



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**IMPORTANCIA DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES COMO
FACTOR DE DIFERENCIACIÓN EN LAS PyMES**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
CONTADOR PUBLICO

PRESENTA:
ELIZABETH ESQUIVEL RUIZ

ASESOR:
DR. EVARISTO GALEANA FIGUEROA

MORELIA, MICHOACÁN, ABRIL DE 2006.



DEDICATORIA

Doy gracias a Dios por permitirme concluir con una etapa más en mi vida, y ayudarme a salir a delante con las metas que me formado, como ha sido terminar la carrera de Contador Público, por darme la oportunidad de estar junto a las personas que más quiero y sobre todo por haberme dado unos padres como los que tengo. Y por que a pesar de los errores que he cometido no me ha soltado de su mano.

La presente tesis es dedicada a las personas más importantes en mi vida:

A MIS PADRES: Arcadio Esquivel Garcia y Ma. Elena Ruiz Mendoza, por darme la vida, quienes han hecho de mi una persona de bien, y que sin escatimar esfuerzos y cariño me han ayudado a salir adelante, ya que me han apoyado en todas mis decisiones, demostrándome que siempre estarán ahí. Además me han enseñado con su buen ejemplo que el éxito se alcanza a base de esfuerzo, disciplina y dedicación, Por darme la vida y su amor, gracias, LOS AMO.

A MIS HERMANOS: Francisco Javier, Alma Rubi, Dulce Fanny, Julieta, Marco Antonio y Arlen, que siempre han creído en mi, que me han ayudado a no desistir para seguir adelante. Quienes me han enseñado a valorar el amor y la unión de la familia, a ver la vida con mayor simpleza, por eso y muchas cosas más gracias, LOS QUIERO MUCHO.

Esquivel Ruiz Elizabeth.
===== **LiZ** =====

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco al Dr. EVARISTO GALEANA FIGUEROA que primero como profesor y luego como asesor de tesis, me ha compartido sus conocimientos, por creer en mi en este proyecto, por el tiempo y apoyo recibido en el mismo, por que el me demostró que en mi caminar por la vida no he pasado desapercibida, gracias de todo corazón.

A mis profesores que con sus conocimientos y enseñanzas recibidos para mi formación académica, y en particular a mis profesores de licenciatura que con sus consejos referente a la vida profesional, para saber cuan difícil es la vida en este ámbito, sinceramente gracias.

Debo expresar mi agradecimiento al Dr. Carlos Fong Reynoso, quien realizó una investigación sobre el Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PyME, la cual ha sido una fuente de información para la presente tesis.

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, por la oportunidad y el honor de ser profesionista.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. JUSTIFICACIÓN.	6
1.1. Características Generales de las Empresas.	6
1.2. Clasificación del Tamaño de las Empresas.	7
1.3. Características Generales de las PyMES.	8
1.4. Una Aproximación al Financiamiento en México.	11
1.5. Activos Intangibles.	12
 2. PRINCIPALES ESTRATEGIAS DEL ÉXITO APLICADAS POR LAS EMPRESAS.	 21
2.1. El comportamiento competitivo de la empresa dentro de la estrategia.	26
2.2. Modelos de la gestión estratégica que explican la ventaja competitiva.	32
2.3. Orígenes del concepto beneficios extraordinarios.	38
2.3.1. Vínculos de la estrategia de empresa con la teoría económica.	40
2.4. Utilidad estratégica de los modelos de competencia perfecta.	46
2.4.1. El modelo de competencia perfecta y sus implicaciones para la estrategia.	46
2.4.2. La competencia imperfecta y su utilización en la gestión estratégica.	52
2.5. La rivalidad y el soporte empírico de las teorías de la ventaja competitiva.	57

3. VENTAJA COMPETITIVA: TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.	63
3.1. La empresa vista desde la perspectiva de los recursos.	65
3.2. Heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa.	74
3.2.1. Orígenes de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa.	78
3.2.2. Persistencia de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas.	86
3.3. Los atributos de los recursos que sustentan la ventaja competitiva de la empresa.	96
3.4. Las capacidades de la empresa.	110
3.4.1. El soporte de las capacidades de la empresa.	118
3.4.2. Las capacidades como determinante del proceso de ajuste de la ventaja competitiva de la empresa.	123
 4. LOS ACTIVOS INTANGIBLES POR LA GESTION DEL COMPORTAMIENTO COMO FUENTE DE VENTAJA EN LAS PyMES.	 129
4.1. La relevancia de las PyMES en el contexto actual.	132
4.1.1. Características definitorias de las PyMES.	134
4.1.2. El entorno competitivo de las PyMES.	143
4.1.3. Características de las PyMES que representan ventajas potenciales en la competencia.	149
4.1.4. Controles administrativos y contables para la planeación Fiscal de las PyMES.	163
4.2. El conocimiento como soporte de las habilidades para especializarse y cambiar en las PyMES.	184
4.2.1. El rol de la gestión en la reconfiguración de las PyMES.	187

4.2.1. El proceso de aprendizaje como determinante de la acumulación de conocimiento organizacional y otros activos intangibles.	189
4.2.2. El conocimiento organizacional como determinante del cambio.	197
4.3. Un modelo de ventaja competitiva basado en recursos intangibles.	208
5. CONCLUSIONES.	217
6. BIBLIOGRAFÍA.	225

INTRODUCCIÓN

Actualmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan una función crucial en la competencia mundial. En las nuevas formas de industrialización, la empresa se centra en entender y satisfacer las necesidades de los clientes, los proveedores y los subcontratistas que son parte de un equipo de producción.

Esta nueva organización industrial, revaloriza el papel de las PYMES, y genera nuevas posibilidades para su desarrollo, aprovecharlas eficientemente es el reto más importante para el futuro de este tamaño empresarial. Pero ¿cómo debe prepararse para ese reto?, y ¿qué nuevas técnicas empresariales debe aplicar?

Es aquí donde llama la atención esta investigación, ¿Cómo hacer para que las PyMES alcancen el éxito, aprovechando al máximo sus recursos tanto tangibles como intangibles?. Es por ello que en el trabajo que se presenta, nos enfocaremos principalmente al los activos intangibles, ya que éstos son olvidados en la mayoría de los casos por este tipo de empresas, y es indudable que estos son factores determinantes del éxito de las mismas. Estas variables pueden ser: la relación que hay con los clientes, proveedores, empleados, etcétera, a los cuales sino se les da la importancia que debe, pueden influir al fracaso de las PyMES.

Es necesario entender el concepto de una empresa exitosa, para poder iniciar con la presente investigación. Existen diversas definiciones del atributo éxito, sin embargo, en cualquier situación deben cumplirse algunas características, como pueden ser:

- a. Que la empresa subsista, es decir, las empresas que se separan o que están en bancarrota o van encaminadas a estas situaciones no pueden ser consideradas exitosas.

- b. Es probable que las características para que una empresa sea considerada exitosa sean: crecer, crear empleo, obtener recursos financieros o económicos a sus propietarios o tener un alto prestigio social, y que al mismo tiempo estas son consecuencia de la capacidad de la misma.
- c. Otra condición es que sea suficiente de crecer en recursos financieros para lograr los objetivos planeados al inicio de sus actividades y si es posible lograr más de lo que en su creación se hubiese establecido; es decir, alcanzar todo esto es obtener beneficios extraordinarios.

Dicho de otra forma es necesario que una empresa este en competencia, ya que de esta manera busca la forma, de innovar o de darles el mayor provecho a sus recursos y al mismo tiempo obtener beneficios extraordinarios, que llamándolo de otra forma esta es una empresa exitosa, que goza de una ventaja competitiva.

Es por ello que para saber el principio del éxito o el fracaso de una empresa, debemos indagar en las causas relacionadas entre la ventaja competitiva, beneficios extraordinarios y el éxito de las pequeñas y medianas empresas.

En la gestión estratégica existen al menos dos teorías plausibles y complementarias respecto a las fuentes de la ventaja competitiva, que asume que esta se manifiesta en la forma de beneficios extraordinarios: la Teoría estructuralista (Porter 1980) y la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt 1984, Rumelt 1984, Barney 1986, 1991, 1994).

La estrategia actualmente centra su atención en el comportamiento competitivo de la empresa, en especial, en el análisis de los determinantes de la ventaja competitiva y su potencial para generar beneficios extraordinarios.

Lo realmente importante no es constatar que el éxito empresarial está asociado a la obtención de beneficios extraordinarios, sino encontrar las causas de esos beneficios extraordinarios.

El título primero de esta tesis aborda el concepto de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), las características generales de las empresas, su clasificación de acuerdo a su tamaño, las características de las PyMES, se incluye el financiamiento en México a este tipo de empresas y contiene el concepto de los activos intangibles, así como sus elementos distintivos.

El título segundo presenta las principales estrategias del éxito de una empresa que a escala individual significa su supervivencia, permaneciendo en la actividad a la que se dedica y satisfaciendo de mejor manera las necesidades de sus miembros, así como también trata del comportamiento competitivo de la empresa dentro de la estrategia.

El título tercero muestra la ventaja competitiva basada en la Teoría de Recursos y Capacidades, entendiendo esta como la mejor opción a la explicación del éxito de la empresa, igualmente los atributos de estos recursos, y estos a su vez son valiosos cuando permiten aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas del entorno competitivo.

El título cuarto se destina a los activos intangibles, marcando en este apartado las características, su entorno competitivo, así como los controles administrativos y contables para la planeación fiscal de las Pequeñas y Medianas Empresas; también considera que el conocimiento es importante para la duración de las PyMES, ya que de aquí depende su habilidad de cambiar para mantener el ajuste a su entorno competitivo.

Además como argumenta Fong (2002) si la teoría de recursos y capacidades basa su explicación de los beneficios extraordinarios en las rentas que generan los recursos estratégicos de la empresa, la literatura sobre las PyMES, identifica el desempeño de este tipo de empresas con las habilidades del equipo de gestión y de los empleados, y particularmente con las características del gestor-propietario de las PyMES: su capacidad de asumir riesgo y de establecer relaciones con los clientes, los proveedores, los distribuidores, su habilidad de reaccionar rápidamente ante los cambios en el mercado. Etc.

Como se puede observar, los factores de éxito señalados son recursos de la empresa, y en ambos casos se coincide en un mismo tipo de recursos: los activos intangibles.

Si los factores clave del éxito de las PyMES pueden ser vistos también como activos intangibles idiosincrásicos y especializados, que cuentan con los atributos necesarios para ser considerados estratégicos, entonces nos encontramos con que el instrumental analítico de la teoría de recursos y capacidades es adecuado para abordar las causas del éxito de las PyMES, y que el énfasis de esta investigación debe estar en este tipo de recursos, (Fong 2002).

En otras palabras, si los activos intangibles son la clave de la ventaja competitiva de las PyMES, entonces un mejor entendimiento de sus características resulta fundamental para entender las determinantes del éxito de este tipo de empresas.

Por este motivo, en el título cuarto se profundiza en su estudio, con el fin de establecer un modelo de análisis de la ventaja competitiva de las PyMES, basado en activos intangibles.

En este sentido, el estudio que se presenta se encuentra al mismo tiempo dentro de la principal corriente de investigación en el campo de la gestión

estratégica (la ventaja competitiva), que en una de las áreas donde existe mayor demanda de nuevos desarrollos teóricos: la importancia de los activos intangibles como factor de diferenciación en las PyMES.

Es por ello que hemos llegado a la conclusión de que los activos intangibles forman parte de una ventaja competitiva en las PyMES, y es tal la importancia que los intangibles están adquiriendo en la empresa que, en muchas ocasiones, la [inversión](#) en ellos representa el mayor activo de la compañía. Según Goldfinger (1997), citado por Cañibano y otros (1999): "la fuente de valor y riqueza económica no es ya la producción de bienes materiales, sino la creación y manipulación de activos intangibles", es decir, el saber cómo utilizar y aprovechar estos activos permitirá alcanzar el éxito de las empresas mismas.

Es por esta razón que se ha comenzado a abrir un espacio al reconocimiento de los activos intangibles en la información financiera de las empresas; lo cual no representa, por el momento, una ruptura con las tradicionales prácticas contables de reconocimiento y medición de activos, sino de comenzar abrir nuevas vías de información para los reportes financieros, planteándose inclusive la modificación de su propio marco conceptual, (Cañibano y otros, 1999).

1. Justificación

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa.

Por consiguiente se definirá a la empresa como:

“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (Andersen, 1999).

1.1. Características Generales de las Empresas

Una vez ya definida a la empresa y siguiendo a Mendez (1996), podemos ampliarnos más en sus características, observando la relación que posee con su definición.

Por lo tanto, cualquier empresa contará con las siguientes características:

- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.

- Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.
- El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.
- La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.

1.2. Clasificación del Tamaño de las Empresas

Para este punto, se comparará las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según su número de trabajadores que laboren en ella, tomando en cuenta las siguientes instituciones: el Instituto Nacional De Estadística Y Estudios Económicos en Francia (INSEE); la Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA); la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), la revista mexicana de Ejecutivos de Finanzas (EDF), y finalmente la Secretaría de Economía de México (SE). Todas estas instituciones están dedicadas al fomento y desarrollo de las empresas en cada uno de sus países.

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
INSEE	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
Comisión Económica para América Latina	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
EDF	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
Secretaría de Economía	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

Las empresas dedicadas al comercio son las que poseen menor número de trabajadores según sea su tamaño, seguida por las empresas dedicadas a brindar cualquier tipo de servicio, y finalmente las industriales, ya que absorben mayor mano de obra, para poder llevar a cabo sus procesos productivos.

1.3. Características Generales de las PyMES

De manera muy general todos las pequeñas y medianas empresas (PyMES) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las PyMES (Méndez, 1996):

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

Las ventajas de las pequeñas empresas se caracterizan por su facilidad administrativa, pero sus desventajas se deben a razones de tipo económico, como son la inflación y devaluaciones; viven al día de sus ingresos, le temen al fisco, falta de recursos financieros, por lo tanto se les dificulta crecer, y estas mismas razones ponen en peligro su existencia. Todo esto resultado de una administración empírica por parte del dueño, que afecta el rendimiento general de la empresa.

Para el caso de las medianas empresas, podemos darnos cuenta que padecen los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad

administrativa, pero sus desventajas también son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, no obtiene ganancias extraordinarias, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc. Todo esto derivado de su problema de altos costos, debido a su tamaño.

Tales descripciones son arbitrarias y no permiten establecer una definición precisa y categórica de lo que en realidad engloba el concepto de 'PYME'. Con frecuencia, se utilizan otros criterios para definir la dimensión de la empresa en función de: 1) la plantilla de empleados; 2) el volumen de ventas y 3) el valor añadido, definido éste como la suma de gasto en personal, amortizaciones, gastos financieros, beneficios netos e impuestos.

La importancia de las PyMES puede reflejarse con el siguiente ejemplo: atendiendo al criterio de tamaño de la empresa, entre el 90 y el 99% del sector empresarial español y latinoamericano está constituido por pequeñas y medianas empresas. Además, son las PyMES las empresas con mayor capacidad de creación de empleo, sobre todo durante los últimos años, una vez superada la crisis que tuvo lugar a principios de la década de 1990.

Por otra parte, hay que señalar que las PyMES son mucho más vulnerables a las condiciones del mercado que las grandes empresas, pues no tienen la capacidad de resistencia que tienen estas últimas imponiendo precios o cantidades, como ocurre en los mercados oligárquicos dominados por unas pocas grandes compañías. Pero esto, que a primera vista puede parecer una desventaja competitiva de las PyMES frente a las grandes empresas, es al mismo tiempo uno de sus puntos fuertes, porque las obliga a ser más dinámicas y flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados. Esto les permite tener una estructura menos rígida que la de las grandes empresas, y un margen de maniobra y una mayor capacidad de reacción.

Por último, es necesario referirse al comportamiento exterior de las PyMES. Al tener un tamaño más o menos reducido, tienen mayor dificultad para expandirse y poder llegar a mercados alejados de su punto de residencia. Por ello, la mayoría de las PyMES se concentran en mercados locales, regionales o, como mucho, nacionales. Sin embargo, en los últimos años existe una clara tendencia a la internacionalización de la actividad económica de las pequeñas y medianas empresas que, mediante acuerdos con otras PyMES alejadas de sus mercados de origen, consiguen ampliar su alcance y su actividad a territorios y mercados exteriores a los que, de otra forma, no podrían acceder.

Desde principios de la década pasada se hizo patente que las grandes corporaciones multinacionales tenían cada vez mayores problemas para innovar y adaptarse a una economía en cambio continuo, mientras que las pequeñas y medianas empresas se adaptan con gran rapidez, por lo que han crecido en importancia tanto por volumen de negocios como por personal laboral contratado. Este fenómeno ha ido acompañado de un aumento del autoempleo en los países capitalistas occidentales.

1.4. Una Aproximación al Financiamiento en México.

El problema fundamental de las PyMES en México es la falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales, ejemplificando algunos de los problemas a los que se enfrentan las PyMES son: *“que un empresario decida abrir un negocio y, en promedio, las autoridades tardan 52 días para llevar a cabo gestiones y tramites....también existen desequilibrios en cuanto a la inversión extranjera se refiere...”*. (Rodarte, 2001).

Este mercado es mejor conocido como “mercado intermedio” y su propósito es “ofrecer recursos a las empresas para que puedan satisfacer

necesidades de capital para la realización de proyectos de largo plazo y reducir el costo de financiamiento de las compañías mexicanas”.

1.5. Activos Intangibles

En el preámbulo de las Normas de Información Financiera (NIF) (las cuales entraron en vigor el 1º de enero 2006), la importancia de los activos intangibles en las nuevas formas de hacer negocios en la actualidad, se consideró pertinente adecuar y actualizar el Boletín C-8 de Activos Intangibles emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad en abril de 1976, a las necesidades actuales de las empresas; dando origen al presente Boletín.

Sus aspectos más relevantes son:

- a. El establecimiento de lineamientos y criterios específicos para el tratamiento contable de los costos de investigación y desarrollo, concluyendo que sólo los costos de desarrollo pueden ser sujetos a capitalización.
- b. Los costos preoperativos identificados plenamente como de investigación (o en la fase de investigación de un proyecto) deben reconocerse como un gasto del periodo. Los costos preoperativos identificados plenamente como de desarrollo (o en la fase de desarrollo de un proyecto) y que pudieran ser reconocidos como un activo intangible deben cumplir con los criterios para su capitalización. Cualquier otro costo preoperativo no está sujeto a capitalización.
- c. Las reglas de valuación se presentan con una secuencia lógica basada en el ciclo de vida del activo, considerando el reconocimiento y valuación inicial del activo intangible, el reconocimiento de un gasto,

los desembolsos posteriores y valuación posterior al reconocimiento inicial.

Es importante señalar la insistencia de los organismos profesionales en identificar, reconocer y valorar, en casos de adquisiciones de negocios, el mayor número posible de conceptos de intangibles, a fin de disminuir en lo posible el residuo que se identifique como crédito mercantil.

De acuerdo a las Normas de Información Financiera (NIF), Activos Intangibles son aquellos identificables, sin sustancia física, utilizados para la producción o abastecimiento de bienes, prestación de servicios o para propósitos administrativos, que generarán beneficios económicos futuros controlados por la entidad. Y existen dos características principales de los activos intangibles:

- a. Representan costos que incurren, derechos o privilegios que se adquieren con la intención de que aporten beneficios específicos a las operaciones de la entidad durante periodos que se extienden más allá de aquel en que fueron incurridos o adquiridos. Los beneficios que aportan son en el sentido de permitir que esas operaciones reduzcan costos o aumenten los ingresos futuros.
- b. Los beneficios futuros que se esperan obtener se encuentran en el presente, frecuentemente representados por forma intangible mediante un bien de naturaleza incorpórea, o sea, no tienen una estructura material ni aportan una contribución física a la producción u operación de la entidad. El hecho de que carezcan de características físicas no impide que se les pueda considerar como activos legítimos. Su característica de activos se la da su significado económico, más que su existencia material específica.

Crédito Mercantil. Es un activo intangible que proviene de la compra de un negocio y puede consistir en uno o más intangibles, identificados o no, que no pueden ser valuados individualmente en forma confiable. Sus elementos pueden tener vidas útiles económicamente distintas. Ejemplos de éstos pueden ser: nuevos canales de distribución, sinergia de fuerzas de venta combinadas y un equipo administrativo superior. En vista de que estos elementos no pueden ser valuados en forma separada de manera confiable, son contabilizados de manera colectiva como crédito mercantil o exceso del costo en la adquisición de activos netos de una entidad.

Investigación. Es una búsqueda original y planeada que tiene el propósito de adquirir nuevos conocimientos científicos o técnicos, con la expectativa de que resulten útiles para desarrollar un nuevo producto o servicio, un nuevo proceso o técnica que permita lograr una mejora significativa de un producto o proceso existente.

Desarrollo. Es la aplicación de los resultados encontrados en la investigación y/u otros conocimientos a un plan o diseño para la producción de materiales nuevos o sustancialmente mejorados, dispositivos, productos, procesos, sistemas o servicios previos al inicio de la producción o uso comercial. Incluye el diseño y la prueba de productos alternativos, la construcción de prototipos y la operación de plantas piloto. No contiene las modificaciones rutinarias de los productos actuales, líneas de producción, procesos de fabricación y otras operaciones en marcha, aunque dichas modificaciones representen mejoras; tampoco incluye la investigación de mercados ni las actividades de prueba de los mismos.

Amortización. Es la distribución sistemática del costo de un activo intangible entre los años de su vida útil estimada.

Valor histórico. Es el monto del dinero o medios líquidos equivalentes pagados, o bien, el valor razonable de la contraprestación entregada para comprar un activo, en el momento de su adquisición o construcción por parte de la empresa.

Pérdida por deterioro. Es el monto en que los beneficios económicos futuros de los activos intangibles son menores a su “valor neto en libros”.

Valor neto en libros. Es el saldo neto del activo después de deducir la amortización acumulada y, en su caso, ajustado por las pérdidas acumuladas por deterioro que se refiera al mismo.

Valor residual. Es el monto neto que la entidad espera obtener de un activo al final de su vida útil, después de haber deducido los costos derivados de su enajenación o su disposición, a pesos de la fecha en que el activo se empieza a amortizar.

Mercado observable. Es aquel en donde los intangibles, en forma separada, son comprados y vendidos a pesar de que esas operaciones no sean frecuentes. El precio de mercado puede observarse en esas operaciones de compra y venta, y ser utilizado para estimar el valor razonable de activos intangibles que sean similares.

Valor razonable (fair value). Es el monto por el cual puede ser intercambiado un activo entre un comprador y un vendedor adecuadamente informados, en una transacción de libre competencia.

Los elementos distintivos de la definición de un activo intangibles son:

- ✖ Deben ser identificables.

- ✘ Deben proporcionar beneficios económicos futuros fundadamente esperados.
- ✘ Debe tenerse control sobre dichos beneficios.

Si una partida no cumple con todos los elementos de la definición del párrafo anterior, los desembolsos para adquirirla o generarlos deben ser reconocidos como un gasto cuando son incurridos.

Las reglas de presentación y revelación indicadas en el boletín C-8 los activos intangibles deben presentarse:

- a. En el balance general como activos no circulantes, deducida su amortización acumulada.
- b. En el estado de resultados se incluirá el cargo por amortización como gasto de operación del negocio.

De aquí parte el origen de esta tesis, del hecho que existen Activos Intangibles que pueden influir en la obtención de beneficios financieros, y dichos recursos no son reflejados en los Estados Financieros pero que sin lugar a duda son factores importantes para la diferenciación del éxito principalmente en las Pequeñas y Medianas Empresas.

Dicho de otra manera el valor de las empresas en la actualidad, tanto en el sector industrial como en el de comercio o servicios, no reside solamente en sus instalaciones, maquinaria o edificios, sino en aspectos inmateriales como la capacidad de desarrollar relaciones estables con sus clientes y conseguir su fidelización, su capacidad para innovar e introducir nuevos productos o servicios al mercado, o la competencia técnica y motivación de su personal. Por ello, es que se puede afirmar que el valor de las empresas en la actualidad viene dado por el conjunto de sus activos tangibles y el de sus intangibles.

El objetivo de esta tesis es proponer una explicación de la importancia de los activos intangibles como factor de diferenciación de las pequeñas y medianas empresas (PyMES).

A través de esta investigación, se pretende identificar cuál es la relación entre los activos intangibles y la ventaja competitiva en las PyMES, en particular cómo este tipo de empresas obtiene, utiliza, mantiene sus dotaciones de recursos intangibles y cual es la importancia relativa a cada uno de ellos.

Con esto se pretende, por una parte, fundamentar la proposición de este trabajo que han sido deducidas de la teoría de recursos y capacidades y por otra, aportar nuevos elementos al entendimiento de la ventaja competitiva en las PyMES.

En el contexto de la teoría de recursos y capacidades, partiendo del supuesto de que las empresas son, de entrada, heterogéneas, no se ha prestado demasiada atención a la influencia del tamaño de la empresa en su capacidad para conseguir recursos estratégicos y para construir ventaja competitiva.

Observada esa carencia, esta tesis pretende ser una aportación al desarrollo de la teoría de recursos y capacidades, al reflexionar en la importancia de los activos intangibles como factor de diferenciación en las PyMES, que es un ámbito donde aún falta mucho por explorar. En este modelo se considera que la ventaja competitiva de la empresa es el resultado de las rentas generadas por recursos y capacidades valiosos.

Sin embargo, para que la ventaja competitiva sea sustentable, debe estar construida con recursos y capacidades que además de ser valiosos, sean escasos y difíciles de imitar y de sustituir (Barney 1986, 1991, Peteraf 1993).

Los recursos que se pueden obtener en el mercado no cumplen con las condiciones necesarias para ser difíciles de imitar, mientras que los que se acumulan en la empresa, dada su naturaleza idiosincrásica (Dierickx y Cool 1989), y no comerciables (Powell y Dent-Micallef 1997) difícilmente pueden ser imitados.

La mayor parte de los recursos tangibles se pueden obtener en el mercado, mientras que los recursos intangibles, por su naturaleza misma deben obtenerse en la empresa, son idiosincrásicos y suelen ser no comerciables o imperfectamente comerciables (Hall, 1992, 1993), motivo por el cual son adecuados para sustentar la ventaja competitiva de la organización.

Por otra parte, dentro de la literatura mencionada con las PyMES (Haahti 1994, Lin 1999, Warren y Hutchinson 2000) se ha identificado como factores clave del éxito de las PyMES a diversos recursos intangibles, muchos de ellos soportados por la figura del gestor-propietario de la empresa, motivo por el cual, éstos pueden suponerse valiosos.

Si bien los recursos intangibles potencialmente cuentan con los atributos necesarios para crear y sustentar la ventaja competitiva de la empresa, y esto coincide con los resultados empíricos obtenidos en el ámbito de las PyMES mencionados anteriormente, también existe evidencia que señala que no todos los recursos intangibles están al alcance, de este tipo de empresas, debido a sus características.

Las PyMES normalmente carecen de los recursos necesarios para realizar actividades de inversión, y por tanto, su capacidad de crear nuevos productos y procesos es muy limitada. (Lee y Newton 2000-2001, Storey 1994). Esto implica que normalmente recursos intangibles como las patentes están fuera de su alcance.

Otros recursos intangibles, como la reputación de una empresa o un producto, presentan dificultades para ser obtenidos por las PyMES, ya que, como señalan Dollingere, Golden y Saxton (1997), su obtención no sólo se basa en hacer bien, sino que también es producto de campañas de creación y difusión de imagen, situación que depende de la dimensión de la empresa y su capacidad para destinar recursos financieros a esta tarea.

En cambio ciertas características de estas empresas, como su flexibilidad y su habilidad de cambiar y ajustarse con rapidez así como de establecer estrechas relaciones con clientes y proveedores y de mantener el producto o servicio de la empresa muy ajustado a las necesidades de sus clientes (Burns 1996), le permiten obtener cierto tipo de recursos relevantes para el sostenimiento de su ventaja competitiva.

Para que la empresa pueda estar cambiando constantemente y especializándose en las necesidades de sus clientes, tanto los empleados como los miembros del equipo de gestión han debido desarrollar habilidades específicas a través de la actividad cotidiana. En este sentido, se puede suponer que los recursos intangibles que son relevantes para las PyMES se han creado mediante el aprendizaje organizacional, tanto el emergente, que es generado por la actividad cotidiana de la empresa, como el intencional, que es impulsado como parte de la estrategia que sigue la empresa.

Para poder elaborar la presente tesis se han formulado una serie de cuestionamientos de carácter más específico, para poder establecer criterios operativos de validación:

1. Los recursos y capacidades que contribuyeron a crear y sustentar la ventaja competitiva de la empresa son valiosos, escasos, imperfectamente sustituibles e imperfectamente imitables.

- 1.1. Los recursos que contribuyen a crear y sustentar la ventaja competitiva de la empresa son valiosos.
- 1.2. Los recursos que contribuyen a crear y sustentar la ventaja competitiva de la empresa son escasos.
- 1.3. Los recursos que contribuyen a crear y sustentar la ventaja competitiva de la empresa son difíciles de imitar.
- 1.4. Los recursos de contribuyen a crear y sustentar la ventaja competitiva de la empresa son difíciles de sustituir.
2. Los activos de las PyMES más importantes para crear y sustentar la ventaja competitiva de la empresa son intangibles.
3. Los activos intangibles relevantes para la ventaja competitiva de la empresa se crean en el interior de la organización.
4. Los recursos y capacidades soportados por los empleados y directivos de las PyMES, en especial por su gestor propietario, son fundamentales para la ventaja competitiva de la empresa.
5. El aprendizaje organizacional es el principal mecanismo de las PyMES para la creación y desarrollo de nuevos recursos y capacidades.
6. El énfasis puesto en el desarrollo de nuevas habilidades en los distintos ámbitos de la empresa está determinado por los intereses y habilidades personales del equipo de gestión, en particular, los del gestor propietario.

2. Principales Estrategias del Éxito Aplicadas Por Las Empresas.

Entender cómo actúan los factores que intervienen en el éxito o fracaso de las organizaciones es importante, debido a que la empresa es la unidad básica del sistema productivo vigente.

El éxito o fracaso de cada empresa en particular, influye en los resultados del conjunto empresarial, que visto así, de manera agregada, tiene efectos en variables como el nivel de empleo, la tasa de crecimiento económico, y en última instancia, en el nivel de bienestar de las personas.

A escala individual, el éxito de la empresa significa su supervivencia. Una empresa exitosa puede permanecer en la actividad a la que se dedica, y también puede satisfacer de mejor manera las necesidades de sus miembros.

Debido a su importancia, el éxito de la empresa es abordado y descrito desde múltiples enfoques. Los esfuerzos han sido dirigidos tanto a proponer criterios de apoyo para la gestión de las empresas, como a influir en las decisiones de los encargados de establecer las políticas públicas que regulan su actividad.

Esta multiplicidad de enfoques hace que sea necesario acotar lo que en el presente trabajo se entiende por éxito empresarial y de qué manera se inserta en el campo de la estrategia de empresa (Dentro del campo de la estrategia de empresa suele usarse como sinónimos los términos gestión estratégica, política de empresa, estrategia de empresa, o simplemente estrategia).

La gestión estratégica es la disciplina científica que estudia los aspectos relacionados con la dirección de las organizaciones y con la forma en que son gestionadas y coordinadas las áreas funcionales de la compañía, así como la manera que tiene la empresa de concebirse a sí misma, de establecer sus objetivos y valores, y de relacionarse con su entorno.

La estrategia actualmente centra su atención en el comportamiento competitivo de la empresa, en especial, en el análisis de los determinantes de la ventaja competitiva y su potencial para generar beneficios extraordinarios.

El análisis de dichos determinantes y de la forma en que los gestores de la empresa pueden utilizarlos para lograr el éxito, condujo al desarrollo de diversos modelos de análisis de la ventaja competitiva.

La presente tesis se ubica dentro de esta tendencia. En ella se pretende analizar la importancia de los activos intangibles como factor de diferenciación en las pequeñas y medianas empresas (PyMES), es decir, la construcción y mantenimiento de la ventaja competitiva ya que se considera que este tipo de activos tiene el potencial de contribuir significativamente al éxito de ésta.

Así, con la intención de entender las causas del éxito de la empresa, la primera tarea que se abordó en este trabajo fue el análisis de los modelos de la ventaja competitiva vigentes en el campo de la gestión estratégica.

Entre esos modelos, dos se han distinguido por su aceptación en el ámbito académico: el primero de ellos, conocido como teoría estructural, está basado en la organización industrial (Porter 1980, 1985). El segundo es conocido como teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt 1984, Barney 1991).

En la explicación de la ventaja competitiva basada en la organización industrial, se considera que el principal determinante de los resultados de la empresa es la estructura de la industria; por lo que cada empresa en particular debe seguir una estrategia que se adecue a las características de la industria en que actúa, pudiendo, de forma genérica, competir reduciendo sus costos o diferenciándose y atendiendo nichos de mercado.

Este enfoque es conocido como estructuralista, debido a que se basa en el modelo de Estructura-Conducta-Resultados (Bain 1954, Mason 1957) , donde se remarca la relación que existe entre el ejercicio del poder de mercado de las organizaciones y su rentabilidad.

El segundo modelo, la Teoría de Recursos y Capacidades, rompe con el énfasis dado por la teoría estructural a la industria, y centra su atención en la empresa misma. En esta teoría se propone que los beneficios extraordinarios de la organización, se basan en las rentas generadas por los recursos especialmente valiosos que éstas tienen bajo su control. Dentro de esta perspectiva, la estrategia es una búsqueda constante de beneficios y de su mantenimiento, lo cual evidencia el enfoque económico del modelo.

Una característica de la teoría de recursos y capacidades, es que en ella se busca la integración de diversos conceptos y modelos tomados de la teoría económica, como el de la competencia monopolística de Chamberlin (1933), dentro del modelo clásico de la estrategia de empresa, representado por Andrews (1971).

El hecho de que la gestión estratégica cuente con diversos modelos plausibles para explicar la ventaja competitiva, otorgar la opción de elegir cuál de ellos es el más adecuado para responder las preguntas que se plantean en una investigación específica. En este caso, se consideró que el marco de referencia adecuado para la realización de la presente tesis es el de la teoría de recursos y capacidades.

Esta decisión se tomó en función de distintos criterios. Entre ellos, el más importante es que se ha demostrado empíricamente que la teoría de recursos y capacidades explica un porcentaje mayor de la varianza en la tasa de beneficios entre empresas, que las teorías basadas en la organización industrial (Rumelt 1991, McGahan y Porter 1997, Mauri y Michaels 1998).

Así, el objetivo de este capítulo es exponer cómo y por qué se llegó a dicha decisión. El camino que se siguió para llegar a ese resultado empieza con el análisis de la evolución que ha seguido la noción éxito de la empresa en el campo de la gestión estratégica, hasta llegar a su definición actual, que es la incluida tanto en la teoría estructural, como en la de recursos y capacidades.

La ruta seguida evidenció la necesidad de revisar ciertos modelos de competencia de la teoría económica, debido a que el éxito de la empresa se expresa en función de obtención de beneficios extraordinarios, categoría que se origina en el análisis económico.

Beneficios extraordinarios son aquellos que exceden en nivel de beneficios que se alcanza en el equilibrio del mercado en competencia perfecta. En dicho equilibrio, los montos de los ingresos y de los costos de la empresa son iguales, y por ende, los beneficios extraordinarios son nulos. Los ingresos de la empresa son el resultado de las unidades de producto vendidas al precio de equilibrio establecido por el mercado, mientras que los costos constituyen el pago de los servicios productivos de todos los factores de la producción utilizados, incluida la labor directiva.

El hecho de que muchas de las categorías y razonamientos en que se sustenta la teoría de recursos y capacidades tuvieran su origen en el campo económico planteó algunos retos de interpretación, ya que estos conceptos, que suelen tener implicaciones teóricamente relevantes, se han difuminado al traducirse al lenguaje propio de la estrategia de empresa. Esto implica la necesidad de precisar las condiciones de validez del modelo, para evitar que se establezcan, a partir de éste, implicaciones incorrectas.

Una vez asumido que la teoría de recursos y capacidades se basa en el análisis económico, se debe tener claro que la economía y la estrategia de empresa son teorías independientes con objetivos propios, que utilizan conceptos

comunes desde perspectivas diferentes, aún cuando abordan el mismo objeto de estudio: la empresa.

Lo importante al observar las diferencia entre los enfoques de ambas disciplinas no es establecer cuál de ellas es mejor, sino qué elementos de cada una pueden ser útiles para la otra, a pesar de su aparente incompatibilidad.

Una muestra de dicha incompatibilidad es la interpretación radicalmente opuesta que hacen estos campos del fenómeno de la persistencia de beneficios extraordinarios en el largo plazo.

Para la teoría económica, la existencia de beneficios extraordinarios que se mantienen en el largo plazo es negativa, ya que implica que existen fallos que impiden que el mercado encuentre la asignación óptima para todos los recursos de una economía.

Si los recursos no se utilizan óptimamente, la producción total de bienes y servicios de esa economía es menor a la que se obtendría en condiciones de competencia perfecta, lo que implica que el bienestar social³ es menor que lo posible, por lo que se debe intervenir para corregir los fallos del mercado y mejorar el funcionamiento de la economía.

En cambio, en el campo de la estrategia, la presencia de beneficios extraordinarios es vista como algo positivo, ya que significa que una empresa en particular ha sido capaz de encontrar la manera de ser más eficiente que el resto de las empresas que participan en su actividad.

Los beneficios extraordinarios son el premio que recibe la empresa innovadora por haber desarrollado atributos con los cuales satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes. Esta habilidad constituye una ventaja competitiva sobre sus rivales.

A pesar de que estas interpretaciones son diametralmente diferentes, ambas son correctas. Las diferencias se deben a que se analizan aspectos distintos del mismo fenómeno, lo que en última instancia, permite profundizar en el conocimiento del fenómeno en cuestión.

En este sentido, la gestión estratégica se enriqueció al incorporar las explicaciones de las causas de la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo, construidas por la teoría económica en sus más de dos siglos de existencia.

Sin embargo, para que la gestión estratégica pudiera utilizar dichos modelos económicos, primero fue necesario traducirlos a su lenguaje y reinterpretarlos dentro de su lógica. El resultado de la lectura estratégica del análisis económico de los beneficios extraordinarios que persisten en el largo plazo, es uno de los principales soportes de las explicaciones de la ventaja competitiva de la empresa.

2.1. El Comportamiento Competitivo de la Empresa Dentro de la Estrategia.

En el inciso anterior se definió la estrategia de empresa como la disciplina científica que estudia los aspectos que tienen relación con la dirección de las organizaciones y con la forma en que son gestionadas y coordinadas las áreas funcionales de la compañía, así como con la manera que tiene la empresa de concebirse a sí misma, de establecer sus objetivos y valores, y de relacionarse con su entorno.

La finalidad de la estrategia es aportar elementos de apoyo para que la empresa sobreviva y sea exitosa (Rumelt 1984). La consecución del éxito

depende tanto de la realización de las tareas de gestión y coordinación interna, antes señaladas, como de la eficiencia con que la empresa compite.

Por ello, se puede considerar que la investigación respecto de la gestión estratégica se divide en dos grandes tendencias, la enfocada a promover la eficacia y eficiencia en la realización de las tareas internas de la organización, y la enfocada a entender los determinantes del comportamiento competitivo de la empresa, así como sus resultados.

Estas tendencias no se han desarrollado a un ritmo similar a lo largo de la evolución de la disciplina. De hecho, el análisis de la gestión y coordinación interna de la empresa, que fue una de las tareas que motivaron la creación de este campo, a partir de los años ochenta perdió interés entre la comunidad académica (Porter 1991, Barney 1991).

Entre las causas que propiciaron el cambio, una es especialmente importante: se constató empíricamente que algunas empresas obtienen beneficios extraordinarios durante largos periodos (Rumelt, Schendel y Teece 1991, 1994, Conner 1991, Spanos y Lioukas 2001). Este descubrimiento evidenció que las organizaciones tienen la posibilidad de disfrutar de dicha situación.

La nueva definición del éxito de la empresa marcó el camino a seguir en la investigación en el campo de la gestión estratégica, ya que, para explicar el éxito de la empresa, se debía profundizar en las causas de la persistencia de los beneficios extraordinarios (Rumelt, Schendel, y Teece 1994).

Antes de que fuera constatado empíricamente dicho fenómeno, esa posibilidad no había recibido atención, debido a que el término económicos se consideraba incompatible la presencia de beneficios extraordinarios de largo plazo (en esta tesis se usarán como sinónimos beneficios extraordinarios sostenibles, beneficios extraordinarios duraderos, a la manera de los economistas, beneficios

extraordinarios de largo plazo, o beneficios extraordinarios sustentables) con el comportamiento competitivo de los mercados.

Sin embargo, ante la evidencia fue necesario buscar y construir nuevas explicaciones, que fueran consistentes con la simultaneidad de ambos fenómenos en un mismo mercado, ya que la realidad había superado a las teorías.

La respuesta encontrada, en términos generales, es que si una empresa busca obtener beneficios extraordinarios, debe poder competir en situación de superioridad sobre sus rivales, y esto depende de que posea una ventaja competitiva (la empresa que posee una ventaja competitiva puede producir con costos menores al promedio en su industria, o diferenciar el producto para alcanzar una posición monopolística. Ambas opciones permiten conseguir benéficos extraordinarios), (Spanos y Lioukas 2001, Powell 2001).

A partir de lo señalado arriba, el análisis de la ventaja competitiva, y en general el comportamiento competitivo de la empresa, ha conducido la evolución de la disciplina (Porter 1991). Se considera que la cuestión fundamental es cómo las organizaciones consiguen y conservan la ventaja competitiva, ya que de ella deriva el éxito empresarial, manifestado en la obtención de beneficios extraordinarios (Yao 1988, Teece, Pisano y Shuen 1997, Powell 2001).

Antes de analizar los modelos explicativos de la ventaja competitiva que ha creado la gestión estratégica, conviene hacer una breve reflexión respecto de las condiciones que propiciaron y permitieron que pudiera realizarse dicha observación, así como el clima académico que determinó su interpretación.

Lo primero a señalar, es que en su origen, la estrategia de empresa tuvo un estilo pragmático y poco propenso a la abstracción (Porter 1991). Esta disciplina se construyó mediante la acumulación de principios o máximas de comportamiento respecto al éxito de las empresas.

Estos principios no constituyen una teoría como tal, en todo caso pueden considerarse como la integración de los resultados de un amplio conjunto de estudios empíricos sobre el comportamiento de la empresa (Rumelt 1984).

Debido a la carencia de una teoría general, la investigación académica en estrategia de empresa tuvo en su momento carácter inductivo. Esto es una característica común a todas las disciplinas científicas en formación, ya que antes de poder actuar de forma deductiva, es decir, deduciendo hipótesis de una teoría para contrastarlas con la realidad, es necesario que dicha teoría sea creada.

Esta forma de investigar propició que se abordaran algunas cuestiones que estaban fuera del alcance de los estudios de casos tradicionales. Los resultados de estas investigaciones generaron conflictos ya que evidenciaron la existencia de fenómenos que no podían ser interpretados dentro de la teoría existente.

Entre los resultados basados en estudios de casos destaca la persistencia de beneficios extraordinarios en mercados no monopolísticos. Esta situación, si bien resulta más conflictiva en términos económicos que empresariales, se convirtió en una cuestión fundamental a resolver para la gestión estratégica, ya que de su respuesta depende la explicación del éxito de las empresas.

De hecho, aún cuando los beneficios extraordinarios tiendan a reducirse por efectos de la competencia, hasta convergir en el nivel promedio de la industria, si este proceso es lento, es suficiente para orientar las decisiones estratégicas. Un ejemplo de ello está en el caso de empresas cuyo producto tiene un ciclo de vida corto (Jacobsen 1988).

