

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA**

**TESIS DOCTORAL**

**Rol que juegan los activos intangibles en la construcción  
de ventaja competitiva sustentable en la PyME.**

Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco

Carlos Fong Reynoso

Dirección Dr.Enric Genescà i Garrigosa

Octubre 2002

A Cristina

## RECONOCIMIENTOS

Esta tesis representa la culminación de un proyecto que ha iniciado mucho tiempo antes incluso del inicio de mis estudios doctorales, y su realización sólo ha sido posible gracias al apoyo y complicidad de muchas personas, que a lo largo de ese largo periodo, han contribuido de múltiples maneras a que finalmente pudiera alcanzar esta meta.

Por este motivo, quiero dejar constancia en este documento de mi reconocimiento a ese apoyo, sin el cual, probablemente no habría conseguido concluir con esta tarea.

Entre esas personas se encuentra el Dr. Enric Genescà, que primero como profesor y luego como director de la tesis ha guiado con precisión y sobriedad mi proceso de aprendizaje como investigador y ha impulsado que rompiera mis límites académicos.

En ese mismo sentido, mi reconocimiento a los profesores del programa de doctorado en creación, estrategia y gestión de empresa.

Una de las personas que más han contribuido a la realización de esta tesis es Federico Curiel, primero en los años formativos en la Unidad de Análisis de Coyuntura en el INESER y luego con su apoyo para que obtuviera la beca que me ha permitido la realización del doctorado.

Otra de ellas es el Dr. Jesús Arroyo, quien ha demostrado su confianza en mí en más de una ocasión, integrándome en distintos proyectos académicos y propiciando que contara con las condiciones propicias para el desarrollo de la tesis.

Ciertamente no habría podido concluir con esta tesis sin el apoyo del Mtro. Tonatiuh Bravo y su equipo de gestión en el CUCEA, quienes me han proporcionado todas las facilidades institucionales para que pudiera concluir con este trabajo.

En la realización de esta investigación he tenido la suerte infinita de contar con el apoyo de Anna Tetas, Elisenda Pages, Amaury Sánchez, Miguel Turriza y Cesar Morones, quienes me abrieron las puertas de las empresas que han sido estudiadas en esta tesis, y con gran generosidad me permitieron disponer de su tiempo y atención y me permitieron acceder a la información necesaria para contrastar las hipótesis de esta tesis.

En un proyecto de tan larga duración como este, a veces se tiene la suerte de encontrar compañeros de viaje que, de muchas maneras, incluyendo, por supuesto, la presión competitiva, me han mantenido en el camino. Entre ellos se encuentran Ruth Chiu, Aimée Figueroa, Elisa Cárdenas, Oscar Abascal, Jorge Zambrano, Mercedes Adamuz, Leonardo González, Elisabeth Ardila, Arnaldo Rosa de Andrade, Margarita Marín, Carlos Bermúdez, Eduardo Ramírez, Sara Velázco y Marta Rosés.

Obviamente las personas no surgimos de la generación espontánea. De hecho, esta tesis existe gracias al apoyo que me ha brindado mi familia a lo largo de toda mi vida. Así pues, mi profundo agradecimiento a mis padres y hermanas (y a las hojas de alrededor), así como a mi familia en Girona.

Termino señalando mi reconocimiento al apoyo que me ha dado Cristina Lloret, que además de ser lo más importante que me ha sucedido en la vida, ha sido fundamental en que pudiera concluir con esta tesis. Sin su claridad y energía, muy probablemente hoy no existiría este documento.

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN. ROL QUE JUEGAN LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN LA CONSTRUCCIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA SUSTENTABLE EN LA PyME.</b> Un estudio de casos con empresas de Catalunya y Jalisco.	1
<b>CAPÍTULO PRIMERO. LAS TEORÍAS DEL ÉXITO DE LA EMPRESA. LA VENTAJA COMPETITIVA Y EL ÉXITO DE LA EMPRESA</b>	12
1.1. El comportamiento competitivo de la empresa dentro de la estrategia	18
1.2. Modelos de la gestión estratégica que explican la ventaja competitiva	24
1.3. Orígenes del concepto beneficios extraordinarios	29
1.4. Utilidad estratégica de los modelos de competencia perfecta	36
1.4.1. El modelo de competencia perfecta y sus implicaciones para la estrategia	36
1.4.2. La competencia imperfecta y su utilización en la gestión estratégica	41
1.5. La rivalidad y el soporte empírico de las teorías de la ventaja competitiva	46
<b>CAPÍTULO SEGUNDO. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES</b>	57
2.1. La empresa vista desde la perspectiva de los recursos	59
2.2. Heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa	67
2.2.1. Orígenes de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa	70
2.2.2. Persistencia de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas	78
2.3. Los atributos de los recursos que sustentan la ventaja competitiva de la empresa	86
2.4. Las capacidades de la empresa	99
2.4.1. El soporte de las capacidades en la empresa	105
2.4.2. Las capacidades como determinante del proceso de ajuste de la ventaja competitiva de la empresa	110
APÉNDICE 1. Un modelo operativo de creación de ventaja competitiva	123

<b>CAPÍTULO TERCERO. LAS FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA DE LA PyME. EL ROL DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>126</b>
3.1. La relevancia de la PyME en el contexto actual	129
3.1.1. Características definitorias de la PyME	131
3.1.2. El entorno competitivo de la PyME	140
3.1.3. Características de la PyME que representan ventajas potenciales en la competencia	145
3.2. El conocimiento como soporte de las habilidades para especializarse y cambiar en la PyME	162
3.2.1. El rol de la gestión en la reconfiguración de la PyME	164
3.2.2. El proceso de aprendizaje como determinante de la acumulación de conocimiento organizacional y otros activos intangibles	166
3.2.3. El conocimiento organizacional como determinante del cambio	172
3.3. Un modelo de ventaja competitiva basado en recursos intangibles	181
APÉNDICE 1. Relevancia de los activos intangibles en la formulación de la estrategia	191
APÉNDICE 2. Resultados empíricos de otras investigaciones respecto a los activos intangibles	197
 <b>CAPÍTULO CUARTO. LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASOS</b>	 <b>201</b>
4.1. Requerimientos metodológicos de la investigación en el marco de la teoría de recursos y capacidades	202
4.2. El debate entre las metodologías cualitativa y cuantitativa	209
4.2.1. La evolución del estudio de casos	210
4.2.2. Declive y resurgimiento del estudio de casos: del conflicto epistemológico al político	216
4.3. El debate metodológico actual respecto al estudio de casos: los criterios de valoración de la investigación científica	219
4.3.1. La confiabilidad y la validez como criterios de objetividad científica	220
4.3.2. Los criterios de objetividad y el espacio del estudio de casos	223

4.4. Los formatos contemporáneos para el estudio de casos	228
4.4.1. El modelo de estudio de casos seguido en este trabajo	230
<b>CAPÍTULO QUINTO. EL DISEÑO DE ESTA INVESTIGACIÓN</b>	<b>248</b>
5.1. Consideraciones generales respecto al diseño del estudio de casos	250
5.1.1. El fenómeno abordado en el estudio	251
5.1.2. Las hipótesis del estudio	251
5.1.3. Las unidades de análisis y los casos contenidos en este estudio	253
5.1.4. La lógica que liga los datos con las proposiciones; el criterio para interpretar los datos	255
5.1.5. El criterio para interpretar los datos y la revisión de la literatura: elementos deductivos dentro de un esquema inductivo	257
5.2. Elementos integrantes del protocolo del estudio de casos	260
5.2.1. La semblanza del estudio de casos	260
5.2.2. Los procedimientos que deben ser realizados durante la investigación	261
5.2.3. Las preguntas que deben ser respondidas en el estudio de casos	262
5.2.4. La guía para el reporte del estudio de casos	263
5.2.5. El caso piloto	264
5.3. El protocolo utilizado en este estudio de casos	266
5.3.1. Semblanza del estudio de casos	266
5.3.2. Los procedimientos que deben ser realizados durante la fase de obtención de la evidencia	272
5.3.3. Las preguntas que deben ser respondidas por la investigación	278
5.3.4. La guía del reporte del estudio de casos	293

<b>CAPÍTULO SEXTO. RESULTADOS DEL ESTUDIO Y CONCLUSIONES</b>	296
6.1. Análisis de un caso	299
6.1.1. Características del nicho de mercado	300
6.1.2. Características de la empresa	301
6.2. Análisis conjunto de los casos	341
6.2.1. Las características de la gestión de las empresas estudiadas	341
6.2.2. La ventaja competitiva y las dotaciones de recursos y capacidades de la empresa	351
6.3. Conclusiones del estudio	380
6.4. Limitaciones del estudio y líneas de investigación futuras	386
APÉNDICE 1	389
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	457



## PRESENTACIÓN

### **“ROL QUE JUEGAN LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN LA CONSTRUCCIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA SUSTENTABLE EN LA PyME” UN ESTUDIO DE CASOS CON EMPRESAS DE CATALUÑA Y DE JALISCO**

En el origen de esta tesis<sup>1</sup> está el deseo de encontrar las causas del éxito o del fracaso de las empresas, particularmente de la PyME.

Entre esa intención inicial y el trabajo que se presenta, ha sido necesario realizar un proceso de reflexión y abstracción para poder definir que variables son las determinantes del éxito de la PyME, con el fin de abordar este fenómeno en términos académicos.

Esta delimitación empieza con la definición misma de empresa exitosa. Existen múltiples posibilidades para definir el atributo *éxito*, pero, en cualquier caso, deben cumplirse algunas condiciones.

La primera condición que debe cumplir una empresa para ser considerada exitosa es que sobreviva. Obviamente las empresas que se disuelven, que están en quiebra o que se dirigen a esa situación no pueden ser consideradas exitosas.

¿De todas las empresas que sobreviven, cuáles pueden considerarse exitosas: las que crecen, las que crean empleo, las que permiten el enriquecimiento de sus propietarios, las que realizan inversiones en I+D, las que disfrutan del reconocimiento social?

Es posible que todas estas características sean manifestaciones de éxito, sin embargo ninguna de estas condiciones es indispensable para que una empresa sea considerada exitosa.

En todo caso, estas condiciones son consecuencia de la capacidad de la empresa para generar el flujo de recursos financieros necesario para invertir en crecer, en crear empleo, en realizar I+D, en crear bienestar para la sociedad, o en pagar dividendos a sus accionistas.

---

<sup>1</sup> Como probablemente de la mayoría de los estudios respecto a la empresa.

La segunda condición que debe cumplir una empresa para ser considerada exitosa, es que sea capaz de generar los recursos financieros necesarios para cumplir las metas que se ha planteado. Dicho esto, en términos económicos, es una empresa que obtiene beneficios extraordinarios<sup>2</sup>.

Hasta aquí, sólo se ha establecido una definición de entre todas las posibles. 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.

Si se parte del hecho de que las empresas están en competencia, y que tanto el concepto de éxito como el de beneficios extraordinarios, son términos relativos, se puede concluir que la empresa exitosa es aquella que compite desde una posición de superioridad sobre sus rivales.

En otras palabras, una empresa es exitosa cuando obtiene beneficios extraordinarios, y puede obtener dichos beneficios gracias a que goza de una ventaja competitiva.

Para encontrar las causas de esos beneficios extraordinarios hay que indagar en los determinantes de la ventaja competitiva, tanto en los aspectos internos de la empresa misma, como en los externos a ésta.

Las teorías que explican el origen de los beneficios extraordinarios y la ventaja competitiva se ubican en los campos de la economía y de la gestión estratégica,<sup>3</sup> por esto, se recurrió a estos campos en busca de un apoyo teórico para este trabajo.

En pocas palabras, a partir del deseo de encontrar las causas del éxito o del fracaso de la PyME, se estableció la relación Ventaja Competitiva→ Beneficios Extraordinarios→ Éxito de la PyME.

Con esta relación, parafraseando a Octavio Paz, se han puesto puertas al campo, y se ha definido la parte del fenómeno general de las causas del éxito de la PyME que se aborda en esta tesis.

---

<sup>2</sup> La definición formal, así como las implicaciones de este concepto, como la asignación no óptima de los recursos de la economía, se discutirá ampliamente en el capítulo primero.

<sup>3</sup> Cabe señalar que la gestión estratégica de la empresa se ha nutrido de la economía, por lo que en última instancia el estudio mismo de la estrategia implica la revisión de la teoría económica.

Delimitada la relación de variables a investigar, se procedió a indagar dentro de la gestión estratégica sobre el *estado de las cosas* en la investigación relacionada con la ventaja competitiva, los beneficios extraordinarios y el éxito de la PyME.

En la gestión estratégica existen al menos dos teorías plausibles y complementarias respecto a las fuentes de la ventaja competitiva, que asumen que ésta 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).

El capítulo primero de esta tesis se dedica a presentar y a discutir la relación Ventaja Competitiva→ Beneficios Extraordinarios→ Éxito de la empresa, dentro de los enfoques señalados. También se dedica a establecer el porqué de la elección de la teoría de recursos y capacidades como referente para la realización de esta investigación.

En el capítulo segundo se presenta la evolución que ha seguido la discusión de los determinantes de los beneficios extraordinarios dentro de la teoría de recursos y capacidades, y se establecen las líneas de desarrollo que está siguiendo este programa de investigación científica.

El capítulo tercero se destina a evaluar la pertinencia de la teoría de recursos y capacidades en el análisis de los determinantes del éxito de la PyME y a establecer las variables clave en la construcción de ventaja competitiva en este tipo de empresas

Esta evaluación no sólo confirmó la adecuación de la teoría de recursos y capacidades como explicación del éxito de la PyME, sino que evidenció que existe coincidencia en la explicación del éxito de este tipo de empresas que se hace en la literatura especializada en el tema (Storey 1994, Burns 1996, Hahti 1994, Julien 1998, etc), con el énfasis de la teoría de recursos y capacidades en la importancia que tienen los recursos idiosincrásicos y especializados que se crean en el interior de la empresa (Dierickx y Cool 1989, Barney 1991, etc) en el mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa.

Además, 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 la PyME, 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 la PyME: 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 la PyME 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 la PyME, y que el énfasis de esta investigación debe estar en este tipo de recursos.

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

Por este motivo, en el capítulo tercero se profundiza en su estudio, con el fin de establecer un modelo de análisis de la ventaja competitiva de la PyME, basado en activos intangibles.

Una vez que el análisis de la literatura que se presenta en los capítulos primero, segundo y tercero, condujo a esta conclusión, fue posible definir el objetivo de esta investigación.

El objetivo de esta tesis es proponer una explicación del rol que juegan los activos intangibles, como fuente de ventaja competitiva sustentable<sup>1</sup>, en el campo de la pequeña y mediana empresa (PyME).

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

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

Antes de precisar los objetivos específicos e hipótesis del trabajo que se presenta, así como la metodología que se siguió en la investigación, conviene considerar la importancia que tiene lograr una mejor comprensión de la ventaja competitiva en la PyME, que pueda transformarse en programas de apoyo a su desempeño.

La importancia económica y social de la PyME 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 (Storey 1994, Burns 1996, Julien 1998).

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 la PyME, 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 la PyME 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 la PyME está asociado a que pueda construirse una ventaja competitiva, de ser posible duradera.

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 el rol de los activos intangibles, como fuente de ventaja competitiva sustentable aplicado a la PyME, que es un ámbito donde aún falta mucho por explorar.

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 una mayor demanda de nuevos desarrollos teóricos: el rol de los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva en la PyME.

## **OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

Como ya se señaló, el objetivo general de esta investigación es proponer una explicación del rol que juegan los activos intangibles, como fuente de ventaja competitiva sustentable, en el campo de la pequeña y mediana empresa (PyME).

El cumplimiento de este objetivo general se planteó a través del desarrollo de tres objetivos específicos:

1. Contrastar si la teoría de recursos y capacidades es una explicación correcta de la ventaja competitiva sustentable, cuando se aplica al caso de la PyME.
2. Explicar cómo actúan los activos intangibles de la PyME en la construcción de ventaja competitiva sustentable.
3. Explicar cómo obtiene la PyME los activos intangibles relevantes para su ventaja competitiva.

## HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

Las hipótesis que se presentan a continuación se dedujeron de la teoría de recursos y capacidades y están planteadas en los términos propios de dicha teoría. En los tres primeros capítulos de esta tesis se definen los conceptos que se utilizan en el trabajo y se discuten sus implicaciones.

Para un entendimiento cabal del origen de las hipótesis del trabajo y su contexto, sugiero la lectura de dichos capítulos, pero para quien prefiera obviar su lectura y entrar directamente en los resultados de esta investigación, se presentan brevemente las ideas principales que contextualizan las hipótesis de la investigación.

Estas hipótesis están formadas por dos grupos. En el primero se encuentran dos hipótesis de carácter general, y en el segundo seis hipótesis específicas.

Las hipótesis generales que han orientado este trabajo son las siguientes:

1. Los activos intangibles son el principal determinante de la ventaja competitiva sustentable de la PyME
2. El aprendizaje organizacional es la principal fuente de los activos intangibles en que la PyME soporta su ventaja competitiva.

Como se ha mencionado, estas hipótesis han sido deducidas de la teoría de recursos y capacidades.<sup>4</sup> 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<sup>a</sup>, 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

---

<sup>4</sup> Ver capítulo segundo.

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 relacionada con la PyME (Hahti 1994, Lin 199, Warren y Hutchinson 2000) se ha identificado como factores clave del éxito de la PyME 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 la PyME 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.

La PyME 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 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 la PyME, 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 la PyME 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 la contrastación de estas dos hipótesis principales, se ha elaborado un grupo de hipótesis de carácter más específico, para poder establecer criterios operativos de validación:

1. Los recursos y capacidades que contribuyen 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 que contribuyen a crear y sustentar la ventaja competitiva de la empresa son difíciles de sustituir.
2. Los activos de la PyME 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 la PyME, en especial por su gestor propietario, son fundamentales para la ventaja competitiva de la empresa.
5. El aprendizaje organizacional es el principal mecanismo de la PyME 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.

Una de las características particulares de esta investigación es que se ha realizado mediante el uso de la metodología del estudio de casos. En cierto sentido esto puede representar un elemento de interés adicional para este trabajo

Resulta al menos extraño que la elección de una metodología como la del estudio de casos implique un interés adicional y represente un atributo de diferenciación en un trabajo científico, sin embargo, esto es así en muchos ámbitos académicos.

En todo caso, la elección de esta metodología no responde a su interés como formato de hacer ciencia, sino a su adecuación a las necesidades y características de esta investigación.

Sin embargo, esta elección no es la más típica, por este motivo, el capítulo cuarto de este documento se destina a la revisión y análisis de la metodología del estudio de casos, con el fin de precisar sus criterios de validez y confiabilidad y las características de sus formatos, con el fin de justificar la elección metodológica realizada y establecer los parámetros de evaluación de este trabajo.

## NOTAS FINALES

---

<sup>i</sup> Antes de concluir con esta presentación considero necesario señalar algunas características del lenguaje que se utiliza en esta investigación. Este documento está escrito en español mexicano y aunque la intención fue usar el lenguaje más neutro posible, es probable que los lectores se encuentren con expresiones atípicas en el español peninsular.

Cuando se han detectado conflictos en el uso de un término, se ha consultado el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española (XXI ed.) para verificar la forma correcta de la expresión. Cuando la expresión mexicana es correcta, se ha utilizado indistintamente con la expresión peninsular. Sin embargo, que un término sea correcto no significa que sea típico.

Este es el caso de adjetivos como *sustentable*. De hecho, en el diccionario antes citado no existe entrada para el término *sostenible*, aunque sea de uso generalizado en el español peninsular.

En todo caso, se ha evitado tanto como ha sido posible el uso de términos y expresiones mexicanas que pudieran dificultar o hacer confusa la lectura de este documento a los lectores de otras nacionalidades. Asimismo espero que las diferencias idiomáticas que a pesar de esta intención persistan, sean consideradas como simples curiosidades estilísticas, ya que en este trabajo, el lenguaje es sólo un instrumento para la exposición y discusión de las ideas.

## **CAPÍTULO PRIMERO**

### **LAS TEORÍAS DEL ÉXITO DE LA EMPRESA**

#### **LA VENTAJA COMPETITIVA Y EL ÉXITO DE LA EMPRESA**

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<sup>1</sup>.

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

---

<sup>1</sup> 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, un ejemplo de ello es Rumelt, Schendel y Teece (1991) quienes remarcan que usan esos términos de forma intercambiable.

<sup>2</sup> Los beneficios extraordinarios son aquellos que exceden el 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. Las implicaciones y limitaciones de este concepto se discuten con amplitud en el apartado 1.3.

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 el papel que juegan los activos intangibles en la construcción y mantenimiento de la ventaja competitiva en la pequeña y mediana empresa (PyME), 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 del 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<sup>i</sup> 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). Esto puede observarse en los trabajos de Wernerfelt (1984, 1995) así como en los de Rumelt (1984), Barney (1986, 1991) Dierickx y Cool (1989), entre otros.

El hecho de que la gestión estratégica cuente con diversos modelos plausibles para explicar la ventaja competitiva, otorga 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*<sup>2</sup>, categoría que se origina en el análisis económico.

Adicionalmente, incluir el análisis de dichos argumentos económicos fue una condición necesaria para poder profundizar en la estructura axiomática de la teoría de recursos y capacidades, debido a que ésta se basa en argumentos tomados de esa disciplina.

