor de la muestra (120 empresas) es el indicado.

El proceso para realizar un muestreo aleatorio simple implica extraer una muestra realmente aleatoria donde los elementos de la población tienen la misma probabilidad de formar la muestra. En este estudio, es necesario realizar el muestreo por conveniencia y no el M.A.S, debido a que no se tiene toda la información requerida de todas las empresas. Por lo que las empresas que son seleccionadas son aquellas que, si cuentan con la información requerida, difiriendo sistemáticamente en alguna forma importante del resto de empresas.

5.1 Recolección de datos

El proceso de recolección de datos comienza con la revisión en la página Web de cada una de las empresas. Esto se hace con el fin de determinar si estas tienen públicas sus declaraciones de misión y visión, para luego ser pre-seleccionadas como parte de la muestra, y posteriormente consolidadas dentro los Apéndices A y B.

De manera simultánea, se verifica si estas empresas cuentan con la información financiera del año 2018, ya que estos datos son necesarios para el cálculo del indicador de la variable dependiente (VA), que se explicará en detalle en el capítulo 7 de este trabajo. Para la obtención de esta información se hizo uso de Compite 360, una base de datos creada y gestionada por la cámara de comercio de Bucaramanga, que ofrece datos financieros los cuales están contenidos en el módulo de Reporte Empresarial, que permite conocer la información general, contable, financiera, jurídica, de contratación estatal y de comercio exterior de las empresas nacionales y las inscritas en las Cámaras de Comercio aliadas (Compite 360, Información Empresarial de Colombia, 2019). Ver ejemplo de la manera en que se proporciona la información financiera en la Tabla 4.

Tabla 4

Información financiera de la empresa Electrificadora de Santander S.A. para el año 2018

Año Información. Financiera: 2018					
Activo		Pasivo y Patrimonio		Pérdida y Ganancias	
Activo Corriente	\$312.774	Pasivo Corriente	\$293.144	Ingreso y Act. Ordinarias	\$1'115.338
Activo no corriente	\$1'427.035	Pasivo no corriente	\$790.896	Otros ingresos	\$21.763
Total Activos	\$1'739.809	Pasivo	\$1'084.039	Costo Ventas	\$814.120
		Patrimonio	\$655.769	Gastos operacionales	\$80.586
		Pasivo + Patrimonio	\$1'739.809	Otros Gastos	\$34.651
				Gastos por impuestos	\$68.007
				Utilidad Operaciones	\$220.632
				Utilidad Neta	\$139.738

Se tuvo acceso a la información general, contable, financiera y jurídica de las 120 empresas seleccionada en la muestra final mediante el grupo de Investigación Finance & Management, el cual cuenta con la plataforma de Compite 360. Toda la gestión se lleva a cabo por medio del correo electrónico del grupo de Investigación (finance@uis.edu.co), en donde se hizo una solicitud formal de la información (Ver Apéndice C).

5.2 Caracterización descriptiva de la muestra

En aras de analizar la coherencia con la realidad empresarial de la muestra, se hace una caracterización descriptiva del sector económico al cual pertenecen las empresas, encontrando que más de la mitad de estas pertenecen al sector terciario (v.g., Doral Group; Alianza Diagnostica; Sinco Ltda; Santamaría Trasteos Ltda), con un 59% de participación; seguido por el sector secundario (v.g., Fenix Construcciones; EMAB SA ESP; Grupo Wonder; ESSA ESP), con un 38%; y una representación muy baja del 3% al sector primario (v.g., Agropecuaria Aliar SA; Campollo; Incubadora Santander); tal y como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5

Composición sectorial de la muestra.

Sector	Frecuencia	%
<i>Primario</i>	3	3%
<i>Secundario</i>	46	38%
<i>Terciario</i>	71	59%
Total	120	100%

A su vez, se hace una clasificación de las actividades económicas que pertenecen a cada sector económico. El sector primario está contenido en su 100% por empresas con actividades de

Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Los resultados del segundo y tercer sector se relacionan en las figuras 13 y 14 que se presentan a continuación.

Figura 13

Actividades económicas del sector secundario

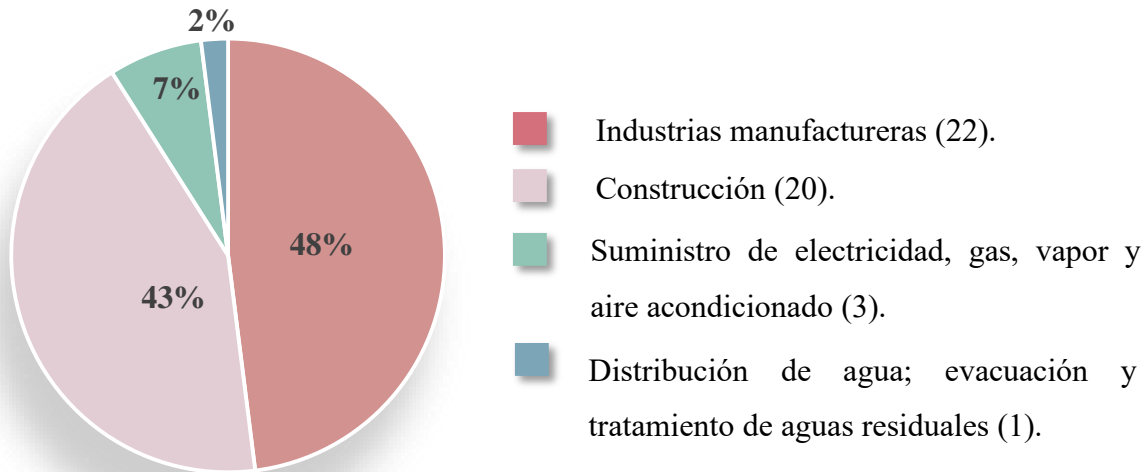
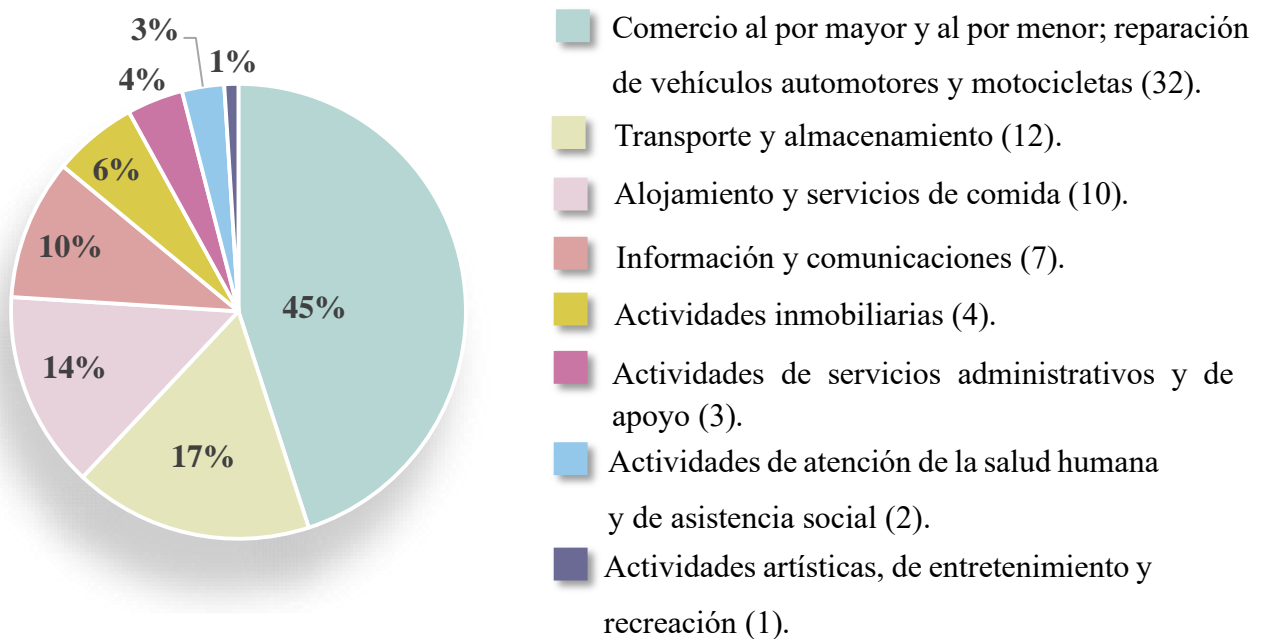


Figura 14

Actividades económicas del sector terciario



Por otra parte, la categorización por tamaño empresarial se presenta en la Tabla 6, donde las empresas de gran tamaño (v.g., Penagos Hermanos y Cia; Frigorífico Vijagual S.A; Autotankes de Colombia S.A.S) y mediano tamaño (v.g., Espumas Santander; Harinagro; Sinco Ltda; Inoxidables del Oriente) tienen una alta participación dentro de la muestra, con un 50,83% y 41,67% respectivamente, seguidas por pequeñas empresas (v.g., Inverdoc; Sánchez Gómez y Cia Ltda; Blancomer Ltda) con un 5,83% y microempresas (v.g., Andes Group) con tan solo el 1,67% de participación.

Tabla 6

Composición por tamaño de la muestra.

Tamaño	Frecuencia	%
<i>Grande</i>	61	50,83%
<i>Mediano</i>	50	41,67%
<i>Pequeño</i>	7	5,83%
<i>Microempresas</i>	2	1,67%
Total	120	100%

Finalmente, para la composición por edad de la muestra, se encuentra que estas oscilan en una edad de 5 a 73 años, lo que permite clasificarlas en empresas jóvenes (v.g., Indenesa; Medimplantes SA; Electrovera SA; Prourbe), con un 62,5% de participación y empresas maduras (v.g., Todo aseo SAS; Vifenalco Ltda; Ind. Harinera de Santander) con un 37,5%, como se refleja en la siguiente tabla 7.