Dentro del campo de la gestión estratégica no es sorprendente que empresas dentro de una misma industria difieran entre ellas. Esto se había observado ya en la investigación mediante estudios de casos.

Además, también se había observado una inercia asociada con esas diferencias. Algunas empresas simplemente son mejores que otras. Y lo son de forma consistente. De hecho, la existencia de esas diferencias es el origen del concepto estrategia, y encontrar las posibles explicaciones a dicho fenómeno, su objetivo (Rumelt, Schendel y Teece 1991).

En este sentido, el cambio de perspectiva relevante para la gestión estratégica no es admitir que existen factores que permiten disfrutar de beneficios extraordinarios a una empresa, sino entender porqué estos beneficios se mantienen a pesar de la competencia, y porqué el resto de las empresas no establecen estrategias que conduzcan a la misma situación.

Esta pregunta, planteada desde la perspectiva de la gestión estratégica podría expresarse en los siguientes términos: ¿cómo puede una empresa establecer una estrategia que le permita obtener beneficios extraordinarios de manera sostenida, sin que sus competidores puedan imitar y reproducir dicha estrategia?

Para responder esta pregunta, más que indagar en la gestión y coordinación interna de la organización, es necesario entender cómo actúa la competencia, qué determina el comportamiento competitivo de las empresas, y con ello, profundizar en cuáles son las características de los mercados que influyen en dichos comportamientos.

La gestión estratégica, preocupada principalmente por el funcionamiento interno de la empresa, carecía de una teoría que permitiera abordar el comportamiento competitivo en el mercado y su relación con el éxito de la empresa.

Para subsanar esta situación, se buscaron explicaciones en otras disciplinas, principalmente en la teoría económica, donde el concepto beneficios

extraordinarios ya había sido discutido y analizado profusamente, puesto que es una parte fundamental del análisis económico.

Esta nueva tendencia en la investigación en la estrategia de empresa tiene al menos dos aspectos que deben tomarse en consideración:

Primero: que la necesidad de integrar conceptos y nociones asociados al fenómeno de beneficios extraordinarios, en el análisis del comportamiento competitivo como determinante del éxito de la empresa, propició la adopción de la lógica analítica de la teoría económica.

Sin embargo, no ha sido un proceso simple, igualmente aceptado por toda la comunidad académica especializada en gestión estratégica, ya que la integración de esos conceptos y modelos debe resolver algunos problemas significativos.

Esto es importante, porque el uso del análisis económico del comportamiento competitivo de la empresa ha significado una profunda transformación del campo de la gestión estratégica. El ejemplo más claro de ello es la forma en que ha evolucionado el concepto de éxito de la empresa hasta su definición actual de corte económico, vinculado a la obtención de beneficios extraordinarios.

Segundo: este cambio de tendencia en la agenda de investigación en gestión estratégica, evidencia la necesidad de encontrar una teoría general, un paradigma unificado que guíe el desarrollo futuro de la estrategia de empresa (Peteraf 1993, Teece, Pisano y Shuen 1997, etcétera).

La búsqueda de esa teoría general debe resolver la forma en que se integren en una sola estructura, las teorías plausiblemente válidas y en conflicto

entre sí, que existen para explicar los aspectos que conciernen a la gestión estratégica.

La falta de dicho paradigma unificado, (o estar en una etapa pre-paradigmática, en palabras de Rumelt, Schendel y Teece 1994) pueden explicarse por la amplitud y complejidad del campo, que junto con la velocidad a la que cambia el objeto de estudio, dificultan el establecimiento de una teoría general de la estrategia de empresa. (Schoemaker 1990)

Por todo lo señalado anteriormente, las explicaciones de la ventaja competitiva presentes en la gestión estratégica están marcadas tanto por la carencia de una teoría general, como por el debate respecto a la forma en que debe ser utilizado el bagaje obtenido de la teoría económica, e inclusive se éste es necesario para el desarrollo de la disciplina.

2.2. Modelos de la Gestión Estratégica Que Explican la Ventaja Competitiva.

En el apartado anterior se expuso que la observación empírica de la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo condujo a la búsqueda de explicaciones de este fenómeno. El resultado de ese esfuerzo fue la construcción de la teoría estructural (Porter 1980), y la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt 1984).

Ambas teorías consideran que la estrategia de la empresa debe estar enfocada a conseguir una posición de ventaja en la competencia para la organización, ya que de ello depende que disfrute de beneficios extraordinarios. Además, son complementarias en su forma de abordar el estudio de la ventaja competitiva, ya que la teoría estructural se centra en el análisis del entorno,

mientras que la teoría de recursos y capacidades lo hace en los aspectos internos de la empresa (Barney 1991, Spanos y Lioukas 2001).

Si se admite, como se propone en la figura 1, que estas teorías de la ventaja competitiva amplían y potencian la capacidad del modelo de análisis estratégico de fuerzas, oportunidades, debilidades, y amenazas (análisis FODA (este modelo indica que para que una empresa se adecue exitosamente a su entorno, debe seguir estrategias que exploten sus fortalezas, mientras se minimizan sus debilidades, que aprovechen las oportunidades del entorno, mientras se evaden las amenazas, Andrews 1971)), resulta más obvia la complementariedad entre dichas teorías.

La teoría estructural potencia el análisis de las amenazas y oportunidades del entorno, indicando a la empresa cómo aprovechar la estructura de la industria en que actúa para construir una ventaja competitiva, y también cual es el efecto potencial de los cambios en las características de su industria, sobre su tasa de beneficios.

La teoría de recursos y capacidades profundiza en el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, señalando cuales de los recursos y capacidades bajo control de la organización tienen los atributos adecuados para crear y sustentar su ventaja competitiva.

Sin embargo, mientras que en el análisis FODA se analizan de forma conjunta las variables externas e internas de la empresa, en el caso de las teorías de la ventaja competitiva, el análisis sólo se enfoca lo interno o lo externo, propiciando que exista la impresión de que estas teorías son incompatibles y aún rivales.

FIGURA 1. Relación Entre el Enfoque de la Ventaja Competitiva y el Análisis FODA.

NIVEL DE ANÁLISIS →	EXTERNO	INTERNO
DISCIPLINA ↓		
Gestión Estratégica	ANÁLISIS DEL ENTORNO Oportunidades Amenazas	ANÁLISIS DE LA EMPRESA Fortalezas Debilidades
Ramas de la Teoría Económica	Organización Industrial Bain (1954) Mason (1957) ↓	Análisis de los factores de la producción diferenciados (Ricardo 1817) Análisis de la competencia monopolística (Chamberlin 1933) Análisis de la dinámica de la innovación competitiva (Schumpeter 1950) Teoría del crecimiento de la empresa (Penrose 1959) ↓
Teorías de la Ventaja Competitiva	Teoría Estructural Porter (1980)	Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt 1984, Barney 1986, 1991, Rumelt 1984, etc.)

FUENTE: Dr. Carlos Fong Reynoso, (Octubre 2002)

Esta apariencia de incompatibilidad entre las teorías de la ventaja competitiva se debe a que cada una de ellas se fundamenta en modelos de comportamiento económico diferente. La teoría estructural se basa en los modelos de organización industrial de Bain (1954) y de Mason (1957), mientras

que la teoría de recursos y capacidades lo hace en los modelos de competencia monopolística de Chamberlin (1933), en la teoría del crecimiento de la empresa de Penrose (1959) y aún en el análisis de los factores de la producción diferenciados, de Ricardo (1817).

Por este motivo, conviene revisar cómo se integraron las diversas aportaciones de la teoría económica en el análisis estratégico cuando fue necesario construir las teorías de la ventaja competitiva.

La teoría estructural es una explicación de la ventaja competitiva basada en la organización industrial. Esta es la rama de la teoría económica que de forma más clara se ha preocupado por entender las causas de la persistencia de beneficios extraordinarios en el largo plazo. El interés radica en que este fenómeno es una anomalía dentro del comportamiento de la economía.

La organización industrial fue desarrollada con el fin de establecer criterios a partir de los cuales, los encargados de la política económica pudieran detectar e intervenir en aquellas industrias donde las empresas mantuvieran prácticas monopólicas para mantener una tasa de beneficios superior a la de competencia perfecta, ya que esto implicaba una situación de no optimalidad social que debía ser corregida.

El modelo más conocido de la organización industrial fue creado por Mason (1957) y Bain (1954), establecen que los beneficios de la empresa están determinados por su comportamiento, y éste a su vez, por la estructura de la industria en la que actúa (Estructura-Conducta-Resultados) (Barney 1986).

Los aspectos claves de la estructura de la industria que influyen en la posibilidad de obtener beneficios extraordinarios son: las barreras de entrada, el número y tamaño de las empresas presentes en la industria, el nivel de diferenciación de los productos, y el tipo de elasticidad de la demanda.

Industrias con grandes barreras de entrada, el número reducido de empresas, un alto nivel de diferenciación de los productos, tienen una estructura que propicia que las empresas realicen prácticas monopólicas.

Estas prácticas bloquean el efecto de la competencia sobre la tasa de beneficios, manteniendo en desequilibrio ese mercado. La situación de desequilibrio permite que las empresas obtengan niveles de beneficios mayores que las industrias sin estos atributos.

Así, desde la perspectiva de la gestión estratégica, el correcto análisis del entorno debe conducir a la empresa a actuar en industrias cuya estructura sea adecuada para obtener beneficios extraordinarios, y según el caso, a establecer las estrategias adecuadas para modificar la estructura de la industria en su provecho.

El investigador más representativo de la teoría estructural es Porter, cuyo libro “Estrategia Competitiva” (1980) representa una clara inflexión en el pensamiento estratégico.

En poco tiempo, el análisis industrial (de las cinco fuerzas del mercado, en términos de Porter 1980) y las estrategias genéricas fueron ampliamente aceptadas en la enseñanza, consultoría y en muchos proyectos de investigación. (Barney 1986c, Rumelt, Schendel y Teece 1991).

Una de las diferencias entre la teoría estructural, y la gestión estratégica tradicional está en que la primera usa dos supuestos simplificadores (Barney 1991):

- 1) Las empresas dentro de una industria o grupo estratégico son idénticas en cuanto a sus recursos estratégicamente relevantes.

- 2) La heterogeneidad de los recursos desarrollados en una industria es de corta duración por la alta movilidad de los recursos.

El rechazo a estos supuestos, incongruentes con los supuestos de la gestión estratégica tradicional, junto con la incomodidad que generó dentro del campo vincular la estrategia de la empresa con el ejercicio de prácticas monopólicas, y el éxito de la empresa con la pérdida de bienestar social, propició que se buscaran explicaciones alternativas.

Una de estas explicaciones se encontró en otros modelos de la organización industrial, asociados a la Universidad de Chicago, en la cual se desarrolló una teoría que mostraba la estructura del mercado como un reflejo de la eficiencia, más que del poder de mercado. (Rumelt, Schendel y Teece 1991).

Esto motivó que en la gestión estratégica se exploraran las variables relacionadas con la eficiencia de la empresa, en la búsqueda de explicaciones a la persistencia de beneficios extraordinarios sostenibles.

Basándose en que la eficiencia de la empresa obviamente se encuentra en la empresa misma y no en la industria, la explicación a la persistencia de beneficios extraordinarios sostenibles, debía encontrarse a partir de su análisis interno. Esto permitió recuperar nociones tradicionales de la gestión estratégica, como la consideración de que cada empresa es única, gracias a sus dotaciones de recursos y sus capacidades distintivas, así como a la secuencia de decisiones estratégicas que ha seguida hasta alcanzar su posición actual.

Partiendo de estas premisas, se incorporaron diversos desarrollos provenientes de la teoría económica, para profundizar en el análisis de los recursos y las capacidades de la empresa, como soporte de su eficiencia. Entre ellos se destaca el análisis de factores de la producción diferenciados (Ricardo, 1817) y el análisis de la innovación competitiva (Schumpeter 1950).

La teoría de recursos y capacidades identifica en los recursos y capacidades superiores de la empresa las fuentes de ventaja competitiva sostenible. En el título tercero se complementa esta teoría con un análisis más profundo.

2.3 Orígenes del Concepto Beneficios Extraordinarios.

Como se ha expuesto en el apartado anterior, el concepto beneficios extraordinarios tiene una importancia capital en el desarrollo de la gestión estratégica, ya que el origen y fundamento de las teorías de la ventaja competitiva.

Sin embargo, en este trabajo aún no se ha definido el significado de este concepto, que ciertamente tiene poco que ver con la imagen intuitiva que tiene asociada. De hecho, existe una diferencia significativa entre el concepto beneficios en términos económicos, y en términos empresariales.

Esta diferencia es el origen de muchos problemas analíticos que podrían evitarse estableciendo con claridad el contexto en que dicha categoría tiene un significado específico, las consecuencias teóricas de esa definición, y los límites de su validez.

La revisión de dicho contexto, necesariamente conduce a una reflexión más amplia, respecto de la compleja y conflictiva relación entre la estrategia de empresa y la teoría económica, disciplina que acuña la noción de beneficios extraordinarios.

En estas páginas se ha argumentado hasta la saciedad que la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo, es un fenómeno anómalo dentro de la teoría económica. Pero no se ha dicho porqué lo es, y en qué condiciones. Es decir, aún no se han abordado los elementos teóricos que

pueden explicar qué determina que la ventaja competitiva de la empresa se mantenga en el largo plazo.

Lo primero que debe mencionarse es que, dentro de la teoría económica, la persistencia de beneficios extraordinarios no es relevante por sí misma, sino como manifestación de fallos del mercado en la asignación óptima de los recursos de la economía.

La asignación óptima de todos los recursos de la economía sólo se consigue en el equilibrio del mercado, que implica la existencia de un nivel de precios tal, que haga que los productores no estén interesados en cambiar de actividad.

Si hubiera beneficios por encima de ese nivel, es decir, extraordinarios, nuevos competidores estarían dispuestos a entrar en el mercado, atraídos por esos beneficios. En cambio, si fueran más bajos, saldrían de la actividad, ajustando la oferta y los precios al nivel de equilibrio, donde obviamente no existen beneficios extraordinarios.

Este proceso llevado a cabo libremente, conduce a la asignación de todos los recursos de la economía a su actividad más provechosa, pues los recursos subaprovechados se desplazarían hasta aquellas actividades donde pudieran maximizar su rentabilidad. Así, la presencia de beneficios extraordinarios debiera ser un fenómeno de corta duración, ya que la mano invisible del mercado toma al equilibrio los mercados.

La descripción completa del comportamiento de un mercado de competencia perfecta se encuentra en todos los manuales de microeconomía. En cambio, conviene precisar algunas consideraciones, tanto de los límites de validez de este modelo como de aquellos que lo utilizan como referente del mundo ideal, como de las implicaciones dentro del pensamiento estratégico.

La primera observación se centra en la definición de beneficios extraordinarios como una categoría económica referida al equilibrio del mercado, y no una categoría empresarial equivalente a ganancias altas (aunque algunas veces ambos atributos coincidan).

En este sentido, basar la definición del éxito de la empresa como una obtención de beneficios extraordinarios puede resultar frustrante, en términos de que lo único que garantiza es que la empresa obtiene un beneficio justo por encima de lo necesario para no cambiar de actividad.

En este mismo sentido, que la empresa posea ventaja competitiva, significa que ha podido establecer una estrategia que le permite obtener unos beneficios mayores al promedio de la industria en que actúa, con independencia del monto de dichos beneficios.

A pesar de que el concepto beneficios extraordinarios no sea sinónimo de beneficios empresariales y teniéndolo presente en el análisis académico, en términos más generales, se puede forzar su equivalencia. Resulta claro que si en una actividad una empresa obtiene beneficios extraordinarios, al menos tiene unos resultados mejores que el promedio de la industria en que actúa, y no tiene ningún incentivo para salir de la actividad en que se encuentra.

La segunda observación es que los beneficios extraordinarios existen debido a diferentes causas que bloquean el funcionamiento del mercado, y que el estudio de dichas causas aporta elementos que pueden ser utilizados para proteger la ventaja competitiva de la empresa.

2.3.1. Vínculos de la estrategia de empresa con la teoría económica.

Partiendo de la forma en que se han construido las teorías de la ventaja competitiva, se podría suponer que el estudio de la estrategia de empresa está basado en los modelos de comportamiento competitivo de la teoría económica, sin embargo, esto no es así.

El nacimiento y desarrollo de la gestión estratégica fue independiente de la teoría económica, y sólo se establecieron vínculos entre ambas disciplinas a partir de la necesidad de explorar las implicaciones estratégicas de la persistencia de los beneficios extraordinarios.

El aislamiento entre ambas disciplinas fue producto de diversos factores entre los que destaca al alto nivel de abstracción y generalidad del análisis económico particularmente dentro de su rama normativa, que ha dificultado que pueda ser utilizado en la resolución de los problemas que aborda la gestión estratégica.

De hecho, las restricciones asociadas al nivel de abstracción que exige la formalización matemática de los razonamientos económicos, obligan al análisis económico a centrar su atención en sólo algunos aspectos genéricos de la empresa, a realizar un análisis estático y determinista y a asumir una serie de supuestos que son difíciles de observar en la realidad.

La teoría económica normativa presenta una imagen de la empresa abstracta y distante, donde los gestores de las empresas no ven reflejadas las condiciones que deben enfrentar en el establecimiento de sus estrategias, motivo por el cual las aportaciones de esta disciplina fueron ignoradas.

De hecho, entre ambas disciplinas existe una considerable diferencia de enfoques respecto de la empresa. En la estrategia, el interés se encuentra en apoyar los resultados de las empresas desde una perspectiva privada. Mientras que para la teoría económica el objetivo es hacer máximo el bienestar social, lo cual puede estar en contra de los intereses particulares de algunas empresas. (Porter 1981).

Como diría Nelson (1994 pp. 247) “Se debe tener en consideración que el punto de vista del economista tiende a observar a las empresas como jugadores en el juego económico. Su interés es el juego y sus resultados, no los actores particulares ni sus resultados individuales. Así, los economistas están interesados en cómo trabaja la industria del automóvil, y sus resultados en varias dimensiones, y no en General Motors o Toyota per se, excepto en qué particularidades de estas empresas influyen en la industria de manera más amplia. Esta perspectiva es bastante diferente de la de los estudiantes de gestión, a quienes concierne el comportamiento y resultados de empresa individuales.”

Pese a esta diferencia de enfoques, la relación entre ambas disciplinas no sólo es posible, sino que se ha acrecentado a partir de supuestos más realistas hizo que la estrategia se reflejara en la teoría económica, lo que permitió que la gestión estratégica pudiera encontrar en esa disciplina, aportaciones y elementos que contribuyeran a su propio desarrollo (Porter 1981, Rumelt 1984, Barney 1990).

Estos modelos de comportamiento más realistas, son fruto de la evolución que ha tenido que experimentar el pensamiento económico para mantener su validez como explicación de la realidad.

La teoría económica nace en el siglo XVIII, motivo por el cual en su desarrollo ha tenido que ser reelaborada más de una vez, a partir de la identificación de inconsistencias teóricas, así como de la constatación empírica de incongruencias y discontinuidades entre teoría y realidad.

La presencia de esos fenómenos anómalos inexplicables dentro de la teoría, han obligado a ésta a ajustar su estructura axiomática para poder incorporar dichas anomalías dentro de su cuerpo explicativo.

Al ajustarse los supuestos axiomáticos de la teoría económica normativa, representada por el modelo de competencia perfecta, se ha dado lugar al desarrollo de nuevas explicaciones, menos generales pero más ajustadas a la realidad, donde se explican sin problemas algunos fenómenos anómalos, como la persistencia de beneficios extraordinarios.

En otras palabras, que los beneficios extraordinarios sean duraderos en el tiempo es una anomalía en términos normativos, pero no en términos positivos, tal como la evidencia empírica se ha encargado de demostrar.

En este sentido, la teoría económica, aún antes de contar con la evidencia empírica de la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo, ya había observado la posibilidad analítica de que dicho fenómeno existiera. Por tal motivo, había construido explicaciones de dicha anomalía, en términos coherentes con su estructura axiomática.

Estos distintos modelos explicativos se han desarrollado en distintos momentos de la evolución de la teoría económica, lo que significa que no necesariamente comparten todos los supuestos de comportamiento económico. En este sentido conviene tener en cuenta las diferencias que existen entre lo que se considera la teoría económica clásica, neoclásica, y las ramas derivadas de esta última.

La primera formulación de la teoría económica, llamada generalmente clásica, planteó las condiciones que debieran cumplirse para que todos los recursos de la economía fueran asignados a su uso óptimo. El resultado es el

modelo de competencia perfecta, que luego se transformaría en el modelo normativo de esta teoría.

Este periodo de la teoría económica se caracteriza por la definición del valor de un bien, en términos del monto de trabajo necesario para producirlo. La teoría del valor-trabajo cuenta entre sus autores más representativos con Adam Smith, David Ricardo y Karl Marx.

La teoría económica clásica debió ser formulada para superar la crítica hecha por Marx. Entre los principales cambios que se introducen, está la sustitución de la teoría del valor trabajo por la teoría subjetiva del valor.

Este cambio fundamental no implicó el desmantelamiento del modelo de competencia perfecta, ya que fue posible reconstruirlo en los términos de la nueva teoría subjetiva del valor, utilizando para ello el cálculo diferencial. Esto facilitó su formalización matemática.

Los resultados de este cambio se conocen como teoría económica neoclásica, también conocida como microeconomía o parte de la teoría económica que estudia el comportamiento agregado de variables como el consumo o la inversión, cuyos autores van desde Marshall hasta Knight. La teoría de la competencia perfecta sólo acabó de elaborarse con la publicación de la obra de Knight *Risk, Uncertainty, and Profit* (Ferguson y Gould 1984).

El examen que hace Knight de la competencia perfecta, remarcando la exigente naturaleza del concepto desató una reacción generalizada contra su empleo como modelo de conducta económica. A partir de finales de la década de 1920 y a principios de la siguiente se produjo una clara reacción en contra del empleo de la competencia perfecta y del monopolio puro como modelos analíticos del comportamiento de empresa y de los mercados (Ferguson y Gould 1984).

El periodo de reflexión sobre los límites axiomáticos de la Teoría Económica Neoclásica antes descrito, tuvo como resultado el desarrollo de nuevas ramas de la teoría, de carácter positivo, destinadas a la exploración de las consecuencias que tiene el relajamiento de cada uno de los supuestos axiomáticos en la estructura de la disciplina. El objetivo fue encontrar los modelos de comportamiento económico más realistas, que pudieran orientar la política económica en su tarea de establecer las condiciones para conseguir la segunda mejor asignación posible de los recursos de la economía, ya que la asignación óptima, fuera de las condiciones de competencia perfecta, parece inalcanzable.

El desarrollo de estas teorías no implica el rechazo de la teoría normativa o general de la economía, que describe al mundo ideal. De hecho, esa imagen es el objetivo a alcanzar, pero desde el análisis de un mundo imperfecto. El nombre genérico con que se conocen estos modelos es el de teoría del oligopolio o modelos de competencia imperfecta.

Entre los pioneros en el desarrollo de estas ramas de la economía se encuentran Chamberlin y Robinson, cuyos modelos de competencia imperfecta son la base de la organización industrial, y por ende de las teorías de la ventaja de la gestión estratégica.

La mayor parte de los razonamientos del pensamiento económico que ha incorporado la gestión estratégica son resultado de esta última fase del desarrollo de dicha disciplina, por lo que pareciera que son producto de teorías independientes, que rechazan la teoría general de la economía, lo cual no es cierto.

De hecho, tanto la teoría estructural como la de recursos y capacidades aceptan la validez del modelo de competencia perfecta como descripción del mundo ideal, y lo utilizan como el referente sobre el cuál se pueden identificar las

variables que influyen en algunas empresas para que disfruten de beneficios extraordinarios durante largos periodos.

Esto hace que sea necesario conocer más dichos modelos de conducta económica, que obviamente no describe la realidad que observan las empresas, pero si establece las variables y supuestos que deben tomar en cuenta las empresas para establecer estrategias exitosas de construcción de ventaja competitiva sostenible.

2.4. Utilidad Estratégica de los Modelos de Competencia Perfecta.

2.4.1. El modelo de competencia perfecta y sus implicaciones para la estrategia.

Como ya se ha expuesto, la teoría más general de conducta empresarial se expresa en el modelo de competencia perfecta. Este modelo originalmente fue formulado en la llamada teoría económica clásica, fundamentalmente por Adam Smith y fue reformulado en términos matemáticos, por la teoría económica neoclásica, en especial por Marshall.

A pesar de las muchas y muy fundamentadas críticas que ha recibido esta teoría, por la irrealidad de sus supuestos, aún hoy no existe otro modelo de comportamiento económico que alcance su amplitud y nivel de generalidad.

Estas características le han permitido ser soporte de prácticamente todas las teorías positivas del comportamiento económico, que van desde la organización industrial, hasta la teoría de los costes de transacción.

El modelo de competencia perfecta si bien es el más amplio, general y formalmente preciso de los desarrollados por la teoría económica, no explica ningún comportamiento económico con la fidelidad y precisión necesaria para su uso práctico, tal como otras teorías del comportamiento económico en que se han incorporado supuestos más realistas si pueden hacer.

Debido a que las teorías de la ventaja competitiva se basan en el análisis de los supuestos que se incumplen, cuando el mercado es incapaz de actuar bajo condiciones de competencia perfecta, resulta ineludible recapitular en la estructura axiomática de la teoría económica general.

Esta tarea tiene una doble utilidad, la primera es contextualizar los modelos de comportamiento económico que se han incorporado al pensamiento estratégico, por ser resultado de diversos esfuerzos asociados a encontrar el equilibrio de la economía, cuando se relaja alguno de los supuestos del modelo de competencia perfecta. La segunda es señalar otras variables que debieran tenerse en cuenta, en términos de su potencial contribución al desarrollo de la gestión estratégica.

“La competencia perfecta es un concepto muy estricto que sirve de base al modelo más importante de la conducta empresarial. La esencia del concepto... reside en que el mercado es completamente impersonal. No existe una rivalidad entre los productores en el mercado, y los compradores no reconocen su competencia recíproca. Es por esto por lo que, en cierto sentido, la competencia perfecta describe un mercado en el que hay una completa ausencia de competencia directa entre los agentes económicos. Como concepto teórico de la economía se aparta mucho de la idea que el empresario tiene de la competencia” (Ferguson y Gould p. 228).

La teoría económica tiene dos supuestos básicos que se pueden aplicar a prácticamente todos sus modelos, y en particular al de competencia perfecta.

El primero de ellos es que los mercados son libres y funcionan libremente, en el sentido de que no existe un control externo a sus fuerzas. La intervención gubernamental es un factor de control externo que distorsiona el comportamiento de los mercados y les resta eficiencia. La importancia de considerar a los mercados como si fueran libres es que esto permite evaluar la pérdida de eficiencia vinculada a la intervención en el mercado.

El segundo supuesto es que los empresarios tratan de maximizar su beneficio, de la misma forma en que los consumidores maximizan su satisfacción.

El modelo de competencia perfecta asume como condición necesaria para su existencia el cumplimiento de ciertas condiciones, de carácter axiomático. Estas restricciones formales son necesarias tanto para su funcionamiento como modelo matemático, como para lograr el equilibrio del mercado en un nivel de pleno empleo de los recursos de la economía.

- I. Demandantes y proveedores toman el precio dado. Debido a que cada uno de los agentes económicos es tan pequeño, en relación con el mercado total, que no puede ejercer una influencia perceptible sobre el precio.
- II. Producto homogéneo. En competencia perfecta el producto de cualquier proveedor es igual al de los demás, por lo que los consumidores no establecen diferencias entre los proveedores.
- III. Libre movilidad de los recursos. Todos los recursos son perfectamente móviles, es decir, cada recurso puede entrar y salir del mercado en respuesta a las señales pecuniarias. Esto implica que los recursos no están especializados.

- IV. Conocimiento perfecto. Si los agentes económicos no tienen información perfecta y completa, presente y futura sobre todos los precios y costos de la economía no pueden tomar decisiones que optimicen sus objetivos y satisfacción.

Si se cumplen las restricciones establecidas, dentro de mercados de competencia perfecta, en el equilibrio de largo plazo no existirán beneficios empresariales extraordinarios. Si existen beneficios empresariales de largo plazo, luego entonces no se ha cumplido alguna o varias de las condiciones necesarias para la existencia de mercados de competencia perfecta.

El cumplimiento completo de todas las restricciones del modelo de competencia perfecta hace que sean innecesarias, dentro del análisis económico, muchas variables que son fundamentales para la gestión estratégica.

Inclusive, en este modelo se considera que la empresa es una unidad técnica que produce bienes, y que la función del empresario (que en extremo podría ser considerado un autómata perfectamente racional), es decidir cómo y cuánto producirá de un bien homogéneo, propio del mercado en que se encuentra. En función de su eficiencia, la empresa obtiene beneficios o pérdidas por sus decisiones.

Es evidente que ese mundo ideal, donde se asignan óptimamente todos los recursos de la economía, contenido en este modelo no expresa consideraciones respecto de cómo puede actuar una empresa real para obtener beneficios extraordinarios de manera sostenida.

Así, el modelo de competencia perfecta, no resulta adecuado para su uso en la estrategia de la empresa. Sin embargo, el análisis de sus fallos es útil desde la perspectiva estratégica tal como se evidencia en el análisis de los recursos

superiores que realiza la teoría de recursos y capacidades (Peteral 1993, Barney 1986, 1991, etcétera).

Ante esa situación, cualquier crítica a la irrealidad del modelo de competencia perfecta resulta paradójicamente correcta y banal. En todo caso, lo que debiera tenerse en cuenta es que conocer este modelo, en especial las consecuencias que puede tener cualquier violación a sus supuestos, puede resultar útil en el pensamiento estratégico.

Retomando el análisis de los recursos superiores, éste es una reinterpretación del análisis de los factores de la producción de calidades diferenciadas que hace David Ricardo (1817), donde analiza la violación al supuesto de libre movilidad de los recursos.

Según este supuesto, todos los recursos de la economía son perfectamente móviles, es decir, cada recurso puede entrar y salir del mercado en respuesta a las señales pecuniarias. Que pueda suceder esto, implica que los recursos no están especializados ni son específicos o idiosincrásicos. Lo cual no se cumple cuando el recurso es la tierra, que por definición es fija, tanto en términos de oferta como de atributos.

Ricardo argumenta que si la demanda de alimentos es superior a la capacidad de producción de las tierras de mejor calidad, se incorporarán a la producción tierras de calidad más baja hasta que se equilibre la oferta y la demanda.

El costo de producción de los alimentos aumenta a medida que la tierra disminuye de calidad, sin embargo, el precio de los alimentos está determinado por los costos de la tierra de peor calidad en producción, ($P=C_m$). Si no se cubriera estos costos, esas tierras dejarían de producir alimentos, la oferta se

reduciría, y los precios de los alimentos aumentarían atrayendo nuevos productores, hasta que se equilibrara oferta y demanda.

Las diferencias de costos de producción, entre las tierras de calidad baja de calidad alta, permiten que las últimas obtengan una renta superior por sus servicios productivos, y que se obtengan beneficios extraordinarios, ($P > C_m$) que no podrán ser eliminados por el mercado.

Desde una perspectiva muy simplificada, si una empresa productora de alimentos busca ser exitosa, deberá obtener tierras de calidad superior (teoría de recursos y capacidades) o bloquear la llegada de nuevos competidores, oponiéndose a la libre importación de alimentos (teoría estructural).

Sin embargo, las cosas no son tan simples, ya que todos los productores de alimentos buscan esas tierras de calidad superior, y todos los competidores potenciales tratarán de romper esas barreras para entrar a ese mercado donde existe la posibilidad de obtener beneficios extraordinarios.

En este sentido, a pesar de que el soporte teórico de origen de las teorías de la ventaja competitiva está en el pensamiento económico, aún en modelos como el de competencia perfecta, la estrategia de empresa ha debido reinterpretar y complementar estos razonamientos, para que pudiera explicar cómo se construye y se sostiene la ventaja competitiva de la empresa.

Si un modelo tan irreal como el expuesto en este apartado puede proporcionar explicaciones posibles de las causas del sostenimiento de los beneficios en el largo plazo, modelos como los de competencia imperfecta, más cercanos a la realidad y donde se analiza directamente ese fenómeno, deberían aportar aún más.

2.4.2. La competencia imperfecta y su utilización en la gestión estratégica.

Independientemente de que el modelo de competencia perfecta funcione correcta y elegantemente en términos matemáticos, lo cierto es que describe una realidad tan lejana al mundo empírico, que ni siquiera puede asumir el comportamiento de un factor de producción tan común como la tierra, en una economía predominantemente agrícola.

La falta de concordancia entre la realidad y los supuestos de comportamiento económico asociados al modelo de competencia perfecta, propició una fuerte reacción en contra de su uso, a partir de finales de la década de 1920, por lo que se inició la discusión de modelos de comportamiento económico más realistas.

Estos modelos se conocen de forma general como de competencia imperfecta, y exploran las consecuencias de la supresión, o al menos el relajamiento de uno o varios de los supuestos axiomáticos del modelo de competencia perfecta.

En cierto sentido, la característica más común de la economía contemporánea es que asume que la competencia perfecta es una entelequia, por lo que el objetivo a lograr no es ya la asignación óptima de los recursos de la economía, sino encontrar la siguiente mejor asignación posible de los recursos, dado el incumplimiento del supuesto axiomático que se analice.

Esto significa en términos estratégicos, que es posible, al menos para algunas empresas, obtener beneficios extraordinarios aprovechando las fallas en el funcionamiento del mercado (Yao 1988).

Estas fallas no pueden vincularse directamente con el ejercicio de prácticas monopólicas de empresas con poder de mercado, lo cual hace que el éxito de la empresa privada no implique necesariamente la reducción del beneficio social.

A diferencia del modelo de competencia perfecta que es único y general, los modelos de competencia imperfecta son muchos y, potencialmente, todos son de utilidad para la estrategia de empresa. Sin embargo, en este apartado, sólo se expondrán los que resultan directamente vinculados con la teoría de recursos y capacidades: el modelo de competencia monopolística de Chamberlin* y el modelo de innovación de Schumpeter (Teece, Pisano, y Shuen 1997).

* Usualmente se relaciona el modelo de la competencia monopolística con los enfoques estructurales de la ventaja competitiva. Sin embargo, la teoría de recursos y capacidades, también es coherente con ese modelo, ya que considera que las empresas dotadas con recursos superiores son capaces de producir bienes diferenciados con atributos únicos e inimitables. La principal diferencia entre el uso que dan estas teorías al modelo de la competencia monopolística está en que la teoría de recursos y capacidades se enfoca en el efecto que tiene la heterogeneidad de las dotaciones de recursos en la diferenciación de los productos, mientras que los modelos estructurales lo hacen en las barreras a la competencia que pueden impedir que desaparezca la diferenciación.

El modelo de competencia monopolística analiza el comportamiento de la economía cuando se incumple el supuesto de competencia perfecta que indica que los productos dentro de un mercado deben ser homogéneos, es decir, que el producto de cualquier proveedor es igual al de los demás, por lo que los consumidores no establecen diferencias entre éstos.

Este supuesto no se cumple en la mayoría de los casos, ya que aún en mercados de bienes estandarizados, los consumidores pueden establecer diferencias entre el producto de distintas empresas.

La teoría de la competencia monopolística basa su rechazo al supuesto del producto homogéneo en la observación de que hay muy pocos monopolios puros, porque existen muy pocos bienes que no tengan sustitutos cercanos. Aún más, existen muy pocos productos que sean enteramente homogéneos, que no tengan variaciones relacionadas con la empresa que los produce.

Si los productos son heterogéneos, es decir, cada uno de ellos es único, pero sólo se diferencian ligeramente del resto, cada uno de ellos es un sustituto cercano a los otros, por lo que en lugar de competencia perfecta e impersonal, existe una competencia personal entre rivales, donde cada producto tiene algún nivel de poder monopolístico que puede explotar. Pero usualmente este poder está muy limitado, porque otros productores pueden vender un bien parecido (Ferguson y Gould 1984, Barney 1986c).

La diferenciación entre productos es consecuencia de las características internas de las empresas que compitan en el mercado, ya que éstas distan de ser las cajas negras, indiferenciadas, de la competencia perfecta.

La competencia monopolística está evidentemente más cerca de la perspectiva de la estrategia, que la competencia perfecta, sin embargo, aún este modelo asume supuestos no aceptables en términos estratégicos, como el de información perfecta, que si se cumpliera, implicaría tanto racionalidad completa como la inexistencia de incertidumbre presente y futura.

El objetivo del modelo de competencia monopolística es definir el equilibrio del mercado donde se consigna la mejor de las asignaciones posibles de los recursos de la economía, dado el incumplimiento del supuesto de homogeneidad del producto.

El equilibrio posible en competencia monopolística no es tan exigente como el de competencia perfecta, y de hecho asume el sostenimiento de un cierto nivel de beneficios extraordinarios, determinado por esas características diferenciales de la empresa y los productos.

La gestión estratégica tiene que tomar algunas ideas desarrolladas en la teoría de la competencia monopolística que, además de coincidir con los modelos tradicionales de la gestión estratégica, permitan profundizar (y formalizar matemáticamente, incluso) en las explicaciones de la ventaja competitiva de la empresa.

Lo más importante para la teoría de recursos y capacidades es la confirmación de que la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa es determinante no sólo de la diferenciación del producto, sino que otorga a la empresa un cierto poder monopólico no asociado al establecimiento de barreras a la competencia.

Dicho en otras palabras, los recursos diferenciados permiten que la empresa que los posee, establezca estrategias que le conduzcan a obtener beneficios extraordinarios, que no pueden ser reproducidas por otras empresas. Por esta razón la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas representa una fuente de ventaja competitiva.

Entre los recursos que el modelo de competencia monopolística identifica como causales de las diferencias en los productos de las empresas están las diferentes tecnologías adecuadas para producir el bien en cuestión, la reputación y la habilidad de los gestores para trabajar juntos, así como la posesión de patentes y marcas (Barney 1986c).

Si al análisis de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa se añade la noción de factores de la producción con oferta fija y de

calidad diferenciada, tomada del análisis ricardiano expuesto en el apartado anterior, podemos identificar con claridad el sustento económico de la teoría de recursos y capacidades.

Pero aún falta otra contribución del pensamiento económico que también es parte integral de la teoría de recursos y capacidades, y que tiene que ver con la innovación como mecanismo de contrición de ventaja competitiva. La innovación crea diferencias en las dotaciones de recursos y capacidades de las empresas, que en algunos casos resultan determinantes en el éxito de la empresa.

El modelo de innovación de Schumpeter rechaza el supuesto de información perfecta de la competencia perfecta, lo que implica que las empresas dirigen su esfuerzo innovador a objetivos diversos asociados a sus expectativas estratégicas. En algunos casos, los esfuerzos de innovación coinciden con las necesidades del mercado, lo que determina que la empresa innovadora esté en una situación de ventaja competitiva.

Schumpeter (1934, 1950) no propone un modelo de comportamiento económico similar al de competencia monopolística. Su objetivo es la descripción del proceso de desarrollo de las economías occidentales, particularmente el papel que juega la revolución tecnológica occidental, particularmente el papel que juega la revolución tecnológica y los cambios en las características de los mercados en la evolución de esas economías (Barney 1986c).

Cuando una empresa en una industria realiza una inversión que supone una revolución tecnológica, ésta puede proporcionarle una ventaja competitiva, ya que la innovación no puede ser imitada rápidamente por la competencia.

El énfasis de Schumpeter en el papel de la competencia asociada a la innovación tecnológica y a la destrucción creadora, ha generado mucha

investigación, pero no ha podido ser completamente aplicada a la gestión estratégica.

Esto se debe, entre otras cosas a que el azar es un elemento importante en esta teoría, y como no es reducible a manipulación por parte de la gestión, implica grandes dificultades para que sirva de guía para la estrategia (Barney 1986c). Aún así, este modelo ha proporcionado señales importantes para entender el papel que juega la innovación y las secuencias de decisiones estratégicas que lleva asociada, en el desarrollo de la ventaja competitiva.

2.5. La Rivalidad y el Soporte Empírico de las Teorías de la Ventaja Competitiva.

En este capítulo se ha expuesto la evolución que ha seguido la gestión estratégica, a partir del momento en que centra su atención en la construcción de teorías de la ventaja competitiva de la empresa. El resultado de ese esfuerzo fue el desarrollo de las teorías estructural y de recursos y capacidades.

A pesar del origen común de estas teorías, y de su evidente complementariedad, a partir de la segunda mitad de los años ochenta y hasta fechas recientes, se ha estado debatiendo cuál de ellas es la mejor explicación de la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo (Mauri y Michaels 1998, Spanos y Lioukas 2001),

El debate se ha caracterizado por la rivalidad entre los partidos de esas teorías. En cierto sentido, la polémica excede las consideraciones respecto de cuál de ellas es mejor como explicación del fenómeno, y podría plantearse como parte de la discusión respecto a cual debe ser la relación entre la teoría económica y la estrategia de empresa.

La carencia de dicha teoría general no ha bloqueado el desarrollo de la disciplina. De hecho, desde el momento en que se admitió que algunas empresas pueden disfrutar de beneficios extraordinarios de largo plazo aún en mercados competitivos, se ha dado respuesta a muchas cuestiones y resuelto problemas de distinto índole, hasta alcanzar el nivel de desarrollo actual de las teorías estructural y de recursos y capacidades.

Retomado el debate respecto de cuál de las teorías de la ventaja competitiva es mejor como explicación del éxito de la empresa, en términos generales, la conclusión es que tanto la teoría de recursos y capacidades, como la teoría estructural son válidas como explicaciones de la persistencia de beneficios extraordinarios en el largo plazo. De hecho, se cuenta con suficiente evidencia empírica para que esto quede demostrado (Schmalensee 1985, Hansen y Wernerfelt 1989, Rumelt 1991, McGahan y Porter 1997, Mauri y Michaels 1998, Spanos y Lioukas 2001).

En general, los resultados de esos trabajos empíricos han sido consistentes con lo esperado teóricamente: el análisis conjunto de factores asociados a la empresa y a la industria explican mejor la varianza en la tasa de beneficios de las empresas que cada uno de estos factores por separado (Hansen y Wernerfelt 1989, Mauri y Michaels 1998, Spanos y Lioukas 2001).

Aún con las restricciones que implica lo anterior, los resultados también inclinan la balanza a favor de una de las teorías: la evidencia empírica señala que la varianza en la tasa de beneficios empresariales se explica en mayor medida por el comportamiento de las variables asociadas con la empresa que por las asociadas a la industria. (Rumelt 1991, Hansen y Wernerfelt 1989, McGahan y Porter 1997, Mauri y Michaels 1998).

En este sentido, la mejor explicación disponible del éxito de la organización es la teoría de recursos y capacidades, y la unidad del análisis adecuada para

abordar este fenómeno es la empresa. Sin embargo, el debate está abierto y posiblemente nuevas investigaciones superen los límites actuales, modifiquen esta situación.

No se trata de minimizar el alcance científico de los estudios realizados, ni de ignorar la evidencia que señala que los resultados empresariales se explican en un porcentaje mayor por los factores asociados a la empresa que por los asociados a la industria. De hecho, ese fue el criterio usado para elegir el marco de referencia de este trabajo.

Lo importante es remarcar que ambas teorías de la ventaja competitiva cuentan con suficiente soporte empírico para demostrar su validez, y que son complementarias, teórica y empíricamente hablando. Esta situación permite dejar atrás el debate de cual de ellas es mejor, para avanzar en otras direcciones.

Esto es posible porque aún sin una teoría general, el campo de la estrategia de empresa cuenta con una base teórica sólida, validada empíricamente, para soportar las nuevas investigaciones relacionadas con el éxito de la empresa, que deberán ser realizadas.