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 diferencias 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 social<sup>3</sup> 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.

Adicionalmente, el uso del bagaje teórico, y sobre todo instrumental de la teoría económica ha contribuido a aumentar el nivel de generalidad y abstracción a las nuevas teorías de la ventaja competitiva construidas por la gestión estratégica. Esto ha favorecido la formalización científica del campo, sin renunciar por ello al objetivo de producir teorías útiles al nivel de la práctica empresarial.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Bienestar medido en función del consumo de bienes.

<sup>4</sup> "La gestión estratégica como campo de investigación está firmemente cimentada en la práctica y existe por la importancia de su objeto de estudio. La dirección estratégica de las empresas está en el corazón de la creación de riqueza en las modernas sociedades industriales... Como la ingeniería y la medicina, existe porque es



Una vez analizadas las diferentes explicaciones del éxito de la empresa, se procedió a evaluar cuál de ellas contaba con un mayor soporte empírico. Esta evidencia se discute en la parte final del capítulo, y es el principal soporte de la elección del marco de referencia de este trabajo.

---

importante codificar, enseñar y expandir lo que se conoce respecto al resultado de roles y tareas que son necesariamente parte de nuestra civilización" (Rumelt, Schendel, Teece 1991 p.7) □

## 1.1. 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<sup>5</sup>.

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.<sup>ii</sup> De hecho, el análisis de la gestión y coordinación interna de la empresa, que fue una de las tareas de motivaron la creación de este campo, a partir de los años ochenta perdió interés entre la comunidad académica<sup>6</sup> (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.

---

<sup>5</sup> Existen numerosas definiciones de lo que es la gestión estratégica, tantas como manuales se han publicado y como autores tiene la disciplina. La intención de este apartado no es discutir cuál es la mejor y más completa, sino proporcionar un referente que permita relacionar la investigación que he realizado con las cuestiones claves de la estrategia de empresa, tanto en el ámbito de la problemática que se aborda, como en la manera en que se ha hecho.

<sup>6</sup> Probablemente porque se encontró respuesta a las cuestiones generales y la nueva investigación en esa tendencia responde a la integración de los nuevos fenómenos que se presentan en el mundo de la empresa, dentro de la misma estructura teórica.

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 en términos económicos se consideraba incompatible la presencia de *beneficios extraordinarios de largo plazo*<sup>7</sup> con el comportamiento *competitivo de los mercados*.<sup>8</sup>

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<sup>9</sup> (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

---

<sup>7</sup> 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 como es uso normal en México, beneficios extraordinarios *sustentables*, (opción aceptada por la Real Academia Española).

<sup>8</sup> En el apartado 1.2 se abundará en esta argumentación

<sup>9</sup> 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 beneficios extraordinarios.

propiciaron y permitieron que pudiera realizarse dicha observación, así como el clima académico que determinó su interpretación<sup>10</sup>.

Lo primero a señalar, es que en su origen, la estrategia de empresa tuvo un estilo pragmático<sup>iii</sup> 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<sup>iv</sup> 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.

La construcción de teorías depende del uso de métodos capaces de ir del mundo empírico al teórico, de construir las explicaciones a partir de la observación de la realidad. En el campo de la gestión estratégica este proceso se realizó mediante el uso del método de estudio de casos.

Los estudios de casos de ese periodo temprano, si bien no fueron capaces de crear una teoría general, si construyeron una especie de estructura axiomática, que permitió que durante los años setenta se introdujeran otros métodos de investigación, de carácter deductivo, influidos por el criterio de falibilidad del racionalismo crítico de Popper, y por los estudios de estadística multivariante, característicos de la econometría (Rumelt, Schendel y Teece 1991).

En dichas condiciones, a partir de esa incipiente teoría, construida mediante estudios de casos, los investigadores en estrategia de empresa pudieron deducir hipótesis y verificarlas

---

<sup>10</sup> Para profundizar en el desarrollo histórico de la gestión estratégica, sugiero la revisión de Rumelt; Richard P., Schendel; Dan y Teece: David J. *Strategic Management and Economics* Strategic Management Journal vol. 12 pp. 5-29 (1991).

cuantitativamente. Esto fue posible gracias al desarrollo de la informática y de métodos de estadística que permitieron la manipulación de grandes bases de datos.

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 estos resultados 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 efecto 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 estudio 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,<sup>11</sup> 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

---

<sup>11</sup> Para profundizar en esta situación conflictiva, sugiero la revisión de: 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).

de éxito de la empresa hasta su definición actual<sup>v</sup> 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) puede 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 si éste es necesario para el desarrollo de la disciplina.

## 1.2. 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<sup>12</sup>), 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

---

<sup>12</sup> Este modelo indica que para que una empresa se adecue exitosamente a su entorno, debe seguir estrategias que exploten sus fortalezas internas, mientras se minimizan sus debilidades, que aprovechen las oportunidades del entorno, mientras se evaden las amenazas (Andrews 1971).



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

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

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. Ésta 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 monopolísticas 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), que 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, un número reducido de empresas, un alto nivel de diferenciación de los productos, tienen una estructura que propicia que las empresas realicen prácticas monopolísticas.<sup>13</sup>

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

---

<sup>13</sup> Esta observación responde más al estilo de reflexión de la política económica, que al de la gestión estratégica.

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<sup>14</sup>.

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.

---

<sup>14</sup> Obsérvese que estos supuestos son típicos del pensamiento económico.

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 capítulo segundo se complementa esta teoría con un análisis más profundo.

### 1.3. 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 es 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 torna al equilibrio los mercados.

La descripción completa del comportamiento de un mercado de competencia perfecta se encuentra en todos los manuales de microeconomía, por lo que he considerado oportuno no extenderme en esta explicación. 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.

#### 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 el 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 diversos esfuerzos académicos por traducir los marcos de referencia de la teoría económica a términos adecuados a las necesidades de la gestión estratégica.

Adicionalmente, la revisión de modelos donde se explora el comportamiento de la economía y de las empresas, 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 realista, 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 (Ver próximo apartado).

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<sup>vi</sup>.

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 reformulada 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,<sup>15</sup> 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*<sup>16</sup> (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 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,

---

<sup>15</sup> También conocida como microeconomía, para diferenciarle de la macroeconomía o parte de la teoría económica que estudia el comportamiento agregado de variables como el consumo o la inversión.

<sup>16</sup> London School Reprints of Scarce Works, 16 (1933).

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<sup>17</sup> y Robinson,<sup>18</sup> cuyos modelos de competencia imperfecta son la base de la organización industrial, y por ende de las teorías de la ventaja competitiva 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 dicho modelo 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.

---

<sup>17</sup> Chamberlin, E. H. *The Theory of Monopolistic Competition* Harvard University Press 1933

<sup>18</sup> Robinson, Joan *The economics of Imperfect Competition* Macmillan Co. London 1933

## **1.4. UTILIDAD ESTRATÉGICA DE LOS MODELOS DE COMPETENCIA PERFECTA**

### **1.4.1. 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.

Antes he mencionado que no quisiera reproducir en estas páginas una descripción completa de este modelo, ya que está presente en todos los manuales de microeconomía. Sin embargo, 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<sup>19</sup>. 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 1984 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.

---

<sup>19</sup> Estos supuestos son necesarios para que el equilibrio de pleno empleo de los recursos de la economía se produzca.

1. Demandantes y proveedores toman el precio como 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.
2. 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.
3. 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.
4. Conocimiento perfecto. Si los agentes económicos no tienen información perfecta y completa, presente y futura sobre todos los precios y costes de la economía no pueden tomar decisiones que optimicen sus objetivos de beneficio y satisfacción.

Si se cumplen las restricciones establecidas<sup>vii</sup>, 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 (Peteraf 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 coste 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 costes de la tierra de peor calidad en producción, ( $P = C_m$ ). Si no se cubrieran estos costes, 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 costes de producción, entre las tierras de calidad baja y de calidad alta, permiten que las últimas obtengan una renta superior por sus servicios productivos, y

que se obtengan beneficios extraordinarios,<sup>20</sup> ( $P > C_m$ ) que no podrán ser eliminados por el mercado.

Este argumento de Ricardo, en su origen, tuvo el objetivo de apoyar políticas de libre comercio de alimentos, como solución a las hambrunas y carestía, producidas por la prohibición a la importación de alimentos en la Inglaterra de su época.

Obviamente, ese objetivo es irrelevante para la estrategia de empresa, sin embargo, el razonamiento realizado por Ricardo en términos de política económica, es fácilmente reinterpretable en términos estratégicos.

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 pudieran 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, debieran aportar aún más.

---

<sup>20</sup> Este razonamiento originalmente se formuló en el contexto de la teoría del valor – trabajo, por lo que se podrían incluir ciertas consideraciones adicionales. Sin embargo, este modelo pudo ser reexpresado en términos de la teoría subjetiva del valor, por lo que se considera su versión neoclásica.



#### **1.4.2. 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, como la inglesa en los tiempos de Adam Smith.

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<sup>21</sup> y el modelo de innovación de Schumpeter (Teece, Pisano, y Shuen 1997).

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 de 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 productor tiene algún nivel de poder monopólico que puede explotar. Pero usualmente este poder está muy limitado, porque otros productores pueden vender un bien parecido<sup>22</sup>(Ferguson y Gould 1984, Barney 1986c).

---

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> Resulta recomendable revisar la construcción de equilibrios de corto y largo plazo del modelo de Chamberlin, así como de los conceptos de capacidad excedente, y de políticas de precios. Sugiero la versión de Ferguson y Gould (1984).

La diferenciación entre productos es consecuencia de las características internas de las empresas que compiten 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 consiga 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 las empresas 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 construcción 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 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.

### **1.5. 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 partidarios 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<sup>23</sup>.

Dejando de lado esos otros aspectos, el debate en cuestión ha incentivado la investigación respecto del éxito de la empresa, aún sin la existencia de un consenso que permita orientar todos los esfuerzos académicos en una misma dirección. Los trabajos realizados han sido tanto de carácter teórico como empírico, y su objetivo es la construcción de una teoría general que cuente con aceptación en la comunidad académica.

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<sup>24</sup>, hasta alcanzar el nivel de desarrollo actual de las teorías estructural y de recursos y capacidades<sup>25</sup>.

Esto es fácil de observar, al comparar las características de las distintas investigaciones que pueden integrarse en el debate. Por ejemplo, el estudio pionero de Schmalensee (1985) fue realizado con datos de un solo año, mientras que el de Mauri y Michaels (1998), analiza un periodo de 15 años.

Pero no sólo se ha incrementado la sofisticación del instrumental empírico con que se evalúan las teorías. Éstas también han tenido que ser precisadas conceptualmente para poder superar las críticas recibidas.

---

<sup>23</sup> De hecho, muchas de las críticas incluidas en el debate, dejan de lado las características propias de las nuevas teorías de la ventaja competitiva, y lo que descalifican en realidad, son los atributos y supuestos de los modelos económicos que fueron utilizados en la construcción de estas nuevas teorías.

<sup>24</sup> En el capítulo segundo se plantearán dichos problemas y la manera en que la teoría de recursos y capacidades les ha dado solución.

Retomando 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 extraordinario 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 (ver apartado 1.1): 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 de análisis adecuada para abordar este fenómeno es la empresa. Sin embargo, el debate está abierto y posiblemente nuevas investigaciones superen los límites actuales<sup>viii</sup>, modifiquen esta situación.

Sin cuestionar la relevancia de la validación empírica de las teorías del éxito de la empresa, este logro marca más el principio del camino que deberá recorrerse antes de contar con una teoría madura, que el fin. En este sentido, existe consenso en la necesidad de superar la rivalidad entre teorías de la ventaja competitiva, presente en los estudios de Schmalensee (1985), Rumelt (1991) y McGahan y Porter (1997), para avanzar a otras etapas donde se profundice en la dinámica de la creación de la ventaja competitiva (Mauri y Michaels 1998, Cockburn, Henderson y Stern 2000, Spanos y Lioukas 2001).

---

<sup>25</sup> A pesar de que se puede decir que la teoría de recursos y capacidades posee el liderazgo en el campo de la gestión estratégica, trabajos como el de Campbell-Hunt (2000), evidencian que se sigue trabajando en el contexto de la teoría estructural.

No se trata de minimizar el alcance científico de los estudios realizados, ni de ignorar la evidencia que señala que los resultados empresariales<sup>26</sup> se explican en un porcentaje mayor por los factores asociados a la empresa que por los asociados a la industria.<sup>27</sup> 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 conjunten ambos modelos, pero también puede ser resolver ciertos enigmas o profundizar en otras cuestiones, de cualquiera 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 demostrado que la persistencia de los beneficios extraordinarios en el

---

<sup>26</sup> Evaluado como retornos sobre activos.

<sup>27</sup> Un ejemplo de esto es el estudio de Rumelt (1991), en el cual, el porcentaje explicado por cada una de estas variables es del 46.4 % y 8.3 % respectivamente, y en el de Mauri y Michaels (1998) al 37% vs. 6%. Otros datos en la tabla 2).



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 capítulo 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 cuáles 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 este 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 crecido 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 conocimiento. 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 (Hall 1992,1993) pero aún falta profundizar en muchos aspectos relacionados con ellos.

---

## NOTAS FINALES

<sup>i</sup> La Ventaja Competitiva ha sido estudiada desde el nacimiento de la ciencia económica. A partir de los clásicos, principalmente David Ricardo (1817), ya se había establecido que, ante factores de la producción de diversas calidades, las unidades económicas se encontraban en posibilidad de obtener beneficios mayores, a los que se producirían en el equilibrio de competencia perfecta.

En su análisis de tierras de distintas calidades, Ricardo observa que en el primer momento se utilizan las tierras de mejor calidad, pero a medida que aumenta la demanda de alimentos, es necesario que se incorporen a la producción tierras de calidad más baja, y si se mantiene la tendencia aún se incorporarán tierras de peor calidad.

Dado que el precio de mercado de los alimentos corresponde con los costos de producción por las tierras utilizadas de la peor calidad (asumiendo que no se cultivan tierras cuyo costo de explotación es mayor que el precio de mercado de su producción) las tierras de calidad intermedia producen

---

un beneficio adicional para quien las utiliza. Las tierras de calidad superior producirán aún más beneficio de manera sostenida.

El análisis de Ricardo respecto a los beneficios extraordinarios de largo plazo generados por la explotación de tierras de calidad superior fue considerado más un caso particular que la regla. No se consideraba que los beneficios extraordinarios, de manera más general, pudieran ser sustentables en el largo plazo, ya que los mercados tenderían a regresar al equilibrio, por acción de las fuerzas del mercado.

En competencia perfecta, el equilibrio implica que los costos marginales son iguales a los ingresos marginales, y el beneficio es cero. Ante beneficios negativos, algunas empresas se retirarían del mercado, y ante beneficios extraordinarios, nuevas empresas se incorporarían al mercado, hasta que, por efecto de la competencia, el beneficio extraordinario desapareciera.

Dado que los mercados de competencia perfecta, son solamente un referente teórico, y que las empresas se desarrollan usualmente en mercados oligopólicos, el equilibrio del mercado no necesariamente cumple las condiciones anteriormente señaladas. En mercados oligopólicos, el éxito empresarial está asociado a la obtención de beneficios extraordinarios. Estas rentas se definirían por ser superiores al nivel medio de la industria en que se encuentra ubicada una empresa. La obtención de beneficios extraordinarios depende de la posesión de ventajas competitivas; que permiten tener costos más bajos que los competidores, o la posibilidad de ofrecer un producto diferenciado. Nos encontramos, por tanto, con que el éxito empresarial está directamente asociado a la posesión de ventaja competitiva.

<sup>ii</sup> Rumelt, Schendel y Teece (1991) exponen la evolución de la gestión estratégica a partir de las siguientes fases:

Antes de los años sesenta el objetivo que guía y da forma a la estrategia de empresa, conocida entonces como "Política de Empresa" es la intención de entender a la empresa desde una perspectiva amplia que integre el conocimiento especializado relativas a las áreas funcionales de la empresa.

Esto significaba, por una parte concebir a la empresa como un todo, incluyendo sus resultados. Por otra, estudiar el rol del director general dentro de la organización. La reflexión se realizó dentro de un estilo intelectual donde predominaba el realismo pragmático sobre la abstracción.

En la década de los años sesenta se introduce la categoría "estrategia" A partir de ese periodo la gestión estratégica es percibida como un concepto más amplio que la coordinación o integración de las áreas funcionales dentro de las organizaciones. Se incorpora la noción de que la empresa selecciona conjuntamente el mercado-producto donde la empresa puede competir y las políticas claves de como compete y como quiere competir.

La estrategia no es necesariamente una decisión única o una acción inicial, sino una colección de decisiones de asignación de recursos y de acciones para implementar dicha estrategia, relacionadas y que se refuerzan mutuamente. Algunos teóricos de este proceso son: Selznick (1957) Chandler (1962) Andrews (1965) y Ansoff (1965)

Desde la década de los años sesenta el concepto estrategia se ha convertido en el eje central del campo, aún sin una cuidadosa definición necesaria para propósito de investigación.

Ampliando lo expresado por Rumelt Schendel y Teece (1991), considero que conceptos creados en este periodo, como las competencias distintivas, la sinergia y la ventaja competitiva, entre otros y la noción de que la empresa debe alinear sus fortalezas y debilidades con las amenazas y oportunidades del entorno se han constituido en el núcleo axiomático de la estrategia de empresa.

En los años setenta se continuó con el desarrollo de los conceptos básicos acuñados en la década anterior, y aumentó su uso práctico. Adicionalmente se experimenta un considerable crecimiento en la investigación en el campo. Este periodo está marcado por la aparición y desarrollo de empresas

---

de consultoría especializadas en estrategia, también en este periodo se establecen las primeras sociedades profesionales, y se inicia la publicación de *Journals* especializados en el campo. Tres factores impulsaron este florecimiento:

1. La hostilidad e inestabilidad del entorno empresarial produjeron un rápido desencanto del modelo de planeación estratégica y propiciaron que surgieran métodos para aprovechar y tomar ventaja de lo inesperado.
2. El segundo factor fue el desarrollo y expansión de grupos de asesoría especializados que basaron su trabajo en conceptos e instrumentos analíticos, como el Boston Consulting Group que desarrolló instrumentos como la curva de experiencia y la matriz de crecimiento.
3. Finalmente la maduración y predominio de empresas diversificadas, hace que la mayoría de los altos ejecutivos vean a sus corporaciones como portafolios de unidades de negocios, y su principal tarea la colocación de capital entre las diferentes unidades. Debido a ello los gestores se vieron obligados a definir sus planes y objetivos en términos competitivos y generaron una gran demanda de análisis e instrumentos estratégicos.

<sup>iii</sup> Porter (1991) señala que el estilo pragmático y poco propenso al desarrollo de teorías en la fase inicial de la estrategia de empresa se debe a dos razones:

La primera razón es el estrecho vínculo existente entre las empresas y la teoría en construcción. El objetivo de ésta es establecer elementos de apoyo a la gestión de las empresas, por lo que la teoría se expresa en términos adecuados para la tarea a la que está destinada.

La segunda razón es el reconocimiento de la competencia como un fenómeno complejo y altamente específico. Estas características dificultan el establecimiento de modelos generales, donde el nivel de abstracción necesario hace que se pierdan muchos de los atributos particulares que definen el comportamiento competitivo de empresas específicas.

Las empresas fueron percibidas como únicas, debido a su historia particular, la personalidad de sus gestores, sus capacidades y las políticas que han implementado. Cada industria es también única con sus propias circunstancias y factores críticos para el éxito, y finalmente cada periodo de tiempo es también único.

<sup>iv</sup> Rumelt (1984) propone como base de la literatura sobre estrategia de empresa las cinco observaciones que se presentan a continuación:

1. La principal tarea de la dirección general de la empresa es tomar decisiones, algunas de éstas se consideran estratégicas porque tienen una mayor relevancia en los resultados de la empresa.
2. Las decisiones estratégicas no son necesariamente explícitas, pero se caracterizan por ser tomadas en un contexto de incertidumbre, por ser únicas e irrepetibles, poco frecuentes, irreversibles, y porque su repercusión alcanza todos los aspectos de la empresa.
3. La decisión estratégica más importante que debe tomar la alta dirección de una organización es la selección de las áreas o segmentos del producto-mercado en que la empresa compite.
4. Empresas semejantes, encarando problemas semejantes pueden responder de maneras diferentes.
5. Empresas ubicadas en la misma industria, pueden competir con conjuntos de recursos diferentes, usando aproximaciones también diferentes. Estas empresas difieren por su historial de decisiones estratégicas, por los resultados que han alcanzado y porque la gestión de la empresa probablemente busca posiciones competitivas asimétricas.

---

<sup>v</sup> Actualmente el éxito de la empresa se identifica con la obtención de beneficios extraordinarios duraderos, y se explica por la posesión de ventaja competitiva. Sin embargo, esta forma de percibir el éxito de la empresa a partir de su comportamiento competitivo, distrae la atención de una serie de tareas más vinculados con la gestión y coordinación interna de la empresa, que de alguna manera se asume que se realizan correctamente.