Tabla 7*Composición por edad de la muestra.*

Edad	Frecuencia	%
<i>Jóvenes</i>	75	62,5%
<i>Maduras</i>	45	37,5%
Total	120	100%

6. Diseño de los Instrumentos de Medición

6.1 Diseño del instrumento para medir la MSQ

En primera instancia, se efectúa el diseño del instrumento para evaluar cuantitativamente la calidad de la estructura de cada una de las declaraciones de misión de la muestra. Este está conformado por cuatro factores de evaluación: *Stakeholders*, componentes, objetivos/propósito de la organización, y claridad/coherencia de la declaración. Cada factor está compuesto a su vez por variables dicotómicas, en donde solo se evalúa si la variable se encuentra (=1) o no presente en la declaración (=0). Se calcula el promedio ponderado de estas variables para obtener la calificación del factor correspondiente y finalmente el promedio ponderado de los factores representa la calidad de la declaración.

Es importante resaltar que estos factores y variables son previamente identificados vía análisis de contenido según Pearce y David (1987); Leuthesser y Kohli (1997); Bartkus et al. (2006); y Bart y Hupfer (2004), quienes establecen los componentes de una declaración de misión correctamente estructurada, definiendo de antemano palabras clave y términos específicos que identifican a cada variable para evitar la subjetividad y el sesgo del evaluador en el momento de determinar si la declaración las contiene.

A continuación, se define cada factor mencionado anteriormente y sus respectivas variables:

➤ **Stakeholders:**

Leuthesser y Kohli (1997) evaluaron cuáles grupos de partes interesadas son los que se mencionan con mayor frecuencia en las declaraciones de misión, concluyendo que se pueden clasificar en cuatro categorías: clientes, inversores, empleados y proveedores. Posteriormente, Bartkus et al. (2006) en su estudio aplicado a diferentes firmas de Estados Unidos, Europa y Japón, encontraron una relación positiva de incluir a la sociedad en la declaración de la misión. Bart y Hupfer (2004) en su estudio aplicado a 78 hospitales encontraron una relación positiva entre los actores en general citados en las declaraciones de misión, a los cuales denominaron “benefactores”, y las percepciones ejecutivas del éxito financiero. Por lo anterior, se parte de dichos hallazgos en los que incluir a los Stakeholders en las declaraciones trae consigo una relación positiva, y se toma como un factor para medir la calidad de la estructura de las misiones de la muestra de este estudio.

Se tiene en cuenta si la declaración contiene o no al menos una de las siguientes variables, identificándolas con los términos que a continuación se mencionan:

- **Clientes:** “Clientes”, “consumidores”, “compradores”, “usuarios”.
- **Inversores:** “Inversor”, “inversionista”, “accionista”.
- **Empleados:** “Empleados”, “recurso humano”, “fuerza de trabajo”, “nuestra gente”, “nuestro personal”.
- **Proveedores:** “Proveedor”, “suministrador”, “surtidor”.
- **Sociedad:** “Sociedad”, “comunidad”, “mundo”, “metas sociales”, “medio ambiente”, “bienestar global”, “bienestar nacional”, “calidad de vida”.

➤ Componentes

La lista de componentes que debe tener la declaración de una misión y que se toman como variables de evaluación, se basa en investigaciones anteriores de Bart (1997^a); Pearce y David, (1987); Botterill, (1990); Bartkus et al., (2006). Incluye: Industria a la cual pertenece la empresa, el ámbito geográfico donde se ubica, sus valores/filosofía, factor diferenciador, y la orientación futura que proporcione.

Los términos que permiten identificar a cada variable son los siguientes:

- **Industria:** Términos que hagan referencia al sector de la industria al cual pertenece la empresa como finanzas, bancario, petrolero, automotriz, ciencias de la salud, etc.
- **Ámbito geográfico:** Si la declaración de la empresa incluye una región de operación o comercialización. Por ejemplo, el país o países, departamento, o región específica.
- **Valores/filosofía:** Si incluye términos como “integridad”, “bienestar”, “armonía”, “valores de la empresa”.
- **Factor diferenciador:** “Innovación”, “bajo costo”, “eficiencia” “valor agregado”.
- **Orientación futura:** Será operacionalizada por palabras que indiquen objetivos, proyección futura o potencial en los años futuros; “será”, “dedicará”, “anticipará”.

➤ Objetivos/ propósito de la organización

El tercer factor para medir la calidad de la declaración de una misión se basa en cuatro objetivos que incluyen en las declaraciones de las misiones según Bartkus, Glassman, y McAfee (2000):

- Proporcionar un sentido de dirección
- Servir como mecanismo de control

- Ayudar en la toma de decisiones no rutinarias
- Servir como una herramienta motivacional/inspiradora

Cada objetivo se relaciona con las variables del factor anterior *componentes* que se mencionen y se incluyan en la declaración de la misión. Por lo tanto, declaraciones que contengan una orientación futura proporcionan un sentido de dirección. La declaración servirá como un mecanismo de control si incluye al menos dos de los siguientes componentes: Industria, ámbito geográfico o factor diferenciador. Las declaraciones que incluyan valores o filosofía de la empresa podrán ayudar en la toma de decisiones no rutinarias; y un mensaje motivacional (basado en la excelencia o el beneficio social) cumplirá el objetivo motivador e inspirador (Bartkus et al., 2006).

➤ **Claridad y coherencia en la declaración de la misión**

Leuthesser y Kohli (1997), afirman que las declaraciones de las misiones tienden a ser muy generales y no contienen alguna dirección específica y clara. Por ejemplo, declaraciones que afirman “Proveer excelente servicio al cliente” puede que involucren al stakeholder “clientes” pero no está siendo específica definiendo un objetivo asociado a dicho stakeholder, porque es algo que todas las empresas quieren hacer universalmente.

Así mismo se deben identificar las aspiraciones y no sólo sus negocios actuales, es decir que no se limiten a expresar la actividad económica a la que se dedican y su razón social, sino que logren transmitir un mensaje (idea clara y coherente de lo que es la empresa) donde proyecten a la empresa a futuro (idea que describa hacia dónde quiere llegar la empresa) y generen un impacto (idea que describa el impacto que la empresa quiere generar).

Por tanto, las variables son las siguientes:

- Idea clara y coherente de lo que es la empresa

- Idea clara y coherente de hacia dónde quiere llegar
- Idea clara y coherente del impacto que la empresa quiere generar

En la tabla 8 se consolidan los factores y variables descritos anteriormente:

Tabla 8

Factores y variables de medición para determinar la MSQ.

Factor	Variables
Grupos de interés/ Stakeholder	Clientes, empleados, inversores, sociedad y proveedores.
Componentes	Industria, ámbito geográfico, valores/filosofía, factor diferenciador, orientación futura.
Objetivos/propósitos	Proporcionar un sentido de dirección, servir como un mecanismo de control, ayudar con una toma de decisiones no rutinaria, servir como una herramienta motivacional/inspiracional.
Claridad y coherencia en la declaración	Idea clara y coherente de lo que es la empresa, hacia dónde quiere llegar, impacto que la empresa quiere generar

6.2 Diseño para medir la VSQ.

Se procede a realizar el diseño para evaluar cuantitativamente la calidad de la estructura de cada una de las declaraciones de visión de la muestra. Collins y Porras (1996) concluyeron en su estudio que una declaración de visión bien concebida consta de lo que denominan un “futuro visualizado”. El cual se compone de: la BHAG (meta grande, peluda y audaz), y una “Vívida descripción”. Por tanto, se parte de dicha estructuración para evaluar la calidad de las declaraciones mediante estos dos factores, los cuales al igual que en el instrumento de medición para *MSQ* están conformados por variables dicotómicas que evalúan si el factor se encuentra o no presente en la declaración.

A continuación, se define cada factor mencionado anteriormente y sus respectivas variables:

➤ **BHAG**

La visión al ser concebida como una meta u objetivo, de acuerdo con la literatura y como se evidencia en el análisis preliminar de literatura de este estudio, entre más un objetivo se oriente a los criterios “SMART”, más inteligente será dicho objetivo, pero no necesariamente debe escribirse con los cinco criterios (Doran, 1981).

Para evaluar este factor se tiene en cuenta si la declaración de las visiones de la muestra contiene tres criterios (variables de evaluación): Específica, Medible, y temporal.

- **Específica:**

La declaración debe ser específica y tener información que responda a los siguientes interrogantes: ¿qué quiere hacer en el futuro? O ¿Quién quiere ser en el futuro?, ¿A quién impacta? Y si ¿lo que propone trae alguna ventaja? La respuesta a estos interrogantes se puede encontrar explícita o implícitamente. Los valores posibles de la variable son:

0= Declaración que no responda a ninguno de los interrogantes anteriormente mencionados.

1= Declaración que responda al menos a dos de los interrogantes anteriormente mencionados.

- Medible:

La declaración debe tener en su estructura un indicador del éxito que quiere alcanzar o lo que quiere mejorar, por ejemplo, mejorar la rentabilidad de la empresa en un 12%. Los valores posibles de la variable son:

0= Declaración que no presente un indicador de mejora.

1= Declaración que presente un indicador de mejora.

- Temporal

La declaración debe tener en su estructura una fecha límite que especifique cuándo la empresa va a alcanzar lo que plantea en su visión, es decir un horizonte de tiempo definido. Por ejemplo, en diez años la empresa quiere lograr determinado objetivo. Los valores posibles de la variable son:

0= Declaración que no presente una fecha límite de cumplimiento.

1= Declaración que presente una fecha límite de cumplimiento.

Es importante resaltar que para este estudio no se evalúan los criterios en los que un objetivo debe ser alcanzable y realista según el acrónimo, ya que lo que aquí se pretende es analizar la calidad de construcción de la visión, y para determinar que la BHAG sea alcanzable y realista se necesitaría estar dentro del contexto de cada empresa.