El objetivo de esos esfuerzos puede ser la propuesta de una teoría general en que se con junten ambos modelos, pero también puede ser resolver ciertos enigmas o profundizar en otras cuestiones, de cualquier de los modelos, que requieran de mayor profundidad para ser solventadas.

Entre esas cuestiones que requieren de mayor profundidad, destaca el análisis de los orígenes y la dinámica del desarrollo de la ventaja competitiva. (Cockburn, Henderson y Stern 2000, Spanos y Lioukas 2001).

Esta cuestión es relevante, ya que si bien, ambas teorías pueden explicar la ventaja competitiva y los determinantes de los beneficios extraordinarios de una

empresa, cuando esta situación ya se produjo, no es tan evidente que tengan la capacidad de otorgar señales a las empresas, respecto a lo que deben saber y cómo deben actuar, para tener éxito en el futuro.

Ubicando esta cuestión en el ámbito de la teoría de recursos y capacidades, se puede considerar que está demostrando que la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo se explica significativamente por la posesión y utilización de recursos y capacidades superiores.

Sin embargo, no es clara la manera en que la empresa exitosa identifica, elige y obtiene esos recursos que en el futuro serán importantes. En otras palabras, aún falta indagar en los determinantes de la selección de recursos y capacidades, así como en los procesos que permiten su obtención y utilización en la construcción de una ventaja competitiva, particularmente en entornos con un alto nivel de incertidumbre.

Sin una explicación de los determinantes de ese proceso, es improbable que esta teoría desarrolle la capacidad de proporcionar señales adecuadas a la empresa para que ésta pueda elegir y obtener recursos y capacidades superiores.

La cuestión que está detrás de esta forma de abordar el origen de la ventaja competitiva es el papel que juega la estrategia en el éxito de la empresa: ¿Qué determina la selección de recursos y capacidades que conduce al éxito de la empresa, las decisiones estratégicas tomadas por sus gestores o la suerte?

La gestión estratégica como disciplina no puede admitir que la suerte es el determinante del éxito de la empresa, porque si esto fuera así, su existencia no tendría sentido. Por tanto, está obligada a proporcionar señales que permitan a las empresas tomar decisiones estratégicas correctas.

Aún admitiendo la importancia de la suerte como determinante del éxito de la empresa, lo cierto es que es una variable que está fuera del control de la gestión, por lo cual en términos estratégicos no puede ser tomada en consideración (Barney 1986).

En este sentido, la teoría de recursos y capacidades está obligada a proporcionar señales a las empresas que le permitan la identificación y elección de recursos y capacidades superiores, así como las alternativas que tiene para obtenerlos.

Si esto no es posible, si esta teoría sólo es capaz de decir a las empresas que, para disfrutar de ventaja competitiva, deben utilizar en su estrategia recursos y capacidades superiores, su pertinencia sería cuestionable.

Sin embargo, que en este momento la teoría de recursos y capacidades sea incapaz de explicar qué determina que las empresas elijan y obtengan recursos superiores, no significa que no pueda hacerlo en el futuro. Para ello deberá profundizar en muchas cuestiones, pero lo hará desde la base sólida de la evidencia empírica que señala que los recursos y capacidades de la empresa explican significativamente el éxito de la empresa.

En el próximo título se expondrá la evolución de la teoría de recursos y capacidades, en particular cómo ha podido explicar los determinantes del éxito de la empresa, y cuales son las líneas de investigación en que se está trabajando para solventar cuestiones como las señaladas arriba.

Adelantando dicha exposición, se puede señalar que el objetivo de muchos investigadores es avanzar de la identificación de cuáles son los factores que están relacionados con la obtención de beneficios extraordinarios y por qué éstos son valiosos, para profundizar en cómo se identificaron y seleccionaron dichos

factores, y cuál es la dinámica que sigue su adopción. (Galunic y Rodan 1998, Cockburn, Henderson y Stern 2000, Spanos y Lioukas 2001).

Dentro de esta tendencia, una de las líneas de investigación que más prometedora parece y más expectativas ha despertado entre la comunidad académica es el análisis del conocimiento, tanto el tácito como el explícito. Existe la hipótesis de que el conocimiento es la fuente primaria de la ventaja competitiva. (Grant 1996, Porter Liebskind 1996) y es el determinante de los procesos y de la dinámica que sigue la empresa en sus decisiones estratégicas (Spanos y Lioukas 2001).

Ciertamente esta énfasis en el conocimiento ha estado presente a lo largo del desarrollo de la teoría de recursos y capacidades, desde los trabajos de Penrose, pero la atención puesta en los distintos aspectos en su análisis ha creído considerablemente en los últimos tiempos.

La presente tesis es parte de esta línea de investigación, ya que los activos intangibles de la empresa están constituidos por conocimientos. Así, el objetivo de este trabajo es identificar si existe alguna tipología de activos intangibles que tenga una mayor probabilidad de contribuir a la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa, y también profundizar en los mecanismos utilizados en su obtención y aprovechamiento.

No existe duda alguna sobre la importancia de los activos intangibles en el éxito de la empresa, inclusive existe evidencia empírica (may 1992, 1993) pero aún falta profundizar en muchos aspectos relacionados con ellos.

3. Ventaja Competitiva: La Teoría de Recursos y Capacidades.

En el título anterior se enfatizó que la necesidad de entender por qué algunas empresas disfrutaban de beneficios extraordinarios aún en el largo plazo, condujo a la búsqueda de interpretaciones de ese fenómeno, es decir, a desarrollar teorías de la ventaja competitiva.

Dentro de esas interpretaciones, dos han tenido una especial repercusión en la estrategia de empresa: la teoría estructural y la teoría de recursos y capacidades. Ambas cuentan con soporte empírico para demostrar su validez, y de forma conjunta explican mejor el fenómeno de la persistencia de beneficios extraordinarios, que cada una por separado.

La evidencia empírica también señala que los factores internos de la empresa explican un porcentaje mayor de la varianza en la tasa de beneficios de las empresas que los factores externos (Rumelt 1991, Hansen y Wernerfelt 1989, McGahan y Porter 1997, Mauri y Michaels 1998). Por este motivo, la teoría de recursos y capacidades, se considera la mejor explicación del éxito de la empresa disponible.

El énfasis puesto en la eficiencia con que la organización utiliza los recursos y capacidades superiores (los activos que se consideran superiores son aquellos que permiten que la empresa produzca con costos más bajos, o que pueda diferenciar sus productos. Es decir, generan rentas ricardianas y también otros tipos de rentas) que tiene bajo su control, como origen de la ventaja competitiva, también permite resolver el conflicto asociado a vincular el éxito de la empresa con la realización de prácticas monopólicas, generado por la teoría estructural.

La teoría de recursos y capacidades es resultado de la integración de ciertos elementos del análisis económico (Ricardo 1817, Chamberlin 1933, Penrose 1959) en el modelo tradicional de la estrategia de empresa (Selznick

1956, Andrews 1971). De hecho, basa su explicación del comportamiento de los recursos de la empresa en el rigor lógico del análisis económico (Barney 1994).

En esta teoría, los recursos individuales* son la unidad básica de análisis. Sin embargo, dicho análisis no puede limitarse a la observación estática de los atributos de los recursos y su impacto potencial en las estrategias de la empresa.

*Combs y Ketchen (1999) indican que algunos autores hacen una diferencia entre los recursos y capacidades, donde las capacidades se refieren a habilidades basadas en competencias humanas y los recursos se refieren a todos los otros activos de la empresa. Siguiendo el uso de Barney (1991) y de Peteraf (1993) en la primera parte de este título se usa el término recursos para de manera general referir tanto los recursos como las capacidades de la empresa, sin embargo, al final del mismo, según el uso dado en las últimas investigaciones, se diferenciarán las capacidades de la empresa.

Para que la teoría de recursos y capacidades sea considerada viable como explicación del éxito de la empresa, debe dar respuesta a otras cuestiones, entre las que destacan las siguientes (Rumelt 1984, Barney 1986, 1991, Dierickx y Cool 1989, Grant 1991, Bogner, Mahoney y Thomas 1997, Galunic y Rodan 1998, Cockburn, Henderson y Stern 2000, Spanos y Lioukas 2001, etcétera):

- ✖ ¿ Mediante qué procesos obtiene la empresa sus recursos, en particular los considerados superiores, y cuales son los factores determinantes de dichos procesos?
- ✖ ¿Qué debe suceder para que un conjunto de recursos individuales se transforme en una capacidad que sustente la ventaja competitiva de la empresa?
- ✖ ¿Cómo influye la disponibilidad de recursos y capacidades en la creación y sustentabilidad de la ventaja competitiva?

- ✧ ¿Cómo afecta la secuencia de decisiones estratégicas seguida por la empresa a sus dotaciones de recursos y capacidades?
- ✧ ¿Qué tipo de recursos y capacidades tienen una probabilidad mayor de soportar las estrategias de construcción y mantenimiento de ventaja competitiva de la empresa?
- ✧ ¿Existe la posibilidad de prever el tipo de recursos y capacidades que requerirá la empresa en el futuro para sustentar su éxito?

La búsqueda de respuestas para ellas constituye la agenda de investigación que guía el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades. Algunas de estas cuestiones han sido respondidas satisfactoriamente, por este motivo, las nuevas investigaciones buscan conferirles mayor sofisticación o probar empíricamente su amplitud, mientras que otras se encuentran en un nivel de desarrollo incipiente.

En este sentido, el objetivo del presente título es analizar la teoría de recursos y capacidades a partir de sus antecedentes, establecer sus conceptos y categorías claves, señalar sus principales hipótesis y su estado de desarrollo actual, para a partir de dicha base, sustentar la pertinencia de esta tesis.

3.1. La Empresa Vista Desde la Perspectiva de los Recursos.

Si se debiera marcar el punto de arranque de la teoría de recursos y capacidades, éste sería el de la publicación de *A Resource Based View of the Firm* (Wernerfelt 1984), artículo en el que se sintetizan los esfuerzos teóricos previos y se dan nombre a la nueva teoría.

“Para la empresa, recursos* y productos son las dos caras de la misma moneda. Muchos productos requieren los servicios de múltiples recursos. Al especificar el tamaño de las actividades de la empresa en distintos mercados-producto, es posible inferir los contenidos de recursos mínimos necesarios,

inversamente, sabiendo el perfil de recursos de la empresa, es posible encontrar su mercado-producto óptimo” (Wernerfelt 1984),

* Recurso “todo aquello que pueda ser considerado una fuerza o una debilidad de una empresa dada. Más formalmente, los recursos de una empresa en un momento dado, podría definirse por esos activos, tangibles o intangibles, que son poseídos de manera semipermanente por la empresa” (Wernerfelt 1984).

Observar a las empresas a partir de sus recursos, (como propone Wernerfelt 1984) más que una novedad, implica el retorno al modelo tradicional de la gestión estratégica (Andrews 1971) después de la revolución que implicó en ese campo la irrupción de la teoría estructural (Porter 1980), y su énfasis en el análisis de la industria.

En el caso de la teoría económica, ésta siempre ha observado a las unidades económicas a partir de sus dotaciones de recursos (Wernerfelt 1984). De hecho. La definición de esta disciplina, es la ciencia que estudia la asignación óptima de los recursos en fines alternativos, evidencia la relevancia que tienen en ellas los factores de la producción.

Obviamente, no es igual analizar los recursos de una empresa que los de una economía. Además, a esto se debe añadir que en la teoría económica también existen diferencias en el tratamiento que se da a los factores de la producción, si éstos son abordados por su rama normativa o por su rama positiva.

Dentro del pensamiento económico positivo, la idea de observar a la empresa como un conjunto de recursos específicos tiene su principal exponente en la teoría del crecimiento de la empresa, de Penrose (1959).

Sin embargo, hasta la formulación de la teoría de recursos y capacidades, esta idea recibió poca atención, debido a que muchos recursos, principalmente los

basados en información, tienen características que dificultan su modelación económica (Wernerfelt 1984).

Siguiendo ambas tradiciones, la teoría de recursos y capacidades retoma, en un modelo coherente, el análisis de los recursos como explicación del comportamiento competitivo de la empresa. Este cometido implicó reconciliar las diferencias en la forma de enfocar los recursos que existen en los diversos modelos señalados.

Paradójicamente, la teoría de recursos y capacidades, al recuperar el modelo tradicional de la estrategia, que observa a la empresa a partir de sus recursos (Andrews 1971), generó una revolución en la disciplina, ya que rompió el monopolio del análisis estructural, y su énfasis en el análisis de la industria, dominante en ese momento.

La ruptura en el consenso respecto de cuál es la unidad de análisis adecuada para el estudio de la ventaja competitiva, propició que la teoría estructural fuera percibida como un enfoque económico basado en el análisis de la industria, contrapuesto al enfoque estratégico-empresarial de la teoría de recursos y capacidades que basa su análisis en los aspectos internos de la empresa.

Esta situación oscureció el origen económico de la teoría de recursos y capacidades, y es la causa de diversos problemas en la interpretación de las implicaciones analíticas de esta teoría.

Una de las características asociadas a la naturaleza dual estratégica-económica de la teoría de recursos y capacidades, es que esta teoría puede ser descrita tanto en el lenguaje estratégico como económico, lo que ciertamente ha facilitado su difusión y discusión.

En lenguaje económico se puede decir que la teoría de recursos y capacidades basa su explicación de la persistencia de beneficios extraordinarios en el largo plazo, en que el comportamiento de los recursos y capacidades de la empresa incumple tres de los supuestos de la competencia perfecta: producto homogéneo, libre movilidad de los recursos, e información perfecta.

El incumplimiento de cualquiera de los axiomas de competencia perfecta significa que no se puede alcanzar la asignación óptima de todos los recursos de la economía, con independencia del comportamiento de las empresas.

Dicho en otras palabras, aún sin la existencia de prácticas monopolísticas que bloqueen el funcionamiento del mercado, dado que en la realidad los recursos y capacidades de la empresa no se comportan según lo supuesto en competencia perfecta, la mano invisible es incapaz de ajustar las tasas de beneficios empresariales en el nivel de competencia perfecta. Esto implica que las organizaciones más eficientes en la gestión de sus recursos y capacidades (o con poder de mercado) podrían obtener beneficios extraordinarios aún en el largo plazo.

La teoría de recursos y capacidades se basó en dichos modelos para construir su explicación de por qué, a pesar de la competencia, no desaparecen los beneficios extraordinarios en el largo plazo y, por tanto, cuáles son los determinantes de la ventaja competitiva sustentable.

A continuación se expondrán las directrices que ha seguido el desarrollo de esta teoría. El objetivo de esta tarea es profundizar en las implicaciones teóricas y prácticas que tiene esta forma de explicar el éxito de la empresa.

Si se admite que una empresa exitosa es aquella que posee una ventaja competitiva que le permite obtener beneficios extraordinarios de manera sostenida durante largos periodos de tiempo, y que la evidencia señala que la ventaja

competitiva está determinada principalmente por los factores internos de la empresa, entonces es fácil observar la lógica seguida en el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades.

Este desarrollo ha estado determinado primero por el análisis de las características de los recursos de la empresa que explican el éxito de la empresa y después por las relaciones que se establecen entre los recursos, las capacidades, la ventaja competitiva y los beneficios extraordinarios de largo plazo. La fase más reciente de este desarrollo tiene su énfasis en la manera en que la empresa obtiene y desarrolla sus activos superiores, a partir de la gestión del conocimiento.

Las preguntas de investigación que guiaron la primera fase del desarrollo de la teoría de recursos y capacidades, que se enuncian a continuación, ya se expresaban en el artículo fundacional de Wernerfelt (1984):

- 1) ¿En qué circunstancias los recursos y capacidades permiten a la empresa que los posee, obtener beneficios altos durante periodos largos de tiempo?
- 2) ¿Qué atributos determinan el atractivo de un recursos o capacidades?

Dicho en otras palabras, qué restricciones se deben cumplir para que los recursos sean fuente de ventaja competitiva sustentable y qué caracteriza a los recursos que pueden soportar la ventaja competitiva de la empresa.

Antes de entrar en el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades, es necesario profundizar en el sentido que tiene en este contexto el concepto ventaja competitiva sostenible, ya que esta categoría, central en su análisis del éxito de la empresa, al adquirir un carácter claramente económico, adopta las restricciones propias del pensamiento económico.

Particularmente, la noción de sustentabilidad de la ventaja competitiva genera conflictos, ya que puede ser interpretada en función del tiempo o del equilibrio. Esta definición es importante, en tanto que para que una ventaja competitiva sea relevante en términos estratégicos debe ser duradera.

En la teoría de recursos y capacidades, la noción de sustentabilidad de la ventaja competitiva está referida al equilibrio (Rumelt 1984, Barney 1994), lo cual es coherente con la manera de observar la competencia en la teoría económica.

Esto se debe a que la ventaja competitiva se manifiesta en función de obtención de beneficios extraordinarios. Para que los beneficios se consideren extraordinarios, deben ser mayores a los que corresponden al nivel de equilibrio en competencia perfecta.

Dadas las dificultades que existen para determinar ese punto de equilibrio económico en la realidad, es necesario utilizar aproximaciones más inmediatas para evaluar cuándo una empresa obtiene beneficios extraordinarios. Una de esas aproximaciones posibles, señala que una empresa obtiene beneficios extraordinarios cuando la tasa de beneficios que generan sus recursos y capacidades es mayor que lo necesario para atraer esos recursos y capacidades a la empresa (Barney 1994).

La tasa de beneficios necesaria para atraer esos recursos y capacidades a la empresa, depende de las expectativas que tengan los propietarios de esos recursos y capacidades respecto de la capacidad potencial de generar beneficios de sus recursos (Barney 1986).

Que se consigan beneficios extraordinarios depende de la habilidad de la empresa para generar niveles de rentas más altos que lo esperado por los propietarios originales de los recursos y capacidades.

Si los montos de beneficios esperados por los propietarios originales de los recursos y conseguidos por la empresa son iguales, los costos asociados al establecimiento de la estrategia seguida con esos recursos y los ingresos obtenidos por su aplicación también son iguales. Con costos e ingresos iguales, los beneficios extraordinarios son nulos, lo que es equivalente al nivel esperado en competencia perfecta.

Los beneficios extraordinarios son creados cuando las empresas encuentran formas más valiosas de usar sus recursos y capacidades que lo que era esperado por sus propietarios originales (Barney 1986). En ese sentido esos beneficios son creados cuando es descubierto el uso más valioso para esos recursos (o la mejor función de producción, en palabras de Rumelt 1984).

Si otras empresas son capaces de reproducir la misma estrategia, los beneficios extraordinarios tenderían a desaparecer en el largo plazo por los efectos de la competencia (como se recordará, el largo plazo en economía es definido como un periodo lo suficientemente largo para que las empresas puedan cambiar en respuesta a los incentivos del mercado).

Sin embargo, las diferencias en las expectativas sobre el valor de los recursos y capacidades, (Barney 1986a) así como la acción de otros factores que aíslan a la empresa de la competencia (Rumelt 1984) impiden que los beneficios extraordinarios de la empresa desaparezcan en el largo plazo.

Es decir, una empresa tiene una ventaja competitiva sustentable cuando el costo de reproducir la estrategia que ha generado dicha ventaja es suficientemente alto para disuadir al resto de las empresas de intentar imitar dicha estrategia. Esta definición no depende del tiempo, sino de los costos asociados a conseguir un mejor uso alternativo para los recursos (Rumelt 1984, Barney 1991).

La teoría de recursos y capacidades reconoce la posibilidad de que muchas e inclusive todas las empresas de una industria puedan simultáneamente conseguir beneficios extraordinarios, basados en una ventaja competitiva sustentable, mediante la explotación de sus recursos, Barney (1994).

En otras palabras, partiendo de que la economía no actúa en competencia perfecta y, por tanto, no existe una asignación de los recursos óptima en términos de Pareto, existe una cantidad infinita de combinaciones de recursos diferenciados, que potencialmente pueden generar beneficios extraordinarios para la empresa que ha encontrado la mejor función de producción para esos recursos específicos (Rumelt 1984).

Bajo esta definición del sentido de la sustentabilidad de la ventaja competitiva, la segunda pregunta señalada anteriormente (¿En qué circunstancias los recursos y capacidades permiten a la empresa que los posee obtener beneficios altos durante periodos largos de tiempo?). se transforma en una cuestión mucho más específica y delimitada: ¿Qué restricciones deben de cumplirse para que los recursos sean fuente de ventaja competitiva sustentable?

Para abordar esta pregunta, la teoría de recursos y capacidades, ha establecido dos suposiciones:

- a. Las empresas son heterogéneas en función de sus dotaciones de recursos.
- b. La heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa es de largo plazo.

La primera suposición implica el reconocimiento de que cada empresa es una colección de recursos única, debido a su historia particular, que le ha conducido a obtener y utilizar combinaciones de recursos de forma diferente que el resto de sus competidores (Nótese que esta perspectiva es notoriamente diferente a la manejada por los enfoques basados en la organización industrial,

donde la única diferencia significativa entre empresas que actúan en la misma industria es su tamaño, en otras palabras, aún en el análisis de la gestión estratégica en su modelo estructural se mantienen los límites originarios de la teoría económica que considera “cajas negras” a las empresas).

La segunda suposición implica admitir que el mercado es ineficiente asignando los recursos de la economía (de hecho, la competencia perfecta es una irrealdad). Si éste funcionara correctamente, la imitación competitiva conduciría a que en el largo plazo se homogeneizaran las dotaciones de recursos de las empresas. Sin embargo, cuando se incumplen las condiciones que garantizan el comportamiento perfecto del mercado, se generan diversos fenómenos que limitan la imitación competitiva, permitiendo que mantenga la heterogeneidad de las dotaciones de insumos de las organizaciones aún en el largo plazo.

El mantenimiento de la diferenciación de los recursos de la empresa en el largo plazo tiene implicaciones estratégicas de primera magnitud, ya que, como se expondrá posteriormente, de ello depende que la ventaja competitiva de la empresa sea duradera.

De hecho, aceptar que existe heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas y que puede ser de largo plazo, constituye una condición necesaria para plantear la segunda pregunta que intenta contestar la teoría de recursos y capacidades: ¿Qué atributos determinan el atractivo de un recurso? Dicho de otra forma ¿Qué caracteriza a los recursos que pueden soportar la ventaja competitiva de la empresa?

Esta cuestión tiene una explicación prácticamente axiomática: los recursos de la empresa que soportan su ventaja competitiva deberán ser valiosos, escasos, imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles. Todo esto se ampliará en los próximos apartados.

3.2. Heterogeneidad en las Dotaciones de Recursos de la Empresa.

En el apartado anterior se estableció que la teoría de recursos y capacidades basa su explicación de la persistencia de beneficios extraordinarios en el largo plazo, en el incumplimiento de tres de los supuestos de la competencia perfecta: producto homogéneo*, libre movilidad de los recursos, e información perfecta.

* La teoría de recursos y capacidades considera que las empresas son heterogéneas debido a sus dotaciones particulares de recursos. Esta heterogeneidad permite que las organizaciones que cuentan con recursos y capacidades superiores puedan producir a costos más bajos que sus competidores o crear productos con atributos únicos, situación que viola el supuesto de homogeneidad en el producto, contenido en el modelo de competencia perfecta.

El incumplimiento de cada uno de estos supuestos por sí mismo sería suficiente para que no se alcanzara el equilibrio de competencia perfecta, posibilitando que las empresas más eficientes o con más poder de mercado, disfrutaran de beneficios extraordinarios.

Lo cierto es que en la mayor parte de los mercados se incumple simultáneamente las tres condiciones antes indicadas, lo que implica que la ventaja competitiva de la empresa casi siempre está determinada por más de una causa. Así, el análisis del éxito de la empresa debería considerar conjuntamente los efectos asociados al funcionamiento de dichos supuestos.

En otras palabras, se supondrá que la economía funciona en condiciones de competencia perfecta, exceptuando la violación axiomática que se esté analizando.

Esta tarea es compleja, en tanto se mezclan causas y efectos y su sentido es expositivo, ya que fenómenos de gran trascendencia, como los mecanismos de aislamiento de la competencia (Rumelt 1984) son resultado del incumplimiento simultáneo de los supuestos señalados.

El primero de los supuestos que no se cumple en la realidad, y que se abordará en este trabajo, es la homogeneidad de los productos. Si como señala Wernerfelt (1984), recursos y productos son las dos caras de la misma moneda y si los productos en la realidad están diferenciados, entonces los recursos de las empresas necesariamente también lo están.

Esto es consistente con la postura tradicional de la estrategia de empresa (Zelsnick 1957, Andrews 1971), que asume la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa, y también con el modelo de competencia monopolística de Chamberlin (1937).

Siguiendo esta última argumentación, existen pocos monopolios puros porque existen muy pocos productos que sean exactamente iguales. La mayor parte de los bienes son sustitutos cercanos entre sí, con atributos particulares que son resultado de las diferencias en las dotaciones de recursos de las empresas.

Esta diferenciación en el producto confiere a las empresas un cierto poder de mercado aún en el caso de la pequeña y mediana empresa (Spanos y Lioukas 2001, pp. 922). Un poder de mercado ciertamente limitado por la existencia de productos sustitutos.

El poder de mercado asociado a la diferenciación del producto encuentra su explicación en que la empresa que produce ese producto único, de hecho disfruta de una posición monopolística dentro de su nicho de mercado. Por tanto, tiene la posibilidad de fijar un precio mayor para su producto que el que tomaría en competencia perfecta. Esta situación posibilita que la organización obtenga beneficios extraordinarios.

El nivel de diferenciación del producto depende, obviamente, del nivel de diferenciación de los recursos. Si una empresa ha obtenido una dotación de recursos única, también su producto será único.

En cambio, si las dotaciones de recursos entre empresas fueran homogéneas, *c /teris paribus*, los productos también lo serían. En este caso, los demandantes elegirían el producto homogéneo con el precio menor, presionando a la baja el nivel de precios en ese mercado, hasta que, por efecto de la competencia, los beneficios convergieran en el nivel de competencia perfecta.

Ante esta situación, para explicar la ventaja competitiva, la teoría de recursos y capacidades asume como supuesto axiomático que las empresas son heterogéneas respecto a su dotación de recursos (Barney 1991).

Aún en el modelo de competencia perfecta se admite que en el corto plazo los recursos pueden estar diferenciados debido a causas propias del mundo real o de la innovación tecnológica.

Sin embargo, en el largo plazo, *c /teris paribus*, las empresas, siguiendo las señales del mercado, cambiarán hasta ubicarse en las actividades más rentables, lo cual implica obtener los recursos adecuados y la función de producción óptima para maximizar su beneficio (lo cual es un problema de ingeniería, no económico).

Por este motivo, los factores de la producción que utilizan las unidades productivas tienden a la homogeneización como resultado de la búsqueda de beneficios. Dicho en términos estratégicos, la imitación competitiva conduce a que las dotaciones de recursos entre empresas se igualen.

Este proceso de homogeneización de los recursos puede bloquearse por distintas causas, que se examinarán a continuación, pero antes conviene puntualizar las consecuencias que tiene la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas, y que ésta se mantenga.

Las empresas, cuando realizan una innovación competitiva diferencian tanto sus productos como sus recursos posibilitando que la empresa obtenga beneficios extraordinarios (Schumpeter 1950).

Si dicha heterogeneidad se mantiene, entonces las empresas que poseen recursos con productividad más alta pueden generar una cantidad mayor de producto con el mismo costo o, lo que es igual, tener costos más bajos, posibilitando, *ceteris paribus*, que la empresa obtenga beneficios extraordinarios (Ricardo 1817).

Adicionalmente, la heterogeneidad en las dotaciones de recursos es la causa de la diferenciación del producto, situación que confiere a la empresa un cierto poder monopólico, que le conduce a beneficios extraordinarios (Chamberlin 1937).

En resumen, si la explicación ventaja competitiva de la empresa se encuentra en las diferencias en la productividad de los factores de la producción y en el poder de mercado asociado a la diferenciación del producto, entonces la heterogeneidad en las dotaciones de recursos entre empresas es una condición necesaria para que exista ventaja competitiva.

3.2.1. Orígenes de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa.

Dentro de la teoría de recursos y capacidades, la ventaja competitiva de la empresa tiene su explicación, *ceteris paribus*, en el incumplimiento del supuesto de producto homogéneo dentro de un mercado. Esta situación es resultado de las diferencias en las dotaciones de recursos de las empresas. (En competencia perfecta los productos se suponen homogéneos tanto en atributos como en costos, en este sentido amplio se asume que la diferenciación del producto puede ser tanto en términos de atributos como de costos).

A su vez, la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas se explica por el incumplimiento de otros supuestos del modelo de competencia perfecta: la libre movilidad de los recursos y la información perfecta.

Las causas de que no se cumplan dichas dotaciones están tanto en la manera en que las empresas seleccionan los insumos necesarios para llevar a cabo sus estrategias, como en el comportamiento de las diversas fuentes de factores productivos y en los recursos mismos.

Por este motivo, el objetivo del presente apartado es exponer las causas que crean las diferencias en las dotaciones de recursos de las empresas. El argumento central es que dicha heterogeneidad tiene su origen en la forma y en el contexto en que la organización obtiene sus insumos. Particularmente en las condiciones que genera el incumplimiento de los supuestos antes señalados, en las fuentes donde las empresas adquieren sus factores productivos.

Dicho de otro modo, se justificará la pertinencia de la hipótesis 1 de la teoría de recursos y capacidades, señalada en el apartado anterior, que indica que las empresas son heterogéneas en función de sus dotaciones de recursos.

Esto implica dejar el análisis del comportamiento competitivo en los mercados de productos, para centrar la atención en las fuentes de factores de la producción(En el presente se utilizan como sinónimos los términos recursos, insumos o factores de la producción): los mercados de recursos (Barney 1986^a) y la empresa misma (Dierickx y Cool 1989).

Como cada una de estas fuentes es afectada de forma diferente por el incumplimiento de los supuestos señalados, se analizarán por separado, primero el mercado de recursos y a continuación la empresa misma, como fuente de recursos.

Lo primero que debe tenerse en cuenta al abordar el análisis de los mercados de recursos, es que normalmente son imperfectos (Aún en el caso de factores de la producción genéricos, como el trabajo y el capital se pueden observar imperfecciones significativas, disponibilidad limitada, discontinuidades, etc.). Asumiendo que los insumos que se pueden obtener en el mercado de factores productivos tienden a ser perfectamente móviles (Dierickx y Cool 1989), resulta más relevante analizar las consecuencias que tiene el incumplimiento del supuesto de información perfecta en la forma en que la empresa elige sus recursos, y en su costo (Barney 1986^a).

El incumplimiento del supuesto de información perfecta* es difícil de observar en la realidad, pero es básico para que el mercado funcione en competencia perfecta, debido a que, ceteris paribus, permite a los agentes actuar de forma racional, elegir una función de producción óptima, asignar los recursos a su mejor uso posible, y maximizar sus beneficios.

* La información perfecta implica no sólo conocer todos los precios de la economía, los precios son una variable independiente de las decisiones individuales de los agentes, que de hecho toman el precio como una variable externa, sino también todas las alternativas tecnológicas y conocer el futuro.

La información perfecta, tanto de los precios de los factores, como de su productividad en cada función de producción posible*, permite que las organizaciones seleccionen los insumos adecuados para maximizar sus beneficios, lo cual lleva a que se homogeneicen las dotaciones de recursos de las empresas del mismo mercado. Esto, obviamente, es incompatible con la posibilidad de que algunas de ellas gocen de ventaja competitiva.

- “Una función de producción es una relación que indica la cantidad máxima de producto que se puede obtener con una cantidad de insumos determinado, dada la tecnología. En resumen, la función de producción es una catálogo de posibilidades de producción” (Ferguson y Gould 1978, pp.134)

Sin embargo, en la realidad, los agentes económicos deben tomar decisiones en un marco de incertidumbre, donde existe riesgo asociado al desconocimiento del futuro. En esta situación, no existe garantía de que la libre concurrencia en el mercado alcance el equilibrio de competencia perfecta.

Ante la imposibilidad de contar con información perfecta, cada empresa se construye expectativas sobre el futuro y sobre su entorno competitivo, que probablemente serán diferentes de las de sus competidores. Estas expectativas determinan sus decisiones estratégicas, incluida la obtención de los recursos necesarios para su funcionamiento.

Las diferencias en las expectativas del valor actual y futuro de los recursos reflejan incertidumbre respecto del entorno competitivo. Cuanto más imprevisible y complejo sea éste, más diferencias habrá en las expectativas, y con ello en las dotaciones de recursos de las empresas.

Algunas de esas expectativas son más exactas que otras, aunque sea imposible saber con certeza cómo sucederán las cosas. Las empresas con más y mejor información, y con ello, expectativas más exactas, están en mejores condiciones para obtener recursos superiores.

La inexistencia de información perfecta, además de propiciar que las dotaciones de recursos entre empresas sean heterogéneas desde su origen mismo, también contribuye a que las empresas más eficientes o con expectativas más exactas de cómo será el futuro, puedan obtener beneficios extraordinarios (Barney 1986^a).

Esto se debe a que esas empresas son capaces de conseguir un mejor uso para sus insumos, que el esperado por su propietario original (los propietarios de los recursos fijan el precio de cada unidad del recurso a partir de su expectativa de cuál será su contribución marginal a la producción, ya que ningún comprador estará dispuesto a pagar un precio mayor). En otras palabras, el costo asociado a la obtención del factor es inferior a los ingresos que genera una vez utilizados dentro de la estrategia, por lo que la empresa obtiene beneficios extraordinarios.

Estos beneficios extraordinarios se mantendrán hasta que otros competidores puedan reproducir o mejorar la función de producción de la empresa (Rumelt 1984), o que el costo de los recursos aumente hasta igualar su contribución a la producción, anulando el margen de beneficios generado por el uso de esos insumos (Barney 1986^a).

En resumen, el incumplimiento de la condición de información perfecta en los mercados de recursos, actúa impidiendo que se alcance la asignación óptima de todos los recursos de la economía, y preservando los beneficios extraordinarios.

Esto se debe, ex-ante, a que las empresas, al no poder discernir el valor de los recursos en cada función de producción, eligen los recursos que requieren para la implantación de sus estrategias (y sus estrategias mismas), a partir de sus expectativas de cómo será el futuro.

En mundo incierto debido a la carencia de información, donde el entorno competitivo es turbulento y cambiante, existe un número infinito de expectativas sobre el futuro. Esto permite que la empresa con más información o expectativas más exactas actúen con mayor eficiencia en la elección, obtención y asignación de sus recursos, determinando que las dotaciones de recursos de las empresas se diferencian desde su origen.

En otras palabras, el incumplimiento de la condición de información perfecta genera las condiciones necesarias para que algunas empresas disfruten de beneficios extraordinarios.

Si la carencia de información perfecta determina tanto la forma en que las organizaciones seleccionan sus insumos, como la diferenciación de las dotaciones de factores de las empresas, los efectos del incumplimiento del supuesto de libre movilidad de los recursos, son aún mayores.

De hecho, el incumplimiento de este supuesto es la condición más directamente relacionada con la diferenciación en las dotaciones de recursos de las empresas.

Esto ya había sido observado por la teoría estructural y antes, por la teoría de la organización industrial. En estos enfoques se considera que las restricciones a la movilidad de los recursos se deben a conductas monopolísticas, que impiden el funcionamiento del mercado mediante el establecimiento de distintas barreras a la entrada de nuevas empresas.

Desde otra perspectiva, la teoría de recursos y capacidades centra su atención en las restricciones a la movilidad de los recursos que se originan en causas ajenas al comportamiento de las empresas. En este sentido, considera que la explicación de las restricciones a la movilidad de los factores está en ellos mismos, ya que muchos recursos tienen características que la limitan.

Entre los recursos con restricciones a la movilidad se encuentran los no comerciables, los idiosincrásicos, los que suponen costos hundidos, etcétera, cuyo comportamiento dificulta las transacciones necesarias para su movilidad, en el mercado, y entre empresas.

Entre estos recursos, los que encuentran más dificultades para su movilidad son los no comerciables, debido a que no pueden ser objeto de las transacciones necesarias, para que sean transferidos mediante operaciones de mercado.

Un bien puede tener carácter de no comerciable debido a diferentes motivos, como la inexistencia de precios relativos para el insumo en cuestión, o que el costo asociado a su transacción sea excesivamente alto*, lo que determina que no exista un mercado para ese recurso.

* Algunos bienes que son comerciables en su mercado local, se toman no comerciables cuando aumentan los costos asociados al transporte, la información, las restricciones gubernamentales, etc. Un ejemplo de ello son los servicios de peluquería, de lavandería, de guarderías infantiles. En este tipo de bienes, la diferencia de precio entre los distintos mercados es insuficiente para que se genere un flujo de comercio que equilibre los mercados.

Otra causa de que un recurso sea o no imperfectamente comerciable, es que sus derechos de propiedad se encuentran imperfectamente definidos, situación que genera riesgos y problemas para su transferencia en el mercado (Dierickx y Cool 1989).

También existen impedimentos para que un recurso se pueda intercambiar en el mercado, cuando se presentan externalidades. Entre ellas, las más evidentes es el carácter público de ciertos recursos (Porter y Liebskind 1996).

También existen recursos que sin ser propiamente no comerciables, presentan restricciones a su movilidad debido a que han adquirido carácter idiosincrásico. Es decir, se han especializado para poder atender las necesidades y características de una empresa en particular o se han coespecializado para actuar en conjunción con otros insumos (Dierickx y Cool 1989, Montgomery y Wernerfelt 1988).

La principal diferencia entre un recurso idiosincrásico y uno de tipo genérico, es que el último puede ser libremente intercambiado en el mercado. Si el intercambio se produce en condiciones de información perfecta, el precio del insumo es equivalente a su valor. En cambio, si existen asimetrías de información, el precio puede ser diferente, a favor de quien tenga la expectativa más exacta del valor del recurso (Barney 1986^a).

Por el contrario, los recursos idiosincrásicos, aún cuando puedan ser transferidos a través del mercado, deben ajustarse para poder ser utilizados dentro de una estrategia diferente y suelen perder valor al ser intercambiados, independientemente de las expectativas de los agentes involucrados.

Esto se debe a que el valor de los recursos depende de la estrategia en que se utilizan. Como los insumos idiosincrásicos están especializados para actuar dentro de la función de producción de la empresa que los posee, su valor es máximo cuando actúan dentro de ella (Dierickx y Cool 1988).

El riesgo de perder valor no es la única restricción asociada a la transferencia de recursos idiosincrásicos, de hecho, su obtención implica unos

costos hundidos, irrecuperables, que pueden inhibir que el insumo salga de la empresa, y que otras empresas intenten adquirirlos.

Las restricciones a la movilidad de los recursos creada por su condición de bienes no comerciables, o idiosincrásicos, implica que el mercado no puede contribuir a la homogeneización de las dotaciones de los recursos de las empresas.

Esto es así, aún en el caso de que existiera suficiente información para determinar cuáles son los recursos capaces de generar beneficios extraordinarios, y de que no hubiera barreras a la movilidad de los recursos productivos, generadas por prácticas monopólicas en los mercados de recursos.

En otras palabras, los mercados de recursos son incapaces de proveer a las empresas de todos los factores necesarios para el establecimiento de sus estrategias, particularmente no pueden proporcionar insumos idiosincrásicos no comerciables. Esto significa que las empresas, para conseguir este tipo de factores productivos, deben recurrir a otras fuentes.

La principal fuente de los recursos idiosincrásicos es la empresa misma. Cuando la organización requiere de un factor que no posee, sea este genérico o idiosincrásico, recurre al mercado de recursos para adquirirlo. Si esto no es posible, puede adquirir algún sustituto imperfecto del factor deseado y adaptarlo a sus necesidades. Por otra parte, el proceso de ajuste del recurso implica tiempo e inversiones adicionales, que pueden ser irrecuperables, cuya utilidad estratégica depende de que el costo de crear este activo específico no supere el valor de la estrategia a implementar con dicho recurso. (Dierickx y Cool 1989).

En ciertos casos, también se puede tratar de crear el insumo internamente en la organización. De hecho, la empresa constantemente está creando recursos, como su subproducto de la aplicación de su estrategia (Itami 1987). Los activos

idiosincrásicos se forman en las tareas del día a día, y se acumulan a partir de una serie de procesos únicos, asociados a la ruta de decisiones estratégicas que ha seguido la empresa a lo largo de su historia.

Dicho de otra forma, los recursos específicos se acumulan en el interior de la organización a lo largo del tiempo. Sus características dependen de la secuencia de decisiones estratégicas seguidas por la empresa, así como de los flujos de recursos que fueron utilizados durante ese periodo y aún de la suerte.

En este sentido, cuando una empresa decide aumentar su dotación de insumos, puede ajustar rápidamente los flujos de factores que obtienen en el mercado, pero en cambio no pueden ajustar la cantidad de recursos que acumula en su interior, ya que esto depende de circunstancias que están fuera del control de la gestión de la empresa.

Además, se requiere de suerte, en tanto existen aspectos relacionados con la construcción de los recursos idiosincrásicos que están fuera del control de la gestión de la empresa. Aún así, no existe garantía de que pueda obtener una replica perfecta del recurso que busca. Por este motivo, los recursos creados por la empresa misma, son la parte que más diferencia su dotación de recursos de las del resto de las empresas.

Esto implica también, como se expondrá en el próximo apartado, que son las más difíciles de imitar, por lo que, de alguna manera, constituyen una garantía de la persistencia de la ventaja competitiva y los beneficios extraordinarios.

3.2.2. Persistencia de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas.

Antes se expuso que en la realidad las dotaciones de recursos de las empresas son heterogéneas, debido a la carencia de información perfecta, de

libertad en la movilidad de los recursos y fundamentalmente porque los insumos no son homogéneos.

La carencia de información perfecta es una causa importante de heterogeneidad en las dotaciones de recursos, pero aún así consideran las expectativas de todas las empresas de cómo será el futuro, sus dotaciones de insumos igualmente se diferenciarán, debido a que en estas se suelen incluir recursos con atributos únicos, especializados, o no comerciables, creados en el interior de la organización (Los factores productivos especializados suelen ser idiosincrásicos o no comerciables. Estas características restringen la movilidad de los insumos, pudiendo llegarse a una situación extrema donde el mercado para el recurso en cuestión no existe).

A partir de estos argumentos, la teoría de recursos y capacidades proporciona una explicación de las causas que determinan que las empresas sean heterogéneas en función de sus dotaciones de recursos, que es consistente tanto con el modelo tradicional de la gestión estratégica, como con la teoría económica.

Sin embargo, esto sólo es la primera condición que debe cumplirse para que la empresa obtenga beneficios extraordinarios. Una segunda condición es que la heterogeneidad en las dotaciones de recursos sea duradera a pesar del efecto homogeneizador de la imitación competitiva.

La imitación competitiva es el mecanismo que utiliza el mercado para alcanzar el equilibrio en el largo plazo. Cuando una empresa obtiene beneficios extraordinarios, atrae competidores, que tratarán de reproducir la estrategia que le condujo al éxito.

Si muchas organizaciones consiguen reproducir dicha estrategia, las dotaciones de recursos de las empresas imitadoras e innovadoras se homogeneizan y también se igualan sus productos, aumentando la oferta

disponible del bien en cuestión. Esto conduce a la igualación del precio del producto con su costo marginal, lo cual implica que los beneficios extraordinarios de la empresa innovadora desaparecen en el largo plazo.

Así, la explicación de porque ex-ante* se diferencian las dotaciones de recursos de las empresas es correcta, cuando refiere al corto plazo **, pero obviamente no soluciona el problema planteado por la observación empírica de empresas que han disfrutado de beneficios por encima del promedio de su industria, durante largos periodos de tiempo.

* Ex-ante se refiere a la diferenciación de las dotaciones de recursos de las empresas antes de que se presente la competencia y ex -post es cuando ya se ha presentado.