Anteriormente, cuando no se asumía que dichas tareas de coordinación y gestión se realizarían correctamente por definición, se consideraba que de ellas dependía el éxito de la organización. Porter (1991) señala que la literatura temprana en la estrategia define tres condiciones esenciales para explicar el éxito de las empresas:

La primera condición es que: la empresa debe desarrollar e implementar un conjunto consistente de objetivos y políticas funcionales, que colectivamente definen su posición en el mercado. La estrategia es percibida como la forma de integrar las actividades de los distintos departamentos de la empresa. Es necesario establecer este conjunto explícito de objetivos y de políticas funcionales para que sean contrarrestadas las fuerzas centrífugas que conducirían los esfuerzos de los departamentos funcionales en direcciones separadas.

La segunda condición es que este conjunto de objetivos y políticas que constituyen la estrategia, sirvan para alinear las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas externas. La estrategia es el acto de alinear la empresa y su entorno. Debido a que tanto el entorno como las capacidades de la empresa cambian en el tiempo, la tarea de la estrategia es mantener este balance dinámico.

La tercera condición del éxito es que la estrategia de la empresa concierne principalmente a la creación y explotación de sus competencias distintivas. Estas son las fortalezas únicas que la empresa posee y que son fundamentales para el éxito competitivo.

<sup>vi</sup> El siguiente pasaje de Rumelt, Schendel, Teece (1994 pp.25-27), es ilustrativo de esta situación en donde se describe de la siguiente manera la evolución de la teoría económica: en sus inicios la teoría económica estuvo enfocada a entender qué gobernaba la eficiente generación de bienes y servicios y qué determinaba la distribución de la riqueza en la sociedad.

En este siglo la teoría económica neoclásica se ha dirigido más a su lógica interna que a los fenómenos externos que necesitan explicación, su pregunta fundamental ha sido saber cuales pueden ser explicados por modelos que asuman que la acción humana es racional.

Aún en casos donde agentes no humanos han hecho una selección coherente, los economistas se preguntan acerca de que instituciones pueden ser explicadas asumiendo que fueron diseñadas y estructuradas por actores racionales.

Durante la primera mitad de este siglo, la principal tarea ante los economistas fue la matematización de las teorías de Marshall para producir la Teoría Económica Neoclásica de la Empresa. El modelo neoclásico de la empresa, todavía contenido en los manuales del campo, es una máquina que corre suavemente en un mundo sin secretos, fricciones, incertidumbre, ni dimensión temporal.

Como teoría está obviamente divorciado de las más elementales condiciones que enfrentan las empresas reales. Que sea tomada en la mayoría de las escuelas de negocios como "la teoría de la empresa" es una verdaderamente sorprendente victoria de la doctrina sobre la realidad.

Sin embargo, esta era podría estar terminando como consecuencia de los impactos acumulativos de nuevas teorías... (que incluyen aspectos como) Incertidumbre, Asimetrías de información, Racionalidad limitada, Oportunismo y Especificidad de activos. Cada uno de estos fenómenos, tomados individualmente viola axiomas cruciales en el modelo neoclásico, y tomados en diversas combinaciones, son los ingredientes esenciales de los nuevos subcampos surgidos en la Economía. Estos son: La Teoría de los Costos de Transacción, La Teoría de la Agencia, La Teoría de Juegos, La

---

nueva Organización Industrial, La Teoría Evolutiva de la Empresa. Cada uno de ellos proporciona nuevas señales para la estrategia, mucho más cercanos a los problemas de empresas reales.

vii En el modelo de competencia perfecta se percibe a las empresas como cajas negras que de alguna manera transforman inputs en outputs sujetas a reglas técnicas especificadas por su función de producción, que usualmente es una variable exógena al modelo. Es decir, la tecnología es una variable dada, óptima y conocida por todos los agentes y a su disposición, sin restricciones financieras.

La función de producción típica tiene la forma  $q=(x_1, x_2)$  es decir, la cantidad del producto es una función de la relación entre un insumo  $x_1$  y el resto de los insumos  $x_2$  y esto implica la existencia de una serie de combinaciones posibles de inputs que maximizan la cantidad producida de outputs, que sujeta a la restricción presupuestal definida por los costos de los inputs, puede establecer el punto de maximización de la producción y minimización de costos.

Es en esta combinación específica de factores de producción donde se ubicará la producción de la empresa y se maximizará el beneficio expectable, si la función de producción es estrictamente cóncava, es decir, que sólo admita un punto de optimalidad.

Cabe destacar que estos inputs son perfectamente móviles, disponibles, y conocidos y usualmente están asumidos como trabajo y capital. El modelo asume la posibilidad de una combinación infinita de inputs, y, por tanto, la existencia de resoluciones tecnológicas infinitas para dichas combinaciones de inputs, siendo esto un problema técnico, no económico.

La selección de la mejor combinación de inputs para la producción de un nivel de output concreto depende de los precios de inputs y outputs y es el único objetivo del análisis económico.

Usualmente se considera que el criterio de optimalidad en la utilización de los recursos de la empresa es la maximización de los beneficios, expresados en términos monetarios.

Axiomáticamente se presupone que se pueden ordenar las decisiones de producción, pero no se presuponen los criterios sobre la base de los cuales se lleva a cabo la ordenación.

Los clásicos ingleses de la Economía Política, a partir de Adam Smith asumieron el hecho de que los productores ordenan las alternativas en términos de las ganancias monetarias resultantes de su adopción.

Al respecto, Henderson y Quandt (1985) señalan que generalmente el empresario tiene libertad para variar los niveles de coste y output, y su último objetivo es la maximización del beneficio, no la solución de máximos y mínimos condicionados. Entendiéndose esto como la maximización de la producción sujeta a una restricción de costes en los inputs, ya que los costos fijos no influyen en las decisiones, al menos de corto plazo.

Sin embargo, la teoría asume, que las empresas pueden escoger su propia tecnología, que existen habilidades organizativas diferentes y pueden haberse construido empresas de diferentes tamaños en respuesta a las distintas expectativas que se tengan sobre el futuro. Inclusive algunas empresas pueden poseer factores escasos, que no están disponibles para el resto de las empresas. Bajo cualquiera de estas condiciones las funciones de costes de todas las empresas no serán idénticas. Esto permite la existencia de niveles de beneficio distintos entre las empresas, también en el largo plazo.

El ingreso del empresario que vende su output en un mercado de competencia perfecta es igual al número de unidades que vende, multiplicado por el precio ( $p$ ) fijo unitario que percibe. Su beneficio ( $\pi$ ) es la diferencia entre ingreso total y su coste total".

---

viii Entre esos límites, lo primero que se puede señalar es el uso de fuentes secundarias en esos estudios (exceptuando el de Spanos y Lioukas 2001), que han sido realizados mediante el uso de bases de datos que se construyeron con objetivos diferentes a la determinación de que teoría de la ventaja competitiva es la mejor explicación de este fenómeno.

En este sentido, los estudios señalados se basan en aproximaciones construidas para ajustar el contenido de las bases de datos, con las características de las teorías que requieren ser verificadas.

El segundo problema está asociado a las características de los conceptos a ser evaluados en estos estudios. Categorías como *beneficios extraordinarios*, *industria* y otros, presentan grandes dificultades para su medición directa, ya que, con independencia de la precisión lograda en su definición formal económica, en la práctica es casi imposible determinar aspectos como los límites de una industria, o el nivel de beneficios de competencia perfecta.

La tercera y última limitación de estos estudios se refiere al hecho de que los estudios econométricos necesariamente deben reducir el número de variables explicativas del fenómeno estudiado, por lo que se pierden muchos matices en el proceso de investigación mismo.



## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

En el capítulo 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, ver apartado 1.5). Por este motivo, la teoría de recursos y capacidades,<sup>1</sup> 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<sup>1</sup> 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).

---

<sup>1</sup> 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.

En esta teoría, los recursos individuales<sup>2</sup> 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.

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 capítulo es analizar la teoría de recursos y capacidades a partir de sus antecedentes, establecer sus conceptos y categorías claves,

---

<sup>2</sup> 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 capítulo 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

señalar sus principales hipótesis y su estado de desarrollo actual, para a partir de dicha base, sustentar la pertinencia de esta tesis.

## 2.1. 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)<sup>3</sup>, artículo en el que se sintetizan los esfuerzos teóricos previos y se da nombre a la nueva teoría.

“Para la empresa, recursos<sup>4</sup> 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).

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<sup>5</sup> de esta disciplina evidencia la relevancia que tienen en ella los factores de la producción.

Obviamente, no es igual analizar los recursos de una empresa que los de una economía (ver apartado 1.3.1.) 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<sup>ii</sup>.

---

diferenciarán las capacidades de la empresa.

<sup>3</sup> Este artículo, recibió en 1994 el premio de la *Strategic Management Society* al *Best Paper* publicado por el *Strategic Management Journal* en la década anterior

<sup>4</sup> Wernerfelt (1984) define como 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, podrían definirse por esos activos (tangibles o intangibles) que son poseídos de manera semipermanente por la empresa”.

<sup>5</sup> La economía es la ciencia que estudia la asignación óptima de los recursos en fines alternativos.

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<sup>iii</sup>, debido a que muchos recursos, principalmente los basados en información, tienen características que dificultan su modelación económica<sup>6</sup> (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.

---

<sup>6</sup> Entre otras cosas, porque la información es un bien público. Adicionalmente se supone que tiene rendimientos crecientes a escala.

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 lenguaje estratégico como económico,<sup>7</sup> 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<sup>iv</sup>.

El análisis de las causas del incumplimiento de los axiomas antes señalados fue anticipado en diversos modelos de la teoría económica, como los de Ricardo (1817), Chamberlin (1933) y Schumpeter (1950) discutidos en el capítulo primero.

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.

---

<sup>7</sup> De forma temeraria se podría afirmar incluso que la teoría de recursos y capacidades es una más de las ramas positivas del análisis económico que surge para explicar las causas de las diferencias entre el mundo ideal expresado en el modelo de competencia perfecta y el mundo real.

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 recurso o capacidad?

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.

El marcado enfoque económico adoptado por las teorías de la ventaja competitiva ha generado discrepancias en la comunidad académica relacionada con la gestión estratégica (Barney 1990, Brumagim 1994). Y en este sentido, es relevante evitar la ambigüedad en el uso de categorías.

Particularmente, la noción de sustentabilidad de la ventaja competitiva genera conflictos, ya que puede ser interpretada en función del tiempo<sup>8</sup> 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 (ver apartado 1.3.).

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<sup>9</sup>).

---

<sup>8</sup> "¿Cuánto tiempo debe ser la empresa capaz de proporcionar un valor superior a sus clientes, de tal forma que obtenga beneficios extraordinarios?, ¿...sustentable significa para siempre, por cien años, por el tiempo en que los accionistas de la empresa se vuelvan ricos?" Brumagim (1994).

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<sup>9</sup>). 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 1986<sup>9</sup>) 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<sup>9</sup> (Rumelt 1984, Barney 1991).

---

<sup>9</sup> Respecto a encontrar un mejor uso de los recursos, se puede consultar Rumelt (1984).



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?<sup>10</sup>), 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 hipótesis:

1. Las empresas son heterogéneas en función de sus dotaciones de recursos
2. La heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa es de largo plazo

La primera hipótesis 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.<sup>11</sup>

La segunda hipótesis implica admitir que el mercado es ineficiente asignando los recursos de la economía.<sup>12</sup> Si éste funcionara correctamente, la imitación competitiva conduciría

---

<sup>10</sup> Esta pregunta es imposible de contestar con certeza, ya que no existen criterios que permitan definir lo que es un beneficio alto, o un largo periodo de tiempo.

<sup>11</sup> 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

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.

---

mantienen los límites originarios de la teoría económica que considera "cajas negras" a las empresas.

<sup>12</sup> De hecho, la competencia perfecta es una entelequia.

## 2.2. 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<sup>13</sup>, libre movilidad de los recursos, e información 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 incumplen 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 debiera considerar conjuntamente los efectos asociados al funcionamiento de dichos supuestos.

Sin embargo, para efectos de exposición resulta conveniente asumir condiciones *c/teris paribus* cuando sea posible. 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.

---

<sup>13</sup> 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.

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/feris 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, *c/teris 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.

### **2.2.1. 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, *c/teris paribus*, en el incumplimiento del supuesto de producto homogéneo<sup>14</sup> dentro de un mercado. Esta situación es resultado de las diferencias en las dotaciones de recursos de las empresas.

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 condiciones 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.

---

<sup>14</sup> 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.

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:<sup>15</sup> los mercados de recursos (Barney 1986<sup>a</sup>) 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<sup>16</sup>. 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<sup>a</sup>).

El cumplimiento del supuesto de información perfecta<sup>17</sup> 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, tanto de los precios de los factores, como de su productividad en cada función de producción posible<sup>18</sup>, 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.<sup>v</sup>

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

---

<sup>15</sup> En este trabajo se utilizan como sinónimos los términos recursos, insumos o factores de la producción.

<sup>16</sup> 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.).

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> "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 un catálogo de posibilidades de producción" Ferguson y Gould (1978) pp.134.

esta situación, no existe garantía de que la libre competencia en el mercado alcance el equilibrio de competencia perfecta.<sup>vi</sup>

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<sup>a</sup>).

Esto se debe a que esas empresas son capaces de conseguir un mejor uso para sus insumos, que el esperado por su propietario original.<sup>19</sup> 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.<sup>20</sup>

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

---

<sup>19</sup> Los propietarios de los recursos *c/teris paribus* fijan el precio de cada unidad del recurso a partir de su expectativa de cual será su contribución marginal a la producción, ya que ningún comprador estará dispuesto a pagar un precio mayor.

<sup>20</sup> Este argumento es similar al utilizado por Karl Marx, en su análisis de la generación de plusvalías de la fuerza de trabajo.



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<sup>a</sup>).

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 un 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 diferencien 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 ese 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, etc., 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,<sup>21</sup> lo que determina que no exista un mercado para ese recurso.<sup>vii</sup>

Otra causa de que un recurso sea o no imperfectamente comerciable, es que sus derechos de propiedad se encuentren imperfectamente definidos,<sup>22</sup> 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.<sup>23</sup> Entre ellas, la más evidente es el carácter público<sup>viii</sup> de ciertos recursos (Porter 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

---

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> Quien es el propietario de la cultura de la organización, a quien se le puede comprar.

<sup>23</sup> Se puede ampliar en Ferguson y Gould, particularmente las páginas 478 a 480 (1978).

empresa en particular<sup>24</sup> 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<sup>9</sup>).

Por el contrario, los recursos idiosincrásicos, aún cuando pueden 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 1989),

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 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 factores productivos, generadas por prácticas monopólicas en los mercados de recursos.

---

<sup>24</sup> Esta definición de recursos idiosincrásicos es problemática, debido a que surge de la consideración de que las organizaciones usualmente utilizan recursos genéricos, lo cual es propio del análisis económico, pero no del estratégico (Andrews 1971), donde más bien se considera que los recursos son específicos.

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 y 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 éste 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<sup>25</sup>. (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 un 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 seguida 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 obtiene en el mercado, pero en cambio no puede 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.

Esta tarea es aún más compleja si la empresa carece de los mecanismos necesarios para que el recurso sea creado y acumulado en su interior. Para resolver este problema, la organización deberá crear dichos mecanismos, superar deseconomías de tiempo y de

---

<sup>25</sup> 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. Ver inciso anterior o Barney 1986a.

escala, contar con los recursos complementarios que se requieran, en las proporciones adecuadas y debidamente interconectados (Dierickx y Cool 1989).

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.

## 2.2.2. PERSISTENCIA DE LA HETEROGENEIDAD EN LAS DOTACIONES DE RECURSOS DE LAS EMPRESAS

Antes se expuso que en la realidad<sup>26</sup> 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.<sup>27</sup>

La carencia de información perfecta es una causa importante de heterogeneidad en las dotaciones de recursos, pero aún si coincidieran las expectativas de todas las empresas de cómo será el futuro, sus dotaciones de insumos igualmente se diferenciarían, debido a que en éstas se suelen incluir recursos con atributos únicos, especializados, o no comerciables, creados en el interior de la organización.<sup>28</sup>

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<sup>ix</sup>.

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

---

<sup>26</sup> Como se recordará, en competencia perfecta se supone que las empresas son homogéneas.

<sup>27</sup> Se debe remarcar que entre las causas de heterogeneidad en las dotaciones de recursos consideradas por la teoría de recursos y capacidades, no se incluye el ejercicio de control monopólico sobre ciertos factores de la producción.

<sup>28</sup> 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.

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 porqué *ex-ante*<sup>29</sup> se diferencian las dotaciones de recursos de las empresas es correcta, cuando refiere al corto plazo,<sup>30</sup> 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.<sup>31</sup>

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 ésta no se mantiene, tampoco lo harán la ventaja competitiva y los beneficios extraordinarios.

Por tal motivo, el presente apartado se destina a explicar por qué se mantiene, *ex-post*, la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas, a pesar de la imitación competitiva, en especial, una vez que las organizaciones competidoras perciben 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<sup>32</sup>, 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<sup>33</sup> atrae competidores que intentarán imitar la estrategia que condujo a la empresa a dicha

---

<sup>29</sup> *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.

<sup>30</sup> 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.

<sup>31</sup> Esto se ha discutido en el capítulo primero, en especial en el apartado 1.5.

<sup>32</sup> La ortodoxia económica asume que el mercado funciona en competencia perfecta, por lo que si el Estado garantiza que no existan prácticas monopólicas por parte de las empresas, y se abstiene de cualquier otra intervención, su funcionamiento es eficiente y es capaz de alcanzar el pleno empleo de los recursos.

<sup>33</sup> Esto puede ser resultado de haber obtenido una función de producción mejor que la del promedio de su

situación. Para ello, deben obtener los insumos necesarios para implantar dicha estrategia.

En condiciones de competencia perfecta esto 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 pueden 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, cómo de otras que han perdido su situación de ventaja, como consecuencia de la entrada de nuevos competidores en su actividad.<sup>34</sup>

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 del mercado de homogeneizar las dotaciones de recursos de las empresas en el largo plazo, depende del cumplimiento de las condiciones de competencia perfecta discutidas en el apartado 1.4.1. Si los mercados no cumplen

---

industria (Rumelt 1984), en donde utiliza óptimamente una combinación particular de recursos y capacidades, o que incluye recursos superiores (Barney 1986<sup>o</sup>, 1991) que generan rentas.

<sup>34</sup> 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



esas 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, deseconomías de tiempo, etc., 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, generan 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 de 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 separarán 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<sup>35</sup> (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 continúa aún después de la realización de la estrategia en

---

que conlleva la reducción, e inclusive la desaparición de los beneficios extraordinarios.

<sup>35</sup> 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.

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 obtiene 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 puede 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 éstos han sido utilizados, la información, además de insuficiente es asimétrica, ya que la organización que llevó a cabo la estrategia en cuestión, tiene más información respecto a esos recursos, que el resto de las empresas<sup>36</sup>.

En otras palabras, la carencia de información, ex-ante actúa sobre las expectativas de las empresas, cuando éstas 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 causal, que es la incertidumbre en la definición de las causas de la diferencia de eficiencia entre empresas, cuando los vínculos entre los recursos controlados por la empresa y su ventaja

---

<sup>36</sup> 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 mucho menos medir sus contribuciones marginales (Rumelt 1984).

competitiva sustentable no se entienden o sólo se entienden imperfectamente (Rumelt 1984, Barney 1991).

La ambigüedad causal 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 causal, 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 actúan de forma individual, y porque 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 la 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 la 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 la 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 de 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 causal, 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 ese mercado.<sup>x</sup> Esto implica que el mercado puede 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 interviene 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 la empresa no puede controlar el comportamiento de sus recursos de forma completa, por este motivo no puede 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 relaciones del personal, la reputación, los equipos de trabajo, la cultura organizativa de la empresa, etc.

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 son bajas, precisamente porque la complejidad social asociada a esos activos limita el alcance de sus estrategias de imitación competitiva.

### **2.3. LOS ATRIBUTOS DE LOS RECURSOS QUE SUSTENTAN LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA**

En el apartado 2.1 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 hipótesis<sup>37</sup> 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 2.2, 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<sup>38</sup>.

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

---

<sup>37</sup> 1. Las empresas son heterogéneas en función de sus dotaciones de recursos. 2. La heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa es de largo plazo.

<sup>38</sup> 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.

teórico-conceptual de la existencia de recursos superiores y el desarrollo de instrumentos 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 2.1: ¿qué caracteriza a los recursos que pueden 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<sup>xi</sup> (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, *c/feris 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, *c/feris 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 recursos es inferior a su demanda, los beneficios extraordinarios pueden mantenerse en el largo plazo (ver apartado 2.2).

Esta argumentación parte del análisis de los factores de la producción con oferta fija (Ricardo (1817), ver apartado 1.4). 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 (ver apartado 2.2). 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.<sup>39</sup>

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,

---

<sup>39</sup> En la realidad existen muy pocos recursos con una oferta fija en términos espaciales y de cantidad, que, además, no cuenten con sustitutos cercanos, pero en cambio, existen muchos recursos cuasifijos.



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 (ver apartado 2.2). 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 capacidad, (Powell 2001, Spanos y Lioukas 2001, Cockburn, Henderson y Stern, 2000, Mauri y Michaels 1998, etc.).

De hecho, la preeminencia dada por muchos autores al análisis de las características de los recursos que generan rentas monopolísticas respecto de las que generan rentas ricardianas en el análisis de los recursos individuales, marca un punto de inflexión en el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades.