➤ Vívida descripción

La declaración de la visión según Collins y Porras (1996) debe presentar una descripción global vibrante y atractiva del cómo se logrará conseguir la BHAG. En este factor se evalúa que la visión no sea idealista y no contenga palabras etéreas como “consolidarse”, sino al contrario

como sostiene Ackoff (1986) presente factores que diferencien a la empresa de otras, ya sea lo declaren explícita o implícitamente.

Es importante resaltar que para la ponderación de cada declaración no se tiene en cuenta la pasión, la emoción y la convicción que debe tener una declaración vívida según Collins y Porras (1996), ya que para determinar estos aspectos se necesitaría estar dentro del contexto de cada empresa. Por tanto, las variables y sus posibles valores son:

- **Descripciones idealistas**

0= Si contiene una descripción idealista

1= No contiene una descripción idealista

- **Presenta palabras etéreas**

0= Si contiene una o más palabras etéreas

1= No contiene palabras etéreas

- **Factores diferenciadores**

0= No presentan factores diferenciadores

1= Si presentan factores diferenciadores

Cabe mencionar que en los dos instrumentos se asume igual importancia relativa (igual peso) para cada factor, esto con el fin de que una vez analizados los resultados de correlación entre las variables *MSQ* y *VSQ* con *VA*, se pueda determinar cuáles de los factores deberían tener un mayor o menor peso para el cálculo de la calidad de la declaración.

En la tabla 9 se consolidan los factores y variables descritos anteriormente:

Tabla 9

Factores y variables de medición para determinar la VSQ.

Factor	Variables
BHAG	Específica, medible, temporal
Vívida descripción	Descripciones idealistas, palabras etéreas, factores diferenciadores

6.3 Validación del diseño de los instrumentos

La validez interna hace referencia al grado en que realmente el instrumento está midiendo el atributo objeto de estudio (Hogan, 2004). Y la confiabilidad se refiere a la posibilidad de encontrar resultados similares si el estudio se replicara (Cortés, 1997). Para evaluar dichos atributos de los instrumentos empleados para la recolección de datos, se verifica en primera instancia mediante la triangulación con literatura y el juicio del director del estudio, aprobando el contenido del instrumento y la forma de medición del mismo. Posteriormente mediante el software SmartPLS se calcula el Alfa de Cronbach (α) y el Composite Reliability (CR) que miden la consistencia interna de la escala, es decir evalúan la magnitud en que los ítems de cada medición del instrumento están correlacionados (Cortina, 1993), cuyos resultados arrojaron una confiabilidad adecuada y se presentarán más adelante detalladamente en el capítulo 10.

6.4 Aplicación de los instrumentos de medición

Una vez recopiladas las declaraciones de misión y visión, cada investigador individualmente procede a asignar la calificación para cada una de ellas, guiándose estrictamente por la literatura previamente documentada acerca del contenido a evaluar en cada factor, tal y como se describe en el capítulo 6 de diseño de los instrumentos de medición. Las calificaciones asignadas por cada evaluador se pueden observar en los Apéndices A y B.

Posteriormente, se procede a realizar un consenso de juicio entre las dos evaluadoras con el fin de definir cuál de los dos juicios mide con mayor objetividad la cantidad de factores contenidos en la estructura de las declaraciones y seleccionar así una de ellas. Cerda y Villarroel (2008) afirman que una fuente de error de medición es producto de la variabilidad inter observador, cuya magnitud es posible de estimar mediante estudios de concordancia, los cuales tiene como objetivo estimar hasta qué punto dos observadores coinciden en su medición. La naturaleza de los datos define el tipo de test a aplicar, en este estudio al utilizar variables de tipo categórico (específicamente variables dicotómicas), el test que la literatura sugiere aplicar es el de Kappa de Cohen (Cohen, 1960; Roberts, 2007), cuyo coeficiente homónimo refleja la fuerza de la concordancia entre los dos observadores.

6.5.1 Medición del coeficiente Kappa de Cohen

Según Cohen (1960), el coeficiente K es simplemente la proporción de desacuerdos esperados al azar que no ocurren o alternativamente, es la proporción de acuerdo después de que el acuerdo de azar se elimina de la consideración, y se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$k = \frac{Po - Pe}{1 - Pe}$$

Donde P_o es el acuerdo observado relativo entre los observadores y P_e es la probabilidad hipotética de acuerdo por azar, utilizando los datos observados para calcular las probabilidades de que cada observador clasifique aleatoriamente cada categoría.

Según Altman (1991) la escala para interpretar el valor que se obtenga de K es la que se presenta a continuación en la tabla 10.

Tabla 10

Escala de valoración del coeficiente Kappa de Cohen.

Valoración del coeficiente Kappa de Cohen	
Valor de K	Fuerza de la concordancia
<i>< 0.20</i>	Pobre
<i>0.21 – 0.40</i>	Débil
<i>0.41 – 0.60</i>	Moderada
<i>0.61 – 0.80</i>	Buena
<i>0.81 – 1.00</i>	Muy Buena

En la presente investigación se calcularon dos índices de Kappa, tanto para *MSQ* como para *VSQ*, obteniendo en primera instancia la cantidad de acuerdos y desacuerdos entre las evaluadoras al llevar a cabo la evaluación de las variables en cada instrumento de medición, como se evidencia en las tablas 11 y 12. (Ver apéndice E)

Tabla 11

Cantidad de acuerdos y desacuerdos en el instrumento de medición de MSQ.

Cantidad de acuerdos/ desacuerdos <i>MSQ</i>	Puntuación Evaluador 1			
	Puntuación Evaluador 2	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>Total general</i>
<i>0</i>		907	86	993
<i>1</i>		100	947	1047
<i>Total general</i>		1007	1033	2040

Tabla 12

Cantidad de acuerdos y desacuerdos en el instrumento de medición de VSQ.

Cantidad de acuerdos/ desacuerdos VSQ	Puntuación Evaluador 1			
	Puntuación Evaluador 2	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>Total general</i>
<i>0</i>		287	28	315
<i>1</i>		46	359	405
<i>Total general</i>		333	387	720

Una vez se obtienen la cantidad de acuerdos y desacuerdos, se procede a calcular el Coeficiente K, haciendo uso de *Real Statistics* como complemento de Excel, y se obtienen los siguientes valores (ver tabla 13):

Tabla 13

Valores obtenidos del coeficiente de Kappa de Cohen.

Valores del coeficiente Kappa de Cohen	
<i>MSQ</i>	0,81758
<i>VSQ</i>	0,79249

De lo anterior se puede observar que el índice de Kappa para el instrumento de medición de *MSQ* presenta una fuerza de concordancia muy buena, siendo $0,81758 > 0,81$. Y para el instrumento de medición de *VSQ*, el índice de Kappa presenta una fuerza de concordancia buena siendo $0,79249 > 0,61$, reflejando estos resultados una concordancia significativa en el juicio de asignación de la calificación por parte de ambos evaluadores.

7 Cálculo del indicador relacionado con la VA

La apropiación de valor según Brandenburger y Harborne (1996) está relacionada con la creación de valor para la empresa, sus clientes y proveedores. Estos autores afirman que en la medida en que la empresa sea capaz de equilibrar la creación de valor que reclama cada componente, genera mayor apropiación de valor frente a sus competidores y por consiguiente logra una ventaja competitiva al compararla frente a las demás empresas en el mercado

Por tanto, con la información financiera depurada en el numeral 8.4 se busca determinar el porcentaje de AV a partir de los valores de la utilidad operativa parametrizada como una aproximación a la VA que tiene cada empresa. Esta utilidad operativa parametrizada se obtiene homogeneizando el ingreso por ventas de todas las empresas por un factor de 100 puntos porcentuales para que de ese factor se obtenga proporcionalmente el valor que representan el costo de ventas, la utilidad bruta, gastos operativos y finalmente obtener la utilidad operativa parametrizada (Ortíz, 2018); es importante resaltar que la parametrización se consigue al limpiar cada uno de los estados financieros, para ello solo se tendrá en cuenta o se atribuirán aquellos ingresos que tienen que ver únicamente con la operación de la empresa omitiendo aquellos que nada tienen que ver con la misma. Lo anterior se hace con el objetivo de hacer a las empresas comparables, ya que, al vender productos o prestar servicios en diferentes sectores, su competitividad se puede conocer realmente al compararlas bajo el mismo parámetro. A continuación, en la tabla 14 se presenta un ejemplo de la parametrización de la utilidad operativa para las empresas Electrificadora de Santander (ESSA ESP) y Campollo S.A, donde se puede observar los valores de la AV equivalen a 10,57% y -7,55% respectivamente.

Tabla 14*Cálculo del indicador AV.*

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 1	Empresa 2
<i>Ingresos por Ventas</i>	\$1.115.338	\$455.568	100	100
Costos de Ventas	\$814.120	\$373.439	72,9931	81,9722
Utilidad Bruta	\$301.218	\$82.129	27,0069	18,0278
Gastos Operativos	\$80.586	\$63.510	7,2253	13,9408
Otro Gastos	\$102.658	\$53.021	9,2042	11,6384
<i>Indicador de AV</i>	\$117.974	-\$34.402	10,5774	-7,5515

*Valores en millones de pesos

En el Apéndice D se presentan las parametrizaciones aplicadas a la muestra de estudio.

8. VA Vs Calificación de la calidad del marco estratégico

Una vez consolidadas las calificaciones finales de la *MSQ* y la *VSQ*, y realizar el cálculo del indicador de *VA* se grafican dichos resultados con el fin de realizar una primera aproximación a la posible relación entre las variables de estudio, evaluando si existe una relación directa entre la calificación obtenida en el instrumento de *MSQ* y de *VSQ* respecto al porcentaje de *VA* para cada empresa. Obteniendo los resultados que se presentan a continuación en las figuras 15 y 16. Es importante resaltar, que, para lograr una mejor representación, los datos se organizan de mayor a menor según el parámetro de la calificación de *MSQ* y *VSQ* respectivamente.