** Esta explicación es consistente con el modelo de competencia perfecta. En dicho modelo de la teoría económica se considera que en el corto plazo, es decir, antes de que las empresas puedan ajustar sus dotaciones de recursos, algunas empresas pueden obtener beneficios extraordinarios como resultado de la innovación tecnológica. Sin embargo, en el largo plazo, cuando las empresas han podido ajustar sus dotaciones de recursos, dichos beneficios extraordinarios desaparecerían por efecto de la competencia.

Además, la ventaja competitiva para ser estratégicamente relevante, debe ser duradera. Esto evidencia la necesidad de entender las causas de la persistencia de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas, ya que si esta no se mantiene tampoco lo harán la ventaja competitiva y los beneficios extraordinarios.

Por tal motivo, el presente apartado se destina a explicar por que se mantiene, ex-post, la heterogeneidad en las dotaciones de los recursos de las empresas, a pesar de la imitación competitiva, en especial, una vez que las

organizaciones competidoras reciben señales del éxito conseguido por la empresa innovadora en la aplicación de su estrategia.

La teoría de recursos y capacidades propone una explicación alternativa a la imperante en el enfoque estructural (Porter 1980) y en general en el pensamiento económico normativo, que asume que la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas se debe a prácticas monopólicas. Esta propuesta se basa en la observación empírica del incumplimiento de las condiciones de competencia perfecta, en la mayoría de los mercados.

Como es sabido, cuando una organización obtiene beneficios extraordinarios atrae competidores que intentarán imitar la estrategia que condujo a la empresa a dicha situación. Para ello, deben obtener los insumos necesarios para implantar dicha estrategia. Esto puede ser resultado de haber obtenido una función de producción mejor que la del promedio de su industria (Rumelt 1984), en donde utiliza óptimamente una combinación particular de recursos y capacidades, o que incluye recursos superiores (Barney 1986^a, 1991) que generan rentas.

En condiciones de competencia perfecta esta es una tarea simple, pero en la realidad existen obstáculos asociados al hecho de que los recursos no son homogéneos, a la carencia de información y a las restricciones a la movilidad de los recursos, que puedan impedir la homogeneización de las dotaciones de recursos de las empresas.

A pesar de estos obstáculos, en muchos casos, las empresas imitadoras consiguen igualar sus recursos con los de la empresa exitosa y reproducen su estrategia, pero no siempre es así. De hecho, existen ejemplos, tanto de organizaciones que han podido evadir la imitación competitiva, como de otras que han perdido su situación de ventaja, como consecuencia de la entrada de nuevos competidores en su actividad. Cuando las empresas imitadoras consiguen reproducir la estrategia exitosa, también disfrutan de beneficios extraordinarios.

Sin embargo, la llegada de nuevos competidores al mercado aumenta la oferta del producto innovador o diferenciado, y esto conduce a la reducción de precios, o a la pérdida de cuota de mercado, lo que conlleva la reducción, e inclusive la desaparición de los beneficios extraordinarios.

Partiendo de que sólo en los extremos de monopolio puro o en el equilibrio general de competencia perfecta se está exento de imitación competitiva, la pregunta, es por qué en ciertos casos ésta es incapaz de conducir a la homogeneización de las dotaciones de recursos de las empresas.

Encontrar una respuesta es primordial para todas las empresas, tanto si son imitadoras, como si deben protegerse de la imitación. En cierto sentido, la viabilidad de una estrategia de obtención o mantenimiento de beneficios extraordinarios, depende del control que se pueda tener sobre la imitación competitiva.

La respuesta que ofrece la teoría de recursos y capacidades, se encuentra en los mecanismos de aislamiento de la competencia, que son el fenómeno que protege a las empresas de la imitación y preserva su flujo de beneficios extraordinarios (Rumelt 1984, Barney 1994).

Como se recordará, la capacidad de mercado de homogeneizar las dotaciones de recursos de las empresas en el largo plazo, depende del cumplimiento de las condiciones de competencia perfecta. Si los mercados no cumplen estas condiciones, como de hecho sucede en la realidad, la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas puede ser de largo plazo.

El incumplimiento de esas condiciones puede deberse a la presencia de fenómenos como información asimétrica, costos hundidos, especialización de activos, complejidad social, diseconomía de tiempo, etcétera, que limitan (pero no

impiden) la imitación y determinan así, el comportamiento competitivo de las empresas (Rumelt 1984, Barney 1994).

En términos más generales, las carencias de información perfecta y de libre movilidad de los recursos, genera fenómenos que pueden proteger a las organizaciones que disfrutan de beneficios extraordinarios, de los efectos de la imitación competitiva.

Esta argumentación es similar a la utilizada para explicar las causas ex-ante de la diferenciación las dotaciones de recursos de las organizaciones. Sin embargo, existen diferencias importantes, particularmente en lo relacionado con la carencia de información perfecta.

Resulta obvio que los mecanismos de aislamiento de la competencia no responden a causas únicas. Aún así, para facilitar la exposición de sus determinantes, en la medida de lo posible se separan las distintas causas.

Primero se expondrán los efectos asociados a las restricciones a la movilidad de los recursos, ya que por su similitud con lo expuesto en el apartado anterior, no requiere de mayores explicaciones.

Antes se señaló que la evidencia más clara del incumplimiento del supuesto de libre movilidad de los recursos es que existan restricciones para su intercambio mediante transacciones en el mercado, es decir, que existan costos de transacción, derechos de propiedad indefinidos, etc. El extremo sería la inexistencia de un mercado para el recurso en cuestión. (Barney 1986, Dierickx y Cool 1989).

Una de las consecuencias de estas restricciones es que las dotaciones de recursos de la empresa se diferencian desde el momento mismo en que se constituyen. De hecho, su efecto es tan profundo que continua aún después de la

realización de la estrategia en que fue requerido el uso de esos recursos. Esto se debe a que las restricciones a la movilidad de los recursos no dependen de su valor potencial.

Con independencia de que se pueda o no discernir la importancia estratégica de un recurso imperfectamente móvil, las empresas que requieren de él para reproducir la estrategia de la organización que obtienen beneficios extraordinarios, deben superar los problemas señalados en el apartado anterior para poder obtener este tipo de recursos.

Cuando los costos y dificultades de esta tarea superan las expectativas de beneficios de las empresas imitadoras, éstas pueden que renuncien a su intento de imitar a la empresa exitosa. Por este motivo, la utilización de activos fijos e idiosincrásicos en la estrategia de la empresa es un mecanismo de aislamiento de la competencia (Rumelt 1984).

Como puede observarse, las restricciones a la movilidad de los insumos afectan de forma similar cuando se genera la diferenciación en las dotaciones de recursos, que cuando funcionan como mecanismos de aislamiento de la competencia.

Sin embargo, la carencia de información perfecta tiene características diferentes ex-ante, que ex-post. Antes de que los recursos sean aplicados en una estrategia, ninguna empresa puede determinar su valor. Pero una vez que estos sean utilizados, la información, además de insuficiente es asimétrica, ya que la organización que llevo a cabo la estrategia en cuestión, tiene más información respecto a esos recursos, que el resto de las empresas. Sin embargo, las razones del éxito o el fracaso de una empresa no pueden ser determinadas aún después de que el evento ha sucedido, ya que es imposible producir una lista completa de factores de producción y muchos menos medir sus contribuciones marginales (Rumelt 1984).

En otras palabras, la carencia de información, ex-ante actúa sobre las expectativas de las empresas, cuando estas eligen sus dotaciones de recursos. Ex-post, dificulta que se identifiquen con precisión las causas de la ventaja competitiva de la empresa que se intenta imitar.

Esta asimetría de información genera un fenómeno conocido como ambigüedad casual, que es la incertidumbre en la definición de las causas de la diferencia de eficiencia entre empresa, cuando los vínculos entre los recursos controlados por la empresa y su ventaja competitiva sustentable no se entiende o sólo se entiende imperfectamente (Rumelt 1984, Barney 1991).

La ambigüedad casual protege a la empresa exitosa de los ataques de posibles imitadores que quieran conocer lo importante de su estrategia, y como conseguir imitarla.

La empresa imitadora trata de identificar los recursos relevantes controlados por la firma exitosa, sin embargo, bajo condiciones de ambigüedad casual, no existe garantía de que los recursos identificados sean los que soportan la ventaja competitiva a imitar.

Esto se acentúa por el hecho de que los recursos no actúen de forma individual, y por que su valor está determinado en muchos casos por el resto de los recursos con los que están coespecializados.

Si se toma en cuenta que los recursos no son homogéneos, y las dotaciones de recursos de las empresas son heterogéneas, se puede inferir que las combinaciones de recursos que pudieran estar involucradas en el éxito de la empresa son infinitas, lo que repercute en el nivel de ambigüedad asociado a la definición de las causas del éxito de la empresa.

El análisis de los efectos de ambigüedad causal en el mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa innovadora excede la identificación de los

recursos relevantes, para incluir consideraciones relacionadas con la eficiencia en la utilización de los recursos en la estrategia, que en última instancia es la base del éxito de la empresa.

Para abordar lo relacionado con eficiencia de la empresa en la utilización de sus dotaciones de recursos y capacidades, conviene transformar la noción “conjunto de recursos” en la noción “función de producción” ya que este concepto permite integrar las relaciones que se establecen entre los recursos en una estrategia determinada.

Asumiendo que en la realidad las dotaciones de recursos de las empresas son heterogéneas, y que existen múltiples tecnologías posibles para producir un bien, podemos concluir que existe un número infinito de funciones de producción. Algunas de estas funciones son más eficientes en la utilización de los recursos y por ello generan beneficios extraordinarios.

Cuando una empresa decide imitar la estrategia de una organización que obtiene beneficios extraordinarios, además de obtener los recursos necesarios para ello, debe reproducir su función de producción, lo cual implica entender las relaciones que se establecen entre los distintos recursos.

Los esfuerzos de los competidores alcanzan diversos niveles de éxito, puede darse que la eficiencia conseguida por la empresa imitadora sea aún mayor que la empresa imitada, aunque este caso es improbable por lo antes expuesto. Sin embargo, los costos asociados a reproducir una estrategia y la reducción de la tasa de beneficios extraordinarios asociada a la imitación competitiva termina por reducir el interés en copiar la estrategia de la empresa considerada exitosa.

Dicho en otras palabras, cuando la imitación competitiva se produce en condiciones de ambigüedad casual, el costo de intentar reproducir la estrategia de la empresa exitosa, y la incertidumbre acerca de que los esfuerzos puedan

alcanzar resultados positivos, termina por disuadir los intentos de imitar la estrategia de la empresa que posee la mejor función de producción de este mercado. Esto implica que el mercado pueda encontrar su equilibrio en un nivel de beneficios superior al de competencia perfecta (Rumelt 1984).

Existen otros mecanismos de aislamiento de la competencia donde también intervienen el incumplimiento de los supuestos de competencia perfecta antes señalados, aunque sus efectos no pueden ser tratados de forma individual. Este es el caso de la complejidad social (Barney 1991).

La razón final para que ciertos recursos sean imperfectamente imitables es que estén representados por fenómenos sociales complejos. Esto tiene al menos dos implicaciones que dificultan su movilidad y homogeneización.

La primera de ellas es que la alta dirección de las empresas no pueden controlar el comportamiento de sus recursos de forma completa, por este motivo no pueden gestionarlos sistemáticamente. Esto implica que su obtención excede la capacidad estratégica de la empresa.

La segunda es que estos recursos, al estar soportados por colectivos humanos, tienen unos derechos de propiedad ambiguos que dificultan su transferencia en el mercado, y que les dan carácter no comerciable.

Una gran variedad de recursos de la empresa se caracteriza por su complejidad social, como es el caso de las redes de relación del personal, la reputación, los equipos de trabajo, la cultura organizativa de la empresa, etcétera.

En la mayoría de estos casos es posible especificar sin ambigüedades la relación que existe entre estos recursos socialmente complejos y la ventaja competitiva de la empresa.

Sin embargo, aún cuando sea posible establecer dicha relación, las posibilidades que tienen los competidores de obtener recursos similares con bajas, precisamente por que la complejidad social asociada a esos activos limita el alcance de sus estrategias de imitación competitiva.

3.3. Los Atributos de los Recursos que Sustentan la Ventaja Competitiva de la Empresa.

En el apartado 3.1 se señaló que la fase inicial del desarrollo de la teoría de recursos y capacidades estuvo enfocada a responder dos grandes cuestiones. La primera está asociada a las restricciones que deben cumplirse para que los recursos sean fuente de ventaja competitiva sustentable. la segunda tiene que ver con los atributos que determinan el atractivo de un recurso.

La respuesta a la primera de estas cuestiones, se construyó a partir de dos hipótesis³⁷ relacionadas con el incumplimiento de algunas de las condiciones de competencia perfecta en los mercados reales: las dotaciones de recursos de las empresas son heterogéneas, aún en el largo plazo, debido a la carencia de información perfecta, a las restricciones a la movilidad de los insumos, y a la diferenciación de los factores de la producción.

Como se expuso en el apartado 3.2, en mercados donde existe heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas, es posible que algunas de ellas consigan beneficios extraordinarios, como resultado de su eficiencia en la obtención y utilización de recursos superiores.

Esta respuesta tiene la virtud de explicar el fenómeno de la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo, de forma coherente con la gestión estratégica y con la teoría económica, sin tener que incluir en la respuesta el ejercicio de prácticas monopólicas por parte de las empresas*.

* El éxito de ciertas empresas, también se debe al ejercicio de prácticas monopólicas y comportamientos depredadores (El caso de Microsoft es un buen ejemplo). Esto resulta evidente al observar que la estructura de la industria también es significativa como explicación de la varianza en la tasa de beneficios de las empresas. Sin embargo, en términos de la teoría de recursos y capacidades, el ejercicio de prácticas monopólicas es una variable irrelevante.

Sin embargo, saber que las condiciones en que funciona el mercado permiten que algunas organizaciones disfruten de beneficios extraordinarios, no implica saber cómo conducir a la empresa a esa situación. De hecho, la utilidad de la teoría de recursos y capacidades depende de que sea cubierto el hueco que existe entre la constatación teórico-conceptual de la existencia de recursos superiores y el desarrollo de instrumento que propicien el uso de este tipo de recursos en la estrategia de las empresas.

Para ello, la confirmación de la persistencia de heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas, sin que sea necesario incurrir en prácticas monopólicas es apenas una condición previa, necesaria para explicar el éxito de la empresa.

Para abordar los determinantes de dicho éxito, es necesario profundizar en los atributos de los recursos que generan beneficios extraordinarios. Esto conduce a la segunda cuestión señalada en el apartado 3.1: ¿qué caracteriza a los recursos que puede sostener la ventaja competitiva de la empresa?

Esta pregunta enfatiza la función de los atributos específicos de los insumos individuales en el éxito de la empresa. Obviamente, más que en factores de la producción individuales, el soporte de la ventaja competitiva de la empresa está en la eficiencia con que ésta combina y utiliza conjuntos de

recursos (Penrose 1959, Rumelt 1984, Barney 1986, 1991, etc.). Pero no se puede abordar el análisis de las capacidades sin haber profundizado en las características de los recursos individuales que forman parte de ella.

Por este motivo, en este apartado, se aborda el análisis de los atributos de los recursos individuales que soportan la ventaja competitiva de la empresa. Este enfoque fue característico de la primera fase del desarrollo de la teoría de recursos y capacidades, y como se verá, sus limitaciones propiciaron un cambio de tendencia que condujo a enfatizar lo relacionado con las capacidades.

Como se ha mencionado, en la teoría de recursos y capacidades, la explicación de los beneficios extraordinarios que obtienen algunas empresas se encuentra en que éstas poseen y utilizan recursos superiores. La superioridad de un insumo está referida a que pueda soportar la ventaja competitiva de la organización, y esto tiene que ver con tres características independientes, pero complementarias.

- La primera característica de los recursos superiores es la de contar con una productividad más alta que el promedio.
- La segunda es la de poseer atributos que permiten la diferenciación del producto.
- Y la tercera es su capacidad para proteger la ventaja competitiva de la empresa.

La primera de estas características es la única que podría ser común a todos los recursos superiores y la más claramente relacionada con la generación de rentas que sustenten los beneficios extraordinarios de la empresa. Sin embargo, que un insumo tenga una productividad más alta que el promedio, depende de la función de producción en que se utilice (Barney 1986), lo cual, como se verá después, implica considerables problemas.

Para facilitar su análisis, conviene suponer que hay una función de producción única para toda la industria. En esta situación, *ceteris paribus*, algunos recursos son más productivos que otros, debido a las diferencias de calidad.

Las empresas que poseen insumos con productividad más alta que el promedio, *ceteris paribus*, obtienen beneficios extraordinarios como resultado de las rentas generadas por el uso de esos factores productivos superiores. Y si, además, la oferta de dichos es inferior a su demanda, los beneficios extraordinarios pueden mantenerse en el largo plazo.

Esta argumentación parte del análisis de los factores de la producción con oferta fija (Ricardo (1817)). Como se puede observar, la variable que explica la ventaja competitiva es la diferenciación de los atributos de los factores productivos, mientras que la explicación de su persistencia en el largo plazo, está en que la demanda de recursos superiores sea mayor que su oferta.

La teoría de recursos y capacidades añade al análisis de los insumos con oferta fija, el de los recursos con oferta cuasifija. Con esto amplía y actualiza la capacidad explicativa del análisis de Ricardo (1817), ya que introduce los casos de recursos basados en el conocimiento, y permite observar que el desequilibrio entre la oferta y la demanda en el mercado de recursos es mucho más general y frecuente que cuando sólo se consideran los recursos fijos. En la realidad existen muy pocos recursos con una oferta fija en términos espaciales que además no cuenten con sustitutos cercanos, pero en cambio, existen muchos recursos cuasifijos.

Los insumos cuasifijos son aquellos cuya oferta puede aumentar en el largo plazo, pero de forma lenta, costosa, imperfecta e incompleta, y además,

son imperfectamente móviles. Entre ellos se encuentran los idiosincrásicos, los especializados, los socialmente complejos, los que tienen carácter no comerciable (Peteraf 1993, Barney 1986a, Dierickx y Cool 1989) .

El análisis de recursos con oferta cuasifija que introduce la teoría de recursos y capacidades, además de explicar la generación y mantenimiento de las rentas ricardianas, permite incluir otro tipo de rentas.

De hecho, los mismos atributos que determinan que la oferta de estos recursos sea cuasifija, también los dota de la posibilidad de diferenciar el producto de la empresa que los emplea, lo que puede conducir a la obtención de rentas monopolísticas. Posteriormente se profundiza en esta segunda característica de los recursos superiores.

Antes conviene señalar que la utilidad del análisis de los recursos con oferta cuasifija excede a la identificación del origen de las rentas ricardianas y monopolísticas. De hecho esos atributos de los factores productivos, que implican restricciones a su oferta, constituyen la tercera característica de los recursos superiores, ya que determinan su capacidad de proteger la ventaja competitiva de la empresa.

En cierta forma, el análisis de los factores productivos con oferta fija es mejor como explicación del mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa, que como explicación de la ventaja misma.

Esto se debe a que el énfasis de dicho análisis está en las consecuencias que tiene en el equilibrio del mercado el que la oferta de recursos superiores sea inferior a su demanda, y no en las causas de la superioridad de dichos insumos. De hecho, las diferencias de calidad en los factores productivos es una variable externa a ese modelo.

Como la explicación de la ventaja competitiva está en ciertos atributos de los recursos que son ajenos a este modelo (como una productividad superior al promedio, o la posibilidad de diferenciar el producto), su principal utilidad está en remarcar la importancia que tiene el uso de recursos con oferta fija o cuasifija, en el diseño de estrategias de preservación y mantenimiento de la ventaja competitiva.

Como se puede observar, hasta este momento, la única conclusión a la que hemos podido llegar, es que los recursos con atributos únicos e idiosincrásicos pueden considerarse superiores, ya que contribuyen a la creación, pero sobre todo al mantenimiento de la ventaja competitiva.

Por este motivo, es usual que se identifique el uso de recursos únicos e idiosincrásicos, con la explicación de los beneficios extraordinarios, que propone la teoría de recursos y capacidades. (Powell 2001, Spanos y Lioukas 2001, Cockburn, Henderson y Stern. 2000, Mauri y Michaels 1998, etc.).

Este cambio de perspectiva responde a las dificultades asociadas a la identificación y evaluación de los recursos con productividad más alta que el promedio, situación que ha impedido el desarrollo de herramientas basadas en este concepto, que guíen a los gestores de las empresas en sus estrategias de construcción de ventaja competitiva.

Lo paradójico de esta situación es que el análisis de los recursos con oferta fija es de gran utilidad para reflexionar en los determinantes de la ventaja competitiva, ya que explica el fenómeno de la persistencia de beneficios extraordinarios de largo plazo, de una manera clara y precisa. Sin embargo, saber teóricamente que los recursos con productividad más alta que el promedio pueden generar beneficios extraordinarios. no significa saber cuáles de los recursos que puede utilizar la empresa poseen dicho atributo.

En la realidad no existen condiciones *c/feris paribus* que permitan obtener información precisa sobre los recursos que tienen una productividad por encima del promedio, ni sobre los determinantes de ésta, intrínsecos a recursos individuales. La productividad de los recursos depende de múltiples factores, cuya ambigüedad causal y complejidad social dificulta, aún para la empresa que controla dichos recursos, entender completamente el fenómeno en cuestión (Rumelt 1984, Barney 1991).

Por este motivo, se asume que la empresa posee recursos superiores cuando se observa que obtiene beneficios extraordinarios. Pero no se puede asumir, a partir de la observación individual de los factores productivos de una empresa, qué factores son superiores ni la capacidad individual de generar rentas de cada uno de ellos.

Esto limita la utilidad estratégica del análisis de los recursos con productividad más alta que el promedio a una afirmación cuyo nivel de generalidad hace que sea banal: Las empresas deben utilizar en su estrategia recursos con productividad más alta que el promedio y cuya oferta sea inferior a su demanda, para obtener rentas ricardianas, y a partir de dichas rentas, beneficios extraordinarios de largo plazo.

La esterilidad de esta línea de investigación condujo a explorar una cuestión que ha resultado más útil: ¿Mediante qué instrumentos se puede impulsar la productividad de los recursos? Esta cuestión asume que el éxito de la empresa depende de los recursos y capacidades que ésta controla, pero en cierta forma rompe con el determinismo asociado a la posesión de recursos superiores, lo cual tiene algunas implicaciones de interés para las PyMES.

Pero no sólo existen problemas para identificar los recursos que generan rentas ricardianas, en el caso de los insumos que producen rentas monopolísticas, los problemas no están relacionados con su identificación, sino con su correcta

elección.

Ciertamente, es fácil identificar factores productivos dotados de atributos que permiten diferenciar o innovar los productos de una empresa. Sin embargo, para que dichos recursos representen una ventaja competitiva, además de permitir que la empresa establezca estrategias de diferenciación de sus productos que sus competidores no puedan reproducir, deben conseguir un tipo de diferenciación acorde con las preferencias de sus clientes objetivo (Coyne 1986).

En este sentido, la identificación de recursos con atributos que pueden diferenciar el producto de la empresa no es suficiente. La generación de rentas monopolísticas depende de una correcta elección del tipo de diferenciación deseable, y esta elección exige desarrollar expectativas sobre el comportamiento futuro del mercado y de los resultados que se pueden obtener a partir de diversas combinaciones de recursos.

Esta tarea excede las posibilidades del análisis de los atributos genéricos* de los recursos individuales. Afirmaciones del tipo "las empresas para obtener beneficios extraordinarios deben utilizar recursos que les permitan innovar y diferenciar su producto aportan tan poco como la referida al uso de recursos con productividad por encima del promedio.

* El análisis de los atributos de los recursos en el ámbito académico suele establecerse o partir de categorías genéricas. ya que es imposible definir el conjunto completo de los atributos particulares de un insumo que permiten que éste sea considerado único o idiosincrásico. Sin embargo, las empresas deben seleccionar factores productivos con una naturaleza bien definida, y observar la correspondencia con sus necesidades estratégicas.

La conclusión del presente apartado es que ciertos atributos de los recursos, como su nivel de idiosincrasia o una productividad mayor al promedio,

explican la generación de rentas ricardianas y monopolísticas y, también, la persistencia de dichas rentas.

Sin embargo, en un contexto caracterizado por la carencia de información perfecta, es prácticamente imposible identificar con suficiente precisión los recursos que poseen los atributos adecuados para que la empresa construya y sustente su ventaja competitiva.

En otros términos, el análisis de los atributos genéricos de los recursos no ha conseguido encontrar las claves necesarias para desarrollar instrumentos de aplicación general, que permitan que las empresas, cualesquiera que sean sus circunstancias, puedan identificar con precisión los recursos capaces de generar rentas que se requieren para la realización de su estrategia.

Por otro porte, si las empresas dispusieron de instrumentos de esa naturaleza, sus dotaciones de recursos tenderían a homogeneizarse y los beneficios o desaparecer, con la excepción de aquellos casos donde la ventaja competitiva estuviera sustentada por insumos cuya oferta fuera inferior a su demanda.

Pero aún asumiendo que en un contexto de información imperfecta es imposible desarrollar dichos instrumentos, la gestión estratégica no puede renunciar al objetivo de apoyar a las empresas en la elección de recursos relevantes.

Por tal motivo, esta disciplina constantemente debe intentar crear nuevas y mejores herramientas de apoyo a la gestión de las empresas, aún asumiendo que éstas no podrán proporcionar una información tan precisa acerca de la superioridad de los recursos individuales como la necesaria para asegurar el éxito de la organización.

Entre los instrumentos que se han creado con el fin de potenciar la eficiencia de la empresa en la selección de los insumos destaca, por su

aceptación y utilidad, una caracterización de los recursos que utiliza una nomenclatura propia del pensamiento estratégico para establecer los insumos que determinan la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva.

Barney (1991) realizó la formulación original de dicha herramienta (por ello, en este trabajo se le denominará modelo de Barney). A su contribución seminal se han sumado los trabajos de otros autores, como Peteraf (1993) y Brumagim (1994), que han servido de base para el desarrollo de otros instrumentos, como los propuestos por Hall (1992, 1993). El modelo de Barney muestra un alto grado de concordancia con otros modelos, como el de Grant (1991).

En el modelo de Barney los recursos estratégicamente relevantes (lo estratégicos) son aquellos capaces de crear y sustentar la ventaja competitiva, por ser valiosos, escasos, imperfectamente imitables, e imperfectamente sustituibles.

Como se puede observar, que un recurso sea valioso, escaso y difícil de imitar y de sustituir no es sinónimo de contar con una productividad superior al promedio, atributos únicos, idiosincrásicos, etc., aunque resulte obvia la relación que existe entre ambos conjuntos de atributos.

A pesar de estas diferencias, es importante remarcar que con el modelo de Barney también se busca propiciar la generación de rentas. Sin embargo, ante las dificultades para desarrollar un mecanismo operativo que permita alcanzar este objetivo, al menos tal como se define en la teoría económica, fue necesario ajustar la meta a un nivel menos ambicioso, a una especie de *Second Best* en la definición de los determinantes de los beneficios extraordinarios de la empresa.

Esta segunda mejor opción para explicar la ventaja competitiva se encontró en el modelo tradicional de la estrategia, específicamente, en el modelo de análisis estratégico de Fuerzas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (ver figura 1).

Si bien, la utilización del análisis FODA como referente para establecer los atributos de los recursos que están vinculados a la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva, es más imprecisa que la derivada del análisis económico, es asequible y no implica contradicciones con el análisis teórico expuesto anteriormente.

Dentro del modelo de Barney, la principal característica de un recurso estratégico es que sea valioso. Un insumo valioso es aquel que puede ser considerado una fortaleza para la empresa que lo posee, en tanto su capacidad para sugerir y participar en estrategias que impulsen la eficiencia y eficacia de la organización.

Los recursos de la empresa son valiosos cuando permiten aprovechar las oportunidades o neutralizan las amenazas del entorno competitivo. Si un recurso no es valioso, es irrelevante que sea escaso y difícil de imitar o de sustituir, ya que carece de la posibilidad de generar una ventaja competitiva.

Como se puede observar, en cierto sentido, un insumo considerado valioso es superior en tanto su capacidad para crear y sostener la ventaja competitiva de la empresa, sin embargo, la forma en que se define su contribución al éxito de la empresa no es igual.

Mientras que la superioridad de un recurso está asociada a la generación de rentas, y tiene un nexo evidente con la obtención de beneficios extraordinarios, lo valioso de un insumo se asocia a que constituya una fortaleza de la empresa y que pueda impulsar su eficiencia y eficacia, lo cual podría contribuir a generar beneficios extraordinarios. Sin embargo, esos beneficios no necesariamente dependen del uso directo de ese recurso.

En otras palabras, un recurso valioso no necesariamente posee una productividad mayor a la media ni es único e idiosincrásico (aunque eso pueda

sucedan), pero su actuación contribuye a que la empresa obtenga beneficios extraordinarios. Estos resultados positivos para la empresa, se pueden definir inclusive mediante el uso de categorías menos exigentes que la de los beneficios extraordinarios del pensamiento económico.

Esto se debe a que los responsables de la estrategia pueden establecer que tan valioso es un recurso, a partir de sus expectativas de la contribución que éste puede realizar al cumplimiento de los objetivos de la empresa. En este sentido, un recurso valioso es aquel cuyo costo de oportunidad es menor que su contribución al éxito de la empresa.

Ciertamente esta evaluación es subjetiva y menos precisa que la asociada a la generación de rentas de los recursos superiores, pero el modelo contiene también dos características que evidencian su utilidad.

La primera es que la simplicidad de la utilización del modelo de Barney, además de simple, es útil y es probable que si se dispusiera de suficiente información para saber qué recursos pueden ser considerados superiores, resultarían ser los mismos que se consideran estratégicos mediante el uso de este instrumento.

La segunda es que, en la evaluación que se realiza mediante el uso del modelo de Barney se incorporan, además, los atributos intrínsecos de los recursos, otros criterios asociados a su integración dentro de la dotación de insumos específica de la empresa, y su capacidad de contribuir a que se logren los objetivos particulares de la organización.

En otras palabras, un factor productivo es valioso tanto por su naturaleza como por el papel que puede desempeñar dentro de la empresa. En última instancia, la capacidad que tienen los recursos de generar rentas está determinada por el uso que reciben en una función de producción específica. (Rumelt 1984,

Barney 1986).

Volviendo a las características de los recursos considerados estratégicos en el modelo de Barney, la segunda es su escasez. Este atributo tiene que ver con el sostenimiento de la ventaja competitiva, no con su creación, ya que implica que existen restricciones a la oferta de recursos valiosos.

En este apartado, se ha insistido, considerablemente, en que una condición necesaria para que la empresa pueda disfrutar de una ventaja competitiva sustentable es que la oferta del recurso que genera beneficios extraordinarios sea menor que su demanda. En este sentido, resulta equivalente decir que un recurso es escaso, o que tiene una oferta fija o cuasifija y que ésta es insuficiente para cubrir toda la demanda del mercado.

La tercera característica de los recursos estratégicos es la dificultad para ser imitados. Este criterio permite integrar en el modelo, de manera operativo, lo relacionado con el mantenimiento de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas, como determinante de los beneficios extraordinarios de largo plazo. Pero sobre todo, propicia que las empresas utilicen en su provecho, de forma más consciente, los mecanismos de aislamiento de la competencia.

Como se ha expuesto antes, los recursos valiosos y escasos son la fuente de ventaja competitiva de las empresas ya que le permiten concebir y establecer estrategias de obtención de beneficios. Obviamente, la sustentabilidad de dicha ventaja depende de tener unos recursos relevantes que estén fuera del alcance de sus competidores por ser imperfectamente imitables.

Los insumos son imperfectamente imitables debido a diversas causas, entre las que destacan las imperfecciones de los mercados de recursos (Barney 1986^a, 1986b), el hecho de que los recursos fueran obtenidos por las empresas en condiciones históricas únicas e idiosincrásicas (Dierickx y Cool 1989) y la

imposibilidad de identificarlos, debido a que la relación que existe entre los recursos que posee la empresa y su ventaja competitiva es causalmente ambigua, o socialmente compleja (Rumelt 1984, Dierickx y Cool 1989, Barney 1991).

Para las empresas, representa una fortaleza que su ventaja competitiva esté basada en recursos difíciles de imitar. En este sentido, los insumos estratégicos deben contar con mecanismos de aislamiento de la competencia.

La cuarta característica de los recursos estratégicos es que sean difíciles sustituir. Este atributo resulta especialmente interesante, ya que introduce una condición adicional para el mantenimiento de la ventaja competitiva.

Para que un recurso sea fuente de ventaja competitiva sustentable debe ser valioso, escaso y difícil de imitar. Pero además no deben existir otros estratégicamente equivalentes que puedan ser utilizados para implementar estrategias similares a las que han conferido ventaja a la empresa.

Resulta obvio que si muchas empresas pueden llevar a cabo la misma estrategia competitiva, con independencia de que utilicen recursos iguales o diferenciados, los beneficios extraordinarios desaparecen.

Los recursos estratégicamente equivalentes, al no ser iguales entre sí pueden ser creados por mecanismos independientes, muchas veces completamente diferentes, tanto en lo relacionado con la tecnología utilizada, como en los costos, e inclusive en los objetivos perseguidos.

La existencia de recursos estratégicamente equivalentes se puede observar como una cantidad adicional en la oferta de un recurso superior, pero a esta perspectiva se debe añadir el diferencial en el costo de los recursos, que puede implicar ventajas para el recurso con costo más bajo.

En este sentido, la última característica del modelo de Barney, además de afinar la valoración de recursos únicos e idiosincrásicos, es decir, difíciles de imitar, también introduce, en el análisis, la percepción de los gestores sobre la tendencia que se sigue en la dinámica competitiva de su mercado.

En cierto sentido, la posesión de recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar, protegidos por unos eficientes mecanismos de aislamiento de la competencia (que pueden incluir mecanismos de protección legal, como las patentes), no garantiza el éxito de la empresa en el largo plazo, aunque pueda explicar su nivel de beneficios actual, ya que en cualquier momento se puede producir un cambio tecnológico que genere recursos equivalentes a los insumos estratégicos de la empresa.

Estas revoluciones en el entorno competitivo se constituyen así en el principal determinante del mantenimiento de la ventaja competitiva (Rumelt 1984). En este sentido, el éxito en el largo plazo de la empresa depende de la forma en que ajuste su ventaja competitiva a los cambios del entorno, y esto depende, más que de su posesión de recursos individuales, de sus capacidades.

3.4. Las Capacidades de la Empresa.

En el apartado anterior se expuso que la explicación del origen y de la persistencia de los beneficios extraordinarios se encuentra en los atributos de ciertos recursos, que pueden ser considerados superiores o estratégicos.

Sin embargo, y a pesar de ser reconocido que la ventaja competitiva sostenible es resultado de la obtención y utilización de esos recursos considerados superiores (Grant 1993), se observaron algunas limitaciones en su análisis, que restaron utilidad a las conclusiones que se habían alcanzado mediante su estudio.

Entre estas limitaciones destaca la necesidad de mantener la heterogeneidad de las dotaciones de recursos de las empresas para que la ventaja competitiva sea vigente en el largo plazo. Sin embargo, esta explicación es insuficiente, particularmente cuando el entorno es cambiante, tanto desde el lado de las preferencias del mercado, como desde el lado de la innovación competitiva.

Admitiendo que la empresa cuenta con recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar, como soporte de su ventaja competitiva, es poco probable que esos recursos también sean difíciles de sustituir en el largo plazo, ya que la innovación competitiva, que no está limitado por los factores de aislamiento de la competencia, como en el caso de la imitación competitiva, que no está limitado por los factores de aislamiento de la competencia, como en el caso de la imitación competitiva, conduce a la generación de insumos estratégicamente equivalentes.

Esta observación no rechaza las conclusiones obtenidas en el análisis de los recursos realizado en el apartado anterior, pero evidencia que si bien, la ventaja competitiva de la empresa puede mantenerse en el largo plazo, esto no implica que su importancia, en términos de las preferencias de los consumidores, también se mantenga en el largo plazo.

Si a esta situación se suma que el análisis de los recursos individuales de la empresa es estático y ajeno a los cambios en el entorno competitivo, y no es adecuado para abordar y evaluar las relaciones que se establecen entre recurso, nos encontramos que dicho análisis es insuficiente para explicar la manera en que evoluciona la ventaja competitiva de la empresa para poder mantener su importancia en el mercado y garantizar el éxito de la organización.

La imposibilidad de explicar dicha cuestión, evidenció el agotamiento del desarrollo de la teoría de recursos y capacidades desde el lado del análisis de los recursos, y motivó que la atención de la comunidad académica interesada en el

estudio de la ventaja competitiva, se desplazará al análisis de las capacidades de la empresa.

Los resultados de esta nueva tendencia han sido múltiples y entre ellos destaca la publicación de una edición monográfica dedicada al análisis de la relación entre ventaja competitiva y capacidades empresariales en el volumen 21 (año 2000) del *Strategic Management Journal*.

A pesar del creciente interés que despierta el estudio de las capacidades, hay que remitirse a los trabajos de Wernerfelt (1984) y antes a los de Penrose (1959), para encontrar los primeros estudios. A este último, frecuentemente, se le cita por señalar que la empresa obtiene beneficios no porque posea los mejores recursos, sino porque sus capacidades le permiten hacer el mejor uso de éstos (Mahoney y Pandian 1992, Yeoh Y Roth 1999).

Antes de iniciar el análisis de la relación que existe entre las capacidades de la empresa y la ventaja competitiva, conviene señalar que esta categoría es bastante amplia, ya que aborda un fenómeno complejo y con múltiples dimensiones. Esto ha propiciado que su uso no sea idéntico en todos los casos, ya que para muchos objetivos es conveniente enfatizar alguna de las dimensiones del fenómeno.

Obviamente, en algunos casos, ha sido utilizado para abordar lo relacionado con el ajuste de la ventaja de la empresa o su entorno competitivo, donde el proceso de construcción de nuevas capacidades remarca el sentido evolutivo de la competencia (Mahoney y Pandian 1992, Leonard-Barton 1992, Mahoney 1995, Teece, Pisano y Shuen 1997).

Teece, Pisano y Shuen (1997) definen las capacidades como la habilidad que tiene la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas de la empresa y poder responder rápidamente a los cambios

del entorno. Las capacidades reflejan la habilidad de la organización en la consecución de formas novedosas de ventaja competitiva.

El concepto de capacidad también es útil para analizar la relación que existe entre los objetivos de la empresa y el uso que ésta da a sus dotaciones de recursos. Si bien, la ventaja competitiva tiene su origen en los recursos, éstos no pueden actuar de forma aislada. Las capacidades son la habilidad que permite que los recursos actúen de forma conjunta en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos a que se destinan (Amit y Schoemaker 1993, Grant 1993, Makadok 2001).

Amit y Schoemaker (1993) definen las capacidades como la habilidad de utilizar recursos a través de los procesos organizacionales de la empresa, con el objetivo de obtener un fin determinado. Son procesos basados en la información, específicos de la empresa, que se han desarrollado a lo largo del tiempo, mediante las interacciones de los recursos de la empresa. Pueden ser considerados como bienes intermedios que genera la empresa para potenciar la productividad de sus recursos, su flexibilidad estratégica y la protección de sus productos finales.

Esta definición se vincula con otro de los usos que ha tenido este concepto, que es el análisis de los procesos de aprendizaje y de gestión del conocimiento interno de la empresa, codificados en las rutinas organizativas que permiten la coordinación de las actividades necesarias para que la empresa pueda realizar una tarea (Prahalad y Hamel 1990, Collis 1994, Winter 2000).

Winter (2000) define las capacidades como rutinas de alto nivel (o colección de rutinas) que, junto con los flujos de recursos, proporcionan a los gestores de la empresa un conjunto de opciones de decisión para producir resultados significativos.

Es importante señalar que las diferencias en las definiciones anteriores responden a la necesidad de enfatizar el aspecto del fenómeno que se analiza usando este concepto, lo cual no implica que las otras dimensiones de las capacidades sean consideradas irrelevantes.

En este sentido, las capacidades de la empresa pueden ser definidas como las rutinas organizativas de alto nivel, socialmente complejas, que se generan en la empresa, como resultado de los procesos internos de aprendizaje (tácitos y explícitos) y de los flujos de recursos que se han utilizado en ésta, dada la secuencia de estrategias que se han llevado a cabo por la empresa, a lo largo de su historia.

Estas rutinas configuran el comportamiento de los miembros de la organización, en especial de sus gestores, respecto de las tareas de coordinación, uso de los recursos, percepción del entorno y respuesta adaptativa de la empresa. En cierto sentido, la principal función de las capacidades es impulsar la productividad de los recursos que posee la organización (Amit y Schoemaker 1993, Teece, Pisano y Shuen 1997, Makadok 2001).

Así mismo, las capacidades de la empresa comparten algunas características con los recursos idiosincrásicos, discutidas en el apartado anterior. De hecho, las fronteras entre ambos conceptos son difusas.

Con el objeto de no generar confusión, en este trabajo se considera que las capacidades son específicas de la empresa, ya que están soportadas por la organización en su conjunto y por los procesos organizacionales que se realizan en ella (Makadok 2001). Además, para existir requieren del concurso de múltiples recursos, sean estos tangibles o intangibles. Los recursos, por el contrario, tienen carácter individual aún cuando su soporte sea colectivo y aún socialmente complejo. Pueden tener carácter idiosincrásico, pero no necesariamente, por lo

que en la mayoría de los casos pueden ser transferidos mediante operaciones de mercado, sin que pierdan valor.

Las capacidades, como los recursos idiosincrásicos, son creadas por la actividad cotidiana en la empresa, lo cual tiene fuertes implicaciones: son acumulativas y resultan de los procesos de aprendizaje colectivos internos de la organización; están insertas en los procesos organizativos de la empresa y son soportados por los mentes de los miembros de la organización. Por este motivo, son socialmente complejos, tienen derechos de propiedad ambiguos y no pueden ser controlados completamente por los gestores de la empresa.

Obviamente, no todas las capacidades son igualmente relevantes para que la empresa disfrute de una ventaja competitiva. De hecho, las capacidades, para que puedan ser considerados estratégicas deben ser valiosas, escasas, difíciles de imitar y de sustituir. Estas características corresponden con las consideradas en el modelo de Barney para el análisis de los recursos estratégicos, que se expuso en el apartado anterior. Sin embargo, la aplicación de dicho instrumento en el análisis de los capacidades no es automática, ya que es necesario añadir algunos elementos y ajustar el sentido de los atributos en este contexto diferente.

Una capacidad valiosa es aquello que permite impulsar la eficiencia y eficacia de la empresa en la obtención y utilización de sus recursos (particularmente los que son superiores o estratégicos). Esta eficiencia se manifiesta en tres aspectos complementarios: las capacidades estratégicas permiten a la empresa realizar sus actividades funcionales de mejor manera que sus competidores, se ajustan de forma dinámica a las demandas del entorno y propician que la empresa obtenga recursos estratégicos (Collis 1994).

Igual que en el caso de los recursos, si las capacidades valiosas no son escasas y difíciles de imitar, todos los competidores pueden disponer de ellas y no son importantes para que la empresa cuente con una ventaja competitiva. Sin

embargo, la naturaleza no comerciable, socialmente compleja, idiosincrásica y causalmente ambigua de las capacidades determina que sean difíciles de imitar.

El cuarto atributo que debe poseer una capacidad estratégica, es ser difícil de sustituir, y es donde más claramente se manifiesta el sentido dinámico del concepto. En cierto sentido, las capacidades de la empresa constantemente están siendo sustituidas por otras nuevas.