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/teris paribus* que permitan obtener información precisa sobre los recursos que tienen una productividad por encima del promedio,<sup>xiii</sup> 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 PyME (Se profundizará en esto en el próximo apartado).

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.<sup>40</sup> 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

---

<sup>40</sup> Entre ellos están los recursos únicos, (en tanto la empresa controla la totalidad de sus fuentes) como pueden ser algunos minerales, o una tecnología patentada.

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<sup>41</sup> 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.

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<sup>42</sup>.

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.

---

<sup>41</sup> El análisis de los atributos de los recursos en el ámbito académico suele establecerse a partir de categorías genéricas, ya que es imposible definir el conjunto completo de los atributos particulares de un insumo que permitan 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.

<sup>42</sup> Por otra parte, si las empresas dispusieran de instrumentos de esa naturaleza, sus dotaciones de recursos tenderían a homogeneizarse y los beneficios a desaparecer, con la excepción de aquellos casos donde la ventaja competitiva estuviera sustentada por insumos cuya oferta fuera inferior a su demanda.

Si bien, estos instrumentos tendrán limitaciones, por lo menos deberán contribuir a que los gestores de las empresas desarrollen sistemáticamente expectativas tan precisas como sea posible, respecto al valor de los recursos (Barney 1986, Makadok 2001).

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 (o 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 suceder), 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.

Entre las principales ventajas de esta relajación conceptual, es que las empresas pueden evaluar mediante el uso del modelo de Barney, cuales recursos son valiosos, aún sin poseer información sobre su productividad promedio en la industria.

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. Ver apartado 2.2.1).

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.

Como ya se ha insistido en la relación que hay entre el mantenimiento de la ventaja competitiva y las restricciones a la oferta del recurso que la sustenta, no me extiendo más en esta explicación.

La tercera característica de los recursos estratégicos es la dificultad para ser imitados. Este criterio permite integrar en el modelo, de manera operativa, 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 1986a, 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.

Como se recordará, en los análisis de los determinantes de la diferenciación de las dotaciones de recursos de las empresas (Rumelt 1984, Barney 1986, Dierickx y Cool 1989) el énfasis se puso en la existencia de restricciones a la competencia y de diversos costos adicionales, que desincentivaría la imitación competitiva.

Sin embargo, la atención que se prestó a la posibilidad de que los esfuerzos competitivos se dirigieran a innovar, y no a imitar la estrategia de la empresa que obtiene beneficios extraordinarios utilizando para ello una dotación de recursos diferente, fue menor, ya que el objetivo de esos trabajos era analizar las causas de la preservación de la heterogeneidad en las empresas, y la innovación no es contraria a ella.

Esta falta de atención ha sido corregida en el modelo de Barney, donde se reconoce que la aparición de nuevas y menos costosas formas de hacer lo mismo es uno de los grandes riesgos para el mantenimiento de la ventaja competitiva actual de la empresa.

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.

## 2.4. 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<sup>43</sup> 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<sup>xiii</sup>.

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 recursos<sup>44</sup>, nos encontramos que

---

<sup>43</sup> Que no está limitada por los factores de aislamiento de la competencia, como en el caso de la imitación competitiva.

<sup>44</sup> A pesar de que se admite que la productividad de un recurso depende de la función de producción en que se utilice (Rumelt 1984, Barney 1986), este análisis no aborda cómo se construyen las funciones de producción de las empresas.

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 desplazara al análisis de las capacidades de la empresa.

Los resultados de esta nueva tendencia han sido múltiples<sup>xiv</sup> 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 a 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<sup>45</sup> 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,

---

<sup>45</sup> Teece, Pisano y Shuen 1997 de hecho hablan de capacidades dinámicas.

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)

Asimismo, 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.<sup>46</sup>

Las capacidades, como los recursos idiosincrásicos<sup>47</sup>, 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

---

<sup>46</sup> Un ejemplo de ello es la reputación de la empresa, que a pesar de estar soportada por la mente de un número indeterminado de individuos que tienen alguna relación con la empresa, tiene una identidad individual.

<sup>47</sup> Para ampliar esta exposición se puede consultar el apartado anterior.

los procesos organizativos de la empresa y son soportadas por las mentes de los miembros de la organización. Por este motivo, son socialmente complejas, tienen derechos de propiedad ambiguos y no pueden ser controladas completamente por los gestores de la empresa<sup>48</sup>.

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 consideradas 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 las 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 aquella 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.

---

<sup>48</sup> Como sería el caso de los recursos tangibles, tipo maquinaria.

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 los 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.

#### 2.4.1. 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 organizativas<sup>49</sup> que se realizan en ella y que tienen tres funciones: integración/coordiación (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.

---

<sup>49</sup> Que son de naturaleza específica de la empresa (Teece, Pisano y Shuen).

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 emulación, 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))<sup>xv</sup>.

#### 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.

#### 2.4.2. 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.

---

## NOTAS FINALES

<sup>i</sup> Siguiendo a Bogner, Mahoney, Thomas (1998), la teoría de recursos y capacidades integra las perspectivas basadas en los recursos (Wernerfelt 1984) de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano, Shuen 1997) y basada en el conocimiento (Grant 1996).

<sup>ii</sup> El análisis económico normativo asume fuertes límites en el tratamiento de los factores de la producción, ya que su fin es describir el funcionamiento general de la economía. Esto exige un alto nivel de abstracción, motivo por el cual considera que los insumos son genéricos, y que su comportamiento es el de competencia perfecta.

En cambio, en la perspectiva positiva de la teoría económica, se busca analizar situaciones anómalas causadas por el incumplimiento de algún supuesto de la teoría económica normativa en

---

la realidad. Entre los supuestos que no se cumplen, algunos están relacionados con el comportamiento y características de los insumos. El análisis del comportamiento de estos factores de la producción *anómalos* y su impacto en el equilibrio del mercado genera señales relevantes para la estrategia de empresa.

iii En términos generales esta afirmación corresponde con el hecho de que la corriente principal del pensamiento económico considera *anómalos* a los recursos que no se apegan a los supuestos de funcionamiento del mercado en competencia perfecta, razón por la cuál suele omitirlos en su análisis.

Por otra parte, para poder mantener su valor explicativo, la teoría económica, ha debido construir modelos donde se eliminan los supuestos inconsistentes con la realidad y que permiten analizar el comportamiento de los recursos considerados *anómalos*.

Como se expuso en el capítulo primero, la teoría económica se ha dividido en dos ramas, una de carácter normativo donde se analiza el comportamiento ideal de la economía mediante el uso del modelo de competencia perfecta. La otra rama tiene carácter positivo, y analiza el comportamiento de la economía a partir del uso de modelos que describen la realidad de una forma más fiel, lo que implica un nivel de generalidad y abstracción menor.

Disponer de una descripción ideal de la economía ha permitido a los economistas observar con mayor claridad las diferencias entre la realidad existente y la deseable, así como detectar qué variables determinan el comportamiento de los mercados y cuáles de ellas pueden utilizarse para conducir a la economía real al escenario ideal.

En términos académicos resulta más fácil abordar el estudio de la economía a partir de la rama normativa que de la positiva. Sin embargo, la primacía dada al estudio de la rama normativa de la teoría económica encubre la existencia de la rama positiva, situación que llega a constituirse en una barrera para que los descubrimientos realizados en este campo tengan uso en otras disciplinas.

Este ha sido el caso de la pobre relación mantenida entre la gestión estratégica y la teoría económica, la teoría económica normativa describe empresas ideales, que tienen características difíciles de asumir en el análisis de empresas reales que debieron esperar durante mucho tiempo para ser reconocidas y utilizadas por la gestión estratégica.

iv Esta Teoría tiene importantes implicaciones respecto al significado que tienen las violaciones a las condiciones de competencia perfecta y en el bienestar social.

La teoría de recursos y capacidades resuelve algunos problemas relacionados con el objetivo de mantener el bienestar social y obtener beneficios extraordinarios, dentro de los modelos de la ventaja competitiva de la gestión estratégica.

La organización industrial, en su origen, fue creada con el objetivo de establecer los mecanismos correctivos a los impedimentos al funcionamiento del mercado en competencia perfecta, con el fin de hacer máximo el bienestar social.

Sin embargo, en su aplicación por parte de la estrategia de empresa, este objetivo se abandona y el uso que reciben los modelos basados en la organización industrial es establecer cómo aprovechar los impedimentos de funcionamiento del mercado en competencia perfecta, con el fin de maximizar la obtención de beneficios extraordinarios.

En este sentido, la búsqueda del bienestar social se abandona, con la intención de propiciar que en industrias imperfectamente competitivas las empresas puedan obtener ventaja competitiva, y en el mejor de los casos se ignora el bienestar social.

El modelo de la teoría de recursos y capacidades por el contrario, sugiere que la gestión estratégica puede ser consistente con el bienestar social de la teoría económica.

---

Al asumir que los recursos de la empresa son heterogéneos e inmóviles, resulta obvio que la empresa obtiene beneficios cuando explota las ventajas de sus recursos, con un comportamiento que es simplemente eficaz y eficiente. No explotar esas ventajas es un comportamiento ineficaz y no maximiza el bienestar social.

En este sentido, los resultados que obtiene una empresa con ventajas de recursos es el resultado de la eficiencia, más que del esfuerzo de crear condiciones de competencia imperfecta, de una manera que reduzca el bienestar social.

<sup>v</sup> La homogeneización de las dotaciones de recursos implica que los productos en ese mercado sean iguales, lo que conduce a la desaparición de los beneficios extraordinarios resultantes del ejercicio del poder de mercado, asociado a la diferenciación del producto.

En condiciones de información perfecta y de insumos homogéneos se considera que no es posible que se generen beneficios extraordinarios asociados a diferencias en la eficiencia de las empresas, ya que, todas las organizaciones cuentan con la información suficiente para asignar óptimamente sus recursos. Esto implica que alcanzan el mismo nivel de eficiencia, y si esto no sucede, las organizaciones ineficientes sufren pérdidas hasta que se ven forzadas a salir del mercado

La información perfecta, no sólo contribuye a que se estandarice la eficiencia de las organizaciones y se homogeneicen las dotaciones de recursos de las empresas. También repercute en la posibilidad de conseguir beneficios extraordinarios asociados a obtener ingresos superiores al costo de participar en el mercado (Barney 1986<sup>o</sup>).

Desde la perspectiva de la demanda de recursos, la posesión de información perfecta permite prever la contribución marginal de cada unidad del recurso, por lo que los demandantes de dicho recurso no estarán dispuestos a pagar un precio mayor por éste, que los beneficios esperados por su utilización.

Desde la perspectiva de la oferta, que los propietarios de la empresa conozcan el valor de sus recursos, en sus distintos usos alternativos, implica que pueden discernir sobre cuál es su precio de equilibrio en el mercado, y que no estén dispuestos a vender por un precio menor, ya que como agentes racionales buscan maximizar sus beneficios, para tratar de obtener el precio mayor posible.

En este sentido, la mano invisible conduce, *c/teris paribus*, a que el precio del recurso o si se prefiere, el costo del factor de la producción, se iguale con su contribución marginal a la producción, lo que implica que su uso genera un nivel de beneficios extraordinarios nulo, o que se obtenga el nivel de beneficios asociados al equilibrio de competencia perfecta.

<sup>vi</sup> El análisis de las consecuencias económicas que tiene la carencia de información perfecta constituye uno de los principales ejes de desarrollo en la teoría económica, a través de las diversas corrientes que integran dicha disciplina.

En cambio, para la gestión estratégica, que los agentes económicos, principalmente los gestores de la empresa, no dispongan de información perfecta, más que un problema que deba ser resuelto para que la teoría funcione, es uno de los motivos que propiciaron el desarrollo de este campo de conocimiento, ya que entre sus objetivos se encuentra proporcionar elementos de apoyo para la gestión de la empresa.

<sup>vii</sup> El mercado es un sistema de asignación de recursos descentralizado, que se basa en el sistema de precios relativos. Si no existen precios o la información respecto de ellos es costosa y compleja de encontrar, las transacciones se dificultan. Este es el argumento básico de la teoría de los costos de transacción, donde se considera que la carencia de información perfecta genera costos asociados a las transacciones que permiten la movilidad de los recursos, de tal manera que la empresa se convierte en un mecanismo alternativo para la asignación de sus recursos.

Es decir, la organización internaliza las transacciones que no se pueden realizar en el mercado y funciona como un mecanismo que permite que los recursos se muevan libremente a su asignación óptima dentro de los límites de la empresa misma.

viii Un bien público es aquel que no tiene restricciones asociadas a su consumo, como puede ser el paisaje, la luz solar, etc., que son recursos importantes para ciertas empresas. Un ejemplo de insumos no comerciables de gran importancia, está en ciertos recursos intangibles, que al estar basados en información tácita (como la cultura de la organización, la reputación de la empresa, el poder del público, etc.) no dependen directamente de la gestión de la empresa. La información tácita es un recurso con características de bien público, con dificultades para que se le asignen derechos de propiedad, por lo que presenta enormes dificultades para la gestión de su movilidad. Esto se ampliará en el siguiente capítulo.

ix Usualmente la imitación competitiva es vista como algo positivo porque contribuye a la difusión del conocimiento tecnológico y de otros tipos de conocimiento, con lo que se impulsa la eficiencia de las empresas. Además, es el mecanismo que propicia que la economía asigne sus recursos de forma óptima, dirigiéndolos a las actividades más rentables. Por este motivo, una de las funciones mejor aceptadas del Estado es garantizar la libre competencia. Sin embargo, para la empresa que es objeto de la imitación competitiva, este es un problema que puede destruir su ventaja competitiva. Su comportamiento racional incluye el uso de todos los instrumentos a su alcance, permitidos por el marco legal en que actúa, para impedir la imitación. Entre estos instrumentos se encuentran las patentes, los secretos industriales, los contratos, etc. Entre las prácticas de reducción de la imitación competitiva que más rechazo suscitan está la colusión.

x En el sentido de modelar la competencia bajo condiciones de incertidumbre, Rumelt (1984) asume un mercado de productos homogéneos, donde existe una función de demanda, y cada nuevo participante en la industria obtiene una función de costo  $C(q, b)$  la cual tiene forma de u sobre  $q$ , la cantidad producida. El parámetro  $b$  es una medida de la eficiencia relativa, y medidas grandes de  $b$  implican costos unitarios bajos. Cada firma, una vez que está en la industria actúa como tomador de precio y maximizador de beneficios. Para ajustar su producción al costo marginal igual al precio de mercado  $p$  una firma con el nivel de eficiencia  $b$  obtiene el nivel de beneficios  $y(b, p)$ .

Si  $C(b, q)$  presenta costos fijos, las empresas pueden obtener beneficios negativos cuando los precios de mercado caen por debajo de cierto nivel. Definido  $h(p)$  como el valor de  $b$  que permite a la firma igualar el precio de mercado  $p$ , así  $y(h(p), p) = 0$  y si  $b < h(p)$ , la empresa no puede obtener beneficios positivos y es obligada a salir de la industria.

Ahora asumimos que cada nuevo participante en la industria debe pagar un derecho de entrada irrecuperable  $K$  y que recibe una función de costos  $C(b, q)$  en el cual  $b$  es un resultado de una variable aleatoria  $X$  con distribución acumulativa  $F$  y una densidad  $f$  intuitivamente sería claro que empresas entraran en la industria y tendrán un nivel de eficiencia diferente, si las entradas continúan, los precios caerán, forzando a algunas firmas que hayan recibido funciones de costos pobres ( $b$  pequeñas) fuera de la industria. Finalmente la industria encontrará un estado que desanime futuras entradas en ella. El equilibrio de libre entrada es conseguido a través de este proceso de variación y selección más que por el flujo de recursos neoclásico. En este proceso, las firmas despliegan un rango de eficiencias y la más eficiente obtiene rentas permanentes.

Rumelt (1984), por simplicidad, asume que cada entrante tiene un efecto independiente insignificante sobre el precio de mercado. Definido  $V(p)$  como el valor de entrada esperado cuando el candidato a nuevo participante en la industria enfrenta un precio fijo  $p$ . Tomando la tasa de descuento a ser  $r$  tenemos que: (1)

$$V(p) = \frac{-K + (1/r)y(x, p)dF(x)}{h(p)}$$

para  $p$  suficientemente bajos  $V(p) < 0$  y la entrada está bloqueada. Aún con la garantía de un precio

fijo es insuficiente para hacer atractiva la entrada. Debido a que  $V$  aumenta en  $p$ . Hay un único precio  $p^*$  que soluciona  $V(p) = 0$  y el atomismo asegura que el precio de equilibrio final que bloquea la entrada puede ser sólo infinitesimalmente menor que  $p^*$ . Cada prospecto a entrar puede esperar recibir al menos  $V(p^*)$ , por lo que nuevas entradas se darán mientras  $p > p^*$ .

Cuando el precio es  $p^*$ , la  $b$  mínima necesaria para sobrevivir es  $b^* = h(p^*)$  las empresas en el equilibrio final serán esas que recibieron valores de  $b$  mayores que  $b^*$  así, la probabilidad  $P_s$  de que un nuevo participante sobreviva al proceso de selección y sea miembro del equilibrio final es: (2)

$$P_s = 1 - F(b^*)$$

La distribución  $F$ , de supervivientes de  $b$  es  $F(x)/P_s$  para  $x > b^*$  y 0 de otra manera. Los supervivientes del proceso de selección obtendrán beneficios  $ys(b, p^*)$  de largo plazo y el nivel de beneficio esperado para los supervivientes es: (3)

$$E_{ys} = \int_{b^*}^{\infty} y(x, p^*) dF(x)$$

combinando (1) con (3) y la condición  $V(p^*) = 0$  resulta: (4)

$$E_{ys} = rK/P_s$$

y definiendo las rentas de los supervivientes como  $R_s = E_{ys} - rK$  revela que :(5)

$$R_s = rK(1 - P_s) / P_s$$

A partir de (5) es claro que el sobreviviente promedio (y la industria en su totalidad) presenta beneficios económicos positivos en el equilibrio a pesar del comportamiento tomador de precio y de la entrada libre. Esas rentas son creadas por los fallos de otras empresas en sobrevivir: si  $P_s = 1$ , entonces  $R_s = 0$ . Mas precisamente por cada sobreviviente hay  $(1 - P_s)/P_s$  Las empresas que fallan en la sobrevivencia sufren una pérdida de  $K$ . Consecuentemente el beneficio neto esperado de una entrada es 0 y las rentas de los supervivientes equilibran las rentas de los sobrevivientes.

Otra forma de ver (5) es que la presión de la selección asegura que el promedio de los empresarios conseguirá beneficios por debajo del promedio. Inclusive si  $P_s$  es suficientemente bajo la media de  $X$  caerá debajo de  $b^*$  y los nuevos participantes promedio no sólo obtendrán beneficios bajos, si no que fallará en su sobrevivencia.

<sup>xi</sup> Cuando un conjunto de recursos actúa de forma conjunta, puede describirse como una función de producción o como una capacidad. Estos conceptos no son sinónimos y de hecho se refieren a aspectos diferentes del mismo fenómeno. Una función de producción es una relación que indica la cantidad máxima de producto que se puede obtener con un conjunto de insumos determinado dada la tecnología (Ferguson y Gould 1978). Su uso permite evaluar la eficiencia con que se utilizan los insumos. En cambio las capacidades están referidas a la habilidad de la empresa para integrar y utilizar diversos recursos y tecnologías a través de su proceso organizacional para la consecución de un fin (Amit y Schoemaker 1993, Makadok 2001). En una función de producción se pueden utilizar diversas capacidades, y éstas, a su vez, pueden formar parte de múltiples funciones de producción.

<sup>xii</sup> La identificación de los recursos superiores en términos de rentas ricardianas es una tarea compleja, debido a que, además de ser necesario establecer la lista completa de los recursos ligeramente diferenciados que pueden ser sustitutos entre sí en la producción de un bien, se debe medir la productividad de todos esos recursos en cada una de las funciones de la producción posibles. Sin esta información no se pueden comparar los recursos, establecer el promedio de la industria y saber cuales de ellos son superiores y en qué funciones de producción.

---

Esta tarea, además de compleja resulta inútil, ya que la información producto de dicha evaluación no es adecuada para establecer con ella una estrategia de construcción de ventaja competitiva, por diversas causas:

Si el insumo en cuestión se puede obtener en el mercado, cuando se aplica dentro de una estrategia se genera cierta información que permite, tanto a los ofrecientes como a los demandantes evaluar el valor del recurso, por lo que su precio se iguala con su valor, y no genera beneficios extraordinarios (Barney 1986<sup>a</sup>). Y si dicho recurso no se puede obtener en el mercado, los costos asociados a su obtención, en muchos casos, pueden ser superiores a su contribución a la generación de beneficios (Dierickx y Cool 1989).

<sup>xiii</sup> El siguiente es un ejemplo histórico de esta situación: las empresas productoras de henequén de la península de Yucatán en México gozaron durante los siglos XVIII y XIX de una ventaja competitiva indiscutible en la fabricación de cuerdas para uso en la navegación, ya que fueron prácticamente los únicos productores mundiales de la materia prima necesaria para la fabricación de dichas cuerdas.

Sin embargo, la aparición de materiales sustitutos, propició el cambio de las cuerdas de henequén por las fabricadas con materiales sintéticos más resistentes a la putrefacción.