Figura 15

Calificación de la MSQ Vs.VA

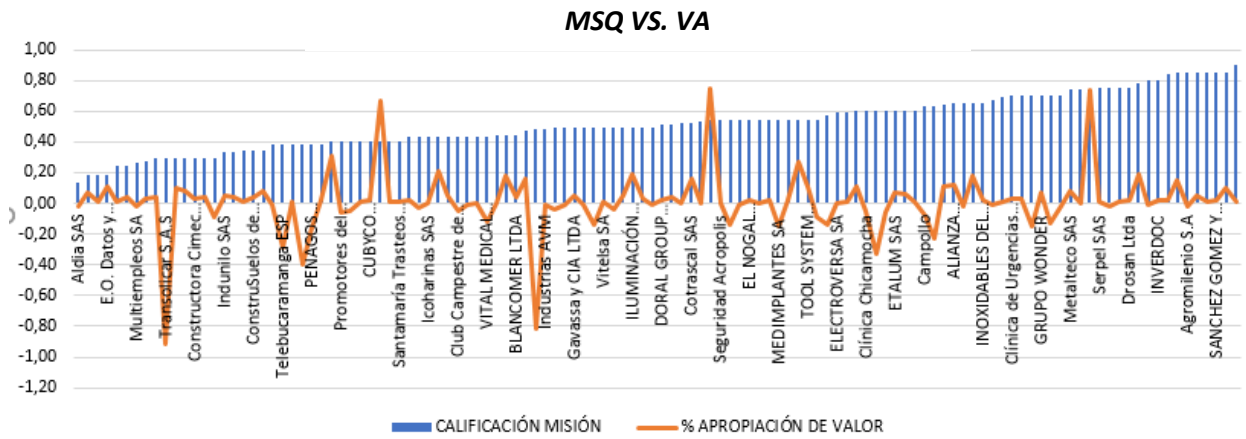
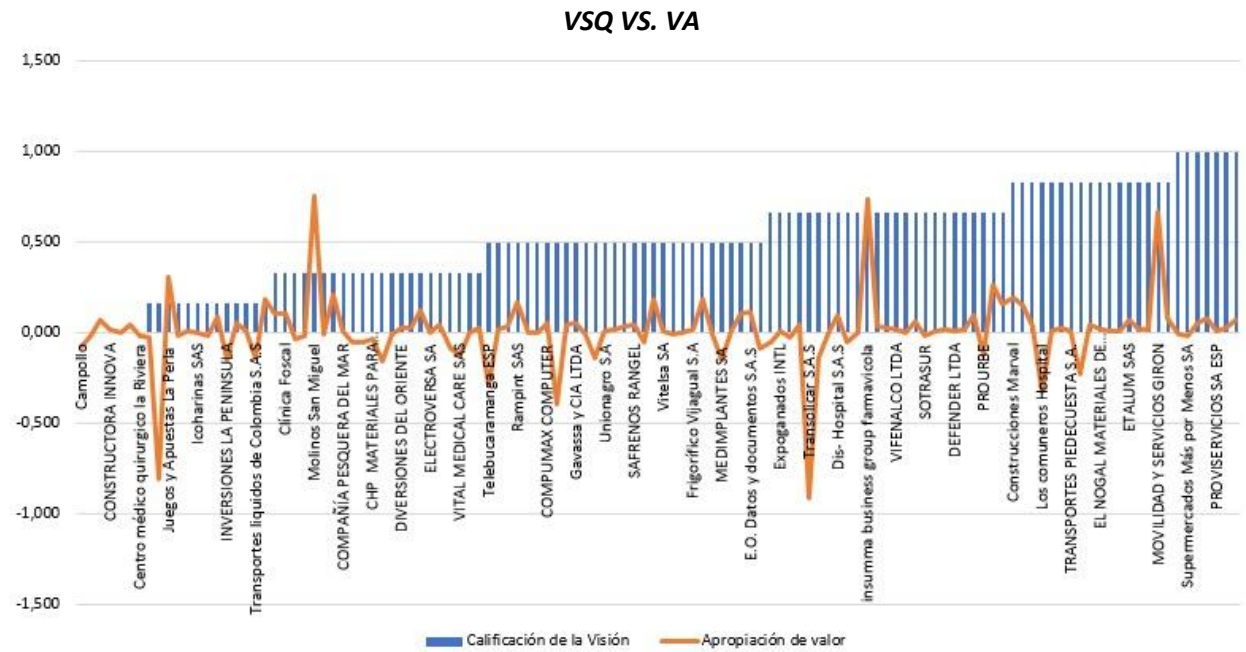


Figura 16

Calificación de la VSQ Vs. VA

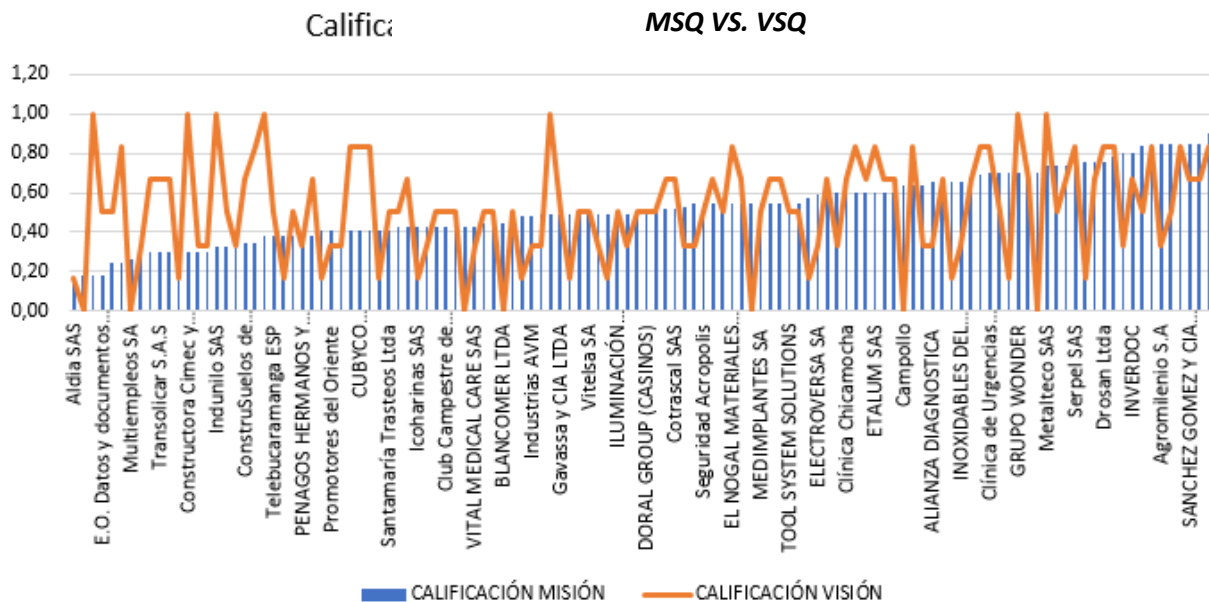


De las gráficas se puede observar a simple vista que no es evidente una relación significativa entre la calificación de la MSQ y VSQ que obtuvieron las empresas con su VA, es decir no se está reflejando un vínculo claro en donde a mayor calificación se presente mayor VA.

Así mismo al comparar las calificaciones de *MSQ* y *VSQ* se obtiene que las empresas que presentan mayor calificación en la *VSQ* no son necesariamente las que presentan mayor calificación en la *MSQ* como se evidencia a continuación en la figura 17.

Figura 17

Calificación de la MSQ Vs Calificación de la VSQ.



Sin embargo, en aras de realizar un análisis más riguroso y exhaustivo se utiliza la técnica de análisis multivariante PLS-SEM.

9. Ejecución del PLS-SEM mediante el software SmartPLS

En este capítulo se desarrolla el modelo PLS-SEM, con el fin de realizar el análisis causal-predictivo de las variables de estudio. Dicho análisis se realiza mediante el Software SmartPLS, uno de los *softwares* más utilizados para este tipo de modelado. El tratamiento dado para los constructos en esta investigación corresponde al de variables latentes (*MSQ*, *VSQ* y *VA* de cada empresa) medidas por variables observables o indicadores (descritos anteriormente en los capítulos

6 y 7). Es importante aclarar que el software no requiere uniformidad en las escalas de medida (Hair et al., 2016; Monreal y Orellana, 2019). Por otro lado, a partir de este capítulo para tener una coherencia con el lenguaje que maneja el software, los factores que componen cada instrumento de medición serán ahora llamados indicadores o variables observables.

Se crea una codificación con el fin de identificar a los indicadores del estudio y poder de esta manera ingresarlos al software (ver tabla 15), teniendo en cuenta que el documento debe estar en formato CSV separado por comas para que pueda ser importado.

Tabla 15

Codificación de las variables observables o Indicadores.