La naturaleza evolutiva de las capacidades determina que el sentido de las dificultades que existen en su sustitución tenga más que ver con la tendencia que siguen en su ajuste a los cambios futuros en el entorno, que con su definición en un momento en el tiempo.

Las diferencias que existen en el significado de los atributos de los recursos y las capacidades que se consideran estratégicos, tienen mucho que ver con los mecanismos que determinan su potencial de generación de beneficios extraordinarios, y el momento en que actúan dichos mecanismos.

Como se ha señalado, las empresas obtienen rentas por el uso de recursos superiores. Para que dichas rentas se conviertan en beneficios extraordinarios, el costo de dichos factores de la producción debe ser menor que las rentas que genera en su aplicación dentro de la estrategia de la empresa (Barney 1986).

En este sentido, el mecanismo que determina que la empresa obtenga beneficios a partir de los recursos actúa detectando insumos superiores. En pocas palabras, actúa antes de que los recursos sean obtenidos y aplicados en una estrategia.

Por contraste, las capacidades generan beneficios extraordinarios cuando potencian el valor y la productividad de los recursos que posee la organización,

por tanto este mecanismo de generación de beneficios actúa después de que la empresa ha obtenido sus recursos (Makadok 2001).

Obviamente, ambos mecanismos de creación de beneficios extraordinarios están interconectados, ya que la elección y obtención de recursos depende de las capacidades de la empresa, en particular porque la productividad de los recursos cambia según el uso que reciben y muchos de ellos se crean como resultado de las actividades cotidianas de la empresa.

Sin embargo, diferenciar la forma en que actúan los mecanismos de generación de beneficios extraordinarios de los recursos y las capacidades, permite acotar que una capacidad es estratégica, en la medida que impulsa el potencial de generación de rentas de los factores de la producción, y que para ello constantemente debe buscar el mejor uso alternativo para dichos insumos.

En otras palabras, una capacidad estratégica es aquella que constantemente se ajusta a las demandas del mercado para utilizar óptimamente los recursos de la empresa en todo momento.

Esta condición está determinada por la habilidad de los gestores de la empresa para generar las condiciones internas que propicien la evolución de dichas capacidades o su sustitución por otras nuevas, que permitan obtener beneficios extraordinarios a la organización.

En estos términos, la ventaja competitiva de la empresa depende de sus capacidades, no porque éstas generen beneficios extraordinarios por sí mismas, sino porque permiten que los recursos controlados por la organización generen. Además, el carácter evolutivo de las capacidades permite que la ventaja competitiva de la empresa persista en el largo plazo, al ajustarla a las demandas de su entorno.

3.4.1 El soporte de las capacidades en la empresa.

El análisis de las capacidades estratégicas y su potencial para propiciar la generación de beneficios extraordinarios es complicado dado su carácter intangible y socialmente complejo.

A diferencia de los recursos, que pueden ser analizados como entidades independientes, las capacidades requieren para su comprensión, del estudio de los procesos y entidades en que se manifiestan.

El comportamiento evolutivo de las capacidades está relacionado con tres dimensiones de la empresa: sus procesos organizacionales, los recursos de que dispone y su historia (Teece y Pisano 1994, Teece, Pisano y Shuen 1997).

Para facilitar el análisis de la relación que tienen esas dimensiones de la empresa con las capacidades que sustentan, conviene considerar que las capacidades tienen dos roles (Henderson y Cockburn 1994, Yeoh y Roth 1999).

El primero está asociado a la posesión de habilidades funcionales fundamentales para resolver los problemas cotidianos. Las capacidades pueden ser consideradas como las economías de experiencia, de habilidades y de conocimiento que toman forma como rutinas organizativas.

El segundo está asociado a la habilidad de la organización para utilizar sus recursos y capacidades funcionales y poder así soportar el cambio organizacional que permita el mantenimiento de la ventaja competitiva.

El funcionamiento de cada uno de los aspectos de la empresa señalados depende de las capacidades funcionales de la empresa y al mismo tiempo determina la manera en que construyen, mantienen y potencian dichas capacidades.

A continuación se analizarán las características de cada una de estos aspectos de la empresa, y la relación que tienen con las capacidades tanto en su rol funcional, como en su rol evolutivo.

LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN Y DE GESTIÓN

Las capacidades de la empresa están soportadas por sus procesos organizacionales, es decir, por las rutinas organizativas⁴⁹ que se realizan en ella y que tienen tres funciones: integración / coordinación (un concepto estático), el aprendizaje (un concepto dinámico) y la reconfiguración (Teece, Pisano y Shuen 1997).

INTEGRACIÓN. Los gestores coordinan e integran las actividades que se realizan en el interior de la empresa. La eficacia y eficiencia en que lo hacen es de gran importancia, ya que la forma en que la gestión organiza la producción es fuente de diferencias dentro de las capacidades de la empresa en varios campos y afecta al desempeño de variables como el costo de desarrollo y la calidad de los productos.

Las capacidades, como rutinas organizativas, están imbuidas en las distintas maneras de coordinar que tienen las empresas y son responsables de los efectos que puede tener un cambio en el entorno, sobre las habilidades de competir en el mercado de la empresa, aún cuando éste no suponga una revolución tecnológica.

El mantenimiento de la ventaja competitiva depende de la habilidad de adaptación de las rutinas organizativas a las nuevas condiciones de la competencia, lo cual tiene que ver con la cultura de la empresa. Esta explicación se ampliará en el próximo apartado.

APRENDIZAJE. El aprendizaje es el proceso mediante el cual, la repetición de tareas y la experimentación respecto a formas alternativas de conseguir un objetivo permite que las actividades que se realizan en la empresa sean desempeñadas de mejor manera, más rápidamente y que nuevas oportunidades sean identificadas. En el contexto de la organización, el aprendizaje implica varias características clave.

Primera: el aprendizaje involucra tanto a habilidades de la organización en su conjunto como de individuos. Dado que las habilidades individuales tienen relevancia, su valor depende del uso que se les dé dentro de una organización.

El proceso de aprendizaje es intrínsecamente social y colectivo y no sólo ocurre mediante imitación y rivalidad, también es importante la contribución de los diferentes miembros de la organización en la comprensión de problemas complejos. El aprendizaje requiere de códigos de comunicación comunes y la coordinación de los procedimientos de búsqueda de nuevas soluciones.

Segunda: el conocimiento organizacional generado por las actividades que de manera cotidiana se realizan en la empresa, se refleja en nuevos patrones de actividad, en rutinas o en una nueva lógica de organización.

Las rutinas son patrones de interacción que representan soluciones exitosas a problemas particulares. Estos patrones de interacción residen en grupos de comportamiento, donde algunas rutinas simples pueden estar representadas por comportamientos individuales.

RECONFIGURACIÓN y TRANSFORMACIÓN. En entornos turbulentos resulta obvio el valor de la habilidad para percibir la necesidad de reconfigurar la estructura de la empresa y de completar las transformaciones internas y externas que se consideren necesarias para asegurar el éxito futuro de la empresa (Amit y Schoemaker 1993, Teece, Pisano y Shuen 1997).

Esto requiere la vigilancia constante de los mercados y las tecnologías y la voluntad de adaptar la organización a las mejores prácticas. El cambio es costoso y las empresas deben desarrollar procesos que les permitan minimizar estos costos. La habilidad para calibrar los requerimientos de cambio y para efectuar los ajustes necesarios, depende de la habilidad para percibir el entorno y evaluar los mercados y los competidores, para reconfigurar y transformar rápidamente la empresa y ajustarla a las condiciones de la competencia.

LOS RECURSOS DISPONIBLES EN LA EMPRESA

La posición estratégica de la empresa no sólo está determinada por sus procesos de aprendizaje y por la coherencia de sus procesos e incentivos externos e internos. Un segundo determinante es su control de activos específicos.

Por activos específicos del negocio se entienden las plantas y equipos especializados y aún más, los activos basados en el conocimiento, difíciles de comerciar y los activos complementarios a ellos. Estos activos determinan la cuota de mercado y su rentabilidad en un momento en el tiempo.

Los activos relevantes para las capacidades de la empresa se pueden clasificar de distintas formas. Una de ellas es usar las siguientes categorías: tecnológicos, complementarios, financieros, asociados a la reputación, estructurales, institucionales, derivados de la estructura del mercado y de los límites de la organización (Teece, Pisano y Shuen (1997)).

LA HISTORIA DE LA EMPRESA

Las posibilidades de desarrollo de la empresa dependen de su posición actual, es decir, de sus recursos y capacidades funcionales y de las rutas alternativas que tiene delante. Si su posición actual está determinada por su

historia, es decir, por las rutas de decisiones estratégicas seguidas hasta ese momento, sus opciones futuras serán limitadas.

Las inversiones previas que ha realizado la empresa, su repertorio de rutinas y sus sistemas de valores y creencias asociados, son determinantes en su comportamiento futuro.

Los cambios radicales representan rupturas que pueden destruir las capacidades de la empresa, y se enfrentan a la resistencia al cambio de muchos miembros de la organización.

Además, el aprendizaje que permite el cambio es un proceso de experimentación, retroalimentación y evaluación. Si muchos parámetros cambian simultáneamente, la habilidad de la empresa para conducir experimentos significativos disminuye.

Otro determinante de las alternativas de desarrollo futuro de la empresa es que en muchos casos existen incrementos en los beneficios, debido a la continuidad en el uso de una tecnología específica. Estos beneficios asociados a la maduración de un negocio pueden provenir de muchas fuentes (economías de aprendizaje, de experiencia etc.), y además la inversión que se requiere para dar continuidad al proyecto es más baja que la necesaria para llevar a cabo un proyecto nuevo.

Las restricciones al desarrollo futuro de la empresa determinadas por su historia de decisiones estratégicas y su posición actual pueden integrarse en el concepto dependencia de la ruta (path dependence).

El concepto de dependencia de la ruta permite analizar la respuesta de la empresa a las oportunidades tecnológicas que surgen en la industria.

El alcance y la velocidad del cambio en un mercado se debe entre otras cosas, a las oportunidades tecnológicas que surgen como resultado del fomento a la investigación pura, la diversidad de la ciencia, y de la velocidad con que se producen rupturas científicas.

Sin embargo, las oportunidades tecnológicas no son necesariamente exógenas a la industria, no sólo porque algunas empresas tienen la capacidad de conseguir o al menos financiar investigación básica, sino porque las oportunidades tecnológicas suelen ser resultado de la innovación dentro de la misma actividad.

La innovación tecnológica derivada de la evolución que sigue la empresa en su desarrollo es una fuente de ventaja competitiva sustentable, ya que su imitación por parte de los competidores es difícil, debido a que el desarrollo de las capacidades necesarias para ello es dependiente de la ruta seguida por cada empresa.

Aunque, las rutas que sigue una empresa determinan su formación de capacidades, los gestores de la empresa no cuentan con el control completo de cómo se crea la capacidad objetivo, pues existen elementos inexplicables y ambiguos en este proceso que son propios de cada ruta en particular y de cada oportunidad tecnológica que se aprovecha.

3.4.2. Las capacidades como determinante del proceso de ajuste de la ventaja competitiva de la empresa.

Conseguir el cambio organizacional es difícil, aún cuando su necesidad sea evidente para responder a las nuevas condiciones de la competencia.

Las posibilidades de éxito o fracaso de la respuesta adaptativa de la empresa responden a la naturaleza de las capacidades de la empresa (Tripsas y Gavetti 2000).

Antes se expuso que las capacidades que posee la empresa determinan su posibilidad de explotar el cambio tecnológico. El concepto de capacidad también es útil para analizar los cambios graduales que se producen en una industria donde no se ha presentado un choque tecnológico.

De hecho, la dinámica que sigue la competencia en la mayor parte de los mercados no se basa tanto en rupturas estratégicas, que dependen de descubrimientos no programados, como en la innovación incremental que explota capacidades cuidadosamente desarrolladas.

Por este motivo, resulta conveniente analizar el proceso de adaptación gradual que siguen las capacidades de la empresa como resultado de los cambios en el entorno. Este proceso no es neutro, tanto puede ser exitoso, como fallido.

En términos generales, las capacidades presentan una cierta inercia ante los cambios del entorno. En este sentido, los cambios tecnológicos pueden potenciar o destruir las competencias existentes en la industria. En algún punto de la historia de la empresa, sus capacidades evolucionan, y la supervivencia de la organización depende de la gestión exitosa de esta evolución (Leonard-Barton 1992, Tripsas y Gavetti 2000).

Los proyectos de nuevos productos y procesos que se plantea la empresa, como estrategia para responder a los cambios en el entorno, evidencian el conflicto entre la necesidad de innovar, para construir las capacidades que requerirá la empresa en el futuro, y la necesidad de retener las capacidades que son importantes en el presente.

Los gestores de los proyectos de innovación enfrentan una paradoja, las mismas capacidades actuales de la empresa, impulsan e inhiben simultáneamente el desarrollo de dichos proyectos.

El desarrollo de estos proyectos de innovación evidencia las fricciones que existen entre la estrategia tecnológica que se plantea la empresa para el futuro y las prácticas corporativas actuales.

La resolución de estos conflictos está determinada por las características de, las capacidades de la empresa, en particular por el conjunto de conocimientos que la compone y que es la base' de la ventaja competitiva de la empresa. Este conjunto de conocimientos está integrado por cuatro dimensiones: las habilidades y el conocimiento depositado en los empleados, los sistemas técnicos que guían los procesos de creación de conocimiento y control. los sistemas de gestión, y los valores y normas asociados a los tipos de conocimiento señalados.

Uno de los resultados de la evolución que sigue la empresa, en particular de la secuencia de decisiones exitosas y de los hechos ocurridos a lo largo de su historia, es que sus capacidades se institucionalizan. es decir son parte de lo que la organización percibe como su identidad (Leonard-Barton 1992).

Las cuatro dimensiones señaladas reflejan los comportamientos y creencias acumulados desde el éxito temprano de las empresas, y actúan de distinta forma propiciando o bloqueando el desarrollo de nuevas capacidades y productos, de una manera compleja e interrelacionada. Para aclarar esta relación conviene analizarlo de forma separada.

La dimensión del conocimiento y las habilidades. Uno de los elementos más necesarios para una capacidad funcional es la excelencia en las habilidades técnicas y profesionales de las personas que soportan dicha capacidad, en particular, su dominio en el tipo de conocimientos necesario para sustentar las principales líneas de productos de la empresa. En este sentido, la elite profesional de la empresa gana su status demostrando su dominio sobre esas habilidades significativas.

Cuando el proyecto de innovación se origina en el área de la empresa en que dispone de habilidades significativas cuenta con magníficos recursos que permiten abordar soluciones mejores (Leonard Barton 1992).

La dimensión de los sistemas técnicos. La formación y actividad de los empleados que cuentan con habilidades especiales, es un recurso de la empresa que impulsa el desarrollo de los sistemas, procedimientos y herramientas. La posesión de dichos instrumentos posibilita la creación de ventaja sobre los competidores en cuanto al tiempo, seguridad y disponibilidad de detalles, en los productos que dependen de esas capacidades.

La dimensión de los sistemas de gestión. Los sistemas de gestión constituyen parte de las capacidades de la empresa cuando incorporan habilidades y comportamientos que no se observan en empresas rivales. Los sistemas de incentivos estimulan la actividad creativa, que es un componente crítico de algunas capacidades.

La dimensión de valores. El valor asignado a la creación de ciertos conocimientos está definido por los gestores de la empresa e inserto en las prácticas que se siguen en la gestión, lo cual afecta el desarrollo de proyectos. Dos dimensiones de valores son especialmente críticas, el grado de libertad-responsabilidad de los miembros de los proyectos y el status asignado a las disciplinas involucradas en su desarrollo.

El desarrollo de nuevos proyectos recibe soporte por parte de las capacidades de la empresa. De hecho, cada capacidad impulsa constantemente nuevos proyectos y productos, porque se destina creatividad a identificar oportunidades de aplicación de la base de conocimiento acumulado en la empresa. Sin embargo, las mismas capacidades también pueden ser disfuncionales para el desarrollo de proyectos y productos.

Las capacidades actuales de la empresa también pueden convertirse en rigideces que dificultan el desarrollo de proyectos de innovación. Esto no es neutral. El conocimiento profundamente inserto en la organización crea problemas cuando se trata de proyectos de innovación deliberadamente diseñados para crear capacidades no tradicionales. Las rigideces pueden afectar a todos los proyectos de la empresa, aun a los que son razonablemente coherentes con las capacidades actuales de la misma.

La dimensión del conocimiento y las habilidades. Los recursos de todas las empresas son limitados. Enfatizar una disciplina hace que la empresa sea menos atractiva para los profesionales mejor formados en las áreas que no pertenecen al área dominante en la empresa, lo que limita desarrollos nuevos que dependan de áreas anteriormente no prioritarias.

La dimensión de los sistemas técnicos. Los sistemas físicos también comportan rigideces. Partiendo de que los procesos y habilidades de la empresa pueden volverse obsoletos fácilmente, el desarrollo de nuevas áreas, afecta el mantenimiento de los aspectos tradicionales de la empresa, produciendo conflictos entre los miembros de las áreas tradicionales y las nuevas áreas en desarrollo.

La dimensión de los sistemas de gestión. El conflicto en esta dimensión puede ser aún mayor, debido a que las personas no pueden desarrollar una nueva carrera cada vez que se crea un nuevo producto ni desarrollar unas habilidades enfocadas a fortalecer otras actividades donde no se requiera de las tradicionales en los gestores de la empresa. Los recursos humanos más capacitados rechazan utilizar sus habilidades en proyectos donde son infravalorados, o no se perciben posibilidades futuras de desarrollo.

La dimensión de los valores. Algunas culturas empresariales conceden más valor a la innovación que otras, desarrollando mecanismos que propician el cambio. En cualquier caso, el desarrollo de proyectos alejados de la estructura de

valores actuales de la corporación tiene menos posibilidades de ser impulsado que otro que coincide con éstos. Además, cuando el nuevo producto a desarrollar requiere de habilidades técnicas menos bien consideradas en la organización, puede enfrentar la resistencia de las élites, que observan en este cambio en el énfasis destinado a sus habilidades, una razón de riesgo a su posición.

En el tiempo, algunas capacidades esenciales de la empresa son remplazadas, cuando su aspecto disfuncional ha empezado a inhibir demasiados proyectos importantes para la supervivencia de la empresa. Sin embargo, su proceso de sustitución es lento y depende considerablemente de la capacidad de aprender de la organización.

Al comportamiento paradójico de las capacidades de la empresa, se suma un aspecto importante a tener en cuenta: no son indestructibles, porque están basadas en la información. Si no se usan adecuadamente se corre el riesgo de que se pierdan, y con ellas la ventaja competitiva que sustentan.

Como se recordará, la intención que se tiene al realizar esta revisión de la explicación de los determinantes del éxito de la empresa que hace teoría de recursos y capacidades, es identificar las principales hipótesis de dicha teoría, así como resaltar las variables clave en el desempeño de las organizaciones.

El objetivo de este esfuerzo es contar con un marco teórico que sirva de referencia para profundizar en el análisis de los determinantes del éxito de la PyME. Ese análisis se realiza en el próximo capítulo, donde se verifica la adecuación de las hipótesis de la teoría de recursos y capacidades en el ámbito de la PyME.

4. Los Activos Intangibles por la Gestión Del Comportamiento Como Fuente de Ventaja en las PyMES.

Al principio de este documento se señaló que para analizar los determinantes del éxito de las PyMES, primero se procedería a revisar la literatura relevante, principalmente la referida a las teorías de la gestión estratégica que abordan el fenómeno de la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo.

La mayor parte de dicho esfuerzo se destinó al análisis de la teoría de recursos y capacidades, ya que está demostrado empíricamente que es la mejor explicación disponible de la ventaja competitiva de la empresa (Rumelt 1991, Hansen y Wernerfelt 1989, McGahan y Porter 1997, Mauri y Michaels 1998).

Sin embargo, como resulta evidente tras la lectura de los dos capítulos anteriores, en la explicación de la ventaja competitiva que propone dicha teoría, no se toman en consideración las diferencias entre la PyME y la gran empresa (GE). De hecho, ni siquiera se menciona la posibilidad que el tamaño de la organización pueda ser uno de los determinantes del éxito competitivo.

Esto no se debe a que la teoría de recursos y capacidades asuma que la PyME es igual a la GE, y que se comportan de forma genérica, sino todo lo contrario. Para dicha teoría, diferenciar ambos tipos de empresas es innecesario, ya que considera que todas las organizaciones son diferentes entre sí, como resultado de las secuencias de decisiones estratégicas que han seguido a lo largo de su historia, y de sus dotaciones particulares de recursos y capacidades. En este sentido, cada empresa es única, y su dimensión es sólo uno de sus múltiples atributos diferenciales.

Además, el núcleo de la explicación de la ventaja competitiva que propone la teoría de recursos y capacidades está en el análisis de los atributos controlados por la organización, en especial, su potencial de generación de rentas. Y,

recientemente, el tamaño de la empresa no es una variable que afecte significativamente a los atributos de los recursos superiores, ya que éstos, probablemente, serán igualmente valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir, con independencia de las características de la empresa que los controle; si bien, un valor, como se expuso en el capítulo tercero, depende de la función de producción en que se utilicen, y posiblemente se reduzca si se transfieren a otra organización.

De hecho, tanto las organizaciones grandes como las pequeñas pueden obtener beneficios extraordinarios, si disponen de recursos y capacidades superiores. Un asunto diferente, y completamente ajeno a los intereses analíticos de la teoría de recursos y capacidades, es que las PyMES cuenten con el mismo potencial que la GE en la elección y obtención de dichos activos estratégicos.

En pocas palabras, la teoría de recursos y capacidades es una explicación general del éxito de la empresa, pero no es una teoría destinada específicamente a entender los determinantes del éxito competitivo de las PyMES. Esto es importante de tener en cuenta ya que lo que funciona bien, aplicado a la GE, no necesariamente se adecua a las características y necesidades de las PyMES.

No se cuestiona la corrección del análisis que realiza dicha teoría sobre la relación que existe entre la posesión de recursos y capacidades superiores y la persistencia de beneficios extraordinarios en el largo plazo. Sin embargo, resulta conflictivo admitir que las PyMES cuenten con el mismo potencial que la GE para obtener y gestionar ese tipo de recursos, particularmente porque las PyMES no cuentan con las condiciones necesarias para invertir en I +D.

Si la clave del éxito de la empresa está en el control de recursos superiores o estratégicos, solo la GE está en condiciones de realizar las inversiones necesarias para obtener ese tipo de factores de la producción, entonces sólo la GE tiene la posibilidad de crear y sustentar una ventaja competitiva.

Afortunadamente esto no es así, al menos no completamente. Por esta razón, el objetivo del presente capítulo es establecer cómo las PyMES pueden hacer uso de la teoría de recursos y capacidades para obtener una ventaja competitiva. Y si bien, puede suceder que esta teoría sea mejor como explicación del éxito de la GE, esta investigación puede contribuir a delimitar su utilidad cuando se aplica en el análisis del éxito de las PyMES.

Como es bien sabido, las PyMES pueden ser tan eficientes como sus competidores de mayor tamaño, si bien, para conseguirlo, probablemente deberá seguir estrategias diferentes a las de éstos (Chen y Hambrick 1995). Esto implica que los aspectos relevantes de la teoría de recursos y capacidades pueden ser diferentes para las PyMES que para la GE.

Aún más, se podría afirmar que todos los aspectos de la teoría de recursos y capacidades son potencialmente importantes para la GE, mientras que algunos de ellos quedan fuera del alcance de las PyMES, y en este sentido le son irrelevantes; entre ellos, está el uso de conceptos como el de capacidades esenciales (Parlad y Hamel 1990) que en su formulación original fue diseñado para ser usado por la GE multidivisional.

Entre los aspectos de la teoría de recursos y capacidades que parecen particularmente significativos para el éxito de las PyMES, destacan los relacionados con la obtención y uso de activos intangibles y en general con la gestión del conocimiento interno de la empresa.

Para exponer como se ha llegado a la consideración de que los activos intangibles son particularmente relevantes en el éxito de las PyMES, y profundizar en la importancia de los activos intangibles como factor de diferenciación en las PyMES, es decir, el papel que juegan en la construcción y mantenimiento de su

ventaja competitiva, primero es necesario definir a qué nos referimos cuando hablamos de las PyMES, y también es necesario establecer su perfil, y particularmente los determinantes de su comportamiento competitivo.

4.1. La Relevancia de las PyMES en el Contexto Actual.

Antes de introducir el análisis de las PyMES, conviene señalar que el interés en su estudio es relativamente reciente, de hecho la primer publicación científica dedicada a este tópico fue creada en 1952, y sólo hasta la década de los años setenta deja de ser considerado como un capítulo propio de la discusión en el ámbito de la teoría económica, para tomar una cierta autonomía (Julien 1998).

Sin embargo, el creciente interés en esta temática se manifiesta con toda claridad en la década de los años ochenta; ya en la década de los setenta se observó un resurgir de las PyMES, cuya importancia económica no ha dejado de crecer desde ese periodo, impulsado por la observación de la importancia que tiene este tipo de empresas en la creación de empleo, en la innovación económica, en la generación de emprendedores y espíritu empresarial y en el desarrollo económico a largo plazo (Storey 1994, Burns 1996, Julien 1998).

Como se ha mencionado, las expectativas que actualmente despiertan las PyMES son más realistas que en los ochenta y no se espera ya que el espíritu emprendedor sea suficiente para garantizar el éxito y el crecimiento de la empresa.

De hecho, en muchos casos se puede considerar que el éxito de este tipo de organización está en su supervivencia misma, más que en su crecimiento o en la posesión de una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios extraordinarios.

El reconocimiento de los límites y de la fragilidad de cada PyME en particular, no implica que se haya roto el consenso respecto de su importancia económica y social. Tanto en ámbitos gubernamentales como académicos se admite su papel fundamental en la creación de empleo, en la innovación económica y en el desarrollo económico a largo plazo.

De hecho, en muchas regiones, las PyMES son la única fuente de empleo y de renovación económica (Julien 1998). Además, el dinamismo, la adaptabilidad y flexibilidad de las PyMES constituye un elemento fundamental en el desarrollo de la economía del conocimiento (Lee y Newton 2000, 2001).

Es importante señalar que en muchos ámbitos se tiende o considerar que las PyMES son empresas jóvenes que están en proceso de crecer hasta alcanzar una escala óptima; en el pensamiento económico convencional, la escala óptima de la producción, es el nivel donde los costos medios de largo plazo son mínimos y el producto marginal de los insumos de la empresa es mayor o igual a cero, esto depende de la actividad que desarrolle la empresa, y en aquellas donde los costos medios son decrecientes a escala se generan monopolios naturales, que normalmente se asocia a la condición de GE.

Esta perspectiva, donde las empresas son percibidas como cajas negras, asume que la diferencia básica entre las PyMES y la GE es su escala, y que, por tanto, son organizaciones similares, que se explican igual de bien por las mismas teorías, y responden de forma semejante a los incentivos económicos.

Pero no es así. En muchos casos, las PyMES no pueden o no quieren transformarse en una GE, y en general, su comportamiento está condicionado por diversos factores que determinan su respuesta a los incentivos del entorno. Factores que son claramente diferentes de los que afectan a la GE, tanto por su tipo, como por su nivel de impacto en los resultados.

4.1.1. Características definitorias de las PyMES.

Asumiendo que las PyMES las diferentes de las GE, conviene precisar en qué estriban sus diferencias, con el fin de evaluar su impacto en el comportamiento competitivo de las PyMES, particular en sus mecanismos de creación y mantenimiento de la ventaja competitiva.

La tarea es compleja, ya que las PyMES no son homogéneas, cada una de ellas es diferente a las demás y tiene características especiales. Por ese motivo, es prácticamente imposible contar con una definición única, ni establecer unos criterios de "pequeñez" que sean adecuados en todos los ámbitos; una empresa considerada pequeña en ciertas industrias, como la petroquímica, puede ser considerada enorme en otras. (Storey 1994, Burns 1996).

Pero a pesar de esas limitaciones, es necesario definir qué organizaciones pueden ser consideradas PyMES, ya que de esta clasificación depende el análisis de este tipo de empresas.

Con ese objetivo, investigadores de diversas disciplinas, así como organismos políticos y económicos, han propuesto criterios y tipologías para definir qué empresas pertenecen al conjunto de las PyMES, con el fin de facilitar las comparaciones y que su análisis tenga una base común.

Una de las propuestas que han tenido más impacto, fue la creada por el Comité Bolton (1971). En esta tipología se utilizan criterios económicos y estadísticos para definir a las PyMES.

Los criterios económicos establecen que la PyME es aquella empresa que:

1. Posee una cuota de mercado relativamente pequeña.

2. Entre sus gestores se encuentran sus propietarios o al menos una parte de ellos.
3. La gestión de la empresa se establece de forma personalizada, y se carece de una estructura de gestión formalizada.
4. Es independiente, en el sentido de que no forma parte de una gran empresa.

Los criterios económicos usados por el Comité Bolton refieren a una organización carente de poder de mercado, cuyo comportamiento es similar al de las unidades productivas descritas en el modelo de competencia perfecta, en tanto que son incapaces de influir en la determinación de los precios de equilibrio, y en general, en su entorno.

Sin embargo, este criterio desestima que una buena parte de las PyME actúa atendiendo nichos, donde puede aprovechar su situación monopolística para influir en los precios de mercado (Storey 1994 p.9, Burns 1996 p.3).

El segundo criterio establecido por el Comité Bolton es de tipo estadístico y define el tamaño de la organización en función de diversos indicadores cuantitativos, como el volumen de retornos (menos de 50,000 en empresas de servicios, por ejemplo), o el número de empleados (menos de 200, en la producción manufacturera), según el sector donde se encuentra la empresa. Este criterio creado con la intención de facilitar la comparación de las características y comportamiento de las PyMES en distintos países y regiones.

Si bien el número de empleados es uno de los criterios más importantes, también resulta necesario incluir criterios financieros para comprender la importancia real de una empresa, su rendimiento y su posición respecto a sus competidores.

Obviamente adoptar como único criterio financiero el volumen de negocio resultaría incompleto, debido a que, por su naturaleza, las empresas comerciales y

de distribución tienen un volumen de negocio más elevado que las del sector manufacturero.

Por este motivo, esta definición también incluye el criterio del balance general, que representa el patrimonio total de la empresa, de manera que las empresas que forman parte de las PyMES puedan superar uno de estos dos criterios financieros.

El nivel de independencia es también un criterio básico ya que una PyME que sea parte de un grupo importante dispone de medios y de una asistencia que no tienen sus competidores de igual dimensión.

En otras palabras, que la PyME tenga un número pequeño de empleados no significa que sea una versión a escala reducida de la GE, ya que, como se ha mencionado antes, tiene características que determinan que su respuesta ante los incentivos del entorno sea potencialmente diferente a la de la GE. Esas diferencias tienen que ver fundamentalmente, con el nivel de incertidumbre en que operan, con habilidad de cambiar y con su forma de innovar:

INCERTIDUMBRE. La primera característica definitoria de las PyMES es que enfrentan un nivel de riesgo e incertidumbre asociado a su actividad mucho mayor que el que debe enfrentar la GE, debido a diferentes causas, entre las que destaca que usualmente carece de la posibilidad de controlar significativamente su entorno.

En términos económicos, las PyMES al contar sólo con una reducida cuota de mercado y no tener parentescos corporativos, carece del poder necesario para influir en la determinación de las tecnologías dominantes, en el nivel de precios, en el comportamiento de los canales de distribución, de proveedores, etc., lo cual implica mayor vulnerabilidad ante su entorno.

Esta situación se acentúa debido a que las PyMES usualmente operan en

un sólo mercado o en un número limitado de mercados, y ofrece una gama limitada de productos. Los límites en la base de productos y de mercados hace que su nivel de dependencia ante sus clientes sea alto y que su riesgo sea mayor y esté menos diversificado que en el caso de la GE.

Desde otra perspectiva, las características de la gestión de las PyMES representan, en muchos casos, una fuente adicional de riesgo para la empresa. De hecho, la figura del gestor-propietario, para bien y para mal, tiene una influencia determinante en el desempeño de este tipo de empresas, ya que su visión y valores influyen todos los aspectos de la organización y su comportamiento suele ser menos adverso al riesgo que lo usual en los gestores de la GE (Burns 1996).

Mientras que en la GE, el equipo de gestión, (profesional en la mayoría de los casos), debe minimizar el riesgo y maximizar los beneficios de la empresa, bajo el control de diversas instancias de supervisión, como la junta de accionistas y el mercado de valores, en las PyMES, el gestor-propietario es libre de establecer para su empresa los objetivos que considere convenientes, sin estar sancionado por ninguna instancia que garantice que se mantenga un cierto nivel de racionalidad económica y financiera.

Los objetivos del gestor-propietario pueden ser múltiples, y en ciertos casos, ajenos a las necesidades de la empresa, lo cual es una fuente de riesgo e incertidumbre. De hecho, no todos los gestores-propietarios buscan maximizar los beneficios de la empresa, (que es el criterio fundamental de racionalidad económica), muchos de ellos sólo tratan de conseguir un cierto nivel de ingresos compatible con un nivel de actividad agradable, o disfruta de una posición de prestigio y reconocimiento social.

La otra cara de la moneda está en el alto nivel de motivación del gestor-propietario de las PyMES que está dispuesto a esforzarse al máximo, y a estar

buscando constantemente nuevas oportunidades en el mercado, ya que de su actividad dependen los resultados de su empresa y con ello, sus ingresos personales. Por contra, el gestor profesional de la GE usualmente está más interesado en garantizar su seguridad y privilegios, que en obtener beneficios, ya que el vínculo entre los resultados de la empresa y sus ingresos no es directo.

Además de la incertidumbre generada por la dependencia de un número limitado de productos y de mercados y por el comportamiento no necesariamente racional del gestor-propietario, las PyMES también son particularmente más vulnerables que las GE en el terreno financiero.

De hecho, suele tener problemas para obtener una financiación adecuada, lo cual acentúa su fragilidad ante los ciclos económicos, particularmente ante las crisis macroeconómicas que se han experimentado a escala mundial. En este sentido, una de las principales distinciones entre las PyMES Y GE es que las primeras operan en un entorno con un nivel mayor de incertidumbre y riesgo (Storey 1994).

HABILIDAD DE CAMBIAR: la segunda característica que define a las PyMES es su habilidad de cambiar. Este atributo está directamente relacionado con sus posibilidades de sobrevivir y de alcanzar el éxito, debido a que, al no poder controlar los cambios que se producen en su entorno, debe poder adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias en que deba competir. Por este motivo, su probabilidad de cambiar y evolucionar es más alta que la de las GE.

En cambio en las PyMES no sólo responde a su comportamiento adaptativo. Usualmente, este tipo de empresas debe modificar su estructura organizativa y estilo de gestión para poder llevar a cabo sus estrategias de crecimiento, de diversificación y de reducción de riesgos, así como para reaccionar ante situaciones imprevistas y aprovechar las oportunidades que se generan en su entorno.

Si se elimina del análisis la posibilidad de que las PyMES asuman un comportamiento no racional, este argumento es aún más contundente, ya que en ese caso, el objetivo fundamental de la organización es maximizar sus beneficios, y para ello, usualmente debe desarrollar economías de escala, o ajustar e incluso cambiar de actividad para situarse en la posición adecuada para aprovechar las oportunidades de su entorno. Ambos objetivos implican su transformación.

"Como observa Penrose (1959), la transformación de una PyME en una gran empresa es comparable con la metamorfosis de una oruga en una mariposa. Conseguir dicha metamorfosis implica evolucionar a través de diversas etapas, en que el rol y el estilo de los gestores, así como la estructura de la organización requieren de constantes ajustes para adaptarse a las nuevas condiciones asociadas a la etapa en que se encuentre la empresa, y a su entorno" (Storey 1994 p.12).

El hecho de que las PyMES estén cambiando y evolucionando constantemente genera una cierta inercia que permite y propicia que el cambio se pueda seguir realizando. Por una parte, al no contar con practicas y equipos de gestión institucionalizados, su resistencia al cambio es baja. Por la otra, sus características internas le proporcionan flexibilidad, agilidad, habilidad de adaptación y habilidad de percepción del entorno.

Las características de las PyMES que determinan su habilidad de cambiar son las siguientes:

1. Su tamaño reducido.
2. La centralización de las tareas de gestión en pocas personas, que permite una rápida toma de decisiones.
3. El bajo nivel de especialización, que permite que los miembros de la organización cambien de rol cuando es conveniente.
4. Mecanismos de organización y coordinación informales y flexibles. A diferencia de la GE donde se requiere de instrumentos específicos para que

la organización pueda actuar como conjunto en la realización de la estrategia, en la PyME, la estrecha relación entre el gestor-propietario y los miembros clave de la organización, permite que la comunicación sea directa, agilizando la toma de decisiones y la implantación de las medidas acordadas.

5. Sistemas de información simples. Los flujos de comunicación en la PyME se producen por contacto directo entre los miembros de la organización, lo que hace innecesario que la empresa establezca mecanismos formales, que restan agilidad a la comunicación. Además, el gestor-propietario frecuentemente tiene contacto directo con sus clientes, situación que le permite entender sus demandas, preferencias y necesidades y explicarles las características de sus productos. Esto permite que la empresa pueda reaccionar con rapidez ante cambios de su entorno.

INNOVACIÓN: Usualmente se considera que las PyMES juegan un papel determinante en la innovación económica. Esta idea parte de Schumpeter (1934) quien señala que este tipo de empresas juega el papel de iniciador en los procesos de "destrucción creadora", mediante la introducción de nuevos productos en el mercado; esta idea se refiere, particularmente, a los emprendedores que a partir de una idea novedosa o de un descubrimiento científico o tecnológico crean una PyME, más que al caso de empresas ya establecidas que introduzcan nuevos productos.

Sin embargo, el papel de las PyMES en la innovación no es tan claro, ya que si bien, un emprendedor puede crear una empresa para aprovechar una idea o descubrimiento, y que esto implique una ruptura tecnológica dentro de un mercado, o que puede diferenciar sus productos y atender nichos de mercado donde no son aceptados los productos estandarizados de la GE, también lo es que, una vez establecida dicha empresa, debe enfrentar diversas restricciones para poder realizar las inversiones necesarias para mantener la tasa de cambio necesaria para su ajuste con el entorno.

En otras palabras, la valoración de la capacidad de innovación de las PyMES podría estar sesgada por el efecto de los nuevos entrantes en la actividad y por la alta mortalidad de empresas de este tipo, que dificultan la evaluación de la capacidad de innovación, a lo largo del tiempo, de este tipo de organizaciones.

Obviamente la PyME, vista como un conjunto, puede considerarse innovadora, pero falta profundizar en los determinantes de la capacidad individual de innovación de empresas ya establecidas.

Las dudas asociadas a la capacidad de innovación de las PyMES, vista de forma individual tienen que ver con una situación paradójica: Por una parte este tipo de empresas normalmente carece de los recursos necesarios para realizar actividades de I+D, y por tanto, su capacidad de crear nuevos productos y procesos es muy limitada. (Lee y Newton 2001, Storey 1994).

Pero por otra parte, su flexibilidad, su habilidad de cambiar y ajustarse, y la rapidez de sus reacciones, junto con la estrecha relación que se establece entre el gestor-propietario con los clientes y proveedores le proporciona una ventaja en la detección y aprovechamiento de las oportunidades del entorno mediante esquemas de innovación muy ajustados a las necesidades de sus clientes (Burns 1996).

Desde otra perspectiva, también resulta dudoso otorgar en exclusiva la responsabilidad de la innovación a la GE, debido a que, si bien cuenta con recursos superiores para dedicar a I+D, tiene acceso a información tecnológica, se puede asociar con universidades y gobiernos etc. También debe enfrentar otro tipo de dificultades para innovar, asociados a la resistencia al cambio de su estructura jerárquica, a diversos problemas de comunicación, tanto internos como externos, y a la aversión al riesgo de los mercados financieros.

Las dificultades para determinar el papel de las PyMES ante la innovación económica se reflejan en la evidencia expuesta en la literatura que reseña la investigación empírica sobre la relación entre el tamaño de la empresa y la innovación económica, cuya característica más notable es que no existen resultados concluyentes (Lee y Newton 2000-2001).

Si bien, esa literatura no es concluyente respecto de la importancia de las innovaciones generadas por las PyMES, evidencia que este tipo de empresas ciertamente innova, y también refleja que existe diferencia entre el tipo de innovación que realizan las PyMES y el de las GE, determinado principalmente por el nivel de inversión que cada una de ellas puede dedicar al I+D.

En muchos casos las PyMES, al ser incapaz de adquirir equipos de alta tecnología o dedicar recursos a I+D, para innovar y conseguir costos competitivos, debe seguir rutas alternativas, que van desde el establecimiento de sistemas de trabajo flexible, el reaprovechamiento del equipo viejo, o centrarse en las posibilidades asociadas a sus recursos humanos.

Las PyMES aprovechan su flexibilidad y cercanía al mercado para establecer innovaciones que ajusten sus productos a las preferencias de sus consumidores. Dichas innovaciones se consiguen a partir del conocimiento creado por su propia actividad productiva.

En cambio, el patrón que siguen las GE en la innovación se basa en programas creados con ese fin específico, por lo que es más ordenado y sistemático que el seguido por las PyMES. Su ventaja está en actividades donde los montos de inversión necesarios para generar nuevos productos y procesos son altos.

Estos patrones parecen tener una buena base empírica, ya que investigadores de diversos países han demostrado que entre el 50 y el 60% de las

PyMES innova, al menos de forma espontánea e incremental, y de esas empresas innovadoras, sólo del 5 al 10% innovan de forma más radical (Julien 1998).

En este sentido, es más relevante explorar qué determina el comportamiento innovador de las PyMES, que establecer si ésta es más innovadora que las GE.

4.1.2. El entorno competitivo de las PyMES.

Las PyMES han adquirido una creciente importancia a partir de la década de los años 70, debido al rol que juegan en la creación de empleo, en la innovación económica, en la generación de emprendedores y espíritu empresarial y en el desarrollo económico a largo plazo (Storey 1994,.Burns 1996, Julien 1998).

Otra forma de observar este aumento de la importancia económica de las PyMES, es que existe un número creciente de empresas individuales de este tipo, cuyas características y comportamiento son adecuados para competir con éxito en el mercado.

En este sentido, el objetivo de este apartado, más que exponer la evidencia de la creciente importancia económica de las PyMES, es abordar qué condiciones del entorno competitivo han propiciado que se produjera esta tendencia.

Entre las condiciones del entorno que se considera que han influido en el avance de las PyMES, se encuentran el cambio tecnológico, los cambios demográficos, el desempleo y el papel de las políticas públicas (Storey 1994, Julien 1998).

Como los efectos de los cambios demográficos, del nivel de desempleo y de las políticas públicas son variables que la empresa debe asumir, pero que están fuera de la esfera de la organización misma; en términos más precisos, la capacidad de las PyMES de influir en estos aspectos es limitada, y en la mayoría

de los casos no significativa, el énfasis de este, análisis está en lo relacionado con el cambio tecnológico. Particularmente en cómo éste se ha convertido en el principal determinante del entorno competitivo de las PyMES.

Resulta obvio señalar que la característica fundamental del entorno competitivo de las empresas, en los últimos 25 años, ha sido la aceleración del cambio económico, como resultado de diversos factores, entre los que destacan, por un lado, el creciente desarrollo de la ciencia y la tecnología, impulsado por la irrupción y uso generalizado de las tecnologías de las comunicaciones y de la información y por el otro el cambio en los modelos de política económica dominantes.

El desarrollo científico y tecnológico ha propiciado la aparición de nuevas industrias y nuevos productos, así como el aumento de la demanda de servicios, tanto por parte de las empresas mismas, como de los consumidores (Storey 1994).