Las empresas henequeneras mantienen su ventaja competitiva en la fabricación de cuerdas de dicho material, en un mundo donde éstas ya no son relevantes.

<sup>xiv</sup> La investigación de las capacidades de la empresa ha sido bastante amplia y se ha relacionado con diversos tópicos específicos. Lo siguiente es una muestra de estos trabajos, donde se incluyen tanto resultados de los estudios empíricos que se han realizado evaluar la importancia de las capacidades como soporte de la ventaja competitiva, como los de carácter teórico y los que proponen campos de expansión futura.

Argyres (1996a) explora las relaciones entre la teoría de recursos y capacidades y la teoría de contratos como formas de abordar el rol que juegan las capacidades de la empresa en su decisión de realizar una integración vertical. En su estudio encuentra que la similitud en las bases de conocimiento asociadas con distintas actividades en la empresa, y el tiempo requerido para adquirir dicho conocimiento, son indicadores importantes de la importancia de las capacidades de la empresa en la decisión de cómo realizar una integración vertical.

El mismo Argyres (1986b) extiende su investigación acerca de las capacidades, examinando algunos aspectos relativos a la estructura organizativa de la empresa. Dentro de las estrategias de diversificación que siguen las grandes empresas, se pueden identificar algunos aspectos claves de la estructura de la empresa vinculados al desarrollo de nuevas tecnologías. Estas estrategias de diversificación pueden ser conceptualizadas en términos de capacidades, lo que lleva a cuestionar que estructura organizativa es más propicia para desarrollar capacidades y su aplicación a nuevos productos.

Brush y Artz (1999) exploran empíricamente la relación entre recursos, capacidades y resultados de la empresa, introduciendo la noción de asimetrías de información. Su estudio, además de mostrar la existencia de mecanismos de aislamiento a la competencia, señala que el valor de los recursos y capacidades de la empresa descansa sobre las asimetrías de información y es de carácter contingente.

Carlsson y Eliasson (1994) estudian la relación que puede haber entre capacidades y crecimiento macroeconómico. Para ello, sugieren una metodología para generalizar y relacionar las competencias, como están definidas a nivel micro, y a nivel macro, mediante el uso del Modelo del Sistema Económico Sueco, respecto a la macroeconomía con base microeconómica.

En su estudio ellos definen las competencias como la habilidad de identificar, expandir y explotar las oportunidades de negocio. Las competencias son el mecanismo a través del cual las oportunidades

---

tecnológicas se convierten en actividad económica a partir de los cuatro tipos de capacidades existentes: 1) selectivas o estratégicas, 2) Organizacionales o de coordinación, 3) Técnicas, y 4) de aprendizaje.

Chandler y Hanks (1994) exploran empíricamente la relación entre el atractivo del mercado, las capacidades de la empresa, la estrategia de inversión y el resultado de dichas inversiones. En su trabajo encuentran que el atractivo del mercado y sobre todo la abundancia de capacidades, están significativamente relacionadas con el resultado de las inversiones y las capacidades de la empresa con la estrategia de inversión que se sigue.

Figenbaum, Hart y Schendel (1996) se cuestionan la manera en que los ejecutivos consiguen conjugar las condiciones del ambiente externo y las capacidades organizacionales internas que facilitan el impulso de los resultados de la empresa. Estos autores explican que la selección que hace la empresa de puntos de referencia, le permite conseguir un alineamiento estratégico capaz de impulsar sus resultados y de sustentar su ventaja competitiva. Por ello, estos autores desarrollan una matriz de puntos de referencia formada por tres dimensiones: capacidades de la empresa, entorno y tiempo, como instrumento para analizar las relaciones entre puntos de referencia del comportamiento estratégico de la empresa y los resultados de la misma.

Ginsberg (1994) introduce algunas consideraciones provenientes de los modelos cognitivos de la competencia dentro de la teoría de recursos y capacidades, para analizar el proceso a través del cual la cognición de la gestión, conduce a la ventaja competitiva sustentable. En su trabajo intenta identificar los fundamentos cognitivos de la diferenciación y el costo, examina cómo estos fundamentos emergen del proceso de desarrollo estratégico, explica cómo los grupos de capacidades de la empresa influyen este proceso y muestra cómo los recursos humanos y organizativos potencian las capacidades de la empresa.

Gunther, McGrath, MacMillan y Venkataraman (1995) utilizan la noción de competencias para extender analítica y empíricamente el estudio de las fuentes de ventaja competitiva. En su trabajo definen en términos operacionales las competencias de la empresa como el grado en el que la empresa puede conseguir o superar sus objetivos. Sus resultados empíricos sugieren la importancia de ciertos procesos en la forma en que emerge la ventaja competitiva.

Henderson y Cockburn (1994) estudian empíricamente el rol de las competencias de la empresa en la investigación dentro de la industria farmacéutica. Sus resultados apoyan que las competencias de la empresa explican una fracción significativa de la varianza en la productividad de la investigación entre empresas del sector.

Helfat (1997) investiga empíricamente el rol de los activos complementarios, en especial las tecnologías, dentro de las capacidades dinámicas de investigación y desarrollo en el contexto de la industria petrolera de Estados Unidos, durante los años setenta y primeros ochenta. En su estudio encuentra que en respuesta al crecimiento en los precios del petróleo, las empresas con una gran cantidad de tecnologías complementarias y activos físicos también desarrollaron una intensa actividad en el desarrollo de nuevas capacidades.

Levinthal y Myatt (1994) enfocan su trabajo a indagar empíricamente como emergen las capacidades distintivas de la empresa, a partir de la retroalimentación en el mercado de los factores organizativos que influyen en la elección de capacidades y en especial del rol de la gestión respecto en la elección de capacidades. Su estudio avala sus hipótesis.

Porter Liebeskind (1996) combina elementos de la economía de los costos de transacción con el concepto de capacidades de la empresa para argumentar que ésta posee capacidades institucionales particulares que le permiten proteger el conocimiento de la expropiación y la imitación de una forma más eficiente que los contratos de mercado. Estas capacidades institucionales permiten a la empresa generar y proteger los recursos y capacidades únicos en los que sustenta su ventaja competitiva.



---

Mc Evily y Zaheer (1999) estudian empíricamente que es lo que explica las diferencias en la habilidad de las empresas para adquirir capacidades competitivas. Ellos proponen que la relación que tiene la empresa con una red de vínculos institucionales es una importante fuente de variación en la adquisición de capacidades competitivas. Las empresas pertenecientes a *cluster* geográficos donde existen muchos vínculos con instituciones regionales, están en una mejor posición para obtener información, ideas y oportunidades. Su estudio demuestra la corrección de su hipótesis.

<sup>xv</sup> Estos autores proporcionan las siguientes definiciones de categorías de activos:

Los activos tecnológicos específicos de la empresa: son aquellos que, a pesar de la existencia de un mercado emergente de tecnología, no participan en él, debido a distintos factores, principalmente a los costos de transacción asociados a su comercio, porque no pueden ser protegidos por los instrumentos convencionales de propiedad intelectual. La utilización de este tipo de activos específicos es una característica clave en la diferenciación entre empresas.

Activos complementarios: la innovación tecnológica requiere del uso de ciertos activos relacionados para producir nuevos productos y servicios. Cada capacidad y activo necesario para la actividad actual de la empresa puede tener otro uso. Estos activos usualmente pierden su valor en dichos usos, pero su valor puede potenciarse o reducirse cuando se aplican a nuevos productos.

Activos financieros: en el corto plazo la posesión de dinero en efectivo y el nivel de apalancamiento de la empresa tiene implicaciones estratégicas. Cuando se requiere efectivo, no se puede recurrir al mercado sin la diseminación de una considerable cantidad de información entre inversores potenciales.

Activos asociados a la reputación: las empresas, como los individuos tienen una reputación. La reputación frecuentemente resume la información respecto de la empresa y define su comportamiento ante sus proveedores, clientes y competidores. Los activos de este tipo son intangibles y permiten que las empresas consigan distintos objetivos en el mercado.

Su principal valor es externo, ya que lo específico de la reputación es que es un resumen estático de los activos actuales de la empresa, su posición y su comportamiento futuro.

Dado que existe una asimetría de lo que se conoce de la empresa en su interior y en éste, la reputación, algunas veces, es más una imagen que el verdadero estado del negocio, en el sentido que los actores externos responden a lo que ellos saben de la empresa más que a lo que puede ser conocido.

Activos estructurales: la estructura formal e informal de la organización y sus relaciones externas tiene una importante relación con la tasa y dirección de la innovación y con la manera en que las capacidades y competencias de la empresa evolucionan de forma conjunta.

El grado de jerarquía y el nivel de integración vertical y horizontal son elementos específicos de la estructura de la empresa. Los modos de gobierno distintivos pueden ser reconocidos y soportan tipos diferentes de innovación en menor o mayor grado.

Activos institucionales. el entorno no puede definirse sólo en términos de mercado. Desde que las políticas públicas son usualmente reconocidas como un determinante de lo que las empresas pueden hacer, existe una tendencia a observar este fenómeno en términos de mercado o de incentivos económicos, sin embargo las instituciones por sí mismas son elementos críticos del entorno.

Instituciones como los sistemas regulatorios, los regímenes de propiedad intelectual, las leyes antimonopolio son parte del entorno. Estas instituciones introducen una significativa diferencia nacional, lo cual es una de las razones determinantes en la cuestión de las decisiones de localización geográfica. Empresas de distintos orígenes regionales y nacionales pueden tener bastantes activos institucionales diferentes en la base de su ventaja competitiva.

---

Activos de mercado: La pertenencia a un mercado o a otro es un determinante importante para la empresa, debido a distintos factores, como el tiempo crítico de la actividad, que no es igual en todos los casos.

Límites de la organización: Una dimensión importante de los recursos que dispone la empresa es la localización de los límites de la organización, es decir su nivel de integración vertical y horizontal.

Los límites de la organización son importantes no sólo en términos tecnológicos y de complementariedad, sino también en cuanto a la coordinación de recursos y actividades y respecto a la protección de activos, en especial cuando los derechos de propiedad son ambiguos.

## **APÉNDICE 1**

### **UN MODELO OPERATIVO DE CREACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA**

Con independencia de cualquier discusión teórica que se pueda producir en su interior, el objetivo de la gestión estratégica es, en última instancia, proporcionar elementos que sirvan de apoyo a los gestores de las organizaciones, en la toma de decisiones relacionadas con el establecimiento de estrategias para sus empresas.

La teoría de recursos y capacidades, como parte de esta disciplina, constituye un modelo que orienta las alternativas estratégicas que están a disposición de los gestores, en su objetivo de construir ventaja competitiva para la empresa y obtener beneficios extraordinarios.

Por este motivo, el presente apéndice tiene la intención de traducir la discusión teórica contenida en el capítulo segundo en un instrumento operativo que facilite el uso de los conceptos propios de la teoría de recursos y capacidades en la práctica empresarial. Este documento se basa en el trabajo de Grant (1991), y para un tratamiento más profundo se sugiere la lectura completa de dicho trabajo.

Normalmente el punto de salida para la formulación de la estrategia es el establecimiento de la identidad y propósito de la organización, convencionalmente conocido como misión, que es la respuesta a la pregunta sobre la actividad a la que se dedica la empresa.

Esta respuesta define el mercado que se busca atender, señalando quienes son los clientes objetivo, y cuales son las necesidades a satisfacer.

Pero en un mundo donde las preferencias de los consumidores son volátiles, y la tecnología para atender estas necesidades está en evolución constante, este enfoque externo no proporciona una base suficientemente segura para la formulación de la estrategia de largo plazo.

Cuando el entorno de la empresa es cambiante, como suele suceder actualmente, los recursos y capacidades, propiedad de la organización, proporcionan una base estable sobre la que definir la misión de la empresa.

Si la misión de la empresa es definida en función de lo que la organización es capaz de hacer más eficientemente y no de los mercados que busca atender, los gestores de la empresa disponen de un escenario mucho más claro para definir la estrategia de la empresa.

Con el objetivo de facilitar esa tarea, Grant (1991) propone un modelo de análisis estratégico que puede ser fácilmente utilizado por los gestores de la empresa, acorde con esta perspectiva, y que se basa en la teoría de recursos y capacidades.

En este modelo se establece una distinción clave entre los recursos y las capacidades de la organización. Los recursos son los insumos dentro del proceso de producción y son la unidad básica de análisis. Entre ellos se incluyen la maquinaria y los equipos, las habilidades de los empleados individuales, las patentes, etc. Pocos recursos utilizados de forma aislada son capaces de producir un bien o servicio, pero en cambio, pueden participar en más de una capacidad.

La empresa para poder llevar a cabo su actividad productiva requiere de la habilidad para obtener y coordinar diversos conjuntos de recursos.

Una capacidad es la aptitud que permite a un equipo de recursos realizar conjuntamente una tarea o actividad. Mientras que los recursos son la fuente de las capacidades de la organización, las capacidades son la fuente principal de su ventaja competitiva.

En este sentido, la primera etapa de este modelo de ventaja competitiva es la identificación de recursos. Esta tarea es usualmente compleja, ya que los sistemas de información de las

organizaciones sólo proporcionan una información fragmentada de la base de recursos de la empresa.

Los balances de la empresa son inadecuados ya que no incluyen algunos de los recursos más relevantes para la organización, como pueden ser los activos intangibles. En todo caso, los criterios que se deben utilizar para la evaluación de los recursos son los siguientes:

1. Qué oportunidades existen de economizar el uso de recursos: la habilidad para maximizar la productividad de los recursos es una tarea fundamental. Esto implica usar menos recursos para soportar el mismo nivel de actividad.
2. Qué posibilidad existe de usar los activos existentes, de manera más intensa y con el mejor empleo posible.

La segunda etapa del modelo consiste en la identificación y valoración de las capacidades de la empresa.

Las capacidades de la organización son lo que ésta puede hacer con sus recursos. Las capacidades pueden ser identificadas y evaluadas usando una clasificación funcional de las actividades de la empresa.

El problema clave de la evaluación de las capacidades es mantener la objetividad, ya que muchas empresas tienen una imagen mejor de sí mismas que la real. Crear capacidades no es simplemente ensamblar equipos de recursos: las capacidades involucran patrones complejos de coordinación entre personas y entre personas y otros recursos.

La tercera fase del modelo implica la evaluación del potencial de obtención de beneficios, es decir, la definición de la ventaja competitiva de la empresa. Los beneficios creados por los recursos y capacidades de la empresa dependen de dos factores clave:

1. De la sustentabilidad de la ventaja competitiva que proporcionan a la empresa sus recursos y capacidades.
2. De la habilidad de la empresa para apropiarse de las rentas ganadas con sus recursos y capacidades.

En el largo plazo, las ventajas competitivas y los beneficios asociados se erosionan como efecto de la competencia. La velocidad de la erosión depende de las características de los recursos y capacidades que sustentan la ventaja competitiva.

En ausencia de imitación competitiva, la longevidad de la ventaja competitiva depende de la velocidad en que los recursos y capacidades de la empresa se hagan obsoletos. La duración de los recursos varía considerablemente en función de la actividad de la empresa.

Las capacidades tienen un potencial de ser más durables que los recursos sobre los que están basados, porque se mantienen remplazando recursos individuales. La reposición de las capacidades depende de la habilidad de la gestión de mantenerla y renovarla.

La habilidad de la empresa de sostener su ventaja competitiva en el tiempo depende de la velocidad con la que otras organizaciones puedan imitar su estrategia.

La cuarta fase del modelo corresponde a la formulación de la estrategia. El análisis del potencial para generar beneficios extraordinarios por parte de los recursos y capacidades de la empresa concluye que los recursos y capacidades más importantes de la empresa son aquellos que son duraderos, difíciles de identificar y entender, imperfectamente transferibles, difíciles de imitar y de los cuales la empresa cuenta con un claro control y propiedad.

La esencia de la formulación de la estrategia es que el diseño de estrategias debe propiciar que el uso de los recursos y capacidades esenciales de la empresa sea el más efectivo posible. El diseño

de estrategias alrededor de este tipo de recursos implica que la empresa debe limitar su alcance a esas actividades donde posee ventaja competitiva.

La quinta y última etapa del modelo corresponde a la identificación de los recursos faltantes, para el establecimiento de la estrategia de la empresa y la creación de una base de recursos.

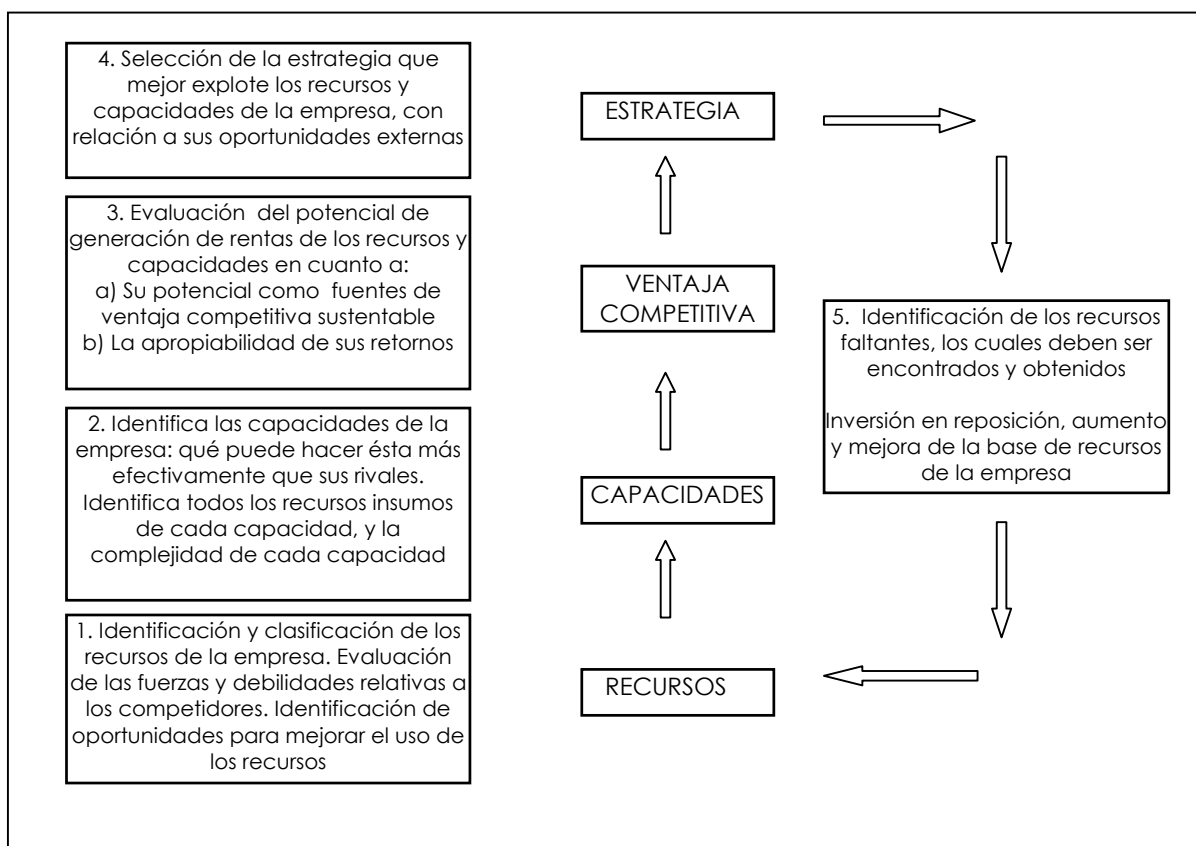
La estrategia de la empresa no sólo se refiere al despliegue de los recursos existentes en un momento dado. Un factor primordial para el mantenimiento del éxito de la empresa es que el desarrollo de la base de recursos sea constante. Esto incluye el reemplazo de los insumos obsoletos para mantener el nivel de recursos de la empresa y el aumento de su dotación para conseguir y aumentar la posición de ventaja competitiva de la empresa

Sustentar la ventaja competitiva exige el desarrollo de nuevos recursos para soportar las capacidades que a su vez formarán la base de la ventaja competitiva futura de la empresa. Las capacidades esenciales están más relacionadas con la ruta a seguir para futuros desarrollos que con las capacidades actuales de la empresa.

Armonizar la explotación de los recursos y capacidades actuales con el desarrollo de los que requerirá la ventaja competitiva futura es una tarea compleja. Para conseguirlo se trata de asegurar que la estrategia impulse, constantemente y más allá de sus límites, a las capacidades actuales de la empresa. Esto asegura su perfeccionamiento y también el desarrollo de las capacidades que la empresa requerirá en el futuro.

Este modelo se resume en la siguiente figura:

**FIGURA 1: UNA APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA BASADA EN LOS RECURSOS: UNA ESTRUCTURA PRACTICA**



Fuente Grant (1991)

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **LAS FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA DE LA PyME.**

#### **EL ROL DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Al principio de este documento se señaló que para analizar los determinantes del éxito de la PyME, 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<sup>1</sup>.

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 de los activos controlados por la organización, en especial, su potencial de generación de rentas. Y, ciertamente, el tamaño de la empresa no es una variable que afecte significativamente a los atributos de los recursos

---

<sup>1</sup> En el capítulo primero se expusieron las causas que determinaron que se identificara el éxito de la empresa con la obtención de beneficios extraordinarios.

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<sup>2</sup>.

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 la PyME cuente 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 la PyME. 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 la PyME.