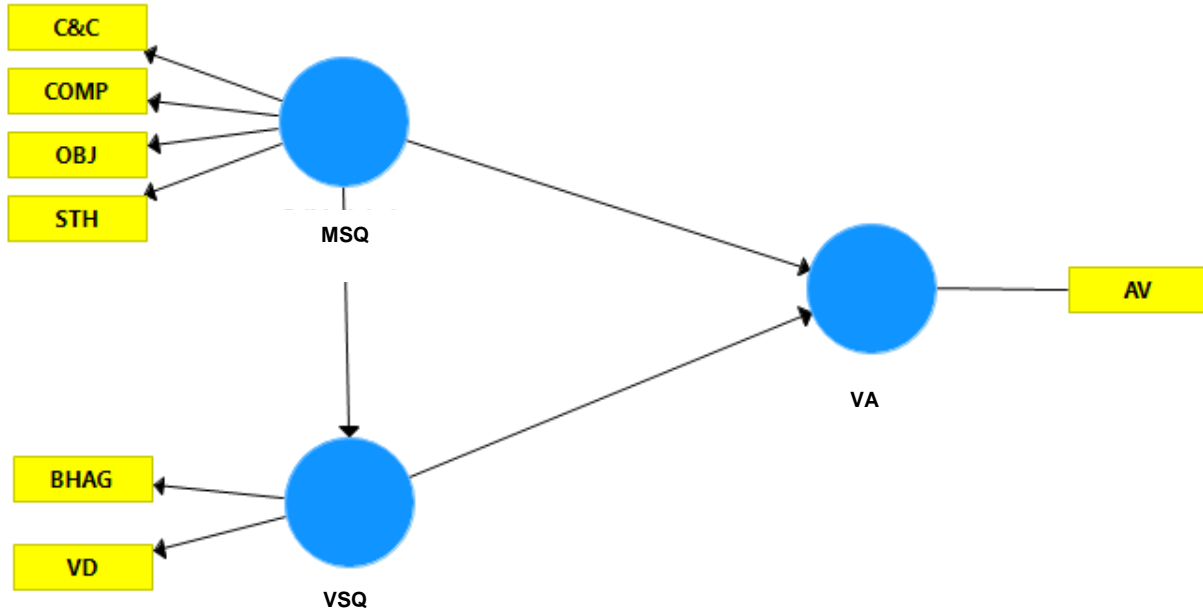
Variables Latentes/ Constructos	Variables Observables/ Indicadores	Codificación
Calidad de la declaración de Misión	----	MSQ
	<i>Stakeholders</i>	STH
	<i>Componentes</i>	COMP
	<i>Objetivos/propósitos</i>	OBJ
	<i>Claridad y coherencia</i>	C&C
Calidad de la declaración de Visión	----	VSQ
	<i>BHAG</i>	BHAG
	<i>Vívida Descripción</i>	VD
Apropiación de valor	----	VA
	<i>Apropiación de valor</i>	AV

Finalmente, con base al modelo estructural ilustrado en la figura 11 del capítulo 4, donde se muestra las relaciones de dependencia entre las variables independientes (exógenas) y la variable dependiente (endógena), se construye el modelo de medida (ver figura 18) mediante el

software SmartPLS, donde se muestra la relación entre los constructos (variables latentes) y los indicadores (variables observables) (Martínez y Fierro, 2018).

Figura 18

Modelo de medida. Relación entre las variables latentes y variables observables.



9.1 Variables de control

Las variables de control son aquellas variables que el investigador controla con el fin de eliminar o neutralizar sus efectos en la variable dependiente. La razón de categorización de este tipo de variables es que no todas pueden ser estudiadas en el experimento, por lo que la forma de eliminar sus efectos o no incluirlos en el estudio es controlándolos de forma natural o artificial (Buendía, Colás, y Hernández, 1998).

El modelo del presente estudio es controlado por tres variables: Sector económico, tamaño y edad de la empresa. En la tabla 16 se presenta la codificación respectiva para ser ingresadas al SmartPLS, su clasificación y la escala que se le otorga. (Ver apéndice F)

La clasificación de la variable *sector* se realiza en primer lugar de acuerdo al CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas) de cada empresa, el cual se reporta en los informes financieros de Compite 360. Luego de esto se clasifican por sectores económicos según la clasificación del DANE en primario, secundario y terciario.

La clasificación de la variable *tamaño de la empresa* se hace según la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), por la cual se clasifican las empresas según su total de activos: Microempresa (hasta 500 SMMLV), pequeña (superior a 500 y hasta 5.000), mediana (superior a 5000 y hasta 30.000) y grande (superior a 30.000 SMMLV), siendo de \$781.242 el SMMLV para el año 2018.

La clasificación de la variable *edad* se hace con base en Enterprise Survey- Raw Data 2010, donde se clasifica a las empresas de 0 – 2 años como infantes, de 3 – 4 adolescentes, 5 - 24 jóvenes de mediana edad y 25 en adelante Maduras.

Tabla 16

Variables de control.

Variables de Control	Codificación	Clasificación	Escala
SECTOR	SEC	Primario	1
		Terciario	3
TAMAÑO	TAM	Microempresa	1

Continuación tabla 16

		Pequeña	2
		Mediana	3
		Grande	4
EDAD	EDAD	Infante	1
		Adolescente	2
		Joven de mediana edad	3
		Madura	4

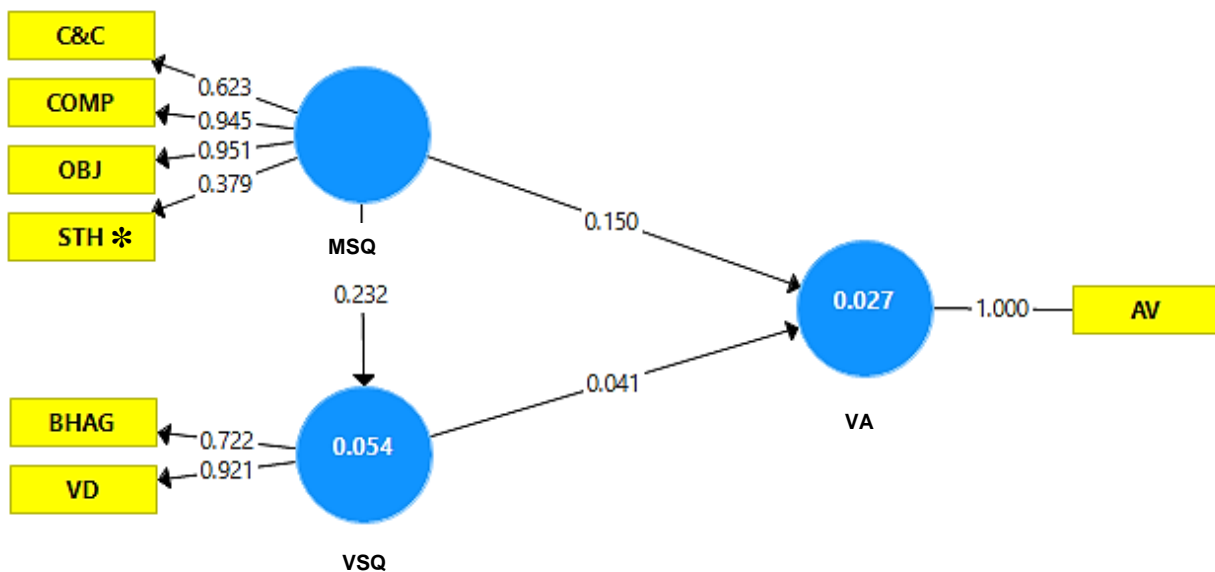
10. Resultados

La obtención de los resultados arrojados por el SmartPLS 3 se realiza en dos etapas. La primera, al correr el algoritmo PLS, donde se evalúa la fiabilidad y validez del modelo, y la segunda al correr *Bootstrapping*, donde se evalúa la significancia de las relaciones entre las variables. A partir de los valores de dos elementos estadísticos que proporciona el software, el *p*-valor (nivel de significancia estadística) y el coeficiente de correlación o *path coefficient* (β), se busca validar o rechazar las hipótesis planteadas. Los valores que puede tomar β están dados entre 0,000 y 1,000, indicando que entre más cercano sea el valor a 1,000 mayor correlación existirá entre los constructos. El coeficiente de correlación se valida cuando $\beta > 0,2$ (Vasilica, 2016). El *p*-valor, por su parte, deberá ser inferior a 0,05, y en cuanto más cercano sea su valor a 0 mayor significancia tendrá (Lowry y Gaskin, 2014). Por tanto, entre mayor sea el valor de β y menor el de *p*-valor, la correlación entre las variables será más fuerte dando lugar a la validación de las hipótesis.

Al correr el algoritmo PLS, calculando 5000 iteraciones a un criterio de parada configurado por defecto de 10^{-7} , se obtiene en primer lugar las cargas del modelo externo, las cuales representan la contribución absoluta de un indicador en la definición de cada variable latente. Varían entre 0 y 1, cuanto más cerca son de 1 más fuertes son. Por convención, las cargas de los modelos reflectivos deben superar el valor de 0,50. Este es el nivel en el cual el 50% de la varianza del indicador está explicada por su factor. Si la carga de un indicador es inferior a 0,50 es recomendable renunciar al indicador, si así se mejora la fiabilidad compuesta (ver tabla 18). En la figura 19 se puede observar que el factor *Stakeholders* obtuvo una carga de $0,338 < 0,50$, por lo que se decide remover del modelo.

Figura 19

Cargas del modelo de medida.



* Nota: Los indicadores que obtuvieron una carga inferior a 0,5 fueron descartados

El coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach (α), el cual normalmente oscila entre 0 y 1, cuanto más cerca esté el coeficiente a 1.0 mayor es la consistencia interna de los elementos

en la escala (Gliem y Gliem, 2003). George y Mallery (2003) proporcionaron las siguientes reglas generales: Mayor o igual a 0.9 (excelente), mayor o igual a 0.8 (bueno), mayor o igual a 0.7 (aceptable), mayor o igual a 0.6 (cuestionable) mayor o igual a 0.5 (malo) y menor o igual a 0.5 (inaceptable). El α no es una medida confiable con escalas cortas de dos o tres componentes (Vasilica, 2016), por esto en el presente estudio se prefiere la fiabilidad compuesta como medida, debido a que en el caso de la variable latente *VSQ*, esta se mide únicamente por dos indicadores.

La fiabilidad compuesta (CR, por sus siglas en inglés *Composite Reliability*) que arroja el software, permite medir la consistencia interna de los bloques de los indicadores. CR varía entre 0 y 1. Para propósitos exploratorios se acepta un valor de 0,6 (Chin 1998). El valor 0,7 es el referente para un adecuado modelo con fines confirmatorios (Sarstedt, Henseler y Ringle, 2011); y el valor 0,8 o superior es considerado el adecuado para investigaciones confirmatorias. Según Daskalakis y Mantas (2008) la CR es una alternativa preferida al alfa de Cronbach ya que puede dar lugar a estimaciones más altas de la verdadera fiabilidad.