Esta revolución tecnológica ha venido acompañada de una profunda transformación en las relaciones económicas y sociales, generada por la adopción del modelo neoliberal en la política económica de la mayoría de los países, cuyas consecuencias positivas y negativas han sido enormes.

Entre los efectos más visibles de la aplicación de dichas políticas neoliberales están la apertura y desregulación de la economía, la privatización y reducción del sector público, el aumento de los incentivos para la creación de empresas, y en suma, el aumento de la competitividad económica.

Por otro parte, estas políticas también han propiciado el aumento del desempleo, la pérdida de derechos de los trabajadores y derechos sociales en general, y en consecuencia, que la distribución de la riqueza empeore, tanto entre países, como al interior de cada uno de éstos, con independencia de su nivel de

desarrollo.

Al polarizarse los niveles de ingresos en las distintas sociedades, los mercados han tenido que segmentarse para atender las necesidades de los distintos tipos de consumidores que se han generado como consecuencia de dichas transformaciones.

La conjunción del desarrollo tecnológico y la generalización de las políticas neoliberales, ha potenciado la transformación del entorno competitivo. Esto es obvio desde la perspectiva de la GE, ya que, además de ser la promotora de esta tendencia y su principal beneficiaria, es fácil observar la formación de mercados mundiales poro muchos productos, lo cual refleja la estandarización de los estilos de vida y la existencia de valores comunes en sociedades geográficamente distantes.

Si embargo, si por una parte las nuevas condiciones del entorno propician la reducción de las barreras de entrada a los mercados, y que la GE se apropie de mercados anteriormente satisfechos por la PyME local, por la otra propician la segmentación de los mercados, el aumento de la eficiencia empresarial (inclusive de la microempresa), de los flujos de información y conocimiento, y el desarrollo de formas alternativas de organización de la producción y de relaciones entre organizaciones de diversos tipos, ha facilitado la proliferación y el desarrollo de la PyME.

Antes se mencionó que la aplicación de programas económicos neoliberales ha conducido a la polarización en la distribución de la riqueza, situación que se refleja en una profunda segmentación de los mercados. Pero esto no es todo, al interior de cada segmento han surgido múltiples subdivisiones, asociadas a la ruptura de los modelos de consumo dominantes, propiciada en parte por el desarrollo de las nuevas tecnologías, particularmente las que han permitido el acceso masivo a la información.

En otras palabras, por una parte se generaliza el consumo de los bienes estandarizados que produce la GE, como Coca-cola y McDonald's y por la otra, aparecen demandas muy específicas y también muy cambiantes, asociadas a la proliferación de nuevas tipologías de consumidores, muchos de los cuales siguen estilos de vida considerados anormales hace pocos años, cuyas necesidades propician la generación de nichos dentro de los diversos segmentos del mercado y brindan oportunidades de negocio para la PyME.

Esta dinámica que en principio sólo afectaba a los segmentos de mercado con alto poder adquisitivo, de los países y regiones más ricas del planeta, rápidamente se ha extendido a otros mercados, muchos de los cuales son prácticamente invisibles para la GE.

En este sentido, la fragmentación de los mercados crea oportunidades para el desarrollo de la PyME, debido a que, usualmente los nichos sólo pueden ser atendidos por empresas de este tipo, ya que su dimensión y su habilidad de adaptación les permiten ofertar los productos o servicios especializados demandados, aún en zonas aisladas.

Por este motivo, a pesar de que las empresas grandes son generalmente más rentables que las pequeñas, en industrias heterogéneas, que es donde más probablemente existen nichos, la relación es inversa (Storey, 1994).

Es conveniente señalar que si bien, la tendencia a la fragmentación de los mercados impulsada por el cambio tecnológico es relativamente reciente, la existencia de nichos no lo es. Por este motivo, la explicación original de su existencia tiene que ver con causas mucho más estables y duraderas.

Los nichos existen porque la economía genera diferentes tipos de espacios en el mercado, muchos de los cuales no son adecuados para la producción a gran escala. Esos espacios son creados por las demandas de clientes locales, de lujo

y variedad, de usos altamente específicos, o por consideraciones geográficas asociadas al aislamiento.

Estos espacios son inaccesibles o demandan un tipo de producción que es demasiado especializada o insuficientemente rentable para que sean atractivos para la GE. En muchos casos, los nichos se presentan en sectores donde las economías de escala son escasas o inexistentes o donde sus efectos son compensados por deseconomías de escala (Penrose 1959, Julien 1998).

Esta argumentación también explica porque algunas PyME nunca crecen, es decir, porque no aprovechan las oportunidades de crear economías de escala, reducir su riesgo y transformarse en grandes empresas.

Con independencia de que la PyME se transforme o no en una GE, la existencia de nichos es uno de los pocos factores económicos que el Comité Bolton (1971) ha admitido que operan a su favor. Sin embargo, esta perspectiva se limita al caso tradicional de consumidores con alto poder adquisitivo.

Cuando una sociedad se enriquece, los individuos gastan una proporción creciente de sus ingresos en el consumo de servicios y productos especializados, en detrimento de los productos estandarizados de la GE. Como la producción de estos bienes especializados no da lugar a economías de escala, la PyME es el tipo de empresa adecuada para proveerlos. Esto implica que cuando aumenta el ingreso, la estructura de la demanda cambia de forma ventajosa para la PyME (Storey 1994).

La revolución tecnológica, por otra parte, más que invalidar esta explicación de la existencia de nichos de mercado, crea nuevas causas que propician su aparición. La más evidente de ellas es que el cambio genera sistemáticamente nuevas necesidades, que son percibidas por grupos pequeños antes de extenderse a los grandes mercados.

El incremento en la velocidad del cambio económico no sólo propicia la aparición de nichos desde el lado de la demanda. También desde el lado de la oferta crea las condiciones para la formación de nichos, particularmente porque acelera la transformación del entorno competitivo que las empresas enfrentan. En términos de Schumpeter (1950), acelerando los procesos de "destrucción creadora."

No sólo los ciclos de vida de los productos se reducen y las preferencias de los consumidores se toman cada vez más volátiles, también surgen nuevas alternativas de organización del trabajo y de relaciones entre organizaciones que permiten que la PyME aumente su eficiencia y pueda competir con la GE o encontrar nuevos mercados. Además, organizaciones de ambos tipos deben enfrentar los retos asociados a que las tecnologías aceleran su ritmo de obsolescencia y se producen discontinuidades en su evolución; esta situación, obviamente, destruye las ganancias de productividad asociadas al avance por la curva de experiencia.

Esto ha generado un nuevo tipo de nicho de mercado no definido por su tamaño, sino por su alto nivel de riesgo e incertidumbre, en diversas actividades, pero principalmente en las caracterizadas por el cambio tecnológico.

Estos nichos en muchos casos no son atractivos para la GE, ya que en ellos no se puede reducir la incertidumbre y riesgo a través de los mecanismos tradicionales que este tipo de empresas utiliza, y además los costos asociados al cambio suelen ser mayores en la GE que en la PyME.

Para enfrentar dicha incertidumbre y riesgo, las empresas requieren de una gran habilidad de adaptación y flexibilidad, lo cual significa contar con una gestión interna y una tecnología capaz de ajustarse rápidamente a los cambios del entorno (Julien 1998).

Esta situación también podría describirse señalando el cambio tecnológico

que ha propiciado que en actividades donde es necesario mantener un alto nivel de flexibilidad y de especialización, y donde se han desarrollado formas alternativas de organización y coordinación (redes de cooperación interempresarial, subcontratación, etc.), la escala óptima de las empresas se ha reducido considerablemente, hasta el punto en que la PyME, especialmente cuando forma parte de una red, puede tener algunas ventajas sobre la GE en la competencia.

4.1.3. Características de las PyMES que representan ventajas potenciales en la competencia.

Como se recordará, en la definición de la PyME que se propuso en el apartado 4.1.1. se incluyeron, además de criterios cuantitativos, comunes a todas las definiciones analizadas, algunas consideraciones relacionadas con su comportamiento competitivo.

Lo primera tiene que ver con las pocas posibilidades que tiene la PyME de controlar su entorno, lo cual implica que debe actuar bajo unas condiciones de mayor nivel de incertidumbre y riesgo que la GE.

La segunda consideración tiene que ver con las habilidades para especializarse y cambiar para mantenerse ajustada al entorno. Estas habilidades dependen de sus características internas, particularmente de la flexibilidad de su estructura organizativa y de su estilo de gestión.

En este sentido, tanto los atributos del gestor-propietario, como los de los mecanismos que utiliza la organización para percibir las señales del mercado y para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, son elementos de las PyME que conviene tomar en cuenta.

Por otra parte, en el entorno competitivo actual coexisten dos tendencias

contradictorias: la primera de éstas conduce a la expansión y globalización de los mercados; la segunda conduce a una creciente fragmentación de los mercados, generada por la dinámica del cambio económico, especialmente por la revolución tecnológica asociada a las comunicaciones y ala información.

Frente a esas tendencias del entorno, resulta evidente que las características de las PyME que mayor potencial tiene para representar una ventaja competitiva, y alcanzar una cierta ventaja, cuando sigue estrategias enfocadas a actuar dentro de nichos del mercado.

Ciertamente esta idea no representa novedad alguna. De hecho, usualmente se asocia la existencia de empresas que se mantienen permanentemente pequeñas, con las características de esos espacios del mercado poco interesantes para la GE.

Lo que es relativamente novedoso es que cada vez existan más nichos, y que muchas veces se formen por causas diferentes a las que actúan limitando su tamaño.

Entre estas nuevas causas de la formación de nichos, destaca el alto ritmo de obsolescencia de las tecnologías, las frecuentes rupturas tecnológicas, la quiebra de los sistemas de valores sociales hegemónicos, la volatilidad de las preferencias de los consumidores, y la actuación de grupos de presión que influyen la modificación de las políticas públicas que regulan la actuación de las empresas, etc.

Los nichos creados por estas causas pueden ser muy grandes o incluso mundiales, gracias a las condiciones generadas por las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, y no ser atractivos para la GE, debido a que en ellos, la creación de economías de escala resulta improbable.

Esta falta de interés de la GE no necesariamente tiene que ver con la rentabilidad del nicho, que puede ser alta, en cambio, se relaciona claramente con una tasa de riesgo elevada, asociada a la necesidad de especializarse y al mismo tiempo mantener la habilidad de cambiar, sin incurrir en costos excesivos.

La habilidad de cambiar y de encontrar nuevas soluciones para satisfacer las demandas de los nichos no sólo depende de sus características internas de la organización, también requiere que las empresas puedan realizar innovaciones, en nuevos productos y también en otros aspectos, asociados a la disponibilidad y distribución, con servicios post venta, con la identificación con los clientes, etc.

De hecho, la innovación puede entenderse como la habilidad de gestionar el conocimiento de forma creativa, para dar respuesta a las demandas articuladas por el mercado y por otras tendencias sociales. En este sentido, una innovación puede ser vista como el cambio en la función de producción de una empresa que es resultado de la producción de un nuevo bien o servicio, de la introducción de un nuevo proceso productivo, o en un término menos riguroso, de la implantación económica de un conocimiento o invención. Los innovadores son los que hacen uso económico de ideas o descubrimientos que pueden haber generado o no por sí mismos (Lee y Newton 2000-2001 p.6).

Si se parte de que cada PyME dispone de unas habilidades para especializarse y para cambiar que son únicas, debido a la especialidad de sus características internas, como se muestra en el cuadro siguiente, probablemente la empresa que obtiene los mejores resultados en la competencia sea la que consiga la mayor concordancia entre dichas habilidades y la configuración del nicho que busca controlar.

Características de las PyMES Que Determinan su Habilidad Para Cambiar y Especializarse .

CARACTERÍSTICAS DE LA PyME QUE DETERMINA SU HABILIDAD PARA CAMBIAR	FORMA EN QUE INCIDE EN LA HABILIDAD PARA CAMBIAR DE LA PyME.
Poca aversión al riesgo.	Permite aprovechar las oportunidades del entorno, a pesar de que impliquen un alto nivel de incertidumbre y riesgo.
Centralización de la gestión.	Permite una rápida toma de decisiones y que éstas se implanten rápidamente.
Bajo nivel de especialización (no implica inexperiencia).	Permite que se pueda cambiar de función cuando esto sea conveniente, lo cuál reduce el tiempo necesario para cambiar y también su costo.
Cercanía entre el Gestor-propietario, el equipo de gestión y los empleados clave.	Propicia en trabajo en equipo, la comunicación interna y la toma de decisiones. Disminuye la necesidad de instrumentos formales de coordinación y control, y agiliza la respuesta de la empresa ante riesgos y oportunidades del entorno.
Organización y coordinación informales y flexibles.	Permite reaccionar rápidamente ante los cambios y reorganizar la empresa a un costo bajo.
Carencia de prácticas institucionalizadas.	Poca resistencia al cambio.
Comunicación directa con los proveedores.	Permite informar directamente de las demandas, preferencias y necesidades de la empresa, facilita que se encuentren respuestas a las necesidades de ambas empresas y facilita que la empresa pueda cambiar.
Comunicación directa con los clientes.	Permite entender sus demandas, y necesidades. Propicia que la empresa cuente con información sobre las tendencias y pueda prepararse para atender con rapidez los cambios en las preferencias, aprovechando oportunidades y evadiendo riesgos. Además, permite que se puedan explicar a los clientes las características de los productos de la empresa.
CARACTERÍSTICA DE LA PyME QUE DETERMINA SU HABILIDAD PARA INNOVAR Y ESPECIALIZARSE	FORMA EN QUE INCIDE EN LA HABILIDAD PARA INNOVAR Y ESPECIALIZARSE DE LA PyME.
Habilidades y actitudes del gestor-propietario.	La empresa usualmente inicia actividades proporcionando un producto único en el cual el fundador de la empresa es experto o dispone de alguna innovación que permita atender un mercado no explotado. Sus intereses guían la evolución posterior de la empresa.
Habilidades de los empleados.	Determinan los atributos específicos de los productos y la capacidad de encontrar nuevas soluciones a los retos de la empresa.
Redes de relaciones de la empresa.	Proporcionan información de las tendencias de los mercados y de las alternativas para satisfacerlas.
Cultura de la empresa.	Determina los flujos de información en la empresa y la capacidad de aprendizaje.

FUENTE: Dr. Carlos Fong Reynoso. (Octubre 2002).

Sin embargo, también podría suceder que las habilidades de cambiar y de especializarse de la PyME fueran una condición de ventaja competitiva ante la GE, pero sólo de paridad competitiva en la competencia entre las empresas del

conjunto de la PyME, y que fueran una condición necesaria para participar en el mercado, pero que no fueran significativas en el nivel de éxito potencial de la empresa.

Para aclarar esta cuestión, se acudió a la investigación de los factores que determinan el éxito competitivo de la PyME, para comparar sus resultados con las conclusiones obtenidas en el análisis de la relación de las características de la PyME con las tendencias del entorno competitivo.

El resultado de esta comparación fortalece la conclusión del análisis presentado anteriormente, y permite explorar otros aspectos que también son determinantes en las habilidades para cambiar y para especializarse de la PyME. Pero antes de presentar los resultados de esta revisión conviene definir el significado del concepto “factor del éxito” ya que tiene una clara similitud con las categorías “Fortaleza” o “Recursos superiores” y que resulta conveniente para este trabajo.

Los factores de éxito de la empresa son las variables derivadas de la interrelación de las características económicas y tecnológicas de la industria con los instrumentos competitivos que usan las organizaciones incluidas en ella, que pueden ser utilizados por los gestores para obtener una ventaja competitiva. En éste sentido, son los recursos o capacidades que explican, significativamente, las diferencias en el nivel de costos y la generación de valor que realiza la empresa.

Todas las definiciones de los factores de éxito están de acuerdo en que las empresas poseen pocos factores que sean clave en el éxito y que éstos son determinantes en los resultados de la empresa, y que definiciones más detalladas de este concepto dependen del propósito del estudio en que se utilicen, de la definición del éxito de la empresa en ese contexto y de las características del modelo utilizado en su análisis (Hurmerinta-Peltomäki 1994).

Los factores de éxito son diferentes en cada industria y en cada mercado en que opera la empresa y sólo algunos de ellos tienen un impacto sustancial en sus resultados. En este sentido, el problema no es identificar los factores relevantes para la organización, sino evaluar y determinar la contribución relativa de cada uno de ellos a la rentabilidad de la empresa (Haahti 1994).

La complejidad de esta tarea se debe a que cada PyME enfrenta condiciones diferentes y eso determina que sus factores clave de éxito sean únicos. De hecho, algunas investigaciones como las de Lussier Y Corman (1995) reportan que no es posible configurar una lista confiable de variables que permitan diferenciar con claridad empresas exitosas de fracasadas, y que existen pocas diferencias entre los factores de éxito que posee la PyME exitosa respecto de la fracasada, y aún más, existen considerables excepciones a las posibles reglas que se pudieran detectar a partir de dichas diferencias.

En el siguiente cuadro se muestran los resultados de distintas investigaciones empíricas realizadas con la intención de identificar los factores clave de éxito en el ámbito de la PyME.

Lo primero que se reporta en esté son los factores de éxito que se incluyeron como variables a evaluar en las distintas investigaciones, y a continuación se señalan las variables que fueron identificadas como claves en el éxito de la PyME en cada una de ellas. La intención al incluir ambos listados y no sólo los resultados del estudio es doble.

Por una parte se busca evidenciar que los resultados obtenidos surgen de un conjunto bien delimitado de variables, cuya importancia, al menos teórica, es evidente. En este sentido, conviene que se tenga en cuenta el listado completo de variables indagadas, aún cuando no constituyan la clave en el éxito de las empresas estudiadas, ya que estas variables cuentan con el potencial de ser un factor clave de éxito en otros casos.

Por la otra, es evidenciar que los resultados de estas investigaciones pueden estar influidos por las diferencias que existen entre los diversos conjuntos de variables indagadas. Pero, que en todo caso, las coincidencias tienen una importancia mayor, ya que evidencian que la importancia de esa variable se mantiene en circunstancias diferentes.

Factores Clave de Éxito en las PyMES.

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA QUE POTENCIALMENTE CONSTITUYE EN FACTORES DE ÉXITO.
FACTORES DE ÉXITO EN EMPRESAS MANUFACTURERAS (Haahti, Antti 1994)
Calidad de la gestión.
Reputación, imagen local.
Habilidades de los trabajadores.
Tecnología.
Capacidad de resolver problemas técnicos.
Calidad del producto.
Servicio posventa.
Creatividad.
Ventas y distribución.
Diseño del producto.
Política de precios.
Nivel de costos bajo.
Cuota de mercado.
Fortaleza financiera.
Relación con los clientes.
Confiabilidad en las entregas.
Administración.
Adaptación del producto.
FACTOR CLAVE DE ÉXITO IDENTIFICADO.
Calidad del producto.
Confiabilidad de las entregas.
Flexibilidad de la empresa.
Habilidades de los empleados.
Servicio posventa.
Calidad de la gestión.
Reputación e imagen local.
Capacidad de resolver problemas técnicos.
Adaptación del producto.
Relaciones con los clientes.
VARIABLES QUE EXPLICAN EL ÉXITO O EL FRACASO DE LAS PyMES (Lussier y Corman (1995)).
Capital.
Control financiero y contable.
Experiencia en la industria.

Experiencia en la gestión.	
Planificación.	
Publicidad profesional.	
Nivel educativo del gestor-propietario fundador.	
Empleados cualificados.	
Productos adecuados a su tiempo.	
Coyuntura económica adecuada.	
Edad del gestor-propietario fundador.	
Existencia de socios.	
Pertenencia a una familia con experiencia empresarial.	
Pertenencia a un grupo social minoritario.	
Equipo de gestión con habilidades de mercadotecnia.	
FACTOR CLAVE DE ÉXITO IDENTIFICADO	ASPECTOS RELACIONADOS
La mayor parte de los gestores propietarios exitosos pertenecen a familias que a su vez son propietarios de empresas.	No dependen de la gestión de la empresa ni puede ser modificado.
Las empresas exitosas utilizan servicios de publicidad profesionales.	Existen considerables excepciones.
El nivel educativo de la mayor parte de los gestores propietarios exitosos es bajo aunque existan excepciones.	Las diferencias en el nivel educativo son mínimas.
Dificultades para contar con empleados capacitados (no en todos los casos).	Las empresas exitosas son más exigentes en el reclutamiento de empleados.
FACTORES DE ÉXITO EN LAS PyMES EN TAIWAN (Lin, Carol Yeh-Yun 1998)	
Asociados a la estructura: Complejidad.	
Asociados a la estructura: Formalización.	
Asociados a la estructura: Centralización.	
Asociados a la estructura: Rediseño organizacional.	
Asociados a la estructura: Equipamientos.	
Asociados a la estructura: Métodos de operación.	
Asociados a la estructura: Habilidades.	
Asociados a la estructura: Actitudes.	
Asociados a la estructura: Expectativas.	
FACTOR CLAVE DE ÉXITO IDENTIFICADO	ASPECTOS RELACIONADOS
Características particulares de los fundadores de la empresa (habilidades y actitudes).	Los factores de éxito relacionados con las personas fueron considerados los más importantes, tanto en lo relacionado con actitudes como con habilidades. Particularmente, las de los fundadores de la empresa debido a que la PyME suele iniciar sus actividades proporcionando un producto único, en el cual el propietario es experto. El fundador de la empresa se convierte en un factor de éxito cuando posee los siguientes atributos: Habilidades de gestión y liderazgo efectivo, habilidad de establecer una cultura organizativa adecuada, sensibilidad a las tendencias del mercado, capacidad de obtener y utilizar diversos recursos y de aprovechar las oportunidades que crean los gobiernos para ello. Sus habilidades de gestión son consideradas más importantes que sus

	habilidades técnicas. Sus redes de relaciones con clientes y proveedores son determinantes en el éxito de la empresa.
Empleados (habilidades y actitudes).	Las habilidades de los empleados determinan la calidad del producto y la posibilidad de innovar.
Métodos de operación.	La empresa le da un mayor valor a los métodos de operación que permiten innovar en el uso de materiales, métodos de producción, etc.
Equipamiento.	Es considerado menos importante que la parte suave de la tecnología, pero se considera que es necesario modernizar los equipos, la automatización, la adquisición de plantas e instrumentos, etc.
Formalización y complejidad de la estructura organizativa.	Aunque la estructura de la PyME no es relevante como factor de éxito, porque normalmente es simple y tiene poca relevancia, puede contribuir a la eficiencia en el funcionamiento de la empresa.
FACTORES DE ÉXITO DE LAS PyMES DE ALTA TECNOLOGÍA (Warren y Hutchinson 2000).	
Equipos de gestión pequeño y multifuncional.	
Equipos pequeños gestionando las operaciones básicas.	
Carencia de una estructura ortodoxa con límites organizacionales indeterminados.	
Estrategia y diseño organizacional basado en las competencias e intereses del equipo de gestión.	
Alto nivel de ventas y de valor añadido.	
Fuente orientación a los clientes.	
Alta adaptabilidad y movilidad.	
Crecimiento mediante replicación más que por incrementos en la escala.	
Alianzas y afiliaciones informales.	
Diversas formas legales.	
Pocas veces pertenece o está afiliada a una gran empresa.	
FACTOR CLAVE DE ÉXITO IDENTIFICADO	ASPECTOS RELACIONADOS
La empresa nunca ha tenido deudas.	
Fortaleza de la asociación entre los miembros fundadores de la empresa, basada en el respeto y la confianza recíproca.	Permite que la empresa funcione sin una estrategia formal. Facilita la acumulación de conocimiento que se origina en la interacción de las habilidades y actitudes de los miembros de la organización y de las oportunidades que surgen en el entorno.
Empleados con un alto nivel de formación.	
Conocimiento del negocio.	
Buen soporte técnico.	Genera confianza en los clientes.
Buen servicio posventa.	
Suerte (estar en el lugar correcto en el momento correcto)	
Habilidad para cubrir un hueco del mercado.	
Buena atmósfera social.	
Compromiso con el mercado local.	

Los factores clave de éxito que coinciden en todos los autores están resaltados en negritas.

FUENTE: Dr. Carlos Fong Reynoso (Octubre 2002).

Como se puede observar, las coincidencias en los resultados de las investigaciones sobre los factores de éxito y las conclusiones del análisis de las tendencias del entorno y las características de la PyME que son potencialmente importantes para la ventaja competitiva son altas.

Aún en el caso de la investigación de Lussier y Corman (1995), cuyos resultados en cierta manera se alejan de la tendencia general, se reportan como factores de éxito ciertas características de la figura del gestor-propietario y se asume la importancia de los empleados en los resultados de la empresa.

Posiblemente la pertenencia a una familia donde los padres a su vez fueran propietarios de empresa sea una influencia significativa en la percepción de las oportunidades de negocio, en la actitud ante el riesgo, así como en otras habilidades y en general con la personalidad del gestor-propietario.

En cuanto a la importancia de contar con empleados con alto nivel de capacitación, que es un atributo que se relaciona tanto con la habilidad de especializarse como de cambiar, la percepción de dificultades para atraer y retener este tipo de empleados refleja el alto nivel de exigencia que tienen las empresas exitosas en sus empleados y la capacitación de los mismos.

En cambio, en la Investigación de Haahti (1994) los principales factores clave de éxito tienen que ver con la habilidad de especializarse y de innovar de la empresa. Esto es particularmente claro en los tres primeros factores de la lista, que son la calidad del producto, la confiabilidad de las entregas y la flexibilidad de la empresa.

En línea con esto, los resultados de la investigación de Yeh-Yun Lín (1998) señalan que la mayor contribución a la explicación del éxito de la PyME está en las habilidades y actitudes de su gestor-propietario (o fundador de la empresa, en

términos de ese artículo) y de los empleados de la empresa, lo cual coincide con lo expuesto en el apartado 4.1.1.

Ese trabajo también remarca que, en lo relacionado con la tecnología, el éxito de la empresa depende en mayor medida de los métodos y sistemas de operación que del equipamiento que dispone la organización, lo cual también coincide con el perfil de la PyME antes expuesto.

Probablemente los resultados de Warren y Hutchinson (2000) sean los que coinciden de forma más clara con las conclusiones obtenidas al relacionar el perfil de la PyME con las características del entorno competitivo. Esto se debe probablemente a que su estudio fue realizado en PyME de alta tecnología.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA PyME EN EL CONTEXTO DE LA TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Al principio de este capítulo se señaló que la teoría de recursos y capacidades no se desarrolló con el objetivo de explicar los determinantes del éxito PyME, y que de hecho, entre las variables que utiliza dicha teoría para analizar el fenómeno de la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo, no se encuentra el tamaño de la empresa.

Por este motivo, ante la incertidumbre de que esta teoría fuera adecuada para abordar los determinantes del éxito de la PyME, se procedió a analizar las principales características de este tipo de empresas, con el fin de verificar que existiera concordancia entre los supuestos que utiliza esta teoría para explicar el éxito de la empresa y la realidad de la PyME.

La respuesta es que la teoría de recursos y capacidades ciertamente es adecuada para explicar los determinantes del éxito de la PyME, ya que éstos son similares para todas las organizaciones, y tienen que ver con la heterogeneidad de las

dotaciones de recursos y capacidades de las empresas, con la existencia de activos superiores, con el comportamiento imperfecto de los recursos y, particularmente, con la existencia de factores de aislamiento de la competencia, asociados a la incertidumbre y al riesgo.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que en el caso de la PyME existen algunas restricciones que determinan que no en todos los mercados puedan desarrollar una ventaja competitiva con la misma facilidad y también el tipo de factores productivos superiores que es más viable que obtengan.

En cierta forma, el análisis del éxito de la PyME es un caso particular dentro de la teoría de recursos y capacidades, que se caracteriza por su enfoque en el estudio de la competencia dentro de los nichos de mercado, y es el ámbito donde este tipo de empresas suele alcanzar el éxito.

Como se señaló en el apartado 4.1.2 el entorno competitivo actual se caracteriza por la tendencia a la fragmentación de los mercados. Esta situación ha propiciado un constante aumento de la importancia económica de la PyME, ya que su capacidad para especializarse y cambiar, sin incurrir por ello en costos elevados, le otorgan una ventaja en la competencia dentro de los nichos que genera esta tendencia.

La principal característica de los nichos, es que en ellos se demanda un producto diferenciado. La posibilidad de atender los requerimientos depende de múltiples factores. El primero de ellos es estar lo suficientemente cerca del mercado como para poder detectar la existencia del nicho, sus características, y entender los atributos distintivos del producto que se demanda.

El segundo es contar con los recursos y capacidades necesarios para poder atender ese mercado. Como se recordará, la heterogeneidad en las dotaciones de recursos entre organizaciones, determina que solo ciertas empresas puedan

establecer el tipo de estrategias que permiten diferenciar sus productos de forma tal que puedan atender la demanda en cuestión.

Una vez que la empresa ha conseguido diferencia su producto, goza de un cierto poder de mercado en el nicho en que actúa, el cual le permite obtener rentas monopolísticas a partir de los recursos y capacidades que soportan dicha diferenciación, y a partir de esas rentas, beneficios extraordinarios.

Usualmente se considera que la PyME es adecuada para competir en este tipo de mercado, ya que su cercanía y contacto directo con clientes y proveedores le permiten obtener la información necesaria para identificar el nicho y sus características. Además su flexibilidad y capacidad de reacción le permiten especializarse en la producción del bien o servicio demandado. Todo esto a un costo más bajo que el que tendría una GE.

Como se ha discutido ampliamente, los beneficios extraordinarios se mantienen hasta que otras empresas puedan reproducir la estrategia de diferenciación seguida por la organización exitosa. La velocidad a la que se produce la imitación competitiva depende de las características de los recursos y capacidades que se utilizan en dicha estrategia. Si estos tienen carácter superior, existe una alta probabilidad de que la ventaja competitiva se mantenga aún en el largo plazo.

Sin embargo, también puede suceder que los beneficios extraordinarios desaparezcan porque cambien las preferencias de los clientes de ese nicho. En el entorno competitivo actual las preferencias de los consumidores son muy cambiantes, lo cual determina que la empresa sólo disponga de dicha ventaja competitiva durante un tiempo limitado, después del cual deberá reconfigurarse para crear una nueva ventaja que se ajuste a las nuevas demandas de su nicho.

El proceso de reconfiguración de la organización parece ser menos complejo para la PyME que para la GE, ya que sus características internas le permiten reconfigurarse con mayor rapidez y menores costos, lo cual es una ventaja competitiva muy importante sobre esas empresas, pero no sobre las organizaciones que están en su misma situación.

Para abordar los determinantes de la ventaja competitiva de una PyME respecto a otra, es necesario profundizar en su habilidad de reconfigurarse, pero también de establecer estrategias de diferenciación únicas e inimitables.

Tanto los procesos de especialización como de reconfiguración dependen de los recursos y capacidades que dispone la empresa, por tanto, su análisis cae dentro del ámbito de la teoría de recursos y capacidades.

En cierto sentido, las generalidades de ambos determinantes de la ventaja competitiva han sido ampliamente discutidos en el capítulo tercero de esta investigación, por lo que la intención de este apartado no es repetir todo el análisis, aplicándolo a la PyME, sino resaltar los aspectos que más claramente se relacionan con el éxito de este tipo de empresas.

Entre esos aspectos relacionados, destaca la cuestión de los activos intangibles soportados por los recursos humanos, cuya importancia es común a todas las empresas, pero en el caso de la PyME lo es aún más.

La revisión de los factores clave en el éxito de la empresa evidenció que los recursos intangibles de la PyME son determinantes en el nivel de beneficios de la organización.

Entre los activos intangibles que se identificaron en la investigación sobre los factores clave de éxito en la PyME se encuentran las habilidades y actitudes de los recursos humanos (tanto los encargados de la gestión como el resto de

empleados), las redes de relaciones y de cooperación, los métodos de operar o rutinas organizativas y en general, la cultura de la empresa.

Muchos de estos factores de éxito pueden ser analizados utilizando la categoría recursos superiores o estratégicos, ya que podría ser la base de las diferencias en los resultados de las empresas consideradas PyME.

Es importante observar que entre los factores de éxito detectados no se incluyeron activos tangibles, como instalaciones físicas, instrumentos, materias primas, vehículos, etc. En lo referente a la tecnología, fueron considerados más importantes los sistemas y métodos de operación que los equipamientos y maquinaria.

Esto es indicativo del tipo de recursos en que se basa la ventaja competitiva de la PyME, y permite centrar la investigación tanto en el tipo de mercado más adecuado para el éxito de este tipo de empresas, como en los recursos y capacidades necesarios para competir dentro de éste.

En el sentido de ampliar estas ideas, el objetivo del presente apartado es profundizar tanto en los determinantes de la habilidad de especialización y reconfiguración de la PyME, como en los recursos y capacidades que sustentan su ventaja competitiva.

4.1.4 Controles Administrativos Y Contables para la Planeación Fiscal de las PyMES.

A continuación se señalará lo relativo al establecimiento de políticas administrativas y contables que las empresas deben establecer para el cumplimiento primeramente de sus necesidades económicas y financieras internas así como también posteriormente enfrentar sus obligaciones fiscales de acuerdo con los procedimientos y leyes vigentes en cada país.

Estos temas se desarrollan para establecer así expectativas de organización y planeación del régimen fiscal que aplica a cada empresa. A manera de ejemplo, se utiliza el caso de la planeación fiscal en México, aunque vale la pena señalar que muchas de las políticas administrativas y contables que se discuten en esta sección aplican de manera muy similar en otros países latinoamericanos.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LAS PyMES

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La estructura de administración de una pequeña y mediana empresa generalmente dependerá del número de trabajadores de ésta. Indistintamente de lo anterior, la experiencia personal y estadística actual de las PyMEs en nuestro país es que normalmente éstas inician con el personal estrictamente necesario y exclusivamente operativo para la realización de sus principales funciones (producir, fabricar, comprar, vender) y a medida que enfrentan más necesidades, éstas van contratando el personal administrativo necesario para poder operar. En fin, esta falta de planeación específica en cada área es el primer obstáculo que enfrentan estas empresas como organización integral.

Normalmente las PyMES se constituyen por una estructura administrativa dependiente del giro, y de acuerdo con sus necesidades de operación; ejemplos de la constitución de éstas serían los datos de la siguiente tabla:

EMPRESAS CON 10 TRABAJADORES	EMPRESA CON 51 TRABAJADORES
1 Director (dueño)	1 Director
1 Operativo (producción)	4 Secretarias
4 Secretarias	2 Jefes o Gerentes (producción, ventas, administración)
1 Vendedor	9
1 Auxiliar administrativo	6 Vendedores
1 Intendencia	3 Intendentes

1 Chofer	5 Auxiliar ventas 4 Chóferes 5 Auxiliares administrativos 18 Operadores 1 Vigilante 2 Intendentes
----------	--

Las estructuras anteriores varían dependiendo del giro y actividad de la empresa, pero la relación en cuanto al personal administrativo empleado es muy similar.

En conclusión, podemos señalar que la producción entre el personal en general de la empresa y el que se dedica en la mayoría de las PyMES a las labores de administración es más que inversamente proporcional al que se utiliza en la operación; es decir, se evidencia una falta de personal administrativo para las labores que le son propias.

Si aunado a lo anterior se agrega que los principales satisfactores para el propietario, dueño o director son el producir y vender, y como consecuencia obtener ganancias, sus principales actuaciones se encuentran encaminadas a satisfacer las necesidades de estas áreas vía mayores recursos hacia este personal (mejores sueldos, mayor capacitación, mejor equipamiento, etc.), dejando como última prioridad de área administrativa, en parte por se ésta de carácter interno. En fin, el área administrativa es importante sólo cuando ésta se traduce en una necesidad externa de cumplir con requisitos bancarios, fiscales, etcétera.

PRINCIPALES POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

De acuerdo con lo señalado en el punto anterior, las políticas de control interno son el primer punto a considerar y es aquí donde debe preocuparnos a

todos los competitivos y estudiosos de esta área el desarrollar una serie de medidas enfocadas a subsanar y corregir problemas de control interno.

En toda entidad administrativa el control interno de ésta debe verse desde el enfoque de las etapas generales del proceso administrativo, siendo éstos:

- Planeación. A través del establecimiento de políticas estratégicas, programas, metas, etcétera.
- Organización. Desarrollando manuales administrativos y de operaciones.
- Integración. El que los recursos humanos logren alinear un nivel estratégico en la organización.
- Dirección. En ésta se establece la toma de decisiones y se desarrolla el objetivo trazado.
- Control. Éste podría considerarse que forma parte integral en todo proceso, sin embargo, también la vigilancia juega un papel determinante en la entidad.

Lo anterior según la definición que señala el Instituto Mexicano de Contadores Público de acuerdo con la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoria. En lo relativo a lo que se entiende como control interno: comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad en su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adhesión a las políticas precisadas por la administración.

Para el Instituto Americano de Contadores Públicos, así como para otros institutos de contaduría latinoamericanos, el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados para proteger los activos, como son: verificar la exactitud y veracidad de los datos contables, fomentar la eficiencia en las operaciones y alentar el apego a las políticas de administración prescritas en una empresa.

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES

La Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) emite esta primera edición del libro Normas de Información Financiera (NIF) que representa el resultado del proceso de investigación que le Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF) ha realizado para homologar la normatividad contable mexicana con las Normas Internacionales de Información Financiera. Este proyecto durará varios años, por lo que el texto incluye el marco conceptual, las nueve NIF vigentes a partir del 1º de enero del año 2006 y los boletines emitidos por la comisión de principios del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) es el organismo que agrupa a los contadores de este país y pertenece a la Asociación Interamericana de Contabilidad, del International Federación of Accountants (IFAC) y del International Accounting Standards Committee, que aún no han sido sustituidos por las normas respectivas.

La ANFECA es la responsable de la emisión de las normas y criterios que posteriormente se oficializan bajo la denominación de “Postulados”, los cuales aplican para efectos de la denominada “Entidad Económica”, la que se define como unidad identificable que realiza actividades económicas, constituidas por combinación de recursos humanos, materiales y financieros (conjunto integrado de actividades económicas y recursos), conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para lo que fue creada; la personalidad de la entidad económica es independiente de las de sus accionistas, propietarios o patrocinadores. Postulado A-2 párrafo 13, de lo que podemos concluir que entre éstas se encuentran las PyMES y por tanto, para efecto de la presentación de sus estados contables y financieros, deben cumplir con los lineamientos establecidos en los postulados que conforman las Normas de Información Financiera, dichos postulados conforman el marco conceptual de dichas normas y los boletines emitidos por la CPC del IMCP.

- Serie NIF A. Marco Conceptual.
- Serie NIF B. Normas aplicables a los estados financieros en su conjunto.
- Serie NIF C. Normas aplicables a partidas y conceptos específicos de los estados financieros.
- Serie NIF D. Normas aplicables a problemas de determinación de resultados.
- Serie NIF E. Normas aplicables a las actividades especializadas de distintos sectores.

En lo relativo a éstos se establecen conceptos importantes que las PyMES propias a constituirse deben considerar en su parte administrativa, de los cuales estableceremos las más importantes, como lo es la definición de la contabilidad financiera, los conceptos que conforman la estructura básica de la contabilidad, las características de la contabilidad y los estados financieros básicos.

DEFINICIÓN DE CONTABILIDAD FINANCIERA

De conformidad con el boletín A-1 párrafo 3, la contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que producen sistemática y estructuralmente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos.

ESTRUCTURA BASICA DE LA CONTABILIDAD

Los conceptos que conforman esta estructura de acuerdo con su jerarquía son:

- Principios.
- Reglas particulares.
- Criterio prudencial de aplicación de las reglas particulares.

Los conceptos antes señalados se dividen o clasifican a su vez en diversos términos que especifican, para cada caso particular, las formas de registro, los periodos de identificación y delimitación, etcétera.

CARACTERÍSTICAS DE LA CONTABILIDAD

Al considerarse a ésta como una técnica de cuantificación, implica que esta información y su proceso de registro deben cumplir con una serie de requisitos. Para proveer la información contable, la utilidad, confiabilidad y provisionalidad son entre los más importantes de acuerdo con el párrafo 14 del boletín A-1.

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS

La clasificación de estos estados financieros se encuentran señalados en la serie B de los boletines en cuestión, los cuales se mencionan en el párrafo 19, siendo éstos:

- El balance general, que muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada.
- El estado de resultados, que muestra los ingresos, costos y gastos y la utilidad o pérdida resultante en el periodo.
- El estado de variaciones en el capital contable, que identifica los cambios en la inversión de los propietarios durante el periodo.
- El estado de cambios en la situación financiera, que indica cómo se modificaron los recursos y obligaciones de la empresa en el periodo.

Las notas a los estados financieros son parte integrante de los mismos y su objeto es complementar los estados financieros básicos con información relevante.

De acuerdo con lo anterior, las PyMES deberán cumplir con la elaboración y registro de estos cuatro estados financieros básicos. En las empresas pequeñas,

normalmente para efectos internos se preparan sólo el balance general y el estado de resultados, los cuales suelen realizarse siguiendo un patrón establecido previamente por el contador o administrador de la empresa, cuyo origen necesariamente se encuentra en los ingresos y egresos diarios, así como las partidas virtuales generadas por las empresas.

El proceso anterior en una pequeña empresa normalmente se origina a través de los auxiliares administrativos partiendo de la elaboración de una póliza de ingreso a la que se anexa la factura emitida y en contraparte una póliza de egreso a la cual se adjunta el recibo o comprobante de la erogación realizada. A esto hay que agregar el mecanismo de operaciones que no generan en su momento un ingreso o egreso, como pudiera ser una venta o compra a crédito. De igual forma se agrega el registro de la depreciación de los activos de la empresa. Esto se realiza en una póliza de diario, la cual por el movimiento y tipo de empresas se realiza en un registro semanal o mensual.

El proceso señalado deberá capturarse en un sistema contable administrativo de cómputo, el cual, de acuerdo con el programa de contabilidad previamente seleccionado, estará en posibilidad de emitir al menos dos de los estados financieros básicos señalados. Estas funciones son realizadas normalmente por personal interno de la entidad en el caso de una empresa de mediana capacidad administrativa. Sin embargo, al igual que en las pequeñas empresa, estas funciones pueden ser realizadas por un despacho externo, dependiendo de las características personales de cada ente económico.

Los estados financieros anteriormente señalados se elaboran y presentan por parte de la administración mensualmente y se presenta también uno de cierre del ejercicio que normalmente es igual al año calendario. Además de estos estados financieros básicos, pueden realizarse otra serie de documentos, reportes o mismos estados financieros, que sirven de apoyo para la información contable, como lo pueden ser:

- Balanza de comprobación.
- Estado de costo de producción.
- Estado de ingresos y egresos.
- Estados financieros proyectados, etcétera.

De igual forma estos y los considerados como básicos pueden presentar ciertas modalidades de acuerdo con el fin o uso que de ellos se requiera, como pueden ser: estados comparativos, reexpresados, consolidados, etcétera.

CONSTITUCIÓN JURÍDICA Y FISCAL DE LAS PyMES

En México como en otros países de Latinoamérica la modalidad para efecto de realizar legalmente actos de comercio se encuentra regulada por diversas disposiciones de carácter jurídico, de las cuales mencionaremos las de mayor empleo en la actualidad.

Es indudable que de acuerdo con las definiciones y características de las PyMES vistas anteriormente, el espíritu del emprendedor no es el establecerse pensando en un negocio en pequeño; esto es, deberá considerar su proceso de desarrollo y crecer en el corto o largo plazo.

FORMAS DE CONSTITUCIÓN

De conformidad con el Código Civil vigente en México las personas se clasifican en: físicas y morales, las cuales para efectos mercantiles pueden llevar a cabo las operaciones inherentes a la comercialización, producción y venta de bienes, por esto debe entenderse que cuando una persona física quiere emprender un negocio en forma personal, ésta deberá enfrentar la disyuntiva de hacerlo de forma personal o en forma conjunta o crear lo que se conoce como una sociedad.