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 la PyME cuente con el mismo potencial que la GE para obtener y gestionar ese tipo de recursos<sup>3</sup>.

Si la clave del éxito de la empresa está en el control de recursos superiores o estratégicos, y en línea con los argumentos de Schumpeter (1950), sólo 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 la PyME puede 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<sup>4</sup>, esta investigación puede contribuir a delimitar su utilidad cuando se aplica en el análisis del éxito de la PyME.

---

<sup>2</sup> Si bien, su valor, como se expuso ampliamente en el capítulo segundo, depende de la función de producción en que se utilicen, y posiblemente se reduzca si se transfieren a otra organización.

<sup>3</sup> Particularmente porque la PyME no cuenta con las condiciones necesarias para invertir en I+D

<sup>4</sup> Como por otra parte, le sucede a la mayoría de las teorías de la gestión estratégica.

Como es bien sabido, la PyME puede ser tan eficiente 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 la PyME 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 la PyME, y en este sentido le son irrelevantes.<sup>5</sup>

Entre los aspectos de la teoría de recursos y capacidades que parecen particularmente significativos para el éxito de la PyME, 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 la PyME, y profundizar en el rol que juegan en la construcción y mantenimiento de su ventaja competitiva, primero es necesario definir a qué nos referimos cuando hablamos de la PyME, y también es necesario establecer su perfil, y particularmente los determinantes de su comportamiento competitivo.

---

<sup>5</sup> Entre ellos, está el uso de conceptos como el de capacidades esenciales (Prahalad y Hamel 1990) que en su formulación original fue diseñado para ser usado por la GE multidivisional.



### 3.1. LA RELEVANCIA DE LA PyME EN EL CONTEXTO ACTUAL

Antes de introducir el análisis de la PyME, 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<sup>6</sup> 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<sup>7</sup>, 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).

El caso de la Gran Bretaña es un ejemplo paradigmático del interés que ha despertado la PyME en ámbitos académicos y gubernamentales. Interés que ha llegado a ser descrito como un romance con la PyME y con la figura del emprendedor, particularmente con aquellos que crearon una empresa, la hicieron crecer y se enriquecieron en el proceso.

Como en muchos romances, el interés que despertaba la PyME muchas veces estuvo basado en una imagen idealizada de este tipo de empresa y de su potencial de desarrollo. Sin embargo, para la década de los noventa ya se había abandonado esta perspectiva poco realista, y los casos particulares de éxito ya no ocultaban la dura realidad que enfrentan la mayor parte de las empresas de este sector.

Lo cierto es que la mayoría de las organizaciones creadas en ese periodo "romántico" ya han desaparecido o no han crecido en absoluto. Se estima que dos terceras partes de estas empresas consisten sólo en una o dos personas, y frecuentemente la segunda persona es la pareja. Tres cuartas partes de las empresas restantes emplean menos de 10 personas. Alrededor del 97% del total de las empresas emplean menos de 20 personas, el 99% menos de 100 y solo el 0.3% del total de las empresas emplean más de 200 personas (Burns 1996, p.2). Y aunque la situación descrita corresponde a la Gran Bretaña, no es particularmente diferente a la de otros países.

---

<sup>6</sup> Con experiencias como las asociadas al reporte del Comité Bolton (1971).

<sup>7</sup> Ya en la década de los setenta se observó un resurgir de la PyME, cuya importancia económica no ha dejado de crecer desde ese período.

Como se ha mencionado, las expectativas que actualmente despierta la PyME 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, la PyME es la única fuente de empleo y de renovación económica (Julien 1998). Además, el dinamismo, la adaptabilidad y flexibilidad de la PyME 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 a considerar que la PyME es una empresa joven que está en proceso de crecer hasta alcanzar una escala óptima,<sup>8</sup> 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 la PyME 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, la PyME no puede o no quiere 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.

---

<sup>8</sup> 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.

### 3.1.1. CARACTERÍSTICAS DEFINITORIAS DE LA PyME

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

La tarea es compleja, ya que la PyME no es homogénea, 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<sup>9</sup> (Storey 1994, Burns 1996).

Pero a pesar de esas limitaciones, es necesario definir qué organizaciones pueden ser consideradas PyME, 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 la PyME, 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 la PyME.

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 la 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 fue creado con la intención de facilitar la comparación de las características y comportamiento de la PyME en distintos países y regiones.

Por su parte, la Comisión de las Comunidades Europeas, con el fin de unificar la definición de la PyME en el ámbito europeo emitió la Recomendación 9696/280/CE del 3 de abril de 1996, (publicada en el Diario Oficial nº 107 de 30/04/1996 P 0004 – 0009). En el artículo 1 del anexo de dicho documento, que se transcribe a continuación, establece que las empresas que pertenecen al conjunto de la PyME deben poseer las siguientes características:

#### Artículo 1

1. Se entenderá por pequeñas y medianas empresas, denominadas de ahora en adelante «PYME», las empresas:

- que empleen a menos de 250 personas,
- cuyo volumen de negocio anual no exceda de 40 millones de ecus o cuyo balance general anual no exceda de 27 millones de ecus, y que cumplan el criterio de independencia tal como se define en el apartado 3.

2. Cuando sea necesario diferenciar las empresas pequeñas de las empresas medianas, se entenderá por «pequeña empresa» la empresa que:

- emplee a menos de 50 personas,
- cuyo volumen de negocio anual no exceda de 7 millones de ecus o cuyo balance general anual no exceda de 5 millones de ecus, y que cumpla el criterio de independencia tal como se define en el apartado 3.

3. Se considerarán empresas independientes las empresas en las que el 25 % o más de su capital o de sus derechos de voto no pertenezca a otra empresa, o conjuntamente a varias empresas que no

---

<sup>9</sup> Una empresa considerada pequeña en ciertas industrias, como la petroquímica, puede ser considerada enorme en otras.

respondan a la definición de PYME o de pequeña empresa, según el caso. Este umbral podrá superarse en los dos casos siguientes:

- si la empresa pertenece a sociedades públicas de participación, sociedades de capital riesgo o a inversores institucionales, siempre que éstos no ejerzan, individual o conjuntamente, ningún control sobre la empresa;

- si el capital está distribuido de tal forma que no es posible determinar quién lo posee y si la empresa declara que puede legítimamente presumir que el 25 % o más de su capital no pertenece a otra empresa o conjuntamente a varias empresas que no responden a la definición de PYME o de pequeña empresa, según el caso.

4. Para el cálculo de los umbrales contemplados en los apartados 1 y 2 convendrá añadir las cifras correspondientes de la empresa beneficiaria y de todas las empresas en las que posea directa o indirectamente el 25 % o más de su capital o de los derechos de voto.

5. Cuando resulte necesario diferenciar las microempresas de los otros tipos de PYME, se entenderá por microempresas las empresas que empleen a menos de 10 empleados.

6. Cuando, en la fecha de cierre de su balance, una empresa supere en un sentido o en otro los umbrales relativos al número de empleados o los umbrales financieros, ésta adquirirá o perderá la calidad de «PYME», «mediana empresa», «pequeña empresa» o «microempresa» si dicha circunstancia se repite durante dos ejercicios financieros consecutivos.

7. El número de empleados corresponderá al número de unidades de trabajo/ año (UTA), es decir, el número de asalariados a jornada completa empleados durante un año, constituyendo el trabajo a tiempo parcial o el trabajo estacional fracciones de UTA. Como año de referencia se tomará el año del último ejercicio financiero cerrado.

8. Los umbrales elegidos para el volumen de negocio o el balance general serán los correspondientes al último ejercicio financiero cerrado. En el caso de empresas de nueva creación cuyas cuentas aún no se hayan cerrado, los umbrales aplicables deberán basarse en unas estimaciones fiables realizadas durante el ejercicio financiero.

Como se puede observar, la definición de la PyME adoptada por la Comisión Europea incluye, además de criterios asociados al número de empleados, otros que tienen como objetivo evaluar el desempeño financiero de la empresa y su nivel de independencia.

Esto se debe a que si bien del 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 la PyME 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.

Si bien la definición adoptada por la Comisión Europea es diferente de la utilizada por el Comité Bolton, su espíritu es coincidente y en ambas se busca resaltar las características específicas de la PyME que le diferencian de la GE.

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 la PyME es que enfrenta 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, la PyME 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 la PyME usualmente opera 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 la PyME 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 averso al riesgo que lo usual en los gestores de la GE<sup>10</sup> (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 la PyME, 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<sup>11</sup>, muchos de ellos sólo tratan de conseguir un cierto nivel de ingresos compatible con un nivel de actividad agradable, o disfrutar 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 la PyME 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.

---

<sup>10</sup> Estas diferencias en el comportamiento de los gestores profesionales y los gestores propietarios han sido objeto de discusión desde tiempos de Adam Smith. En tiempos recientes han sido profusamente analizadas en la teoría de la agencia.

<sup>11</sup> Que es el criterio fundamental de racionalidad económica.

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, la PyME también es particularmente más vulnerable que la 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 la PyME y GE es que la primera opera en un entorno con un nivel mayor de incertidumbre y riesgo (Storey 1994).

**HABILIDAD DE CAMBIAR:** La segunda característica que define a la PyME 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 la GE.

El cambio en la PyME 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 la PyME asuma 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 la PyME esté 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 prácticas 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 la PyME 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 la PyME juega 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<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> 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 la PyME 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 la PyME 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 la PyME, vista de forma individual tienen que ver con una situación paradójica: Por una parte este tipo de empresa 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 2000-2001, 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 la PyME 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 la PyME, evidencia que este tipo de empresas ciertamente innova, y también refleja que existe diferencia entre el tipo de innovación que realizan la PyME y el de la GE, determinado principalmente por el nivel de inversión que cada una de ellas puede dedicar a I+D.

En muchos casos la PyME, 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.

La PyME aprovecha 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 sigue la 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 la PyME. 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 la PyME 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 la PyME, que establecer si ésta es más innovadora que la GE. Pero antes de profundizar en dichos determinantes, que como se verá, tienen que ver con la ventaja competitiva de la empresa, conviene señalar que en este trabajo se sigue la definición de PyME establecida por la Comunidad Europea.

### 3.1.2 EL ENTORNO COMPETITIVO DE LA PyME

La PyME ha adquirido una creciente importancia a partir de la década de los años 70, debido al rol que juega 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 la PyME, 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 la PyME<sup>13</sup>, 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 la PyME, 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<sup>14</sup>, 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 la PyME.

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.

---

<sup>13</sup> Esta información se puede consultar en Storey (1994).

<sup>14</sup> En términos más precisos, la capacidad de la PyME de influir en estos aspectos es limitada, y en la mayoría de los casos no significativa.

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 otra 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 para muchos productos, lo cual refleja la estandarización de los estilos de vida y la existencia de valores comunes en sociedades geográficamente distantes.

Sin 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,<sup>15</sup> cuyas necesidades propician la generación de nichos<sup>15</sup> 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

---

<sup>15</sup> En este trabajo se utilizará de forma indistinta nicho y nicho de mercado, para nombrar a esos segmentos del mercado caracterizados por una demanda de bienes diferenciados con atributos muy específicos. Los nichos de mercado usualmente tienen un tamaño reducido y con pocas posibilidades de crecimiento.

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 diseconomías 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 tornan 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.<sup>16</sup>

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.

---

<sup>16</sup> Esta situación, obviamente, destruye las ganancias de productividad asociadas al avance por la curva de experiencia.



En resumen, 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 formación de mercados mundiales para muchos productos estandarizados y beneficia a la GE.

La segunda, y más importante para este trabajo, 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.

### **3.1.3. CARÁCTERÍSTICAS DE LA PyME QUE REPRESENTAN VENTAJAS POTENCIALES EN LA COMPETENCIA**

Como se recordará, en la definición de la PyME que se propuso en el apartado 3.1.1 se incluyeron, además de criterios cuantitativos, comunes a todas las definiciones analizadas, algunas consideraciones relacionadas con su comportamiento competitivo.

La 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 la 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 a la información.

Frente a esas tendencias del entorno, resulta evidente que las características de la PyME que mayor potencial tienen para representar una ventaja competitiva, son las que le permiten atender los nichos que se crean como consecuencia de la fragmentación de los mercados.

La idea que está detrás de esta afirmación es que la PyME, en general, está en desventaja frente a la GE, pero que puede reducir su inferioridad 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 lobbys y grupos de presión que influyen la modificación de las políticas públicas de regular 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 discutidas en el apartado 3.1.1, 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<sup>17</sup>. 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).

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 con base en I+D.

Para conseguir innovar, 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

---

<sup>17</sup> Fuente referida: *Managing National Innovations Systems*, Paris; OCDE (1999).

apoyos que puedan otorgar los organismos públicos creados con el fin de transferirles tecnología, y propiciar la capacitación, etc (Yeh-Yun Lin 1998, Lee y Newton 2000).

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.

Sí 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 especificidad de sus características internas (ver cuadro 3.1), 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.

**Cuadro 3.1. Características de la PyME que determinan su habilidad para cambiar y especializarse**

<b>CARACTERÍSTICA DE LA PyME QUE DETERMINA SU HABILIDAD PARA CAMBIAR</b>	<b>FORMA EN QUE INCIDE EN LA HABILIDAD PARA CAMBIAR DE LA PyME</b>
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 el 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
<b>CARACTERÍSTICA DE LA PyME QUE DETERMINA SU HABILIDAD PARA INNOVAR Y ESPECIALIZARSE</b>	<b>FORMA EN QUE INCIDE EN LA HABILIDAD PARA INNOVAR Y ESPECIALIZARSE DE LA PyME</b>
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: elaboración propia

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 de 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 este 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 la 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.

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.

Con esta intención se construyó el cuadro 3.2. En éste se resumen 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 el cuadro 3.2 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.

Además en el cuadro 3.2 se incluyó un espacio dedicado a los aspectos relacionados con los factores clave en el éxito de la PyME identificados, donde se resumen los comentarios que hacen los investigadores en relación con las implicaciones de sus hallazgos. La intención que se tuvo al incluir estos comentarios es ampliar la valoración de la variable indagada, así como superar las restricciones asociadas a las diferencias en la nomenclatura utilizada por cada uno de ellos.

**Cuadro 3.2. factores clave de éxito en la PyME**

<b>CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA QUE POTENCIALMENTE CONSTITUYEN FACTORES DE ÉXITO</b>	
<b>FACTORES DE ÉXITO EN EMPRESAS MANUFACTURERAS (Haathi, Antti 1994)</b>	
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 costes bajo	
Cuota de mercado	
Fortaleza financiera	
Relación con los clientes	
Confiableidad en las entregas	
Administración	
Adaptación del producto	
<b>FACTOR CLAVE DE ÉXITO IDENTIFICADO</b>	
<b>Calidad del producto</b>	
Confiableidad de las entregas	
Flexibilidad de la empresa	
<b>Habilidades de los empleados</b>	
<b>Servicio posventa</b>	
<b>Calidad de la gestión</b>	
<b>Reputación e imagen local</b>	
Capacidad de resolver problemas técnicos	
Adaptación del producto	
Relaciones con los clientes	
<b>VARIABLES QUE EXPLICAN EL ÉXITO O EL FRACASO DE LA PYME (Lussier y Corman (1995))</b>	
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	
<b>FACTOR CLAVE DE ÉXITO IDENTIFICADO</b>	<b>ASPECTOS RELACIONADOS</b>
La mayor parte de los gestores propietarios exitosos pertenecen a familias que a su vez son propietarias de empresas	No depende 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
<b>FACTORES DE ÉXITO EN LA PyME EN TAIWAN (Lin, Carol Yeh-Yun 1998)</b>	
Asociados a la estructura: Complejidad	
Asociados a la estructura: Formalización	
Asociados a la estructura: Centralización	
Asociados a la estructura: Rediseño organizacional	
Asociados a la tecnología: Equipamientos	
Asociados a la tecnología: Métodos de operación	
Asociados a las personas: Habilidades	
Asociados a las personas: Actitudes	
Asociados a las personas: Expectativas	
<b>FACTOR CLAVE DE ÉXITO IDENTIFICADO</b>	<b>ASPECTOS RELACIONADOS</b>
<b>Características particulares de los fundadores de la empresa (habilidades y actitudes)</b>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Sus habilidades de gestión son consideradas más importantes que sus habilidades técnicas.</p> <p>Sus redes de relaciones con clientes y proveedores son determinantes en el éxito de la empresa</p>
<b>Empleados (habilidades y actitudes)</b>	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
<b>FACTORES DE ÉXITO EN LA PyME DE ALTA TECNOLOGÍA (Warren y Hutchinson 2000)</b>	
Equipo 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	
Fuerte 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	
<b>Fortaleza de la asociación entre los miembros fundadores de la empresa, basada en el respeto y la confianza recíproca</b>	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
<b>Empleados con un alto nivel de formación</b>	
<b>Conocimiento del negocio</b>	
Buen soporte técnico	Genera confianza en los clientes
<b>Buen servicio posventa</b>	
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.

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 Lin (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 3.1.1.

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.

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 (ver inciso 3.1.1). 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 de 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.
5. Por las razones antes señaladas, resultan 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 costes como a la velocidad.

Estas reflexiones ponen de manifiesto dos aspectos de gran relevancia para 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 otras 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 anterior, pero dada la importancia que revisten los activos intangibles para el éxito de la PyME, conviene profundizar en esta cuestión.

## LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA PyME EN EL CONTEXTO DE LA TEORÍA 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 mercados 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 3.1.2 el entorno competitivo actual se caracteriza por la tendencia a la fragmentación de los mercados. Esta situación ha propiciado un considerable 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 sólo ciertas empresas puedan establecer el tipo de estrategias que permiten diferenciar sus productos de forma tal que puedan atender la demanda en cuestión (ver capítulo segundo).

Una vez que la empresa ha conseguido diferenciar 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 segundo de este trabajo, 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 (ver cuadro 3.2) 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 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 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.

### **3.2. EL CONOCIMIENTO COMO SOPORTE DE LAS HABILIDADES PARA ESPECIALIZARSE Y CAMBIAR EN LA PyME**

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 cambiar 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*<sup>iii</sup>. 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).

Como en el apartado 2.4 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.

### **3.2.1. EL ROL DE LA GESTIÓN EN LA RECONFIGURACIÓN DE LA PYME**

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 debiera 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.<sup>18</sup>

Muchos de los recursos necesarios para esto se construyen mediante la actividad cotidiana de la organización (ver apéndice 1), 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

---

<sup>18</sup> En el apartado 2.3 se encuentra una amplia explicación de los mecanismos que utilizan las empresas para obtener recursos y capacidades.

para su actividad, y aprende a actuar con mayor eficiencia. Así la empresa construye las respuestas adecuadas ante las distintas situaciones que debe enfrentar.

### **3.2.2. 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(ver apartado 2.3).

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<sup>19</sup>. Y, en cierta forma, la acumulación del conocimiento, es equivalente a la acumulación de recursos y capacidades intangibles (ver apéndice 1).

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 (ver apartado 2.4).

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.

---

<sup>19</sup> Con excepción, claro está, de los activos intangibles generados en el marco legal en que actúa la empresa.

Como se expuso ampliamente en el apartado 2.3, 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 estupidez 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 incorporan 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 la PyME) 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 (ver apartado 2.3) y que por tanto, no pueden sustentar una ventaja competitiva.



Sin 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 tangibles 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<sup>iv</sup> 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 en 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 (ver apartado 2.4).

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 (ver apartado 2.3). 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 las 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.

### **3.2.3. 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 limita 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 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 casi automático, pero en la realidad no existe garantía alguna de que esto suceda. Aún en empresas con un muy reducido número de empleados pueden 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).<sup>y</sup>

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 por diferentes personas, ya que su 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 más 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 visibles 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.

### **3.3. 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 los 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, sin 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.

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.

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 (ver apartados 2.1 y 2.2). 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 del capítulo tiene dos objetivos. El primero es establecer un modelo de análisis que facilite la observación del 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. Como el próximo capítulo se dedica a exponer el diseño de esta investigación, no profundizo aquí en las otras partes que constituyen el estudio.

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 Grant (1991) (ver apéndice 1 del capítulo segundo) 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 está 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 (ver apartados 2.1 y 2.2).

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 clientes, 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 número de empleados, como en volumen de negocio.
2. Gana cuota de mercado
3. El precio de su producto 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 las 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 las 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 los 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 éstas no se reflejan en diferencias perceptibles de atributos del producto.

Las diferencias entre productores que no se reflejan en el mercado, no afectan a la competencia en el mismo. Las diferencias en la localización de plantas, selección de materias primas, políticas funcionales, etc., importan sólo si se trasladan a 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, la estética 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 competitiva, cuando el productor, directa o indirectamente transforma sus fortalezas internas, asociadas a sus dotaciones de recursos y capacidades en atributos del producto, como precio, calidad, publicidad, o en una capacidad adicional que aumente su disponibilidad. Sólo entonces su posición competitiva se refuerza (Coyne 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 es 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 y fidelidad de una base de clientes sustancial, es decir debe dejar una amplia y profunda huella en 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, asociadas al marco regulatorio y asociadas a la cultura de la empresa (Coyne 1986, Hall 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.

Cuando 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, el adquirente 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 modelo 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 la PyME. 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 ha utilizado la teoría de recursos y capacidades como marco de referencia.

Una vez hecha esta revisión de los modelos teóricos y la literatura relacionada con el éxito de la PyME, se procederá a establecer los mecanismos adecuados para verificar empíricamente la corrección de la explicación desarrollada.