Continuando con la validación del modelo de medida, se realiza un examen de la validez convergente de los constructos mediante el Promedio de la Varianza Extraída (AVE, por sus siglas en inglés), los resultados reflejan que los valores exceden el límite de 0.5 para todos los constructos, tal y como sugieren Fornell y Larcker (1981). La AVE refleja la comunalidad media del constructo, un AVE de 0,50 muestra que el constructo explica más de la mitad de la varianza de sus indicadores (Hair et al., 2016).

De igual modo, se examina la validez discriminante, de acuerdo con el criterio Fornell y Larcker (Fornell y Larcker, 1981), quienes postulan que una variable latente comparte más varianza con sus indicadores asignados que con cualquier otra variable latente. En términos

estadísticos, las correlaciones entre las variables latentes deben ser inferiores a la raíz cuadrada del correspondiente AVE. En consecuencia, todas las variables mostraron una validez discriminante satisfactoria, lo que indica que las escalas miden adecuadamente cada una a su constructo, y no a otra cosa (Monreal y Orellana, 2019); tal y como se muestra a continuación en la tabla 17.

Tabla 17

Validez discriminante del modelo de medida

	VA	MSQ	VSQ
VA	1		
MSQ	0,164	0,850	
VSQ	0,075	0,233	0,830

Nota: Diagonal: Raíz cuadrada de la Varianza Extraída Media (AVE) Triangulo inferior: Correlaciones entre las variables latentes

Los valores del α , CR y AVE se presentan a continuación en la tabla 18.

Tabla 18

Análisis de fiabilidad y validación

Variable latente	CON STH				SIN STH			
	α	CR	AVE	R ²	α	CR	AVE	R ²
VA	1,000	1,000	1,000	0,027	1,000	1,000	1,000	0,028
MSQ	0,770	0,834	0,582	-----	0,829	0,886	0,729	-----
VSQ	0,568	0,811	0,685	0,054	0,570	0,813	0,687	0,054

Nota: La variable latente MSQ no tiene valor de coeficiente de Pearson (R2) al ser la variable que precede a las otras en el SEM.

De estos resultados, se observa que se logra validar la consistencia interna (fiabilidad) de las escalas de medida aplicadas, al obtener valores de CR > 0,6 en cada variable latente, a pesar de

la aleatoriedad de los ítems en el instrumento de medición. En resumen, el modelo propuesto tiene buena validez convergente, fiabilidad y validez discriminante.

Con la garantía de la validez discriminante, se procede a evaluar el coeficiente de Pearson (R^2), el cual mide el porcentaje de variación de la variable endógena que explica su relación con una o más variables predictoras, indicando la calidad de ajuste del modelo. Cohen (1988), sugiere que un valor de $R^2 = 2\%$ indica un ajuste bajo, $R^2=13\%$ un ajuste medio y un $R^2= 26\%$ un ajuste alto. Los valores del R^2 obtenidos en este estudio ($R^2= 2,7\%$ y $R^2= 5,4\%$) sugieren una calidad de ajuste bajo, sin embargo, según (Martínez, 2005) un R^2 bajo no es determinante en la interpretación de la relación significativa de las variables, ya que este puede obtener valores altos o bajos y mantener la relación entre las mismas.

Por otra parte, se verifica que no existan problemas de multicolinealidad entre los constructos y sus indicadores, pues la presencia de colinealidad aumentaría el error estándar y no permitiría poder distinguir, de manera clara, el efecto individual de cada uno de los indicadores sobre el constructo el cual están midiendo. Para hacer la evaluación de multicolinealidad se utiliza el indicador VIF (factor de inflación de la varianza), el resultado que se obtiene para todos los ítems del constructo, es un valor de VIF por debajo 3.3 (ver tablas 19 y 20), lo que indica ausencia de multicolinealidad (Mason y Perreault, 1991; Diamantopoulos y Sigauw, 2006).

Tabla 19

Factor de inflación de la varianza del modelo de medida.

Indicador	VIF
AV	1.000
COMP	3.057

Continuación tabla 19

OBJ	3.255
C&C	1.434
BHGA	1.189
VD	1.189

Tabla 20

Factor de inflación de la varianza del modelo Estructural.

VIF	VA	MSQ	VSQ
MSQ	1.057		1.000
VSQ	1.057		

En la segunda etapa, el contraste de hipótesis se realiza mediante el método ejecutando el proceso Bootstrapping de PLS (técnica no paramétrica) mediante la cual: a) se obtiene el valor de t-student que determina el nivel de significancia estadística. Desde el punto de vista estadístico su valor debe ser superior al límite de 1,96 (intervalo de confianza de dos colas del 95%) (Vasilica, 2016). Y b) se obtienen los valores del coeficiente de trayectoria β y el p -valor, para determinar la correlación entre las variables y poder soportar o no las hipótesis planteadas.

Los resultados al ejecutar Bootstrapping con 5000 iteraciones (Chin, 1998), se presentan a continuación en la tabla 21.

Tabla 21*Análisis de correlación*

H_n	Ruta Evaluada	Desviación estándar	<i>t-student</i>	β Coeficiente de trayectoria	p-valor	Vínculo	Resultado
H1	<i>MSQ</i> → <i>VA</i>	0,078	1,976*	0,201	0,048*	Existente	Hipótesis soportada
H2	<i>VSQ</i> → <i>VA</i>	0,085	0,465	0,039	0,642	No Existente	Hipótesis no soportada
H3	<i>MSQ</i> → <i>VSQ</i>	0,095	2,443*	0,233	0,015**	Existente	Hipótesis soportada

*** $p < 0,01$; ** $0,01 < p < 0,025$; * $0,025 < p < 0,05$ * T- student $> 1,96$

El significado de los coeficientes de trayectoria (β) fue determinado por las pseudo estadísticas t, los cuales son significativos si los valores t superan el valor límite de 1,96. Por tanto, se observa que la relación entre la *MSQ* y la *VA* (H1) se soporta ($t\text{ student} = 2,360 > 1,96$, $p\text{-valor} = 0,018 < 0,05$), así como la relación entre la *MSQ* y la *VSQ* (H3) ($t\text{ student} = 2,434 > 1,96$, $p\text{-valor} = 0,015 < 0,05$), evidenciando a su vez que entre mayor sea el valor del coeficiente de trayectoria menor será el $p\text{-valor}$. Para el caso de la segunda hipótesis planteada, no hay evidencia estadística suficiente que soporte la relación entre la *VSQ* y la *VA* de una empresa (H2).

10.1 Resultados de las variables de control

Una vez se ingresan las variables de control, se realiza la prueba Bootstrapping con el fin de obtener el $p\text{-valor}$ para cada una de ellas. El modelo es controlado cuando el $p\text{-valor} > 0,05$ (Contreras y Lesmez, 2018). Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 22.

Tabla 22

P-valores de las variables de control.

Variable de Control	P-valor
<i>Sector</i>	0,553*
<i>Tamaño</i>	0,674*
<i>Edad</i>	0,565*

Nota: *p-valor > 0,05

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que el modelo está siendo controlado (p -valores > 0,05) por las variables anteriormente planteadas.

11. Conclusiones

Con la intención de abordar brechas en la literatura relacionadas con el impacto que tiene la correcta estructuración del marco estratégico sobre la apropiación de valor de las empresas, el presente estudio logra identificar que mientras muchos autores se han dedicado a documentar cuáles son las características y elementos de la misión y visión, no hay evidencia suficiente para afirmar que sea determinante su estructuración para efectos de generar resultados medibles que se vean reflejados en el desempeño organizacional, específicamente en el aumento del rendimiento de la empresa o mejora de sus indicadores financieros, como medida próxima a la VA de la misma. Sin embargo, muchos autores consideran su estructuración detallada y completa como el punto de partida para encaminar y direccionar a la organización hacia la consecución de una ventaja competitiva.

En efecto, varias son las contribuciones obtenidas del trabajo llevado a cabo. En primera instancia, el análisis literario permite identificar cuáles son los factores y variables que con mayor

frecuencia componen una correcta estructura de declaración de misión y visión, encontrando tanto variables que se relacionan entre si y contribuyen a la consecución de una declaración de calidad, como otras que no lo hacen. Siendo el caso específico del factor “Stakeholders”, que, de acuerdo a los resultados arrojados por el SmartPLS, evidencia una contribución poco significativa en la definición de la variable latente: *MSQ*, lo cual puede deberse a que una empresa logra encaminar a sus grupos de interés hacia la misma dirección sin necesidad de mencionarlos explícita e individualmente en ella, tal y como afirmaron Bartkus et al (2006).

Desde el punto de vista metodológico, es apropiado señalar que el presente trabajo acertó en la elección de la técnica de análisis de datos. En línea con Hair et al. (2016), y Lowry & Gaskin (2014), el PLS-SEM ha sido (y es aún) ampliamente utilizado en trabajos investigativos de naturaleza exploratoria, especialmente en las ciencias sociales y, particularmente en el campo de la gerencia y la estrategia. Su aplicación funcionó adecuadamente para efectos del cumplimiento del objetivo del presente estudio, con el tamaño de muestra analizado. A través de ésta, se obtuvo una rápida identificación de las posibles relaciones entre variables, permitiendo el análisis de frecuencias de distribución no necesariamente normales, comportamiento que exhibieron los datos trabajados. Tanto el modelo de medición, como el modelo conceptual revelaron ajustes adecuados, lo cual es indicativo de su utilidad y capacidad de predicción.