Para efecto de establecerse legalmente como una persona física, deberán cumplirse con los requisitos fiscales que más adelante serán señalados tanto en el ámbito federal como estatal y dependiendo del giro deberá cumplir en algunas ocasiones hasta con algunos requisitos a nivel municipal, en estos casos la persona inicia con su personalidad jurídica y patrimonio propio y responde ante el Estado y la sociedad con sus derechos y obligaciones como persona física de conformidad con las leyes y ordenamientos jurídicos establecidos en cada ámbito. Es decir, desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos gozando de sus garantías individuales como individuo y pasando por diversos ordenamientos reconocidos como del derecho común, como es el caso de los Códigos Civil y Mercantil, hasta en lo particular y específico, como lo son la Ley Fiscal, Código Fiscal, Ley Aduanera, diversos tratados internacionales, etcétera.

La persona física, de acuerdo con el desarrollo de sus actividades y de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, puede desarrollar algunas de las siguientes actividades empresariales, mismas que pudieran recaer en un momento dado como PyMES; estas principales actividades son: comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, avícolas, silvícola, pesqueras y de acuerdo con este ordenamiento se les considera como empresas fiscalmente, por lo que se regula con este carácter ante las autoridades hacendarías de conformidad con los diversos regímenes establecidos.

En el caso de constituirse como una persona moral de la cual existen diversas modalidades, como lo puede ser desde el crear una sociedad, hasta el asociarse con alguna otra persona física o moral, se reconocen de acuerdo con el derecho entre otras las siguientes modalidades o formas de constituirse: sociedades mercantiles (sociedad anónima, sociedad en comandita simple, sociedad en comandita por acciones, responsabilidad limitada, sociedad cooperativa), sociedades civiles, de producción rural, asociaciones en participación, fideicomisos y algunas otras modalidades más específicas, las cuales dependerán también, al igual que las personas físicas, del giro, monto de

inversión, objetivo de la creación y otros aspectos de índole operativo de lo que dependerá la forma de constituirse para afecto de llevar a cabo la actividad económica requerida.

Actualmente, en México las PyMES se encuentran constituidas en la mayoría de los casos como sociedades mercantiles con la modalidad de ser sociedad anónima con un tipo de capital variable, cuyos requisitos principales son: la de establecerse mínimo con dos accionistas (personas físicas) y cumpliendo con los requisitos de aportación inicial (capital) de 25,000 pesos en su totalidad, en este caso, como en el de la mayoría de los de las personas morales; el establecimiento formal y oficial debe realizarse bajo protocolo ante notario público y registrarse como sociedad públicamente ante la autoridad competente para el desarrollo de sus funciones.

REGIMEN FISCAL DE LAS PyMES

En México este tipo de empresas se rigen de conformidad con los diversos ordenamientos fiscales establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, entidad responsable de la recaudación de los ingresos públicos del sector gubernamental cuyas facultades se encuentran establecidas en la Ley Orgánica de la Administración Publica Federal. Cada año o ejercicio fiscal la Secretaría establece por medio de la Ley de Ingresos de la Federación los impuestos a recaudarse tanto a las personas físicas como a las morales; siendo entre las principales, para México las siguientes:

- Impuesto Sobre la Renta.
- Impuesto al Valor Agregado.
- Impuesto al Activo.
- Impuestos al Comercio Exterior.
- Impuesto sobre Tenencia o Uso de Vehículos.

Todos los anteriores regulados, por decirlo así, por su propia ley y reglamento, criterios, circulares, decretos que le son aplicables, así como por el Código Fiscal de la Federación, toda vez que éste como otros ordenamientos del derecho común aplica en formas supletorias.

Igualmente a nivel estatal o municipal deberá cubrir con requisitos y obligaciones así como contribuir con algunos impuestos, como lo son:

- Impuesto Sobre Nóminas.
- Impuesto Predial.
- Impuesto Sobre Adquisición de Inmuebles.

Los anteriores créditos fiscales varían en relación con cada estado o municipio propio de la autonomía con que cuenta cada Estado.

Derivado de lo anterior la figura fiscal a elegir por parte del empresario o emprendedor del negocio, deberá ubicarse de conformidad con las distintas leyes aplicables de acuerdo con su dimensión, giro, ámbito del negocio, entre otras características, por lo que comentaremos principalmente lo relativo al Impuesto Sobre la Renta, que es un ordenamiento que grava el ingreso o utilidad que obtiene el contribuyente, toda vez que las demás leyes le aplican en consecuencia al momento de realizara el acto o actividad que resulte de la situación jurídica de hecho que se encuentre prevista en cada ordenamiento.

La Ley del Impuesto Sobre la Renta se conforma de VIII títulos dentro de los cuales se encuentra el de Personas Morales (II) y Personas Físicas (IV), en virtud de ya haber señalado lo que se considera a cada una de estas figuras, analizaremos primeramente el caso de las personas morales.

PyMES PERSONAS MORALES

El régimen fiscal de las personas morales consiste en determinar una base gravable sobre la cual se determina un impuesto, siendo la mecánica de una forma general la siguiente:

Ingresos acumulables

- (-) Deducciones autorizadas
 - (=) Utilidad Fiscal
 - (-) Pérdidas fiscales de otros ejercicios
 - (=) Resultado Fiscal
 - (X) 29% (2006) Tasa general de ISR
 - (=) Impuesto a Pagar

Lo anterior implica considerar todos los ingresos de la PyME y reconocer los gastos que ésta realiza durante el año, tomando en cuenta diversos requisitos cuanto a la acumulación de ingresos y deducibilidad de los egresos o gastos así como de la inversión. Es decir, no todos los ingresos gravan o pagan impuesto ni tampoco todos los egresos se pueden deducir.

Existen de igual forma ciertas variaciones tanto en la tasa a aplicar como el tratamiento cuando la utilidad es reinvertida, así como para los repartos de dividendos o ganancias obtenidas.

Dentro de este procedimiento intervienen los pagos provisionales o anticipos del impuesto, mismos que se presentan y pagan en forma mensual o trimestral dependiendo de los ingresos del contribuyente en el año anterior; para el caso de las PyMES seguramente la obligación del pago sería cada tres meses, estos anticipos o pagos se deducen del ISR anual determinado así como el ajuste semestral que se realiza, el cual se considera en la primera mitad del ejercicio bajo un procedimiento similar a la declaración anual, es decir, deduciendo ingresos menos deducción. En el caso de los pagos provisionales, éstos se realizan aplicando directamente a los ingresos un factor (coeficiente) de años anteriores; a continuación se establecen los cálculos del pago provisional:

CALCULO DEL PAGO PROVISIONAL	
Ingresos nominales	
(X) <u>Coeficiente de utilidad</u>	
(=) Utilidad fiscal	
(X) <u>29% (2006) Tasa general de ISR</u>	
(=) Pago provisional	

Para una PyME en formación es recomendable el apoyo de un contador interno o externo para estos cálculos en virtud de las diversas modalidades y tecnicismos a aplicar. Y este es sólo un ejemplo general que como ya comentamos varía en función del año, número de empleados o ingresos, si es filial, etcétera.

Finalmente, en relación con este punto existe un régimen simplificado que aplica a personas morales que se dediquen exclusivamente a actividades como las siguientes: agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícola así como al auto transporte terrestre de carga o pasajeros, el cual aplica preferentemente bajo el concepto de entradas-salidas y diversos requisitos fiscales con los que habrán de cumplir.

PyMES PERSONAS FÍSICAS

Como ya comentamos, esto es como un título IV de la Ley del Impuesto Sobre la Renta el cual se conforma de 12 capítulos en el que se señalan los diversos ingresos que gravan las personas físicas por los diferentes actos que realizan los cuales pueden ser, entre otros: salarios, honorarios, arrendamientos, enajenación de bienes y adquisición, actividades empresariales, intereses, dividendos, premios, etc. Sin embargo, para este efecto sólo contemplaremos lo relativo a las actividades empresariales que es donde aplican las PyMES.

DIVERSOS RÉGIMENES PARA PERSONAS FÍSICAS

Existen diversas posibilidades de constituirse fiscalmente de acuerdo con las características de la propia empresa; éstas pueden variar de una forma muy simple hasta tributar prácticamente igual que una persona moral, a continuación se comentan los principales regímenes existentes:

- Régimen general. Este tipo de régimen en forma general aplica de una forma similar al ya señalado para las personas morales, en virtud de considerar tanto los ingresos como las deducciones y la aplicación de una tasa sobre la utilidad obtenida, con la aplicación del mismo tratamiento a la utilidad reinvertida (empresarial) y la misma tasa 30-35%. Un esquema de pagos provisionales (mensuales o trimestrales) y el correspondiente ajuste semestral. Este régimen opera propiamente cuando una PyME empieza a crecer como entidad jurídica y fiscalmente actúa como responsable ante las autoridades hacendarias y no goza de una razón social establecida por lo que su empresa aun con algún nombre para efectos comerciales, fiscalmente responde como persona física individual y patrimonio propio legalmente.
- Régimen simplificado. Al igual que para las personas morales existe un régimen simplificado por la forma y tratamiento que se le da a los ingresos y deducciones de una forma más sencilla, se les denomina entradas y salidas por lo que no deben cumplir con el requisito total y general de ser un ingreso acumulable o una deducción autorizada, de manera que se establece la entrada en función de los recursos obtenidos durante el ejercicio y las salidas en efectivo por los bienes o servicios. Cabe mencionar que para poder ingresar a este régimen las personas físicas deberán realizar actividades al igual que en el caso de las personas morales (agricultura, ganadería, pesca o silvícola; así como auto transporte e incluyendo las actividades artesanales), a diferencia de las personas morales, previo requisito de obtener ingresos por dichas actividades

representan cuando menos el 90% de sus ingresos totales sin incluir los ingresos por enajenación de activos fijos o activos fijos y terrenos, de su propiedad que hubiesen estado afectos a su actividad. A diferencia de las personas morales, el cálculo del impuesto se determina en función de tarifas sobre el excedente de las entradas y salidas. En el caso del pagos semestrales:

Totalidad de ingresos

(-) Deducciones autorizadas

(=) **Resultado**

(-) Limite inferior (Tarifa Art.113)

(=) **Resultado**

(X) Por % excedente (tarifa)

(=) **Resultado**

(X) Cuota fija (tarifa)

(=) **Impuesto a pagar**

En el caso de los impuestos anuales el procedimiento es similar con la variación de que se aplica una tarifa anual y procediendo a reducir algunas erogaciones anuales permitibles a las personas físicas, como son: honorarios médicos, gastos funerales, transportación escolar y donativos; todos bajo ciertas regulaciones.

- Régimen pequeños contribuyentes. Existe este régimen para las personas físicas que obtienen ingresos por alguna actividad empresarial realizada de las mencionadas anteriormente, inclusive las comerciales o industriales donde pudieran considerarse en un momento dado el inicio de una PyME, toda vez que el principal requisito establecido es que sus ingresos obtenidos en el año

calendario anterior no hubieran excedido de la cantidad de \$ 1'750,000.00.

Este procedimiento y determinación del impuesto a pagar es el más sencillo de los comentados en virtud de que éste se obtiene de aplicar a una tabla los ingresos obtenidos durante el mes como pago provisional, en donde se señala una tasa que fluctúa de 0.50 hasta 2.00 dependiendo del importe de los ingresos. Existe de igual forma la opción de determinar su impuesto en forma anual. Un ejemplo del cálculo de forma muy sencilla sería el siguiente:

CALCULO MENSUAL	CALCULO ANUAL
Total de ingresos mensuales	Total de ingresos del ejercicio
(-) Reducción 3 veces el salario mínimo elevado al mes	(-) Reducción de 4 veces el salario mínimo elevado al año
(=) Resultado	(=) Resultado
(-) Tasa máximo 2.00	(-) Tasa máximo 2.00
(=) Impuesto a pagar.	(=) Impuesto a pagar.

La singularidad de este régimen es el no permitir deducciones y al igual que en los demás casos se presentan en su elección reglamentaria de la ley una serie de obligaciones y requisitos por cubrir así como un determinado número de particularidades de este régimen fiscal.

DERECHOS Y OBLIGACIONES FISCALES DE LAS PyMES

De conformidad con el ordenamiento fiscal normativo (Código Fiscal de la Federación), éste obliga a las personas físicas y morales a contribuir con el gasto público conforme a las leyes respectivas, y es en este ordenamiento en el cual se establecen los diversos tecnicismos y figuras a aplicar, así como los derechos y obligaciones de los diversos contribuyentes que se encuentran regulados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

A continuación se presentan algunos de los principales derechos de los contribuyentes desde el punto de vista fiscal, es decir, sin considerar los que le son propios como ciudadano, establecidos éstos a través del órgano máximo Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como garantías individuales.

Todo contribuyente tiene el derecho de presentar promociones y consultas a la autoridad, es decir, realizar solicitudes u opiniones en los diversos temas fiscales y regímenes que le son aplicables; se establece el derecho a solicitar la devolución y compensación de las diversas contribuciones fiscales así como el de su actualización con base en las reglas establecidas; aplican las figuras de la prescripción y caducidad de conformidad con las obligaciones que se establecen por parte de la autoridad; se señala la posibilidad de autocorrección a través de la presentación de declaraciones complementarias; se permite el acreditamiento de los créditos fiscales utilizando los diversos estímulos y subsidios fiscales que se señalan en las diversas leyes, decretos y demás regulaciones por parte de la autoridad. Lo anterior en forma general, además de algunas facultades u opciones que se establecen para los diversos contribuyentes como lo pueden ser el derecho de dictaminar sus estados financieros o de presentar los diversos recursos y juicios propios en su defensa ante algún agravio generado por alguna acción por parte de la autoridad.

Entre las principales obligaciones de cualquier persona física o moral para efectos fiscales, es decir, alguna PyME, el ordenamiento señalado menciona entre otros los siguientes: inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y presentar su identidad y domicilio a través de los avisos que se establecen en el reglamento de dicha ley; solicitar su cédula de identificación fiscal; inscribir a sus trabajadores; llevar contabilidad de acuerdo con los sistemas y registros contables autorizados por el reglamento del Código Fiscal; realizar las retenciones de impuestos correspondientes; expedir comprobantes fiscales de conformidad con los requisitos que se señalan en el

mismo ordenamiento; presentar las declaraciones en los términos que fueron señalados para cada régimen en particular; proporcionar la información requerida por parte de la autoridad en las diversas revisiones que se realizan para cada contribuyente.

Además de lo señalado anteriormente, como es obvio, las PyMES deben dar cabal cumplimiento a los distintos pagos de los créditos fiscales a que se encuentra obligado de acuerdo con su situación jurídica, así como cumplir con la presentación de las diversas declaraciones y avisos solicitados por la autoridad competente.

Lo anterior puede aplicar en forma general a todas las PyMES constituidas legalmente, no obstante cada una de ellas deberá cumplir en función de su giro propio con los requisitos que le apliquen en lo particular y que sean establecidos en cada régimen en que se encuentre tributando.

PLANEACION FISCAL DE LAS PyMES

En México, así como en otros países latinoamericanos, existe un gran auge en lo relativo a las pequeñas y medianas empresas en virtud principalmente de las diversas facilidades y apoyos económicos, financieros y fiscales proporcionados por las autoridades del Estado. Esto considerando que es el sector público el principal interesado en lograr el establecimiento y creación formal y oficial de estas pequeñas y medianas empresas, sobre todo en el sector industrial y de manufactura, restando importancia al sector comercial. Derivado de lo anterior, el creciente auge de este tipo de empresas ha generado como consecuencia diversos análisis y perspectivas a considerar por parte de los estudiosos en las materias administrativas para la creación y organización de estas empresas.

Como conclusión de esta sección, mencionaremos en forma general algunas consideraciones que deberán contemplarse antes de tomar la decisión en

cuanto a qué figura jurídica y fiscal considerar para la creación de una empresa de las que nos ocupa en esta investigación. Se considerarán entre otros factores los siguientes:

- Constitución jurídica.
- Giro de la empresa.
- Ubicación.
- Número de trabajadores.
- Número de accionistas (en el caso de las sociedades).
- Importe proyectado de ingresos.
- Inversiones a realizar.
- Tipo de capital a invertir.
- Tipo de producto (regulado oficialmente).
- Operaciones de comercio exterior (importación y exportación).
- Si requerirá financiamiento.
- Proyectos de inversión a largo plazo.
- Tipos de clientes y proveedores.
- Creación de sucursales o filiales.

La constitución jurídica dependerá de los futuros inversionistas o emprendedores o en su caso de la persona en particular que desarrolle su proyecto convertido en empresa, así como del tiempo de duración de acuerdo con el proyecto a desarrollar, es decir, el constituirse temporalmente como una persona física y a los dos o tres años establecerse formalmente como persona moral (empresa-sociedad) o en su caso el crecer por medio de diversas personas físicas (pequeñas empresas satélite), todas en función de un mismo patrimonio y dueño a la vez. De acuerdo con el objetivo de este texto lo recomendable sería iniciar con una empresa legal y estructuradamente establecida con una infraestructura administrativa proyectada a alcanzar niveles de crecimiento y no pensar en establecerse en definitiva como una pequeña empresa o en su caso en varias de éstas.

El giro y tipo de producto, así como el precio de éste se encuentra oficializado, es determinante para saber las políticas de crédito a establecer por parte de la nueva empresa, lo cual fiscalmente pudiera considerarse para efecto del establecimiento de los ingresos a acumular y como consecuencia del impuesto a pagar por parte de la entidad, en virtud del reconocimiento de una posible ganancia inflacionaria próxima a determinar o un ingreso por acumular sin haberlo recibido realmente.

La ubicación así como las inversiones futuras y los proyectos a largo plazo deben considerarse en virtud de que dependiendo de la zona geográfica en que se encuentre ubicada la empresa (zona fronteriza, urbana, metropolitana) se hará acreedora a diversos estímulos o subsidios fiscales por parte de la autoridad, así como de tasas preferenciales en la venta de sus productos o en la deducción de sus bienes (activos) como pudiera ser el caso de la aplicación de una deducción inmediata o depreciación acelerada, lo que implicaría menor base gravable para el cálculo de las contribuciones y por consecuencia un menor impuesto.

El cómo estructurar su capital o patrimonio y cómo éste es financiado constituirán variables determinantes en virtud del pago de intereses (deducción) o el pago de un impuesto al activo en un futuro; así como diversos enfoques contables en la participación accionaria y pago de dividendos en un futuro.

El número de trabajadores y la forma legal (laboral) de dependencia en virtud de los diversos ordenamientos de seguridad social (Instituto Mexicano del Seguro Social), Infonavit, Sistema de Ahorro al que la PyME deberá enfrentar como patrón y los impuestos por la nómina establecida será importante en la toma de decisiones de la forma de contratación de sus empleados y trabajadores.

Los aranceles que implican en las operaciones de comercio exterior y las restricciones y medidas de salvaguardar en las importaciones de diversos

decretos que le son aplicables a los sectores de maquiladoras o programas especiales de importación (PITEX) o a empresas altamente exportadoras (ALTEX) deberán considerarse en el consiguiente análisis, además del tratamiento a la fluctuación cambiaria que afecta este tipo de operaciones.

1. Aunado a las consideraciones anteriores para efecto de establecer una planeación fiscal en una empresa que va a iniciar sus operaciones con las características ya señaladas es esta sección, es determinante el conocimiento que debe haber de las distintas circulares, criterios, reglas, decretos, reglamentos y leyes en todos los ámbitos (federal, estatal y municipal), toda vez que estos diversos ordenamientos donde se establece las facilidades administrativas, acreditamientos, devoluciones, deducciones compensaciones a través de estímulos o subsidios fiscales, deberán ser del conocimiento del especialista o administrador de cada una de las PyMES. Por consiguiente, se recomienda que antes de querer realizar una evaluación o tomar una decisión con una pequeña o mediana empresa, se consulte con un especialista fiscal, en virtud de lo singular y particular que es y en general cada lineamiento en cuanto sus efectos jurídicos, económicos y administrativos.

4.2. El Conocimiento Como Soporte de las Habilidades Para Especializarse y Cambiar en las PyMES.

En el apartado anterior se insistió en que la característica de la PyME que tiene mayor potencial de constituir una ventaja competitiva, es su habilidad de cambia rápidamente sin incurrir en altos costos. Esta habilidad le permite actuar en mercados cuyo nivel de incertidumbre y riesgo desincentivan la participación de la GE.

Esta observación, vista de forma más general, es coherente con el

pensamiento estratégico, porque considera que no sólo la ventaja competitiva, sino la supervivencia misma de las empresas, depende de su habilidad de cambiar para mantener el ajuste a su entorno competitivo.

El estudio del proceso de ajuste de la organización a su entorno ha sido abordado desde diversas perspectivas. Entre estas se encuentran el análisis estratégico FODA, y los modelos que se inspiran en él, como la teoría de recursos y capacidades.

En el análisis FODA se señala que una de las funciones de la estrategia de la empresa es propiciar que la organización utilice sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno, mientras minimiza sus debilidades y neutraliza las amenazas.

La teoría de recursos y capacidades profundiza en el proceso mediante el cual las organizaciones construyen y utilizan sus fortalezas. De hecho, el sentido dinámico del concepto capacidades expresa la habilidad de la empresa para cambiar y mantener la vigencia de sus fortalezas (que son la base de su ventaja competitiva) en su entorno competitivo.

En pocas palabras, las características de la PyME que más probabilidad tienen de constituir una ventaja en la competencia son un componente básico de sus capacidades, inclusive podría considerarse que la noción "habilidades y actitudes de los recursos humanos" ha sido utilizada como sinónimo del concepto capacidades, ya que en ambos casos se refiere a la posibilidad de que la empresa se reconfigure, mediante la introducción de nuevos productos y procesos en el mercado, en respuesta a las cambiantes condiciones del entorno (Helfat y Raubitschek 2000).

Conviene tomar en cuenta que la diferencia que existe entre la PyME y la GE, en la facilidad para cambiar rápidamente y ajustarse al entorno, es sólo de

grado. En otras palabras, para ambos tipos de empresas es primordial ajustarse a su entorno, pero la GE tiene más posibilidades de influir en su entorno, con el fin de controlar el cambio. En este sentido, para la GE, la urgencia de cambio es menor y, además, cambiar es más complejo y costoso. Por otra parte, en muchos casos, la GE controla recursos estratégicos, que representan en sí mismos una ventaja en la competencia, situación que rara vez disfruta la PyME.

Como en el apartado 3.4 se ha discutido ampliamente lo relacionado con las capacidades de la empresa, en particular su influencia en el proceso de ajuste de la ventaja competitiva de la organización con su entorno competitivo, en el presente apartado, la intención es profundizar en la parte de las capacidades que representan las habilidades y actitudes de los recursos humanos, en especial, las del gestor-propietario fundador de la empresa.

La decisión de profundizar en este componente de las capacidades responde a la observación empírica de la trascendencia que tienen dichas habilidades y actitudes, en el desempeño de la PyME.

Como se recordará, tanto desde el estudio de los factores de éxito de la PyME, como desde el análisis de los rasgos definitorios de este tipo de empresas, se identificó una clara relación entre las habilidades y actitudes del gestor propietario y de los empleados en este tipo de empresas, y su desempeño.

Sin embargo, el análisis de los procesos de creación y reconfiguración de las actitudes y habilidades de los recursos humanos no se aborda en dichos enfoques, sino que se ha limitado a evaluar la relación que éstas tienen con los resultados de la empresa.

En este sentido, la teoría de recursos y capacidades, mediante el uso del instrumental desarrollado para el análisis de las capacidades y de la gestión de conocimiento interno de la empresa, contribuye a explicar el éxito de la PyME, al

permitir que se profundice en los mecanismos de creación y reconfiguración de las habilidades de los recursos humanos.

Este análisis podría ser igualmente útil para la GE, pero en el caso de la PyME su relevancia es mayor, ya que su ventaja competitiva también depende en mayor medida de la habilidad de cambiar rápidamente sin incurrir en altos costos.

Y a su vez, dicha habilidad depende de que los recursos humanos puedan desarrollar las habilidades necesarias para sustentar la reconfiguración de la empresa, ya que, las posibilidades de invertir en la adquisición de maquinaria y equipos, o de realizar I+D es más limitada para la PyME que para la GE.

4.2.1. El rol de la gestión de la reconfiguración de las PyMES.

Antes se ha expuesto que la PyME tiene más posibilidades de alcanzar el éxito cuando actúa en un nicho en el mercado. Sin embargo, para conseguirlo, debe poder, primero, identificarlo, y segundo, ser capaz de producir el bien o servicio específico que se demanda en él.

La identificación del nicho, donde la PyME inicia sus actividades, no suele representar un objeto de estudio para la gestión estratégica, ya que este hecho sucede antes que la empresa exista. En cierto sentido, la identificación de un nicho es una condición previa que propicia que la PyME sea creada.

De hecho, la PyME, usualmente, nace cuando su gestor-propietario (el emprendedor en este caso) identifica una demanda no atendida, en un área donde cuenta con las condiciones necesarias para poder aprovechar la oportunidad.

Dichas condiciones incluyen tanto lo que refiere a su experiencia y habilidades en la actividad, como a la posibilidad de contar con alguna innovación

que le permita cambiar las reglas del mercado, y, fundamentalmente, a que tenga a su disposición los recursos necesarios para ello.

Una vez que el nicho ha sido identificado, que la empresa ha sido creada, y que se atienden las demandas de ese mercado, el escenario cambia. A partir de este momento, todo proceso de ajuste implica la reconfiguración del uso que la organización da a sus recursos y probablemente la necesidad de obtener recursos y capacidades adicionales.

La empresa se ajusta a su entorno mediante la realización de estrategias encaminadas al logro de dos objetivos: garantizar su supervivencia, o incrementar sus beneficios. Para definir el sentido que debe tener su ajuste, la PyME debe desarrollar los sistemas que le permitan vigilar la dinámica de cambio que sigue el nicho que atiende, con el fin de obtener la información que le resulte relevante.

En principio, esto sucede de forma casi espontánea ya que, tanto el gestor propietario como el resto de los empleados de la empresa, están en constante contacto, tanto entre ellos, como con su mercado, a través de las redes de relaciones que se establecen con sus clientes y proveedores. Estas redes permiten a la empresa enterarse de los cambios que experimenta el nicho y su tendencia tanto en lo referido a la demanda (preferencias, cambios originados en variables demográficas, mercados potenciales) como a la oferta (aparición de innovaciones tecnológicas, posibilidades de coordinación, arribo de nuevos competidores, etc.).

Sin embargo, muchos de los cambios que pueden afectar a la empresa se originan fuera de su nicho actual, como pueden ser los asociados al marco legal. Por este motivo la PyME debería desarrollar mecanismos que le permitan observar la dinámica del entorno desde una perspectiva más amplia.

La consecución de los objetivos de la PyME de sobrevivir y de incrementar

los beneficios, en ciertos casos depende de que se puedan identificar nichos alternativos, donde sea viable su actuación, para poder cambiar cuando su nicho actual desaparezca o reduzca su rentabilidad.

La eficiencia de los instrumentos de observación del entorno de la PyME descansa, fundamentalmente, en las habilidades y competencias del equipo de gestión de la empresa, particularmente en lo relacionado con la obtención, asimilación e interpretación de la información relacionada con la dinámica del cambio económico y tecnológico.

Una vez que se ha detectado una amenaza o una oportunidad en el entorno, la PyME debe responder con rapidez y eficacia, lo cual, de nueva cuenta, depende en gran medida de las habilidades y competencias del equipo de gestión de la empresa. Así mismo, también suelen requerirse nuevos recursos y capacidades.

Muchos de los recursos necesarios para esto se construyen mediante la actividad cotidiana de la organización, sea ésta emergente, o forme parte de una estrategia claramente establecida.

De hecho, mediante la realización de las tareas del día a día, la empresa, y particularmente su gestor propietario, desarrolla las competencias y habilidades necesarias para su actividad, y aprende o actúa con mayor eficiencia. Así la empresa construye las respuestas adecuadas ante las distintas situaciones que debe enfrentar.

4.2.2. El proceso de aprendizaje como determinante de la acumulación de conocimiento organizacional y de otros activos intangibles.

El proceso de aprendizaje en la organización, a su vez, está vinculado con

la eficiencia con que se gestiona la información que se obtiene del entorno a través de las distintas redes, así como la que se genera al interior de la organización, en la actividad cotidiana.

Este esquema de acumulación de conocimiento, es la base del desarrollo de la PyME, tal como se irá desarrollando a lo largo de este apartado y adquiere diversas dimensiones que en este momento sólo se enuncian.

Como resulta obvio, el conocimiento es intangible, por lo que su soporte material está principalmente en los recursos humanos de la empresa, pero también se acumula en otros soportes como los clientes, proveedores y competidores, en bases de datos, en patentes, en marcas, etc.

Estos soportes del conocimiento en muchos casos constituyen recursos estratégicos, ya que por su naturaleza idiosincrásica son difíciles de imitar y de sustituir, así que, en los casos en que también resultan valiosos y escasos, cumplen con las condiciones necesarias para soportar una ventaja competitiva sustentable.

Es importante tener claro que los recursos humanos no son importantes en tanto personas físicas, sino como depositarios de las competencias y las habilidades de la organización, tanto las de tipo tecnológico, como las relacionadas con el aprendizaje y con la coordinación y control de las actividades en la empresa.

Esta situación es compleja porque, frecuentemente, el conocimiento organizacional está soportado por colectivos, como los empleados de la organización, y por otros grupos humanos externos a ésta, como en el caso, de la reputación de la empresa. Además, sucede que diversos tipos de conocimientos tienen su soporte en la misma persona, frecuentemente en el gestor propietario.

El conocimiento de la organización suele tener carácter tácito, por lo que se manifiesta en las actitudes y habilidades de los recursos humanos de la empresa, a través de las rutinas organizativas y los procesos en que éstos participan.

El conocimiento también toma otras formas, que pueden ser más o menos sofisticadas y específicas, como la cultura de la empresa o una patente. En términos amplios, se puede decir que los activos intangibles de la organización son los recipientes de ese conocimiento; con excepción, claro está, de los activos intangibles generados en el marco legal en que actúa la empresa. Y, en cierta forma, la acumulación del conocimiento, es equivalente a la acumulación de recursos y capacidades intangibles.

El conocimiento, por sí mismo, rara vez genera rentas, pero es fundamental para que los otros recursos de la organización puedan hacerlo, y en este sentido, es la base de las capacidades de la empresa.

El conocimiento organizacional representa las respuestas que la empresa ha debido construir a lo largo de su historia, para resolver las distintas cuestiones asociadas a su actividad productiva. Constituye tanto las rutinas organizativas que permiten la realización de los diversos procesos productivos, asociados a cada eslabón de la cadena de valor de la empresa, como las rutinas que permiten la coordinación de las distintas tareas e instancia que conforman dicha cadena, y también las rutinas que configuran la manera que tiene la empresa de relacionarse con su entorno.

El conocimiento, para que pueda ser utilizado, debe fluir a través de la organización y ser comunicado a los agentes responsables de la ejecución de las distintas tareas, pero al mismo tiempo, si se quiere proteger la ventaja competitiva de la empresa, no debe estar al alcance de los competidores, pues esto facilitaría la imitación competitiva.

Dejando al margen los cambios que debe realizar la PyME para sobrevivir y para centrar este análisis en su búsqueda de beneficios extraordinarios, y bajo el supuesto que los postulados de la teoría de recursos y capacidades sean correctos, resulta que los recursos que acumula la organización a través de su proceso de aprendizaje son aún más importantes que lo considerado hasta este momento.

Como se expuso en el apartado 3.3, los recursos que soportan la ventaja competitiva de la empresa deben, por definición, ser valiosos, escasos y difíciles de imitar y sustituir.

En la medida que sea asumido que los mercados son razonablemente eficientes y que la ventaja competitiva no es consecuencia únicamente de las asimetrías de información en los mercados o de la ingenuidad de los otros competidores, la capacidad de generar beneficios extraordinarios debe originarse al interior de la empresa. Tomando en cuenta que todos los recursos tangibles tienen su origen fuera de ésta, la ventaja competitiva tiene una probabilidad más alta de surgir del conocimiento específico e intangible creado al interior de la organización, el cual permite añadir valor a los factores de la producción que se incorpora a la empresa, en una forma relativamente única (Spender 1996. p.46).

Lo anterior pone en evidencia que no todos los recursos que son necesarios para el ajuste de la PyME a su entorno competitivo son igualmente importantes, en términos de generación de beneficios extraordinarios.

En cierto sentido, el hecho de que los activos que son más relevantes para el desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva se formen internamente en la organización juega a favor de la PyME, ya que están a su alcance, mientras que muchos de los recursos que deben obtenerse en el mercado no lo están, debido a sus restricciones financieras.

Esto no implica que los activos intangibles puedan sustituir a los recursos tangibles en la construcción de ventaja competitiva, sino que , gracias a que éstos impulsan el potencial de generación de rentas, es posible que empresas que no cuentan con recursos tangibles estratégicos (como la mayor parte de las PyMES) pueden desarrollar una ventaja competitiva, gracias a que sus recursos intangibles son los adecuados para que todos los recursos de la empresa tengan un uso óptimo, en cada fase de la evolución de la organización.

En cierto sentido, el argumento anterior es válido también para la GE, ya que se basa en el argumento de la teoría de recursos y capacidades que señala que los recursos que se pueden obtener a través del mercado están disponibles de igual manera para todas las empresas y que por tanto, no pueden sustentar una ventaja competitiva.

Si embargo, este argumento debe ser matizado, ya que ciertamente los recursos tangibles están disponibles para todas las empresas, pero no necesariamente al mismo costo y en igualdad de circunstancias. En términos generales, la GE accede a estos recursos en situación de ventaja sobre la PyME, debido a su mayor capacidad de control sobre los canales de distribución y a las fuentes de insumos, a su acceso a mercados distantes, a su capacidad financiera y para realizar I+D, etc.

Esto implica que, al menos en ciertas circunstancias, la GE disfruta de ventaja competitiva a partir del uso de recursos tangibles, mientras que para la inmensa mayoría de la PyME, ya es un objetivo deseable que sus dotaciones de recursos tangibles le permitan alcanzar la paridad competitiva.

En cambio, ciertamente, la PyME puede alcanzar una ventaja competitiva, aún con el uso de esos recursos tangibles no estratégicos, si sus recursos intangibles permiten que se especialice, de tal forma que pueda atender las demandas de un nicho de mercado.

Esta idea parece tener soporte en los factores clave del éxito señalados anteriormente, donde se reitera la importancia de las habilidades y actitudes del gestor propietario y de los empleados, mientras que recursos intangibles como la maquinaria y las herramientas no son mencionadas.

Por otro lado, si bien existe un amplio consenso en la importancia que tienen los recursos intangibles, que constituyen las habilidades y actitudes de los recursos humanos, también resulta evidente que no todas las habilidades pueden ser igualmente relevantes en la ventaja competitiva de la empresa.

De hecho, las habilidades y actitudes fundamentales para el éxito de la organización deben, por definición, tener su origen o ser reconfiguradas por la empresa misma, ya que de otra forma no serían estratégicas. Por otra parte, si bien cada individuo (en particular el equipo fundador) aporta a la organización sus conocimientos y experiencia personales, estos, para poder ser utilizados, deben integrarse dentro de las competencias y capacidades de la empresa.

En este sentido, las habilidades y actitudes relevantes de los recursos humanos de la organización, en tanto soporte de la ventaja competitiva, constituyen una manifestación del conocimiento específico de la empresa, por lo que, en última instancia, el análisis del éxito de la PyME implica la necesidad de profundizar en los procesos de creación de dichas habilidades el interior de la organización.

Como resulta obvio, conseguir el cambio organizacional es difícil, y aún cuando las empresas reconozcan la necesidad de reconfigurarse en respuesta a los cambios del entorno, no existen garantías de que puedan responder eficientemente a las nuevas condiciones de la competencia. Esto puede deberse a distintas causas, como la carencia de los recursos necesarios para llevar a cabo la reconfiguración de la organización, la resistencia al cambio, etc.

En el caso de la PyME, suele considerarse que la carencia de prácticas institucionalizadas y la actitud ante el riesgo del gestor propietario propician que la empresa cambie rápidamente en respuesta a las señales del entorno. Estas señales son percibidas con facilidad, dada la cercanía de la organización, en particular de su equipo de gestión, con el mercado.

Además, la flexibilidad de la estructura organizativa y la cercanía del gestor propietario con el equipo de gestión (si lo hay) y con los empleados clave, permite que la comunicación y la toma de decisiones se produzcan de manera directa, agilizando la implantación de las medidas acordadas, sin necesidad de utilizar para ello mecanismos de planificación y coordinación formales.

Sin embargo, este proceso de reconfiguración de la empresa no es tan claro, simple y neutro. De hecho, se da por supuesto que el gestor propietario es capaz de impulsarlo, que por definición cuenta con las habilidades necesarias para conducir eficientemente el proceso de reconfiguración.

Obviamente esto no es así y probablemente la alta tasa de fracaso en la PyME se deba a ello, ya que desde la percepción misma de los cambios en el entorno y las estrategias de respuestas alternativas dependen de las características y habilidades de los recursos humanos de la empresa, en particular las de su equipo de gestión.

En muchas ocasiones, las habilidades del emprendedor no coinciden en la misma persona con las del gestor, o las capacidades de la empresa que han sido adecuadas para actuar dentro de un nicho se transforman en un obstáculo cuando el entorno cambia.

Aún en el supuesto de libre disposición de los recursos, la empresa, para

poder aprovechar una oportunidad o evadir un riesgo, debe contar con gestores dotados de las habilidades necesarias para percibir dicha oportunidad y para diseñar y establecer la estrategia adecuada para la consecución de ese objetivo.

Si dicha estrategia requiere la modificación de las competencias de la organización, probablemente todos los miembros de la organización deberán desarrollar las habilidades que exijan sus nuevas tareas. Esto exige ciertas condiciones previas (como experiencia, formación académica, conocimientos técnicos, etc.), que hagan posible la adquisición de las nuevas habilidades.

Pero sobre todo se requiere de tiempo, ya que el conocimiento y las habilidades específicas de la empresa se desarrollan y acumulan a través de la realización de las diversas actividades que componen la cadena de valor de la organización. Esto implica que la gestión debe anticiparse al cambio, para estar preparada y poder responder oportunamente a las amenazas y oportunidades del entorno.

Estos procesos de creación de nuevas habilidades, además de inciertos, son difíciles de controlar, debido a que en ellos intervienen diversos mecanismos, muchos de los cuales son emergentes, espontáneos, idiosincrásicos, y socialmente complejos. Todo esto dificulta la gestión del aprendizaje, particularmente cuando el gestor propietario no ha sido capaz de entender la tendencia del cambio en el entorno.

En este sentido, las características de la PyME propician y dificultan al mismo tiempo la reconfiguración de sus capacidades. Por una parte, la dimensión de la empresa permite el contacto directo entre los miembros de la organización, lo cual propicia la comunicación interna y el control del desarrollo de las nuevas habilidades.

Pero por la otra, muchas empresas de este tipo carecen de las condiciones

necesarias para establecer estrategias dirigidas al desarrollo de nuevas habilidades. De hecho, la adquisición de éstas frecuentemente se produce de forma emergente, sin que intervenga ninguna instancia encargada de gestionar este proceso.

Esto implica que, en muchos casos, la característica que más probabilidad tiene de constituir una ventaja competitiva para la PyME, es decir su habilidad de cambiar sin incurrir en altos costos, depende de mecanismos que están fuera del control de sus gestores, lo cual podría tener graves consecuencias.

Aún cuando una empresa pueda contar con una ventaja competitiva en un nicho, si sus gestores no dirigen la evolución de la organización de tal manera que se desarrollen los habilidades y recursos necesarios para que la empresa pueda ajustar sus capacidades a los requerimientos de su entorno competitivo, puede quedar fuera del mercado, inclusive ante cambios relativamente modestos y previsibles.

Por este motivo, resulta evidente la necesidad de profundizar en aquellos aspectos relacionados con la creación del conocimiento en la empresa, ya que es la base de la construcción de las habilidades organizacionales que se requieren para el ajuste de las capacidades en que se sustenta la ventaja competitiva.

4.2.3. El conocimiento organizacional como determinante del cambio.

El conocimiento organizacional determina la forma en que la empresa se adapta a su entorno, es el determinante de la forma en que se modifica la función de producción de la organización, mediante la creación de una nueva forma de usar y combinar los recursos existentes o mediante la obtención e inclusión de nuevos recursos.

La posibilidad de reconfigurar su función de producción de la empresa sin tener que adquirir nuevos recursos en el mercado resulta de gran importancia para la PyME ya que le permite evadir algunas de sus debilidades, como las relacionadas con la financiación de la adquisición de recursos en el mercado.

Esta forma de innovar podría definirse como "la reconceptualización de un sistema, en cuanto a utilizar los recursos que constituyen dicho sistema, de una forma nueva y potencialmente generadora de beneficios" (Galunic y Rodan 1998 p. 1194).

La probabilidad de que la empresa pueda modificar el uso que da a sus recursos, depende de que el conocimiento organizacional integrado en sus rutinas organizativas pueda ser transformado, lo cual implica que éste sea claro para la gestión de la empresa y que sea posible modificarlo mediante la integración de otros conocimientos, con el fin de crear nuevas competencias y conceptos.

De hecho, muchas de las competencias nuevas que se desarrollan en la organización pueden considerarse como el resultado de la integración de las ya existentes en la empresa.

La realización de las actividades actuales de la organización, en conjunción con los recursos disponibles constituyen la base para el desarrollo de nuevas habilidades, tanto si esto sucede de forma acumulativa, como si la introducción de un nuevo recurso produce una discontinuidad. Esto implica que el conocimiento y las capacidades de la empresa evolucionan de forma conjunta (Helfat y Raubitschek 2000).

Tanto el conocimiento que permite integrar las capacidades actuales de la empresa para la construcción de una nueva, como el necesario para obtener e incorporar un nuevo recurso en la función de producción de la empresa, son resultado de los procesos de aprendizaje internos de la empresa.

Los individuos y las organizaciones aprenden cuando incorporan conocimientos mediante los cuales pueden percibir, entender e interactuar con la realidad. El conocimiento puede definirse como información cuya validez ha sido establecida mediante pruebas, por lo que se distingue de la opinión, la especulación, y otras formas de información no probadas (Porter Liebeskind 1996).

El aprendizaje no es un acto aislado, es decir no se omite a la incorporación de unos conocimientos. De hecho, el aprendizaje es un proceso más o menos continuo, mediante el cual la integración de unos conocimientos contribuye a la generación de otros nuevos, como resultado de la síntesis de éstos con los ya presentes en el individuo.

En este sentido, el principal mecanismo de desarrollo de nuevas habilidades es el aprendizaje organizacional, que es el proceso mediante el cual es reconfigurado el conocimiento compartido por los miembros de la organización y los equipos de gestión transforman sus modelos mentales respecto a su empresa y su entorno (Mahoney 1995).

El primer elemento a tomar en cuenta es que, para que la empresa aprenda, es decir, para que desarrolle nuevas competencias y habilidades, es necesario que el conocimiento que se genera en la actividad de las distintas áreas de la empresa sea transferido al resto de los miembros de la organización y compartido por éstos de una manera eficiente (que la información esté completa, que pueda ser utilizada, etc.).

La cercanía entre los miembros de la PyME podría suponer que en este tipo de empresas el proceso de aprendizaje es eficiente y caso automático, pero en la realidad no existe garantía alguna de que esto suceda. Aún en empresas con muy reducido número de empleados puede existir restricciones al flujo del

conocimiento, particularmente cuando las relaciones jerárquicas y el estilo de dirección son inadecuados.