Con esta intención, en el próximo capítulo se discute la metodología seleccionada con este fin, y se establecen sus principales características.

---

NOTAS FINALES

<sup>i</sup> Considerar que el comportamiento de la empresa puede ser similar a lo supuesto en el modelo de competencia perfecta, tal como propone el Comité Bolton no es extraño. Un ejemplo de ello es el señalamiento que hacen Ferguson y Gould (1984 Pág.121 nota al pie 12) respecto a que la lógica empleada para sostener que, en competencia perfecta, cada uno de los productores no influye sobre el precio del mercado, suele utilizarse por conveniencia de la exposición. Bajo ciertas condiciones razonables y en un contexto de equilibrio general, la ausencia de influencia del productor individual sobre el precio de mercado no sólo es una buena aproximación, sino literalmente cierta. Los detalles del argumento pueden encontrarse en E Fama y A Laffer, " The Number of Firms and Competition", en *American Economic Review*, vol. LXIII (1972) pp. 670-74.

<sup>ii</sup> Las causas de la irrupción de estas nuevas tipologías de consumidores exceden el análisis económico y empresarial, pero en términos muy generales pueden considerarse consecuencia del desarrollo económico y social alcanzado por las sociedades contemporáneas, así como del aumento de los contactos entre culturas diversas, mediante el flujo de ideas, productos, y personas. Estas condiciones han propiciado la formación de colectivos con demandas específicas, tanto de bienes como de servicios, que al ser relativamente nuevas y pequeñas, no siempre pueden ser cubiertas por empresas tradicionales o integrarse en el corto plazo en las gamas de productos de la GE.

Por este motivo las demandas de colectivos en crecimiento, como pueden ser las familias monoparentales (de uno u otro sexo, con o sin hijos), homosexuales, de religiones diversas, o migrantes, son cubiertas en un primer momento por la PyME, con independencia de que en el futuro esto cambie y algunas de estas empresas se desarrollen simultáneamente con su mercado objetivo, hasta alcanzar la condición de GE o que al aumentar el interés del nicho, se produzca la entrada de GE.

Otro caso es el de nichos cuya dimensión y nivel de especificidad determina que sólo empresas tipo PyME pueden atenderlos, aún cuando su actividad se internacionalice, dadas las nuevas tecnologías de comunicaciones. Este tipo de nichos incluye una amplísima gama de productos y servicios que van desde calzado para *Drag Queens* hasta la elaboración de software de uso específico.

<sup>iii</sup> 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 del 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.

<sup>iv</sup> Las personas suelen tener habilidades que no están relacionadas, al menos no directamente, con su desempeño dentro de la empresa. Por ejemplo, la habilidad de cocinar paellas poco tiene que ver con el desarrollo de estrategias empresariales. No obstante, algunas habilidades no relacionadas directamente con la actividad cotidiana de la empresa pueden ser relevantes para el desarrollo de nuevas capacidades organizativas, como la habilidad de comunicación en diversos idiomas o de jugar al golf si se debe negociar con empresas japonesas.

<sup>v</sup> Grant (1996) indica que la existencia misma de la empresa representa una respuesta a las asimetrías en la economía del conocimiento. La adquisición del conocimiento requiere de una gran especialización, que es necesaria para su utilización. De esta manera, la producción requiere de esfuerzos coordinados de especialistas que posean distintos tipos de conocimiento.

El mercado es incapaz de entender este rol de coordinación, por sus deficiencias referidas a que el conocimiento tácito es básicamente un recurso inmóvil, así como al riesgo de expropiación del conocimiento por el comprador potencial.

La empresa existe como institución que produce bienes y servicios, ya que puede crear las condiciones bajo las cuales múltiples individuos pueden integrar su conocimiento específico.

## APÉNDICE 1

### RELEVANCIA DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

#### LA ESTRATEGIA Y LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

En el apartado 3.3 se ha expuesto la manera en que el aprendizaje organizacional determina la acumulación de los conocimientos específicos de la empresa que son necesarios tanto para el funcionamiento actual de la empresa, como para su reconfiguración ante los cambios del entorno.

El conocimiento específico de la empresa está representado por distintos activos intangibles. Por este motivo, en términos estratégicos, resulta más común pensar en la acumulación de activos que en la acumulación del conocimiento organizacional.

Lo cierto es que las empresas acumulan recursos y capacidades tangibles e intangibles a lo largo de su historia de decisiones estratégicas, y la posesión de éstos determina sus alternativas estratégicas futuras (ver apartado 2.4).

La acumulación de activos intangibles, no se produce mediante los mismos mecanismos que los utilizados para obtener los tangibles, ya que, como se ha mencionado antes, resultan principalmente de los procesos de aprendizaje internos de la empresa.

Con el objetivo de acercar esta reflexión de los procesos de aprendizaje organizacional como mecanismo de acumulación de activos intangibles a las formas tradicionales de abordar este fenómeno en la gestión estratégica, se ha recurrido a uno de los documentos más conocidos en este campo: el *Managing Invisible Assets* de Itami (1994).

A continuación se presenta un breve resumen de dicho documento y como se puede observar existe un alto nivel de coincidencia entre ambos análisis, con independencia de la terminología utilizada.

El análisis de los recursos se puede enfocar de dos maneras. Una de ellas es que la estrategia busque la relación deseada entre recursos y estrategia. Desde esta perspectiva, surgen tres cuestiones clave: ¿posee la empresa suficiente respaldo de recursos para llevar adelante su estrategia? ¿utiliza eficientemente sus recursos actuales? y ¿está la empresa acumulando eficazmente recursos para el futuro? (Itami 1994).

La otra manera consiste en centrarse en las relaciones entre los elementos de la estrategia, haciendo una evaluación de las diversas combinaciones de elementos, a fin de encontrar la combinación que más eficientemente utilice los recursos de la empresa y más eficazmente los acumule. Algunas combinaciones de elementos servirán para mejorar el rendimiento, otras no.

Una buena estrategia aprovecha los puntos fuertes de una empresa y disimula los débiles. Esta afirmación cobra más significado si pensamos en la relación entre los recursos actuales de la empresa y la estrategia.

Antes que la empresa pueda decidir cómo va a acumular y utilizar sus recursos debe comprobar si dispone de los necesarios para llevar a cabo una determinada estrategia.

Las razones por las que una empresa elige una estrategia sin disponer de suficientes recursos para llevarla adelante son las siguientes: la falta de un análisis exhaustivo, la dificultad para predecir las necesidades futuras y la sobre valoración de los recursos actuales.

Muchas veces, los activos intangibles representan los recursos más importantes para que la estrategia tenga éxito, y esos activos son difíciles de prever. Activos intangibles como, por ejemplo, la sensibilidad a las tendencias, puede conducir al éxito o fracaso de una empresa del ocio; el éxito en el sector de la cosmética puede basarse en la capacidad para proyectar una imagen especial.

El estrategia debe identificar todos y cada uno de los activos intangibles y prever el nivel en que son necesarios. Cuanto mayores sean los cambios en el entorno competitivo, más difícil será hacer la previsión.

Otra de las razones por las que las empresas no logran contar con los recursos suficientes para su estrategia, es que evalúan equivocadamente el nivel de recursos que posee la empresa, sobre todo en lo referente a los activos intangibles. Aún cuando el estrategia calcule correctamente el nivel de recursos necesarios para una estrategia, puede que ésta fracase si se ha valorado mal el nivel de recursos actualmente disponible.

Al respecto de usar los recursos eficientemente, aún si un estrategia propone que la empresa acumule todos los recursos necesarios para tener la seguridad de un respaldo absoluto a la estrategia, el coste de esta seguridad sería demasiado elevado, porque la empresa no podría utilizar esos recursos para alcanzar otro objetivo estratégico.

Algunas empresas, a pesar de disponer de recursos suficientes para respaldar una estrategia, fracasan porque no utilizan eficientemente esos recursos para crear estrategias de éxito. Los recursos de una compañía se utilizan eficientemente cuando ningún recurso se queda inactivo, siempre que se disponga de la tecnología adecuada para aplicarlos, y si se aprovecha el potencial total de cada recurso.

Más difícil que lograr la plena utilización de los recursos, es la labor de obtener el máximo aprovechamiento de cada recurso. Y especialmente difícil es la labor de descubrir el potencial de los activos intangibles y elegir la estrategia adecuada para sacar el máximo provecho de ellos.

En cuanto a acumular recursos eficientemente, la utilización eficiente de activos intangibles implica que la empresa debe trabajar sólo con los recursos que actualmente posee. Pero se debe tener en consideración que los recursos cambian, y que muchas veces la estrategia es el origen de dichos cambios.

Cuando una empresa utiliza eficientemente sus recursos, crea nuevos activos intangibles. La adaptación de los recursos requiere algo más que una eficiente utilización de los recursos existentes; tan importante es una eficaz acumulación de recursos como que se produzca a bajo coste, con rapidez y en el momento oportuno. Puede que no sea realista el intentar lograr las tres condiciones a la vez, pero cada una contribuye de forma ideal a acumular recursos eficazmente.

Todo sistema que acumula recursos eficazmente, suele atenerse a uno de los siguientes modelos: los nuevos recursos se crean como subproducto de la estrategia para un periodo dado, o los recursos desarrollados en un elemento estratégico se utilizan deliberadamente en otro elemento.

Cuando los nuevos recursos son un subproducto de la estrategia, se acumulan a un coste muy bajo. Para utilizar en otras áreas estratégicas los recursos desarrollados al llevar a cabo una estrategia, habrá que adaptar eficazmente la oferta y la demanda de recursos dentro de la empresa, tanto en magnitud como en tiempo.

#### LAS VENTAJAS QUE SE ORIGINAN DE LA COMBINACIÓN DE RECURSOS

Cuando los recursos y la estrategia están bien coordinados, se darán unas ventajas de combinación, tanto en la utilización de los recursos como en la acumulación de los activos.

La correcta combinación, dentro de una estrategia, de los elementos de la cartera producto-mercado de la empresa, de su misión, y de su cartera de recursos puede producir distintas ventajas.

Si una empresa puede usar cualquiera de sus recursos en más de un segmento producto-mercado, habrá una ventaja de combinación proveniente de los dos segmentos, si bien, en algunas circunstancias, los recursos desarrollados para un producto disminuyen el nivel de acumulación de recursos necesarios para otros productos.



De igual modo, cuando se crean recursos en un área, que pueden ser utilizados en otras áreas, se produce una ventaja de combinación. Cuando una empresa vende distintos tipos de productos, surge una ventaja de combinación, la confianza del cliente de la empresa aumenta, y el atractivo de la línea de productos también aumenta.

La utilización eficiente de los recursos, surge de las ventajas de combinación estáticas y la acumulación eficiente de los recursos, de las ventajas de combinación dinámicas.

La acumulación eficiente de recursos, está estrechamente relacionada con el efecto de combinación dinámico entre la estrategia actual y la estrategia futura, debido a que se necesita tiempo para acumular recursos.

Si la estrategia actual funciona, conduce a una acumulación de recursos eficiente. Esos recursos sólo tendrán valor como base para una utilización posterior. La acumulación de recursos está inevitablemente vinculada a la estrategia actual y futura.

Las ventajas de combinación son resultado de una cartera de elementos estratégicos que utilizan y acumulan recursos con eficiencia y eficacia. Itami (1994) analiza dos efectos de cartera: el efecto complementario y el efecto sinérgico.

#### EL EFECTO COMPLEMENTARIO DE LOS RECURSOS

El efecto complementario es el que se deriva de una utilización eficaz de los recursos. Es decir, existe una plena utilización de la capacidad, cualquiera que ésta sea. El efecto complementario puede establecerse entre varios productos. El objetivo es combinar siempre los elementos a fin de que los recursos se utilicen en su plena capacidad.

La esencia del efecto complementario consiste en permitir que coexistan dos elementos estratégicos no relacionados, lo cual normalmente se logra por medio de la utilización de un mismo activo físico o financiero para atender a más de un mercado.

Un único producto-mercado puede que no sea suficiente para generar un efecto complementario, debido a que la capacidad óptima del recurso no coincide con el volumen del mercado o debido a que los recursos no se utilizan con igual intensidad en todos los periodos de tiempo, o porque varía la capacidad de recursos que se necesitan.

Las tres condiciones descritas para obtener un efecto complementario de los activos físicos son también de aplicación para los recursos financieros, pero con una diferencia muy significativa: los recursos financieros son simultáneamente un input y un output; son generados por las actividades del negocio. Esta característica especial hace que sea necesario introducir un ajuste en el análisis.

La primera condición, la infrutilización de los recursos, significa aquí que los fondos generados por un producto o mercado no pueden ser eficientemente reciclados en esa misma área. El dinero inactivo debe ser canalizado hacia otros productos y mercados.

La segunda condición, la incapacidad de utilizar un recurso con idéntica intensidad a lo largo de un ciclo, también es aplicable al dinero, pero ahora el ciclo será de más larga duración debido a la naturaleza dual de este recurso. Si el input de recursos financieros en una línea de productos no coincide con el flujo monetario generado, existe la posibilidad de obtener el segundo tipo de efecto complementario financiero. Una empresa que tiene un fuerte flujo monetario puede utilizar este recurso para expandirse, introduciéndose en nuevos mercados.

El desequilibrio entre entradas y salidas puede darse en fondos a corto plazo, a largo plazo o ser estacional; pero también puede darse entre productos que están en diferentes momentos de su ciclo de vida.

La tercera condición, la incertidumbre acerca de la utilización futura de los recursos también es de aplicación al flujo financiero de recursos. De esa manera, las empresas deciden operar en varios segmentos de mercado a fin de tener mayor probabilidad de obtener un flujo equilibrado. Una

empresa que gestiona acertadamente la incertidumbre en la utilización de sus activos materiales está creando un potencial para obtener efectos complementarios de sus recursos financieros.

#### EL EFECTO SINÉRGICO DE LOS RECURSOS

El objetivo de la sinergia, es obtener una ventaja gratis. Esto se consigue cuando los recursos acumulados por parte de una empresa son utilizados simultáneamente por otras partes de la misma empresa, sin que se produzcan costos adicionales. El potencial para obtener ventaja gratis es tan importante en *marketing* como en producción. En ocasiones, dos áreas trabajan juntas para sacar provecho mutuo de los puntos fuertes de ambas.

La mayoría de los recursos físicos, no ofrecen potencial para una ventaja gratuita o de utilización simultánea. Cuando dos áreas separadas de una fábrica se utilizan para producir dos productos diferentes, no se crea sinergia alguna. Tampoco los recursos financieros pueden ser utilizados simultáneamente en dos segmentos.

Los activos intangibles son diferentes. Un activo intangible, como una tecnología se puede utilizar simultáneamente en más de un área sin que por ello disminuya su valor en otras áreas<sup>1</sup>, a diferencia de lo que ocurre con los recursos físicos y financieros.

Los activos intangibles no sólo mantienen su valor cuando se les utiliza de forma múltiple y simultánea, sino que en algunos casos su valor aumenta, como en el caso de la reputación.

La sinergia se produce cuando varias áreas tienen libertad para utilizar los recursos, sin que por ello tengan que quitar nada a otras partes de la empresa. El efecto complementario se crea mediante la utilización de activos visibles; el efecto sinérgico de la utilización de activos intangibles.

*La esencia de los activos intangibles es la información* y esta característica que otros recursos no comparten, es la que hace posible obtener ventaja gratis. Sólo los activos basados en la información pueden ser utilizados de múltiples formas al mismo tiempo.

La información posee tres características que posibilitan la sinergia: pueden ser utilizados simultáneamente, no se deterioran con el uso, y es posible combinar partes de ella para conseguir más información.

La sinergia obtenida en activos basados en la información suele posibilitar que la empresa obtenga ventaja competitiva. Esto puede suceder cuando la empresa opera en nuevos productos y mercados o cuando decide aplicar nuevas estrategias en mercados donde ya estaba establecida. Una empresa que puede hacer uso de la sinergia derivada del uso de activos intangibles, como la reputación, tendrá ventaja competitiva sobre otras que no posean esos activos.

La sinergia obtenida de activos intangibles hace posible que la empresa obtenga una posición competitiva a un costo menor, mientras que el efecto complementario tiene un potencial muy limitado para generar ventaja competitiva, la ventaja derivada del efecto sinérgico puede ser continua.

Los activos intangibles no se pueden comprar, sino que deben crearse dentro de la organización a lo largo del tiempo. Estos activos proporcionan a la empresa una gran ventaja sobre sus competidores, los cuales necesitarán mucho tiempo para crear recursos similares.

Con un empleo eficaz de la sinergia, el estratega puede conseguir incluso una mejor utilización de la ventaja competitiva. Éste debe tener siempre en mente los activos intangibles, y para ello debe hacerse continuamente preguntas como las siguientes:

¿Qué clase de activos intangibles crea este producto - mercado? ¿Pueden utilizarse los activos intangibles que se han creado en este negocio en otras áreas de la empresa? ¿Se están utilizando de la

---

<sup>1</sup> Nótese que los activos intangibles basados en información no sufren desgaste por su uso, y en cambio al reunirse el conocimiento especializado de distintos miembros de la empresa se crea nuevo conocimiento, ver inciso 3.2.

mejor manera posible los activos intangibles disponibles? ¿Se limita la estrategia únicamente a obtener las ventajas del efecto complementario?

Una estrategia basada en la búsqueda del efecto sinérgico puede fracasar por varias razones, entre otras, la sobrevaloración de las ventajas que ofrece la sinergia, suponer que cualquier forma de utilización conjunta de los recursos genera dicho efecto y el hecho de desarrollar demasiados productos no rentables, por considerarles generadores de sinergia.

Aunque el resultado positivo sea superior con el efecto sinérgico, un estratega podría argumentar que la rentabilidad obtenida de los efectos complementarios es ya muy importante para la ventaja competitiva. Y desde luego es más fácil seguir el rastro de los activos físicos que de los activos intangibles. Sin embargo, todos los competidores hacen lo mismo, por lo que este tipo de ventaja no es duradera. Los efectos sinérgicos en cambio, son más duraderos y más difíciles de imitar.

En realidad puede que la empresa no tenga que elegir entre el efecto complementario y el efecto sinérgico, porque en muchos casos pueden perseguirse simultáneamente.

Las ventajas complementarias y sinérgicas potenciales están a menudo estrechamente relacionadas. Sin embargo, muchas empresas, satisfechas con el éxito producto del efecto complementario, suelen desaprovechar el potencial de sinergia que tienen dentro de la empresa.

#### ANÁLISIS DINÁMICO DE LOS RECURSOS

Con el paso del tiempo, debido a la acumulación de recursos, las dotaciones de éstos en la empresa cambian, y como consecuencia su estrategia debe cambiar también. La empresa, debe ser consciente de la naturaleza dinámica tanto de su entorno como de sus recursos.

La combinación de estrategias presentes y futuras, expone Itami (1994) da como resultado unas ventajas de combinación dinámicas; ambas estrategias deben estar bien combinadas para conseguir ese efecto.

Una estrategia eficaz en el presente, crea activos intangibles y esa capacidad ampliada permite a la empresa planificar su estrategia futura. Mediante este proceso, se cubre el faltante de recursos entre la estrategia actual y los requerimientos de la estrategia futura.

Cuando una empresa decide establecer una estrategia, de hecho está introduciendo algunos cambios en la cartera de activos intangibles para el futuro. La estrategia actual debe crear los recursos suficientes para llevar a cabo la estrategia futura. Ésta a su vez, debe utilizar eficazmente los recursos que han sido acumulados por la estrategia actual.

Los recursos también se pueden acumular como un subproducto de la estrategia actual en la cartera producto mercado y en la misión operativa. De esta manera, recursos financieros y activos intangibles se crean sin que exista ningún esfuerzo directo por parte de la empresa.

Los recursos tangibles, materializan el efecto complementario dinámico cuando son utilizados eficientemente a lo largo del tiempo y al lograr que en cada momento el nivel de recursos sea el apropiado para la estrategia.

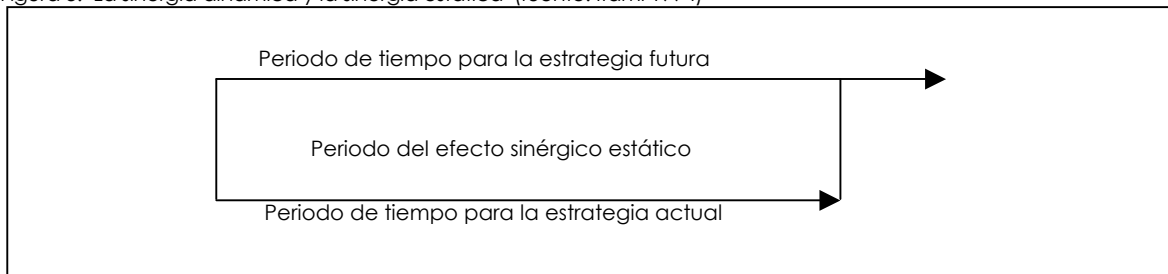
El efecto complementario depende de que las estrategias actuales y futuras compartan unos mismos activos o de que sea posible la reutilización de los recursos actuales para alcanzar los objetivos de la estrategia futura. Los activos físicos reutilizables son de gran valor estratégico, y toda empresa debe intentar acumular esa clase de recurso.