Los hallazgos principales del estudio empírico desplegado validan la idea de que una empresa que es capaz de construir una misión adecuada (*MSQ*), por lo general también es capaz de orientar esfuerzos que generen un mejor resultado en términos de apropiación de valor (*VA*), y por ende de mejora de su posición competitiva. Estos resultados van en línea con lo expuesto anteriormente por Jovanov y Sofijanov (2014) y Kim (2009). No obstante, en cuanto al vínculo

entre la VSQ y la VA, el trabajo no pudo encontrar evidencia estadística significativa que permitiese validar que la construcción adecuada de una declaración de visión influye positivamente en la capacidad de apropiación de un valor superior por parte de una empresa. De alguna forma, este resultado difiere con lo expuesto por Gulati et al. (2016) quienes si encontraron una asociación estadísticamente significativa y positiva entre las declaraciones de visión y las evaluaciones financieras de las empresas de su muestra de estudio.

Se encuentra también que, aunque de moderada intensidad, si existe un vínculo directo y positivo entre la MSQ y la VSQ. Esto sugiere que cuando una organización es capaz de estructurar adecuadamente la declaración de su misión, es decir define el propósito por el cual existe, también se encamina y proyecta al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, o de largo plazo. De esta forma, el presente estudio brinda evidencias empíricas en donde se consolida la misión (o la MSQ, más exactamente) como punto de referencia para que una organización pueda construir adecuadamente la declaración de su propia concepción de futuro. Es decir, que la misión parecería ser una herramienta poderosa en términos no solo de la formulación, sino también de la implementación de una adecuada estrategia empresarial.

En la búsqueda de estos resultados, se obtuvieron, además, dos instrumentos de medición que sirvieron como herramienta para determinar la calidad de la narrativa de las declaraciones de misión y visión organizacional. Dado que, tanto la fiabilidad como la validez de los mismos fueron efectivamente comprobadas, se considera que dichos instrumentos constituyen, en efecto, una contribución adicional del trabajo, y que poseen la capacidad de irradiar la literatura relevante en estrategia, y la actividad empresarial en general.

Gracias al trabajo desarrollado, se logra aportar a la comunidad científica a través de la elaboración de dos artículos. El primero de ellos titulado “¿Son la Misión y Visión verdaderos promotores de ventaja competitiva e Innovación?” Artículo preliminar que expone una revisión sistemática de las relaciones teóricas abordadas en este trabajo de investigación, incluyendo a su vez una aproximación al tópico de la innovación (Ver Apéndice G). Este artículo fue postulado y aprobado en el Congreso Internacional de Innovación, Documentación y Educación, INNODOCT 2020, a realizarse en la Universidad Politécnica de Valencia, España (Ver Apéndice H). El segundo artículo titulado “¿Es un buen Marco Estratégico garantía para la Competitividad?: Una aproximación a partir de la capacidad de Apropiación de valor Organizacional” (Ver Apéndice I), el cual será postulado en la Revista Escuela de Administración de Negocios de la Universidad EAN (Ver Apéndice J); revista clasificada en la categoría B según el Sistema de indexación Publindex del Ministerio de Ciencias. Se decide postular el artículo a esta revista, dada la afinidad con la temática de su Edición N° 90: Gestión Estratégica y Cambio Organizacional, la cual será publicada de enero a junio del 2021.

12. Recomendaciones

Para futuras investigaciones, en primera instancia se recomienda desarrollar este mismo estudio en otros contextos geográficos a nivel de sectores productivos, en aras de hacer crecer este cuerpo de conocimiento. Por otro lado, con el fin de tener más certeza con respecto a cuál es el tipo de correlación existente entre las variables, se sugiere implementar metodologías alternativas (cuantitativas o cualitativas) para triangular los resultados y saber cuáles son las conexiones que realmente existen entre las capacidades que tiene la empresa para desarrollar un buen marco estratégico y a la vez ser una empresa que apropie valor.

Así mismo se recomienda considerar añadir otros indicadores que midan a la variable dependiente *VA*, y de este modo poder evaluar si su relación con la *MSQ* y *VSQ* presenta cambios significativos. Un indicador podría ser el delta de *AV*, dado que este permitirá hacer una comparación del porcentaje de *AV* de las empresas de un año respecto a otro.

Siguiendo en la línea de analizar el impacto de la *MSQ* y *VSQ* en los resultados financieros de una empresa, se propone poner en perspectiva un análisis financiero más convencional, en donde se evalúe la relación de las variables independientes con una nueva variable dependiente que represente el desempeño de la empresa. La cual podría ser medida a través de indicadores financieros tales como el rendimiento del capital (*ROE*), el delta de utilidad neta y/o delta de ventas, permitiendo a su vez interpretar los resultados mediante un análisis vertical y horizontal.

Finalmente, debido a los resultados obtenidos en la investigación, donde se soporta parcialmente la primera hipótesis de investigación y no hay evidencia significativa suficiente para validar la segunda, se recomienda evaluar otros factores relacionados con el marco estratégico que no midan únicamente la calidad en su estructuración, sino también por ejemplo, la divulgación que se haga al interior de la empresa, el grado de apropiación que tengan los colaboradores y el nivel de implementación de lo que allí se declara; para de esta manera poder evaluar cómo influyen en los resultados organizacionales de la empresa.

Referencias bibliográficas

- Ackoff, R. L. (1ª Ed.). (1986). *Management in Small Doses*. John Wiley & Sons Inc.
- Alawneh, A. A. (2015). The Impact of Mission Statement on Performance: An Exploratory Study in the Jordanian Banking Industry. *Journal of Management Policy and Practice*, 16(4), 73-87.
- Allison, J. (2019). Values statements: The missing link between organizational culture, strategic management and strategic communication. *International Journal of Organizational Analysis*. 27(3), pp. 666-689. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1501>
- Altman, D. G. (1991). *Practical statistics for medical research*. London: Chapman & Hall.
- Analoui, F., y Karami, A. (2002). How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. *Journal of Management Development*, 21(4), 290-305. <https://doi.org/10.1108/02621710210430281>
- Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bailey, J.A. (1996). Measuring your mission. *Management Accounting*, 44(3), 44-47.
- Baldwin, T. T., y Danielson, C. C. (2000). Building a learning strategy at the top: Interviews with ten of America's CEOs. *Business Horizons*, 43(6), 5-14.
- Bart, C. K., y Baetz, M. C. (1996). Developing Mission Statements, which work. 29(4), 526-533. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00044-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00044-1)
- Bart, C. K. (1997a). Industrial firms and the power of mission, *Industrial Marketing Management*, 26(4), 371-383.
- Bart, C. K. (1997b). Sex, lies, and mission statements. *Business Horizons*, 40(6), 9-18.

- Bart, C. K. y Baetz, M. C. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *The Journal of Management Studies* 35(6), 823–853. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00121>
- Bart, C. K., y Hupfer, M. (2004). Mission statements in Canadian hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 18(2), 92–110. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=715482>
- Bart, C. K., y Tabone, J. C. (1998). Mission statement rationales and organizational alignment in the not-for-profit health care sector. *Health Care Management Review*, 23(4), 54-69. <http://doi.org/10.1097/00004010-199810000-00005>
- Bartkus, B., Glassman, M., y McAfee, R. B. (2000). Mission statements: Are they smoke and mirrors? *Business Horizons*, 43(6), 23–28. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(00\)80018-X](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(00)80018-X)
- Bartkus, B., Glassman, M., y McAfee, R. B. (2006). Mission statement quality and financial performance. *European Management Journal*, 24(1), 86-94. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.12.010>
- Batista Foguet J. M., y Coenders Gallart, G. (2ª Ed.). (2000). *Modelos de ecuaciones estructurales*. Madrid: La Muralla
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43–54. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.43>
- Bollen, K. (1989). *Structural Equation with latent variables*. Estados Unidos, North Carolina: John Wiley & Sons.
- Botterill, M. (1990). Changing corporate culture. *Management Services*, 34(6), 14–18.

- Brandenburger, A. M., y Harborne, S. J. (1996). Value-Based Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120154>
- Brătianu, C., y Bălănescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 U.S. companies. *Management & Marketing*, 3(3), 19-38.
- Bredrup H. (1995). *Competitiveness and Competitive Advantage*. In: Rolstadås A. (Eds.), *Performance Management* (pp. 43 – 60). https://doi.org/10.1007/978-94-011-1212-3_3
- Breznik, K., y Lawa, K. M. Y. (2018). What do airline mission statements reveal about value and strategy? *Journal of Air Transport Management*, 3(33), 1-9.
- Buendía, L.; Colás, P. y Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill, 343 pág.
- Buitrago, J., y Tovar, L. (2017). *SEM par el estudio de la percepción de estudiantes de Ingeniería Industrial con el PEP* (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.
- Campbell, A. y Nash, L. (1992). *A sense of Mission. Defining direction for the large Corporation*. New York, Addison-Wesley.
- Cardona, S. P., y Rey, P. C. (2ª Ed.). (2008). *Dirección por misiones*. Ediciones Deusto.
- Cerda, L. J., y Villarroel, D. L. (2008). Evaluación de la concordancia inter-observador en investigación pediátrica: Coeficiente de Kappa. *Revista chilena de pediatría*, 79(1), 54-58. <https://dx.doi.org/10.4067/S0370-41062008000100008>
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares approach to Structural Equation Modelling. En G. A. Marcoulides (Ed.). *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, Publisher. 295-358.
- Clayton, M. C. (1997). Making Strategy: Learning by Doing. *Harvard Business Review*, 75(6).