Además, al no ser evidente la necesidad de gestionar el proceso de aprendizaje interno y de contar con unos mecanismos diseñados específicamente para el desarrollo de las habilidades que requiere la empresa para su ajuste futuro, hace que muchas organizaciones dependan del azar, en cuanto a la correcta acumulación de recursos y capacidades estratégicos.

Los riesgos asociados a no gestionar los procesos de aprendizaje internos no se limitan a que la empresa pueda carecer de las competencias y habilidades necesarias para ajustarse a los cambios en su entorno. También puede suceder que se formen y transmitan vicios que reduzcan la eficiencia de la empresa.

Y aún más, generan dependencia de la persona que es depositaria de las habilidades que soportan la ventaja competitiva de la empresa, la cual puede perderse ante circunstancias de la vida privada de dicha persona.

El segundo elemento a tomar en cuenta es que los procesos de aprendizaje en la empresa son complejos debido a diversos motivos. El primero de ellos tiene que ver con las características del conocimiento.

El conocimiento puede ser tácito o explícito. Se considera tácito cuando no puede ser codificado con claridad. Este tipo de conocimiento tiene que ver con los procedimientos, es de carácter subjetivo, está implícito en los procesos en que participa y es el saber cómo.

En cambio, el conocimiento explícito puede ser codificado con toda claridad, por lo que se relaciona con el conocimiento declarativo, objetivo, de hechos y teorías. Es el saber respecto de algo.

El conocimiento explícito se transfiere mediante su comunicación. La facilidad de su transferencia es su propiedad fundamental. El conocimiento tácito, en cambio, se transfiere mediante la experiencia compartida, en su aplicación en una tarea, se crea y adquiere a través interacciones sociales a lo largo del tiempo, mediante la repetición en la práctica.

El conocimiento tácito o implícito se transfiere de forma lenta, costosa e incierta, y constituye el conocimiento específico de la organización que está inserto en las rutinas organizativas que conforman las capacidades de la empresa (Helfat y Raubitschek 2000).

La transferencia del conocimiento depende tanto de su correcta transmisión como de su recepción, y ésta depende de la capacidad de absorción del receptor, tanto a escala individual como organizacional.

La absorción del conocimiento, a su vez, depende de la habilidad del receptor para integrar el nuevo conocimiento que recibe con el que posee, lo cual requiere de aditividad entre ambos (Grant 1996).

La eficiencia de la aditividad del conocimiento aumenta cuando éste puede ser expresado en un lenguaje común, lo cual implica, cuando se trata de conocimiento explícito, que esté codificado de forma comprensible, tanto para el transmisor como para el receptor.

En el caso del conocimiento tácito no es posible que exista ese código común que permita una clara agregación del conocimiento. Por este motivo su transferencia depende de la experiencia compartida entre el transmisor y el receptor del conocimiento, y de la pertenencia a una cultura organizativa común, que dé valor y sentido al conocimiento transferido.

Los procesos de aprendizaje genéricos, como el que se produce en la

universidad están asociados a la transferencia de conocimientos explícitos, mientras que los procesos de aprendizaje organizacional usualmente tienen que ver con la transferencia de conocimiento tácito, idiosincrásico y específico de la organización.

Las dificultades para la transferencia del conocimiento tácito dificultan su transacción en el mercado, lo cual tiene dos lecturas. La primera de ellas es que la empresa no puede obtenerlo de otra forma que creándolo en su interior. La segunda es que es difícilmente imitable, por tanto, su presencia en algunos de los activos intangibles que forman parte de las dotaciones de recursos y capacidades de la empresa es una garantía del mantenimiento de su heterogeneidad, y en consecuencia, de la ventaja competitiva de la empresa, si ésta existe.

El segundo aspecto determinante de los procesos de aprendizaje Internos de la empresa tiene que ver con los individuos que son depositarios del conocimiento en la organización.

Partiendo del principio de racionalidad limitada, y del reconocimiento que el cerebro humano tiene límites en su capacidad de adquirir, mantener y procesar conocimientos, la eficiencia en la producción de conocimiento requiere de la especialización de los individuos en áreas particulares (Grant 1996).

La empresa utiliza los conocimientos específicos que poseen sus miembros en diversas tareas asociadas a producción de bienes y servicios. Las organizaciones adquieren nuevo conocimiento mediante el aprendizaje interno, pero también mediante la integración de individuos poseedores de unos conocimientos diferentes de los que se tienen en la empresa.

Este nuevo conocimiento puede agregarse al poseído por la organización según sea explícito o tácito, mediante su comunicación explícita o mediante la actuación conjunta de los empleados nuevos y anteriores en la realización de

diversas tareas.

La integración de los distintos conocimientos especializados depende de la existencia de una base de conocimiento común, que permita la transferencia y utilización de estas habilidades, antes específicas, en diversas tareas, algunas novedosas. La integración de los distintos conocimientos especializados permite a la empresa aumentar su conocimiento organizacional.

Las capacidades de la organización, resultan de la integración de diversos conocimientos especializados, contenidos en recursos intangibles como rutinas organizativas, habilidades tecnológicas y de coordinación, redes de relaciones, etc., y recursos tangibles como las herramientas, maquinaria y equipos informáticos. Por este motivo, las capacidades basadas en equipos multidisciplinarios, dependen de la habilidad de los gestores para coordinar e integrar el conocimiento de muchos especialistas individuales.

El conocimiento de la organización puede estar asociado a las tecnologías que se utilizan en la producción o a la coordinación de las tareas. El primero de estos tipos de conocimiento usualmente tiene carácter científico o tecnológico y es la base en que se fundamenta la producción del bien o servicio que proporciona la empresa. Este conocimiento está profundamente vinculado con el grado de desarrollo alcanzado por la tecnología en cuestión, en un momento en el tiempo.

El segundo de estos tipos de conocimiento tiene que ver con la integración y coordinación de las tareas, capacidades y productos en una cadena de valor. El conocimiento integrador permite que la empresa obtenga información de las distintas fases de la cadena, y su naturaleza depende del tipo de conocimiento que se tenga que coordinar.

En la PyME, frecuentemente, coinciden en el propietario gestor el conocimiento tecnológico especializado y el necesario para la coordinación de las

tareas, razón por la cual no existen retos asociados a la integración del conocimiento.

Sin embargo, el crecimiento de la empresa enfrenta conflictos cuando los diversos conocimientos especializados están soportados diferentes personas, ya que se gestión requiere del desarrollo de la base de conocimientos común que permiten la integración del conocimiento especializado en el conocimiento organizacional.

Esto es especialmente trascendente en un contexto en que las redes de cooperación entre empresas se tornan cada vez mas importantes, y donde la movilidad de los empleados es alta.

El tercer aspecto determinante del proceso de aprendizaje organizacional tiene que ver con la protección del conocimiento, que es un factor determinante en la sustentabilidad de la ventaja competitiva.

Como es bien sabido, cuando una empresa obtiene beneficios extraordinarios, atrae competidores a su actividad. Si éstos son capaces de reproducir la estrategia de empresa, su ventaja tiende a desaparecer por efecto de la imitación competitiva.

A pesar de ello, la existencia de diversos mecanismos de aislamiento de la competencia, permite que, en ciertos casos, la ventaja competitiva persista aún en el largo plazo. Entre estos mecanismos de aislamiento, algunos están vinculados con imperfecciones en la información, como es la incertidumbre que genera la ambigüedad en las causas de la ventaja (Rumelt 1984).

Los imitadores cesan en sus intentos competitivos antes de destruir la ventaja competitiva de la empresa debido a que no pueden saber con certeza qué es lo que deben imitar, para reproducir la estrategia de la empresa.

Si bien, desde fuera de la organización es difícil identificar la función de producción específica de la empresa y establecer los determinantes de su ventaja competitiva, desde dentro la tarea es menos ardua ya que sus distintos componentes son más visibles.

Obviamente, la carencia de información perfecta impide, aún a los miembros de la organización, determinar con precisión la contribución marginal de cada recurso y capacidad a los beneficios de la empresa, ya que existe ambigüedad causal.

Pero lo cierto es que esta tarea si bien es imperfecta, es mucho más asequible desde dentro de la empresa que desde fuera, particularmente para el equipo de gestión, ya que éste dispone de mucha más información de la empresa que cualquier otro agente.

Antes se ha mencionado que es importante no confundir a las personas con los recursos intangibles constituidos por el conocimiento organizacional propiedad de la empresa.

Las personas son libres, y como tales pueden abandonar la empresa, pero las rutinas organizativas, los conocimientos técnicos, la reputación, las redes de relaciones son propiedad de la empresa, y constituyen activos importantes para el sostenimiento de la ventaja competitiva, por lo que su salida de la empresa encierra diversos riesgos.

Lo complejo de esta situación es que el funcionamiento de la organización requiere que estos recursos intangibles sean transferidos a las personas que deben utilizarlos. En otras palabras, el aprendizaje organizacional es básico para la realización y coordinación de las tareas, ya que la forma específica de operar de la empresa depende de su conocimiento organizacional.

Cuando se integran nuevos miembros dentro de la organización, para poder actuar eficientemente deben ser integrados en la cultura de la empresa y aprender las rutinas organizativas que determinan la forma en que se realizan las tareas, no sólo las que están bajo su responsabilidad.

Asimismo, la reconfiguración de la empresa depende del aprendizaje de nuevas habilidades y actitudes, de la utilización generalizada de soluciones desarrolladas en un área específica de la empresa.

Todo esto requiere de un flujo de conocimiento interno acorde con las necesidades del proceso de aprendizaje organizacional. En muchos casos, esto implica codificar el conocimiento de forma clara, o el establecimiento de equipos de trabajo para realizar actividades conjuntas. Sin embargo, cuanto más visible sean las soluciones desarrolladas por la empresa, contenidas en su conocimiento organizacional, más fácilmente pueden ser imitadas.

Esto implica que la empresa debe mantener un equilibrio entre sus requerimientos de eficiencia y de seguridad. Entre el aprendizaje organizacional y los flujos de conocimiento interno, y las necesidades de protección de la ventaja competitiva de la empresa.

El conflicto de esto está asociado a que una vez transferido, el conocimiento se integra con la persona que le da soporte y se desplaza con ésta, independientemente de los requerimientos de su propietario. Cuando un empleado abandona la empresa, se lleva consigo el conocimiento organizacional que tiene depositado en su mente.

Si bien las características del conocimiento tácito integrado en una capacidad hace que su imitación sea compleja, no sucede lo mismo con el conocimiento explícito, ya que éste es un bien público cuyos derechos de propiedad son ambiguos. Por tal motivo, no es posible establecer restricciones a

su consumo.

Inclusive, cuando es transferido mediante una operación de mercado, puede ser revendido por su comprador sin que éste tenga pérdida alguna por ello, ya que ni tan siquiera deja de disponer del conocimiento vendido. Los problemas en el control del conocimiento no se limitan al mercado, el mismo hecho de ser conocido, lo hace libremente disponible al comprador potencial.

Todo esto implica que la empresa para proteger su ventaja competitiva de la imitación debe establecer mecanismos de prevención de la expropiación de su conocimiento (Porter Liebeskind 1996).

Esta tarea es especialmente compleja para la PyME, ya que depende en gran medida de las habilidades de sus recursos humanos. Habilidades que pocas veces dan lugar a derechos de propiedad.

El emprendedor en muchas ocasiones se encuentra ante el dilema de formar expertos que se integren en su equipo de gestión ya que una vez que alguien conoce la información relevante para el éxito de la empresa se convierte en un competidor potencial.

Esto es particularmente arriesgado en actividades cuyos montos de inversión necesaria para crear una nueva empresa son bajos, o donde la reputación y las redes de relaciones dependen más de las personas que de la empresa como tal.

En muchos casos, los miembros del equipo de gestión se transforman en competidores cuando abandonan la organización. Sin embargo, la empresa para tener éxito requiere de un equipo bien coordinado de expertos; no propiciar un correcto proceso de aprendizaje organizacional puede implicar el fracaso de la empresa.

4.3. Un Modelo de Ventaja Competitiva Basado en Recursos Intangibles.

En los apartados anteriores se ha desarrollado una amplia discusión relacionada con los determinantes del éxito de la PyME. La principal conclusión obtenida en ésta es que la ventaja competitiva de este tipo de empresas depende fundamentalmente de sus activos intangibles, particularmente lo que representan las habilidades y actitudes de sus recursos humanos.

Una vez definido teóricamente cuales son los determinantes del éxito de la PyME, resulta necesaria su verificación en la realidad. La complejidad del objeto de estudio determinó que, para esta tarea, se eligiera la realización de un estudio de casos.

Esta decisión tiene que ver tanto con la complejidad asociada al fenómeno que se analiza, como con el nivel de abstracción de la teoría que sirve de referente para ello. El problema fundamental está en que se analizan fenómenos idiosincrásicos, las causas de los cuales son ambiguas.

Esta situación imposibilita que se pueda indagar directamente en muchos de los aspectos asociados a los determinantes del éxito de la empresa. Afortunadamente, la metodología del estudio de casos prevé mecanismos para compensar esta situación, entre ellos el uso de múltiples fuentes de evidencia para verificar y complementar la explicación que se construye.

En este sentido, este último apartado tiene dos objetivos. El primero es establecer un modelo de análisis que facilite la observación de rol que juegan los recursos y capacidades en la ventaja competitiva de la PyME, y que permita establecer algunos parámetros operativos en su evaluación.

El segundo objetivo es que la evidencia a recoger con dicho instrumento tenga las características adecuadas para la comparación de los resultados obtenidos, con los encontrados en otras investigaciones empíricas relacionadas con los activos intangibles. fundamentalmente por Hall (1992, 1993).

Es importante remarcar que esta valoración de los recursos y capacidades de la empresa constituye solamente una parte de la investigación, cuya principal función es corroborar la relevancia de los activos intangibles, principalmente los basados en los recursos humanos, en la construcción de la ventaja competitiva de la PyME.

Una vez definidos los recursos y capacidades clave, se procederá a indagar en los mecanismos de obtención y reconfiguración de dichos activos y su relevancia en cada fase de la ventaja competitiva de la empresa. En otras palabras, se pasa del análisis seccional al longitudinal.

En el contexto de la teoría de recursos y capacidades resulta Indispensable que los estudios tengan carácter longitudinal, ya que la construcción de la ventaja competitiva responde a procesos idiosincrásicos y acumulativos. que no pueden explicarse sólo con un corte en el tiempo.

El modelo que se utiliza en esta tesis para evaluar los recursos y capacidades de la empresa se basa en el modelo de análisis estratégico de Gant (1991) donde se considera que la ventaja competitiva depende de las capacidades de la empresa y éstas a su vez, de los recursos controlados por la organización.

Sin embargo, ante la gran cantidad de posibles capacidades en que puede participar un recurso, y los múltiples resultados que pueden tener las capacidades de la empresa, se procedió a identificar primero la ventaja competitiva de la empresa, para a partir de ella establecer cuáles son las capacidades estratégicas de la empresa, y cuales son los recursos que la Integran.

El problema esta en identificar las empresas que disfrutan de una ventaja competitiva. Si el principal indicador de la existencia de ventaja competitiva es la obtención de beneficios extraordinarios, el problema (particularmente en el ámbito de la PyME) es identificar cuál es el nivel de beneficios promedio, en un contexto de información imperfecta.

Ante la imposibilidad de identificar a las empresas exitosas usando directamente los conceptos y categorías de la teoría de recursos y capacidades, se procedió a buscar indicadores de dichos beneficios extraordinarios. Se pensó en el crecimiento de la empresa, pero esta variable se ve afectada por las características de los nichos, ya que la PyME que es exitosa en uno de ellos puede decidir no crecer más allá de lo necesario para atender ese mercado.

Ante esta situación se optó por utilizar una mezcla de indicadores ad hoc, donde la propia percepción de la empresa juega un papel relevante. Se parte del supuesto que es posible que muchas empresas disfruten de una ventaja competitiva basándose en sus recursos, y que quién mejor sabe si las rentas de sus activos son mayores que su costo de oportunidad, o de lo que se esperaba al momento de adquirirlos, es la empresa misma.

Otro indicador es que un productor que vende sus bienes y servicios con beneficios, innegablemente disfruta de una ventaja competitiva, ya que sus clientes deciden realizar sus compras con él y no con sus competidores. Esto puede suceder a pesar de que sus competidores puedan ser superiores en tamaño, fuerza, calidad de producto, o poder de distribución (Coyne 1986).

En este sentido, se puede considerar que las empresas tienen una ventaja competitiva sustentable cuando consistentemente producen productos o servicios cuyos atributos corresponden con el criterio clave de compra de la mayoría de los consumidores de su mercado objetivo (Coyne 1986, Hall 1992).

Esos atributos clave para el consumidor objetivo, pueden ser el precio, la calidad, la estética y reputación del producto o de la empresa. la funcionalidad, la disponibilidad, la imagen, etc., ofrecidos en un paquete que optimice, para la mayoría de los dientes, el ratio valor percibido/ costo del producto..

En este sentido, se consideró que una empresa posee una ventaja competitiva cuando cumple con al menos uno de los siguientes criterios:

1. Crece, tanto en numero de empleados, como en volumen de negocio.
2. Gana cuota de mercado.
3. el precio de su es superior al promedio del mercado (sin que esto implique reducción de su cuota de mercado)
4. El producto de la empresa posee una buena reputación debido a su calidad, diseño, imagen, funcionalidad o innovación.

Algunas ventajas competitivas son más valiosas que otras. Para que una ventaja competitiva sea significativa debe contener los siguientes características:

1. Los clientes perciben una diferencia en atributos relevantes del producto o servicio del productor respecto a los de sus competidores.
2. Las diferencias son una consecuencia directa de los diferenciales entre los capacidades del productor en cuestión y las capacidades de sus competidores.
3. Se puede esperar que tanto las diferencias en atributos de los productos como las diferenciales en capacidades de la empresa, sean de largo plazo.

Los clientes rara vez basan su selección de compra de un servicio o producto, en las características internas de los productores, si éstos no se reflejan en diferencias perceptibles de atributos del producto.

Las diferencias entre productores que no se reflejan en el mercado, no

afectan o la competencia en el mismo. Las diferencias en la localización de plantas, selección de materias primas, políticas funcionales, etc., importan sólo si se trasladan o los atributos del producto, que son claves en influenciar las decisiones de compra de los clientes.

Los atributos del producto que influyen a los consumidores, además de los elementos típicamente asociados, como el precio, la calidad, lo estético y funcionalidad del producto, incluyen elementos como disponibilidad, confiabilidad, visibilidad, servicio posventa, así como todo lo que afecte la percepción de cliente respecto del producto o servicio.

Tener bajos costos puede determinar márgenes altos para la empresa, pero la ventaja del negocio sólo se transforma en una ventaja, cuando el productor, directa o indirectamente transforma sus fortalezas internas, asociadas a sus dotaciones de recursos y capacidades en atributos del mercado, como precio, calidad, publicidad, o en una capacidad adicional que aumente su disponibilidad. Sólo entonces su posición competitiva se refuerza (Coiné 1986).

Todos los productos tienen numerosos atributos que los competidores pueden usar para diferenciarse y ganar cierta ventaja competitiva. Sin embargo, la ventaja competitiva para ser significativa, debe estar basada en una diferenciación positiva, en un atributo que sea el criterio de compra clave para un segmento de mercado determinado.

La ventaja competitiva, el resultado de la suma de todas las diferencias en atributos importantes del producto, no sólo de un factor, como el precio o la calidad. Esto implica que las diferencias en atributos no considerados clave pueden ayudar marginalmente en la decisión del cliente, pero no son estratégicamente significativas.

Los criterios de compra varían entre industrias, y también entre segmentos

de mercado. Este hecho Implica que .productos que pueden tener ventaja competitiva en un mercado o segmento del mismo, tienen una desventaja en un mercado diferente.

En un segmento de mercado específico, pocos criterios pueden ser suficientemente importantes como para servir de base a la ventaja competitiva de la empresa.

Para contribuir a la ventaja competitiva de la empresa, la diferenciación de los atributos del producto de la empresa debe obtener la atención fidelidad de una base de clientes sustancial, es decir debe dejar una amplia y profunda huella em el mercado.

Amplia con relación a la cantidad de clientes que son atraídos por los atributos diferenciales del producto, entre todos los ofertados en el mercado, y qué volumen de esos clientes es el que realmente compra.

Profunda en tanto qué tan fuerte es la preferencia que genera dicha diferencia y si cambios menores en el balance de atributos pueden provocar que los clientes cambien su elección.

La diferenciación positiva en atributos clave del producto es esencial para la ventaja competitiva, sin embargo, si esta diferenciación puede ser borrada con facilidad, no confiere por sí misma una ventaja competitiva de largo plazo.

Los atributos específicos del producto son resultado de las capacidades particulares de la empresa que lo produce. Si estos atributos son inimitables, se considera que la organización posee una capacidad diferencial.

Las capacidades que determinan la diferenciación del producto pueden clasificarse en cuatro categorías genéricas: funcionales, asociadas a la posición

de la empresa, asociada al marco regulatorio y asociadas a la cultura de la empresa (Coiné 1986, may 1992).

Las diferencias funcionales son resultado del conocimiento, habilidades y experiencia de los empleados y de otros agentes que participan en la cadena de valor de la empresa, como los proveedores, distribuidores, asesores, etc.

Como el saber hacer de la empresa debe ser utilizado para producir productos con los cuales se quiere mantener o ganar cuota de mercado, se puede decir que hay una relevante diferenciación funcional.

La diferenciación asociada a las capacidades originadas en la cultura de la empresa se aplica a la organización en su conjunto, involucra hábitos, actitudes creencias y valores que permean en los individuos y grupos que conforman la organización.

Cuando la cultura de la organización implica una percepción de altos estándares de calidad, en habilidad para reaccionar ante el cambio, para llegar primero a los clientes, entonces, se puede decir que la cultura contribuye a la ventaja competitiva de la empresa.

La diferenciación del producto asociada a la posición de la empresa es una consecuencia de acciones pasadas, las cuales han producido, por ejemplo una cierta reputación entre los clientes, esto, además de contribuir a tener una ventaja competitiva, hace que ésta sea también una posición defendible, por el tiempo que le costaría a la competencia alcanzar esa misma posición.

La diferenciación asociada al marco regulatorio resulta de la posesión de entidades legales, como derechos de propiedad intelectual, contratos, secretos comerciales. Estos también contribuyen a lograr una posesión defendible, por la posibilidad que tienen sus propietarios de defenderse legalmente.

En resumen, la diferenciación que se logra, tanto por las capacidades culturales como funcionales, está basada en competencias o habilidades, mientras que la obtenida a partir de la posición de la empresa y por el marco regulatorio, está relacionada con la propiedad de activos. Las primeras se relacionan con hacer, las segundas con tener.

Las habilidades o competencias de la empresa incluyen el know-how de empleados y otros en la cadena de valor de la empresa, y las aptitudes colectivas añadidas a la cultura organizacional.

Cuando una empresa es comprada, al adquisidor espera obtener los recursos intangibles adquiridos, pero no puede tener la certeza de que retendrá los recursos intangibles de know-how, cultura y redes de trabajo, los cuales pueden, en última instancia, salir fuera de la empresa sin que el comprador pueda hacer nada al respecto.

Cada una de estas capacidades descansa en un conjunto de recursos, tanto de carácter tangible, como intangible. Si bien el valor de los recursos depende de la función de producción en que participe, la duración de la capacidad depende de las características de dichos recursos.

Además, la sustentabilidad de la ventaja competitiva depende de que tan fáciles sean de imitar las capacidades, y esto, a su vez, depende de los atributos de los recursos. Por este motivo resulta necesario evaluar la percepción de los atributos de los recursos, principalmente los asociados a los activos superiores (que sean valiosos, escasos y difíciles de imitar y de sustituir), pero también a los mecanismos que utiliza la empresa para obtenerlos, su durabilidad y sus usos alternativos.

Este modo implica fundamentalmente evaluar la percepción que tienen las empresas de su ventaja competitiva y de sus dotaciones de recursos y

capacidades. Obviamente sus resultados sólo constituyen una guía de los aspectos de la empresa en que es necesario profundizar, mediante el uso de instrumentos más específicos.

En este capítulo se ha desarrollado el análisis de los determinantes del éxito de las PyMES. Al observarse la importancia de los activos intangibles y la gestión del conocimiento en el desempeño de este tipo de empresas, se profundizó en el rol que juegan dichas variables en la creación de mantenimiento de la ventaja competitiva. Para realizar esta tarea se utilizó la teoría de recursos y capacidades como marco de referencia.

5. Conclusiones.

La Empresa Mexicana hoy día se encuentra inmersa en un mercado globalizado lo que implica que tenga que modernizarse permanentemente para ser más competitiva.

La importancia económica y social de las PyMES es indudable, no sólo porque la mayor parte de las empresas en el mundo forman parte de este conjunto sino porque este tipo de empresas juega un papel fundamental en la creación de empleo, en la innovación económica y en el desarrollo económico, tal como reconoce la literatura especializada en su estudio, (Fong, 2002).

Además, el dinamismo económico depende de la capacidad de este tipo de empresas para especializarse y cambiar rápidamente sin incurrir en costos elevados. El cambio económico es al mismo tiempo causa y efecto de la creación de nuevas empresas y de su destrucción.

Para la gestión estratégica, el interés de las PyMES, más que estar en ese proceso de destrucción creadora, está en los determinantes del éxito o fracaso de cada empresa en particular. En un sentido estricto, la supervivencia misma de una PyME representa ya un éxito.

En un sentido más amplio, como se mencionó anteriormente, el éxito de las PyMES está asociado a su consolidación y crecimiento, a que gane cuota de mercado, cree empleo y obtenga beneficios para sus accionistas.

Dicho de forma más sencilla, significa que pueda competir con éxito, tanto en los mercados de insumos como de productos. Así, el éxito de las PyMES está asociado a que pueda construirse una ventaja competitiva, de ser posible duradera.

El entorno competitivo de la PyME se caracteriza, por un lado, por la aceleración del cambio económico propiciado por la revolución tecnológica asociada a las comunicaciones y a la información, y por el otro, por la globalización de la economía propiciada por la aplicación de políticas neoliberales en la mayor parte de los países.

La conjunción de estos factores ha dado lugar a dos grandes tendencias. La primera conduce a la información de mercados mundiales para muchos productos estandarizados y beneficia a la GE.

La segunda, y más importante para esta investigación, conduce a la fragmentación de los mercados y a la formación de nichos cada vez más específicos. Estos nichos pueden responder a las características de la demanda, debido a la aparición de nuevas tipologías de consumidores y a lo volátil de sus preferencias. Y también pueden responder a las nuevas condiciones que se experimentan desde el lado de la oferta, en actividades cuyo nivel de incertidumbre y riesgo exige que las empresas que actúan en ellos, mantengan un alto nivel de flexibilidad y habilidad de adaptación, para ajustarse rápidamente y a bajo costo a los cambios en el entorno.

La PyME mantiene su habilidad de cambiar y de especializarse gracias a que puede realizar innovaciones, aún cuando éstas no se basan en su capacidad de desarrollar tecnologías base en Inversiones en Desarrollo (I+D), (Fong 2002).

Para conseguir innovar, las empresas de este tipo deben recurrir usualmente a mecanismos alternativos para obtener los recursos y el aprendizaje necesarios para modificar su función de producción.

Estos mecanismos incluyen la actividad de la empresa como fuente de recursos y de aprendizaje, la información y cooperación que se obtiene de las redes de relaciones que mantienen el propietario y los empleados de la PyME con

sus clientes y proveedores, los apoyos que pueden otorgar los organismos públicos creados con el fin de transferirles tecnología, y propiciar la capacitación, etc. (Fong 2002).

Antes de terminar con el análisis de las tendencias generales del entorno competitivo y de las características de la PyME que son las fuentes más probables de ventaja competitiva en ese contexto, conviene señalar algunas limitaciones asociadas a la conclusión obtenida.

La principal de ellas es que sólo considera la competencia que se establece entre la PyME y la GE en los nichos de mercado creados por la dinámica del cambio económico, particularmente cuando el cambio es rápido y presenta discontinuidades, pero deja de lado la competencia que se produce entre empresas incluidas en el conjunto de la PyME.

Si las habilidades de cambiar y de especializarse son características generales a toda la PyME, entonces estas variables no son adecuadas para explicar las diferencias que existen en los resultados que obtiene cada PyME en particular, cuando compiten en el mismo nicho.

Si se parte de que cada PyME dispone de unas habilidades para especializarse y para cambiar que son únicas, debido a la especialidad de sus características internas, probablemente la empresa que obtiene los mejores resultados en la competencia sea la que consiga la mayor concordancia entre dichas habilidades y la configuración del nicho que busca controlar.

Sin embargo, la identificación de los factores clave de éxito contribuye a que los recursos de la empresa puedan ser utilizados eficientemente en actividades donde su utilidad sea máxima, por lo que aún con limitaciones, su realización es necesaria. De hecho, una buena sintonía entre los factores clave de éxito y el tipo de capacidades que desarrolle la empresa es la base de la

creación de la ventaja competitiva y es una condición para el éxito de la empresa.

En todo caso, su estudio remarca la importancia de encontrar un nicho, de especializarse para atender las necesidades de sus clientes, y sobre todo, evidencia la habilidad para cambiar y ajustarse a las demandas de su entorno, gracias a las características de sus gestores y empleados, que permiten prescindir de instrumentos de comunicación y coordinación formalizados, y propician que se mantenga la flexibilidad de la estructura organizativa de la empresa.

La concordancia entre los resultados de los estudios sobre los factores clave de éxito y la conclusión del análisis de los atributos de la PyME, que más probabilidad tienen de constituir una ventaja competitiva en el entorno competitivo actual, permiten que se concluya este apartado con las siguientes reflexiones:

1. La PyME tiene mayor probabilidad de éxito si enfoca su estrategia competitiva a encontrar un nicho. Para ello conviene que observe, además de los determinantes clásicos de la formación de ese tipo de mercados, (como son los límites de su tamaño o la demanda de variedad y de lujo), las oportunidades que generan la aparición de nuevas tipologías de consumidores, cuyo comportamiento responde a unas necesidades y una estructura de valores y de consumo no convencionales.
2. Dado que las características generales de la PyME que mayor potencial tienen de constituir una ventaja competitiva son su habilidad para especializarse y cambiar siguiendo las tendencias de su entorno competitivo, sin incurrir en costos excesivos, deben ser especialmente cuidadosas en identificar los determinantes internos de esas habilidades y también la importancia relativa de esas habilidades en su mercado objetivo, ya que el éxito de la empresa probablemente dependa de que la empresa sea capaz de alinear sus habilidades específicas, con las condiciones del mercado.

3. Entre los factores clave de éxito de la PyME que más impacto tiene en sus habilidades para especializarse y cambiar, y con ello en el nivel de beneficios de la empresa, están los recursos humanos de la organización. Esta idea coincide tanto con la literatura de la gestión estratégica, particularmente en lo relacionado con la figura del gestor-propietario fundador de la empresa, como en lo observado en el análisis de los atributos que definen a la PyME. Los recursos humanos incluyen también a los empleados de la organización, cuyas habilidades y actitudes son determinantes en el desempeño de la empresa.
4. Como se esperaba, a partir de la observación de que en general la PyME carece de recursos, para realizar inversiones en I+D y no tiene acceso a una financiación adecuada, debiera basar su habilidad para especializarse y cambiar en las innovaciones que puede llevar a cabo siguiendo otros mecanismos, como la acumulación de recursos, información y aprendizaje en forma interna a la organización, a través de la realización de las tareas cotidianas y de la cercanía del equipo de gestión, con el mercado, tanto a través de los clientes como de los proveedores, (Fong 2002).
5. Por las razones antes señaladas, resulta mucho más importantes los métodos y sistemas de operación que los equipamientos de la empresa, lo cual tiene que ver tanto con la poca capacidad financiera de la empresa para adquirir equipos modernos, como con los requerimientos de flexibilidad y facilidad para cambiar, tanto en lo que respecta a los costos como a la velocidad.

Estas reflexiones ponen de manifiesto dos aspectos de gran relevancia en esta tesis. El Primero tiene que ver con la coincidencia de esta forma de actuar de la PyME con el énfasis de la teoría de recursos y capacidades en los recursos y capacidades únicos e idiosincrásicos que se generan al interior de la empresa

como base de la ventaja competitiva sustentable.

En otros palabras, la explicación de la ventaja competitiva que proporciona la teoría de recursos y capacidades es coherente con el comportamiento de la PyME, y en este sentido, puede contribuir a explicar el éxito de este tipo de empresas y también puede proporcionar algunos criterios que contribuyan al desarrollo de ventajas competitivas en este tipo de empresas.

El segundo tiene que ver con el hecho de que tanto los factores clave del éxito de la PyME reportados, como las características de este tipo de empresas que más probabilidad tienen de ser una ventaja en el entorno actual, poseen un atributo común: SON INTANGIBLES.

Esto es una segunda coincidencia con el enfoque de la teoría de recursos y capacidades, como se ha visto en el capítulo tercero.

En los apartados anteriores se ha desarrollado una amplia discusión relacionada con los determinantes del éxito de la PyME. La principal conclusión obtenida en ésta es que la ventaja competitiva de este tipo de empresas depende fundamentalmente de sus activos intangibles, particularmente lo que representan las habilidades y actitudes de sus recursos humanos.

Estos activos intangibles permiten que la empresa pueda reconfigurarse rápidamente ante los cambios del entorno, son incurrir por ello en altos costos. Además, su carácter idiosincrásico, no comerciable y difícil de imitar contribuye a que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser duradera.

Se asume que el recurso humano es en gran parte el responsable del destino de toda la organización. En este sentido se sostiene que en la determinación de la competitividad de las organizaciones son más importantes las relaciones y

actitudes sociales de los grupos de trabajo existentes que las condiciones físicas tangibles (Fong 2002).

Estas ideas constituyen la perspectiva teórica más amplia de la investigación y se considera que son de mayor utilidad en el marco de las PyMES, dado que sus condiciones físicas tangibles son poco desarrolladas y más bien la familiaridad de las relaciones interpersonales y la sencillez de su estructura organizativa es lo predominante y su ventaja competitiva respecto a las grandes empresas, (Hernández y Rodríguez 1996).

Debe reconocerse que el micro y pequeño empresario por lo general administra empírica e intuitivamente, pero esto en el marco de la administración Estratégica es un aspecto importante. La intuición, basada en las experiencias, los juicios y las sensaciones del pasado, resulta esencial para tomar decisiones estratégicas acertadas; la intuición es particularmente útil para tomar decisiones en situaciones de gran incertidumbre o escasos antecedentes.

Por otro lado, cabe resaltar que el proceso de la Administración Estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar siempre atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal manera que se puedan hacer cambios oportunos conforme se necesiten. Esto exige que las empresas adopten una forma de conducta de mejora continua, (Moss 1995).

Estas conclusiones son coherentes con la explicación del éxito de la empresa que proporciona la teoría de recursos y capacidades, lo cual confirma la pertinencia de esta teoría como marco de referencia.

En resumen, se puede considerar que la teoría de recursos y capacidades es una explicación adecuada de los determinantes del éxito de la PyME, tanto porque su descripción del comportamiento competitivo de las empresas corresponde con lo que se observa en la realidad, como porque a partir de ella se

puede construir el modelo teórico y los instrumentos analíticos necesarios para abordar el éxito de la PyME.

En la PyME, frecuentemente, coinciden en el propietario gestor el conocimiento tecnológico especializado y el necesario para la coordinación de las tareas, razón por la cual no existen retos asociados a la integración del conocimiento.

6. Bibliografía.

- Amit, R. H.; Shoemaker, P. J. H. *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management Journal 14, 33-46 (1993).
- Bain, J. S. *Economics of Scale, Concentration, and de Conditions of Entry in Twenty Manufacturing Industries*, American Economic Review 44, 15-34 (1954).
- Barney, Jay B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management vol. 17 no. 1, 99-120 (1991).
- Barney, Jay B. *Organizational Culture: Can It Be a Source of Competitive Advantage?*, Academy of Management Review 11, 656-665 (1986B).
- Barney, Jay B. *Strategic Factors Markets: Expectation, Luck And Busines Strategy*, Management Science 32, 1231-1241 (1986A).
- Barney, Jay B. *The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Integroup Conflict?*, Academy of Management Review vol. 15 no. 3, 382-393 (1990).
- Barney, Jay B. *Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework*, Academy of Management Review vol. 11 no. 4, 791-800 (1986C).
- Barney, Jay B.; Ouchi, William G. (ed.) *Toward a New Paradigm for Understing and Studying Organization*, Jossey Boss Publishers San Francisco, London (1986).
- Barney, Jay B.; Zajac, Edward. *Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage*, Strategic Management journal 15, 5-9 (1994).
- Brunet, I. y Galeana, E.: *Sistemas de administración empresarial*. Gasca-Sicco. (2005), México.
- Brunet, I. y Galeana, E.: *"El nuevo paradigma empresarial: esquemas de redes"*. Escuela de Administración de Negocios. No. 50 (2004).
- Burns, Paul. *Introduction: the significance of small firms*, en Small business and entrepreneurship, Macmillan Busines (1996).
- Chauca, Malásquez P. M., *Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Manufacturera Moreliana*. Universidad Michoacana de San

- Nicolás de Hidalgo, Facultad de Economía Vasco de Quiroga, 12-49, (2003), México, 1ª Edición.
- Chen, Ming-je; Hambrick, Donald C. *Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior*, Academic Of Management Journal vol.38 no. 2, 453-482 (1995).
 - Collins, David J. *Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?*, Strategic Management Journal 15, 143-152 (1994).
 - Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF), *Normas de Información de Financiera (NIF)*, p. 325,333, (Octubre, 2005), México.
 - Conner, Cathleen R. *A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five School of Thought Within Industrial Organization Economic: Do We Have a New Theory of the Firm*, Journal of Management 17 (1), 121-154 (1991).
 - Coyne, Kevin P. *Sustainable Competitive Advantage –What it is, What it isn't*, Business Horizons January-February (1986).
 - Diericx, Y.; Cool, K. *Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, Management Science 35, 1504-1511 (1989).
 - Dollinger, Marc j.; Golden, Peggy A.; Saxton, Todd. *The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture*, Strategic Management Journal 18(2), 127-140 (1997).
 - Fong, Reynoso C. Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PyME. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona Departamento de Economía de la Empresa. Octubre 2002.
 - Haahti, Antti. *Key success factors in manufacturing*, en SMEs: Internationalization, Networks and Strategy, José Ma. Veciana ed., Avebury (1994).
 - Hall, Richard A. *Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, Strategic Management Journal 14, 607-618 (1993).
 - Hall, Richard. *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, Strategic Management Journal 13, 135-144 (1992).
 - Hamel, Jacques, *The Case Meted in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues*, Current Sociology 40 (1992).

- Hamel, Jacques; Dufour, Stéphane; Fortin, Dominic. *Case Study Methods*, Sage University Papers on Qualitative Research Methods vol.32, SAGE Publications, Inc. CA (1993).
- Helfat, Constance E. *Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products*, Strategic Management Journal 21, 961-979 (2000).
- Hernández S. y Rodríguez, 1996, p.117; J. M., p.15; de la escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo, (1992), Viedma.
- Hurmerinta-Peltomäki, Leila. *Success Factors and Their Sensitivity to Internationalization: Some Empirical Findings Among Finnish SMEs*, en SMEs: Internationalization, Networks and Strategy, José Ma. Veciana ed., Avebury (1994).
- Jacobson, Robert. *The Persistence of Abnormal Returns*, Strategic Management Journal 9, 415-432 (1988).
- Julien, Pierre-André. *The state of the art is small business and entrepreneurship*, Ashgate, 1-45 (1998).
- Lee, Frank C. *Innovation of SMEs in the knowledge-based economy*, Journal of small business and entrepreneurship vol. 15 no. 4, winter (2000-2001).
- Leonard-Cardon, D. *Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development*, Strategic Management Journal Summer Special Issue 13, 111-126 (1992).
- Lin, Carol Yeh-Yun. *Success factors of small- and medium- sized enterprises in Taiwan: an Analysis of cases*, Journal of Small Business Management vol. 36 no. 4, October (1998).
- Lussier, Robert N.; Corman, Joel. *There Are Few Differences Between Successful and Failed Small Businesses*, Journal of Small Business Strategy vol. 6 no.1, spring (1995).
- Mahoney, Joseph T. *The Management of Resources and the Resource of Management*, Journal of Business Research 33, 91-101 (1995).
- Mahoney, Joseph T.M Pandian, Rajendran. *The Resources Based View within the Conversation of Strategic Management*, Strategic Management journal 13, 363-380 (1992).

- Makadok, Richard. *Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation*, Strategic Management Journal 22, 387-401 (2001).
- Mason, E. S. *Economic Concentration and the Monopoly Problem*, Cambridge: Harvard University Press (1957).
- Moss R. K., (1995), P. 152.
- Peteraf, Margaret A. *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, Strategic Management Journal 14, 179-191 (1993).
- Porter Liebskind, Julia. *Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm*, Strategic Management Journal 17 (winter special Issue), 93-107 (1996).
- Porter, Michael E. *The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management*, Academy of Management Review 6, 609-620 (1981).
- Porter, Michael E. *Toward a Dynamic Theory Of Strategy*, Strategic Management Journal 12, 95-117 (1991).
- Powell, Thomas C.; Dent-Micallef, Anne. *Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technological Resources*, Strategic Management Journal 18(5), 375-405 (1997).
- Instituto Mexicano de Contadores Público, A. C., Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, *Principios de Contabilidad generalmente aceptados*, 19ª edición, marzo de 2004, p.p.281-298.
- Robinson, Joan. *The economics of imperfect Competition* Macmillan Co. London 1933.
- Rumelt, Richard P. *Toward a Strategic Theory of the Firm*, in *Competitive Strategic Management* R. Lamb De. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall (1984).
- Rumelt, Richard P.; Schendel, Dan; Teece, David J. *Fundamental Issues in Strategy, A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts (1994).
- Schendel, Dan. *Introduction to "Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage"*. Strategic Management Journal 15, 1-4 (1994).
- Schoemaker, Paul J. *Strategy, Complexity and Economic Rent*, Management Science vol.36 no.10, 178-192 (1990).

- Schoemaker, Paul J.; Amit, Raphael. *Investment in Strategic Assets: Industry and Firm Level Perspectives*, Advances in Strategic Management 10a , 3-33 (1991).
- Schumpeter, J. A. *The process of Creative Destruction*, cap.7 de *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row, Publishers (1950) en Barney, Jay B.; Ouchi, William G. (ed.) *Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organization* Jossey Boss Publisher San Francisco, London (1986).
- Spanos, Yiannis E.; Lioukas, Spyros. *An examination into the casual logic of rent generation: contrasting porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective*, Strategic Management Journal 22, 907-934 (2001).
- Storey, D. J. *Understanding the small business sector*, Routledge 11 New Fetter Lane, London EC4P4EE, 1-47 (1994).
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet. *Basics of Qualitative Research Grounded Theory, Procedures and Techniques*, SAGE publications, Inc. CA (1990).
- Teece, David J.; Pisano, Gary. *The Dynamic Capabilities of firms: an Introduction*, Industrial and Corporate Change vol. 3 no. 3 (1994).
- Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal 18(7), 509-533 (1997).
- Tripsas, Mary; Gavetti, Giovanni. *Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging*, Strategic Management Journal 21, 1147-1161 (2000).
- Warren, Lorraine; Hutchinson, William E. *Success factors for high-technology SMEs: a case study from Australia*, Journal of Small Business Management vol.38 no.4, October (2000).
- Wernerfelt, Birger. *A Resource-based View of the Firm*, Strategic Management Journal 5, 171-180 (1984).
- Wernerfelt, Birger. *From Critical Resources to Corporate Strategy*, Journal of General Management 14, 4-12 (1989).
- Winter, Sidney G. *The satisficing principle in capability learning*, Strategic Management Journal 21, 981-996 (2000).