- Coats, J., Davis, E., Longden, S., Stacey, R. and Emmanuel, C. (1991). Objectives, missions and performance measures in multinationals. *European Management Journal*, 9(4), 444–453. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(91\)90107-2](https://doi.org/10.1016/0263-2373(91)90107-2)
- Cochran, D. S., David, F. R., y Gibson, C. K. (2008). A framework for developing an effective mission statement. *Journal of Business Strategy*, 25(2), 27 - 39.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and psychological measurement*, 20(1), 37-46. <https://doi.org/10.1177/001316446002000104>
- Cohen. J. (2ª Ed.). (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Collins, J. C., y Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 96501, 65-77.
- Compite 360, Información Empresarial de Colombia. (2019). <http://www.compite360.com/portal/>
- Consejo Privado de Competitividad. (2016). *Índice Departamental de Competitividad*. <https://idc.compite.com.co/>
- Contreras Pacheco, O. E., y Lesmez Peralta, J. C. (2018). El rol mediador de la Identificación organizacional: compartir conocimiento en ambientes híbridos. *Suma de Negocios*, 9(20), 129–137. <http://dx.doi.org/10.14349/sumneg/2018.V9.N20.A7>
- Contreras O. E., Talero L. H., y Camacho J. C. (2019). Efectos de la responsabilidad social empresarial sobre la identificación organizacional de los empleados: Autenticidad o falacia. *Contaduría y Administración*, 64 (4), 1 - 25. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1631>
- Cortés, G. (1997). Confiabilidad y Validez en estudios cualitativos. *Nueva época*, 1(15), 77-82.

- Cortina, J. M. (1993). What is a coefficient alpha? An examination of theory as applications. *Journal of Applied psychology*, 78(1), 98-104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 2(1), 186 - 199. Recuperado de <http://www.revistas.unc.edu.ar/index.php/tesis/article/download/2884/2750>
- Daskalakisa, S. y Mantas, J. (2008). Evaluating the impact of a service-oriented framework for healthcare interoperability. *Stud Health Technol Inform*, 136, 285-290.
- David, F. R. (1989). How companies define their mission. *Long Range Planning*, 22(1), 90-97. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(89\)90055-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(89)90055-1)
- Degefu, G. (2007). *Performance Impact of MISSION Statements in Ethiopian Business enterprises: An empirical evaluation*. (Tesis de maestría). Addis Ababa University. Adís Abeba, Etiopía.
- Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of marketing research*, 38(2), 269-277. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845>
- Diamantopoulos, A. y Siguaw, J. A. (2006). Formative versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263 – 282. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x>
- Dijkstra, T. (1983). Some comments on maximum likelihood and Partial leastsquares methods. *Journal of Econometrics*, 22(1-2), 67 - 90. [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(83\)90094-5](https://doi.org/10.1016/0304-4076(83)90094-5)
- Donaldson, T. and Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review* 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 70 (11): 35–36.

Escobedo Portillo, M. T., Hernández Gómez, J. A., Estebané Ortega, V., y Martínez Moreno, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & trabajo*, 18(55), 16-22. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000100004>

Fornell, C. G. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39 - 50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Fred, R. D. (14^a Ed.). (2003). *Strategic Management: T: A competitive advantage Approach concepts*. Pearson Education, Inc.

Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 36(119), 63-71. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1026>

Gao, H., Cao, J., Wang, C., He, M., Dou, L., Huang, X., y Li, T. (2019). Comprehensive characterization of pore and throat system for tight sandstone reservoirs and associated permeability determination method using SEM, rate-controlled mercury and high-pressure mercury. *Journal of Petroleum Science and Engineering*, 174, 514 – 524. <https://doi.org/10.1016/j.petrol.2018.11.043>

George, D. y Mallery, P. (4^a Ed.). (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and Reference, 11.0 update*. Boston: Allyn & Bacon

- Gliem, J. A. y Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, 82-88. <http://hdl.handle.net/1805/344>
- Gulati, R., Mikhail, O., Morgan, R. O., y Sittig, D. F. (2016). Vision statement quality and organizational performance in U.S. hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 61(5), 335-351.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2ª Ed.). (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. J., & Shipilov, A. (2018). The interplay of competition and cooperation. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3033–3052. <https://doi.org/10.1002/smj.2965>
- Hogan, T. (2004). *Pruebas Psicológicas. Una introducción práctica*. México: Manual Moderno. <https://www.casadellibro.com/libro-pruebas-psicologicas-una-introduccion-practica>
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)
- Hwang, Y., Lin, H., y Shin, D. (2018). Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: The role of personal information management motivation. *International Journal of Information Management*, 39, 220-227. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.009>
- Jing, F. F., Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2014). Enhancing performance in small professional firms through vision communication and sharing. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 599–620.

- Jovanov Marjanova, T. y Sofijanova, E. (2014). Corporate mission statement and business performance: Through the prism of Macedonian companies. *Balkan Social Science Review*, 3, 179-198.
- Jyoti, J., Pereira, V. y Kour, S. (2019). Examining the impact of cultural intelligence on knowledge sharing: Role of Moderating and Mediating Variables. In Chahal H., Jyoti J., Wirtz J. (Eds.), *Understanding the Role of Business Analytics*. (pp. 169-188). Springer, Singapore.
https://doi.org/10.1007/978-981-13-1334-9_9
- Kim, S. W. (2009). An investigation on the direct and indirect effect of supply chain integration on firm performance. *International Journal of Production Economic*, 119(2), 328-346.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.03.007>
- Kirkpatrick, S. A. (2017). Understanding the role of Vision, Mission, and values in the HPT Model. *Performance Improvement*, 56(3), 6-14. <https://doi.org/10.1002/pfi.21689>
- Leuthesser, L. y Kohli, C. (1997). Corporate identity: The role of mission statements. *Business Horizons*, 40(3), 59–67. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90053-7](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90053-7)
- Lin, Y., Ryan, C., Wise, N., y Low, L. W. (2018). A content analysis of airline mission statements: Changing trends and contemporary components. *Tourism Management Perspectives*, 28, 156-165. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.08.005>
- Lowry, P. B., y Gaskin, J. E. (2014). Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146.
<https://doi.org/10.1109/TPC.2014.2312452>
- Martinez Arias, R. (1ª Ed.). (2008). *El análisis multivariante en la investigación científica*. Madrid: La Muralla.

- Martínez Ávila, M. y Fierro Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164.
<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Martínez Rodríguez, E. (2005). Errores frecuentes en la interpretación del Coeficiente de determinación lineal. *Anuario Jurídico y económico Escorialense*, 38, 315-332.
- Mason, C. H. y Perreault, W. D. (1991). Collinearity, Power, and Interpretation of Multiple Regression Analysis. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 268-280.
<https://doi.org/10.1177/002224379102800302>
- Medina, R. (2013). La ventaja competitiva como elemento fundamental de la estrategia y su relación con el sector servicios de la actividad turística. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 191, 1-17. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/ventaja-competitiva.zip>
- Monreal, M. y Orellana, W. E. (2019). Emprendimiento Cooperativo de trabajo: resultados, expectativas y desempeño empresarial. Un análisis en cooperativas valencianas de trabajo asociado. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 5-47.
<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.12558>
- Navidi, W. (2006) *Estadística para Ingenieros y Científicos*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Nwoye, J. y Unyimadu, S. O. (2011). The Strategic Planning Process: The Link between Mission Statement and Organizational Performance. *Nigerian Journal of Banking, Finance and Management*, 12(1).

- O’Gorman, C. y Doran, R. (1999). Mission statements in small and medium-sized businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(4), 59–66.
- Ortega, I. y López, J. S. (2016). International strategy of the 500 largest firms in Latin America : an analysis from its mission and vision. Gest firms in Latin America: an analysis from its mission and vision. *Problems and Perspectives in Management*, 14(3-3), 634 – 641. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14\(3-3\).2016.06](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14(3-3).2016.06)
- Ortiz Anaya, H. (16ª Ed.). (2018). *Análisis financiero aplicado, bajo NIIF*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Pearce, J. A. (1982). The Company Mission as a Strategic Tool: What Is a Company Mission? *Sloan Management Review*, (23)3, 15-24.
- Pearce, J. A. y, David, F. R. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *The Academy of Management Executive*, 1(2), 109–116.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rajasekar, J. (2013). A Comparative Analysis of Mission Statement Content and Readability. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(6), 131-147.
- Roberts, C. (2007). Modelling patterns of agreement for nominal Scales. *Statistics in Medicine*, 27(6), 810-830. <https://doi.org/10.1002/sim.2945>
- Ruiz, M. A., Pardo, A., y San Martín, R. (2010). Modelo de Ecuaciones Estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.

- Sarstedt, M., Henseler, J. y Ringle, C.M. (2011). Multigroup Analysis in Partial Least Squares (PLS) Path Modeling: Alternative Methods and Empirical Results. In M. Sarstedt, M. Schwaiger, y C. R. Taylor (Eds.) *Measurement and Research Methods in International Marketing* (22, pp. 195-218). Advances in International Marketing, Emerald Group Publishing Limited, Bingley. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2011\)0000022012](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2011)0000022012)
- Schumacker, R. E. y Lomax, R. G. (4ª Ed.). (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Abingdon, OX: Taylor & Francis.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press. <https://ssrn.com/abstract=1496199>
- Shen, R., Min, N., y Berlan, D. (2019). How Organizational Identity Affects Hospital Performance: Comparing Predictive Power of Mission Statements and Sector Affiliation. *Public Performance and Management Review*. 1-26. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1684958>
- Tanković, A. C. (2013). Defining strategy using vision and mission statements of Croatian organizations in times of crisis. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 26(1), 331-342. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2013.11517655>
- Valdivieso, C. E. (2013). Comparación de los modelos formativo, reflexivo y de antecedentes de evaluación estudiantil del servicio de la docencia. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 16, 95-120.
- Vanguardia. (2019). Revista 500 Empresas Generadoras de Desarrollo en Santander. (16ª ed.), pp.178-199.

Vasilica, M. (2016). Creación de un modelo PLS-SEM con SmartPLS y análisis de resultados.

Unidad Operativa de Desarrollo e Investigación UODIDE

Want, J. H. (1986). Corporate mission. *Management Review*, 75, 46-50.