#### LA SINERGIA DINÁMICA

La sinergia siempre ofrece la posibilidad de obtener ventajas de combinación dinámicas, a base de hacer que las estrategias futuras obtengan una ventaja gratuita de los activos intangibles generados por la estrategia actual.

Si la estrategia futura puede empezar a aplicarse antes de que la estrategia actual haya agotado todo el potencial de utilización de sus activos intangibles, mucho mejor. En los periodos en que se solape la utilización de activos intangibles, la utilización simultánea de estos activos, también generará un efecto sinérgico estático.

Figura 3. La sinergia dinámica y la sinergia estática (fuente: Itami 1994)



La acumulación de activos intangibles se realiza mediante la puesta en práctica de la estrategia de empresa en la actividad operativa, o debido a presiones del mercado.

La clave del crecimiento de la empresa estriba en la generación de sinergia dinámica. Siempre que se analiza una estrategia que ha producido un crecimiento superior, se comprueba que este principio básico ha entrado en acción.

La sinergia dinámica es fundamental por dos razones:

Primera, los activos intangibles pueden ser eficazmente acumulados y utilizados a lo largo del tiempo, sólo con aprovechar las ventajas de sinergia dinámica que proporciona a la empresa los recursos necesarios para adaptarse activamente al siempre cambiante entorno.

Segunda, la sinergia dinámica entre dos productos o dos segmentos de mercado hace que sea muy fácil crear al mismo tiempo un efecto complementario dinámico con los recursos financieros.

Para generar sinergia dinámica, la empresa debe elegir actividades que creen activos intangibles, diseñar la estrategia con la mente puesta en la sinergia dinámica y hacer lo imposible por desarrollar estos activos intangibles.

El flujo de activos intangibles no se produce de un modo automático. Si una empresa selecciona los elementos de una cartera de producto-mercado sólo sobre la base del flujo monetario de la rentabilidad sobre las inversiones, sin tomar en consideración la acumulación de recursos, nunca recogerá esa ventaja sinérgica.

En el ciclo de la sinergia dinámica, una carencia actual de recursos obliga a la empresa a generar nuevos activos intangibles, los cuales asegurarán el éxito de la futura estrategia.

## APÉNDICE 2

### RESULTADOS EMPÍRICOS DE OTRAS INVESTIGACIONES RESPECTO A LOS ACTIVOS INTANGIBLES

Hall, (1992,1993) realizó uno de los trabajos de investigación más conocido respecto a la contribución relativa de cada recurso intangible en la ventaja competitiva de la empresa. Esta investigación incluye dos fases, la primera mediante una encuesta postal y la segunda mediante un estudio de casos, basado en el análisis de entrevistas postales.

En el primer estudio, Hall (1992) recurrió a directores generales ya que es el único ejecutivo responsable de la totalidad de los recursos intangibles de la empresa. En éste se recoge la percepción de los directivos generales, respecto a la importancia relativa de la contribución que cada activo intangible hace al éxito de la empresa, los periodos de remplazo asociados con estos recursos y las áreas de empleo de know-how más importantes en la empresa.

El cuestionario fue enviado a 847 directores generales en todo el Reino Unido con el condicionante de que las empresas tuvieran más de 100 empleados. Del total de cuestionarios enviados fueron devueltos 95 correctamente contestados. El cuestionario usado por Hall (1992) tiene un carácter longitudinal ya que incluye respuestas para 1987 y 1990. Se establecieron tres grupos de ingresos determinados por la relación de incremento de ventas/ empleados 1987-1990. Las categorías fueron bajos < 14% (N =30), medios 15-29% (N =26) y altos > 30 (N =26). Los resultados del trabajo de Hall (1992) se resumen en las siguientes tablas:

TABLA 1 "La importancia relativa los recursos intangibles al éxito global de los negocios en 1987 y 1990" n=95 (1 más importante, 13 menos importante)

RECURSOS INTANGIBLES	1990	1987
Reputación empresarial	1	1
Reputación del producto	2	2
Know-how de los empleados	3	3
Cultura	4	5
Redes de trabajo	5	4
Recursos físicos especiales	6	6
Bases de datos	7	10
Know-how de proveedores	8	7
Know-how de distribuidores	9	8
Conocimiento público	10	9
Contratos	11	11
Derechos de propiedad intelectual	12	13
Secretos comerciales	13	12

TABLA 2 Periodos de reemplazo en años

RECURSO INTANGIBLE	GRUPOS DE RESULTADOS			
	N =	bajo	medio	alto
Reputación de la empresa	10.8	13.0	14.0	8.1
Reputación del producto	6.0	6.8	6.4	6.3
Know-how de los empleados	4.6	4.4	4.6	4.7
Redes de trabajo	3.4	3.0	3.9	3.3
Know-how de los proveedores	3.1	2.4	4.4	3.0
Bases de datos	2.1	2.0	2.8	1.6
Know-how de los distribuidores	1.6	1.2	1.9	1.8

TABLA 3 Porcentaje de directores generales que consideran como área más importante en el know-how de los empleados

	TIPO DE RESULTADOS			MAN <sup>1</sup> . (%)	MIN <sup>2</sup> (%)	N= (%)
	BAJO (%)	MEDIO (%)	ALTO (%)			
Operaciones	47	44	45	27	8	43
mercadotecnia	28	23	33	46	46	29
Tecnología	19	27	11	18	31	17
Finanzas	3	3	4	0	15	6
Otros	3	3	7	9	0	5
Total	100	100	100	100	100	100

La segunda parte del trabajo de Hall (1993) se realizó mediante estudio de casos. El estudio lo forman seis empresas anónimas dedicadas a la manufactura de motores, a la pastelería, a los alimentos envasados, a los transportes, a la confección y a la distribución detallista. En los casos, los informantes clave fueron el director ejecutivo o el director de personal.

Este trabajo se realizó con la intención de identificar la contribución relativa que los atributos del producto, las capacidades y los recursos intangibles hacen al sostenimiento de la ventaja competitiva de la empresa.

Hall (1993) señala que el beneficio esperado para los gestores derivado de esta experiencia es el siguiente:

1. La identificación de los recursos intangibles que son clave en el éxito.
2. Potenciar la habilidad de comunicar esta información al equipo de gestión, mediante los instrumentos desarrollados en el estudio de caso.
3. La identificación de los recursos intangibles clave, lo que permite enfocar la protección, explotación y mantenimiento de este tipo de recursos.

Hall (1993) presenta los resultados de su estudio de casos en varias etapas y los relaciona con los resultados obtenidos mediante la encuesta antes señalada:

ETAPA 1. VENTAJA COMPETITIVA: Hall (1993) señala que los atributos más mencionados como recipientes de la ventaja competitiva fueron la calidad, la disponibilidad, la imagen y el precio. Sin embargo, una considerable variación entre los seis recipientes. Esta variación era esperada debido a las distintas naturalezas de las empresas estudiadas. Las contribuciones relativas de los diferentes atributos señalados se muestran en la tabla 4.

El atributo del producto disponibilidad/punto de venta se clasificó en primera posición por las empresas de pastelería, transporte y distribución detallista, que son empresas en contacto directo con el público. Las empresas que distribuyen a través de otros señalaron como atributo más importante la calidad/funcionalidad del producto.

TABLA 4 Los recipientes de la ventaja competitiva

ATRIBUTO	CONTRIBUCION PORCENTUAL A LA VENTAJA COMPETITIVA					
	Fabricación de motores	Alimentos envasados	Ropa de calle	Pastelería	Transporte	Distribución detallista
Calidad, funcionalidad	20	30	40	25	5	20
Disponibilidad, localización	15	10	10	25	90	40
Imagen	10	15	30	10		20
Precios	20	10		20	5	15
Aspecto, estética	15	25	10			
Innovación	5	10				
Servicio a clientes	15		10	20		5
Total	100	100	100	100	100	100

<sup>1</sup> Manufacturas, producción y construcción

<sup>2</sup> Ventas al detalle.

ETAPA 2. LA CONTRIBUCIÓN QUE HACEN LAS CAPACIDADES A LA VENTAJA COMPETITIVA: para identificar la contribución hecha por cada capacidad a la ventaja competitiva se debe identificar la importancia y la fortaleza de la capacidad en cuestión. Por ejemplo, la importancia de una capacidad regulatoria puede estar relacionada con la posesión de una patente, donde su fuerza puede estar relacionada con la habilidad de la empresa para conseguir resultados legales.

La importancia de una capacidad funcional puede estar relacionada con la posesión de una habilidad particular, como la productividad del trabajo, donde la fortaleza puede estar relacionada con la capacidad de entrenamiento de la organización. La posición en el listado de la contribución a la ventaja competitiva con que son percibidas las diferentes capacidades se muestra en la tabla 5.

TABLA 5 La posición de capacidades con respecto a la contribución que hacen a la ventaja competitiva

CAPACIDAD	FRECUENCIA/POSICION EN EL LISTADO			
	1 LUGAR	2 LUGAR	3 LUGAR	4 LUGAR
Regulatoria	0	0	0	6 veces
Posicional	3 veces	1 vez	2 veces	0
Funcional	2 veces	4 veces	0	0
Cultural	3 veces	1 vez	1 vez	1 vez

La capacidad regulatoria es la que realiza la contribución menos importante a la ventaja competitiva, en opinión de todos los ejecutivos, de acuerdo con los resultados señalados en Hall (1992).

ETAPA 3. LOS RECURSOS INTANGIBLES CLAVE: un hallazgo significativo de ambos estudios de Hall (1992,1993) es que en términos generales los resultados son similares. Los recursos intangibles más comúnmente identificados, tanto en la encuesta nacional como en los estudios de casos fueron los siguientes:

Estudio de casos	Encuesta
Reputación de la empresa	Reputación de la empresa
Reputación del producto	Reputación del producto
Saber hacer de los empleados	Saber hacer de los empleados
Percepción de los estándares de calidad	Cultura
Habilidad de gestionar el cambio	Redes de trabajo organizacionales

ETAPA 4. LA SUSTENTABILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA: la sustentabilidad de la ventaja competitiva tiene dos aspectos: uno concierne a la sustentabilidad de los atributos claves del producto y la otra concierne a la durabilidad de la superioridad en los recursos intangibles clave respecto a los competidores.

En lo que respecta a qué tan fácilmente sería para los competidores conseguir los atributos del producto que sustenta la ventaja competitiva dos fueron las respuestas más significativas: disponibilidad e imagen, tal como se puede ver en la tabla 6:

TABLA 6 Valoración de los atributos de los productos con respecto a su sustentabilidad

ATRIBUTO	Dificultad de los competidores para conseguir el atributo/ Número de veces identificado		
	Fácil	Medio	Difícil
Disponibilidad	2	1	4
Imagen	2	2	3
Calidad	2	3	2
Aspecto, estética	1		2
Servicio al cliente			1
Precio	5	1	
Funcionalidad	2	1	
Servicio posventa	1	2	
Puntos de venta		1	

En cuanto a la sustentabilidad de las capacidades diferenciales, se identificó como importante el saber hacer de los empleados y la cultura de la empresa, mientras que la reputación fue considerada como poco duradera, a pesar de su importancia en el éxito de la empresa.

TABLA 7 Durabilidad de los activos intangibles clave

ATRIBUTO	DURABILIDAD DE LOS INTANGIBLES CLAVES/ NÚMERO DE VECES IDENTIFICADA		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Saber hacer de los empleados	5	4	7
Reputación del producto	1		2
Reputación de la empresa			1
Cultura		1	1
Habilidad de innovar			1
Habilidad de gestionar el cambio			1
Percepción de la calidad		3	1
Estrategia de distribución			
Distribución de las redes de trabajo	1		1
Bases de datos			1
Redes de trabajo		1	1

La identificación de los recursos intangibles más importantes para el éxito empresarial tiene algunas implicaciones para la práctica de la gestión:

**Reputación:** ésta recibe una gran atención por parte de la gestión. La reputación que suele ser producto de mucho tiempo de demostrando una competencia superior es un recurso frágil, tarda en crearse, no se puede comprar y fácilmente se daña. El énfasis puesto en este recurso sugiere que una tarea clave para la gestión es asegurarse que cada empleado esté dispuesto a ser promotor y custodio de la reputación de la empresa que le emplea.

**Saber hacer de los empleados:** es un recurso importante por su contribución al éxito empresarial, y simultáneamente un recurso durable. Esto concuerda con la posición de Prahalad y Hamel (1990).

Si el saber hacer de los empleados es la mayor fuente de ventaja competitiva, es claro que es conveniente mantener políticas que promuevan tanto su cantidad como su calidad, vía entrenamiento formal o mediante el aprendizaje en el trabajo. La tendencia a subcontratar actividades reduce el área de competencia y formación de recursos que sustentan la ventaja competitiva de la empresa.

**La cultura empresarial:** la cultura fue considerada por la encuesta como el cuarto recurso más importante. Los casos de estudio identificaron muchos aspectos de la cultura como factores que contribuyen al éxito empresarial, algunos de ellos son los siguientes: habilidad para gestionar el cambio, habilidad para innovar, Habilidad para el trabajo en equipo, estilo de gestión participativo, percepción de altos estándares de calidad, percepción de alta calidad de servicios al cliente.

**Redes de trabajo:** las redes de trabajo están relacionadas esencialmente con las relaciones humanas que trascienden los requerimientos de la estructura organizativa, y sus relaciones comerciales. Se observa que un alto grado de trabajo en red entre los empleados de la empresa y los proveedores contribuye a la ventaja competitiva de la empresa.

**Bases de datos:** este recurso fue el mejor situado de los intangibles independientes de las personas. Se observa que su importancia es creciente, probablemente por la generalización de tecnologías informáticas que facilitan su uso.



## **CAPÍTULO CUARTO**

### **LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASOS**

Con el objetivo de entender los determinantes de ventaja competitiva sustentable en las pequeñas y medianas empresas, se inició esta tesis con la definición del éxito de la empresa.

Luego se siguió con la comparación de sus explicaciones teóricas dominantes, se eligió la teoría más plausible para explicar este fenómeno, se detallaron sus principales supuestos y características, hasta llegar al análisis particular de los activos intangibles, como soporte de la ventaja competitiva, en el marco de la teoría de recursos y capacidades.

Una vez revisada la literatura relevante para este objetivo, la siguiente tarea tiene que ver con su verificación en la realidad. Por tal motivo, se cambia la estrategia de investigación seguida, dejando de lado la perspectiva deductiva, y para iniciar el análisis inductivo de cómo son utilizados los activos intangibles de la empresa en la construcción de ventaja competitiva sustentable.

Se parte del supuesto, desarrollado deductivamente, de que este tipo de activos juega un rol primordial en la construcción de ventaja competitiva sustentable. Este supuesto y otros que guían la presente investigación se expondrán de manera explícita más adelante, al presentarse el diseño de esta investigación.

La estrategia de investigación que se ha elegido para contrastar las hipótesis contenidas en esta tesis es la utilización de la metodología del estudio de casos.

Esta es una elección que resulta no convencional en el campo de la estrategia de empresa, por este motivo se ha considerado necesario la exposición y discusión, tanto de los motivos de la elección metodológica, como de las características del estudio de casos, antes de exponer el diseño de la investigación que se ha seguido.

En otras palabras, el objetivo de este capítulo es justificar por qué se eligió contrastar las hipótesis de esta tesis mediante la realización de un estudio de casos, y definir cómo se garantiza que los resultados de esta investigación puedan considerarse objetivos, tanto en función de su confiabilidad, como de su validez.

#### **4.1. REQUERIMIENTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN EN EL MARCO DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

Si bien el estudio de casos tuvo un papel destacado en el nacimiento y desarrollo de la estrategia de empresa, como programa de investigación (Stoeker 1991), actualmente su prestigio es bajo y no suele considerarse como una buena estrategia para realizar investigación científica.

La evidencia de ello es que en este campo, para la realización de investigaciones empíricas se utilizan básicamente métodos cuantitativos. Esta tendencia no es reciente, de hecho Venkatraman y Grant (1986), en su investigación respecto de cómo se construyen los resultados empíricos en el campo de la empresa ya señalaban esta situación:

"A pesar de que los investigadores en estrategia emplean tanto metodologías cuantitativas como cualitativas, la tendencia es hacia el uso de grandes muestras analizadas cuantitativamente" (Venkatraman y Grant 1986).

Esta percepción es confirmada por Rouse y Daellenbach (1999) y por Bower y Wiersema (1999). Estos últimos, en una revisión de lo publicado por el *Strategic Management Journal*, entre 1993 y 1996, encuentran alrededor de 90 artículos cuyas hipótesis se examinan usando técnicas de regresión. De ellos, el 75% usan datos de un solo año y el 70% usan datos tomados de fuentes secundarias, como el *Compustat*.

Ante esta evidencia, resulta claro que la estrategia de investigación típica, en el campo de la estrategia de empresa, es el uso de encuestas y su análisis cuantitativo para realizar la contrastación de hipótesis. Sin embargo, que ésta sea la tendencia dominante, no significa que sea la única alternativa válida para investigar en este campo.

A pesar de las probadas virtudes del análisis cuantitativo en la investigación científica, algunos aspectos relacionados con el objetivo de esta tesis, que es el análisis del rol de los activos intangibles en la construcción de la ventaja competitiva sustentable en la PyME, y en especial con la teoría en que se inscribe (teoría de recursos y capacidades), sugerían la necesidad de considerar otras alternativas.

La necesidad de explorar estas alternativas responde a la evolución particular que han seguido las explicaciones de la ventaja competitiva de la empresa, particularmente a partir del desarrollo y aceptación de la teoría de recursos y capacidades.

A partir de los años ochenta, el énfasis dentro de la literatura sobre gestión estratégica ha cambiado, desde una perspectiva de la ventaja competitiva determinada por los factores del entorno (industria/mercado), a una determinada por los aspectos internos de la organización<sup>1</sup> (Rouse y Daellenbach 1999, Peteraf 1993, Conner 1991, Barney 1991, etc).

En este segundo enfoque, se remarca que la ventaja competitiva tiene su origen en los recursos y capacidades superiores de la empresa, que como se expuso ampliamente en el capítulo segundo, son únicos, históricos e idiosincrásicos.

Esta situación genera conflictos con la tendencia dominante en la investigación empírica en el campo de la gestión estratégica, ya que las variables relevantes para el análisis de la ventaja competitiva no son adecuadas para el análisis cuantitativo, debido a que son específicas de la empresa que las posee, y varían en el tiempo.

Sin embargo, los métodos cuantitativos asumen implícitamente que los parámetros que evalúan son estables (constantes) entre las organizaciones y en el tiempo. Su uso, por este motivo, está en conflicto con el análisis de los aspectos específicos de la empresa empleados en la gestión estratégica.

Aún más, si se usan métodos cuantitativos para estimar modelos cuyos parámetros varían entre empresas y a lo largo del tiempo, los resultados pueden ser inadecuados para producir inferencias estadísticamente válidas (Bowen y Wiersema 1999, p.625, 626).

Las nuevas teorías de la ventaja competitiva requieren cambios metodológicos en la manera en que se deben validar las hipótesis, para que sea posible encontrar y entender los mecanismos idiosincrásicos que utilizan las empresas para construir su ventaja competitiva.

Las investigaciones que se realicen en el marco de la teoría de recursos y capacidades, necesariamente deben abordar el estudio de esos atributos específicos y particulares de

---

<sup>1</sup> Ver capítulo segundo

la empresa, ya que éstos son el origen de la ventaja competitiva de la organización. (Rouse y Daellenbach 1999).

El estudio de estos atributos únicos requiere de aproximaciones metodológicas capaces de aislar y entender el comportamiento de los elementos anómalos.<sup>2</sup> Aproximaciones que necesariamente son diferentes a las cuantitativas, ya que éstas normalmente se basan en el análisis de los comportamientos promedio y desechan los datos y eventos que quedan fuera de la tendencia observada, o con una probabilidad no significativa.

Además, la contrastación de hipótesis referidas a la ventaja competitiva debieran de realizarse en empresas que disfrutaran de ésta, ya que sólo este tipo de organizaciones posee los atributos que determinan la existencia de dicha ventaja.

Este criterio de selección genera restricciones al tamaño de las muestras adecuadas para estudiar las fuentes de la ventaja competitiva, y limita las posibilidades de un uso adecuado del análisis cuantitativo.

Si el objetivo de este trabajo fuera el estudio de los factores que intervienen en el nivel de competitividad de las empresas de una región, y no las fuentes de ventaja competitiva sustentable, no habría este problema para la realización del análisis cuantitativo, ya que podría construirse una muestra representativa adecuada, al incluir empresas en circunstancia de paridad competitiva e incluso en desventaja competitiva.

Pero aún en ese caso, las metodologías cuantitativas presentarían problemas para abordar el análisis de factores que intervienen en la construcción de ventaja competitiva, debido a que también existen otros factores, no asociados al tamaño de las muestras, que desaconsejan el uso del análisis cuantitativo en este tipo de investigaciones.

Como se recordará, la mayor parte de los activos intangibles se basan en el conocimiento específico de la empresa, lo que les confiere unas características que deben ser tomadas en cuenta, si se pretende entender su rol en la construcción de ventaja competitiva.

---

<sup>2</sup> Si dichos atributos fueran normales, obviamente no podrían sustentar la diferenciación y ventaja competitiva de la organización.

La primera de ellas es que la información es un bien público. Esto implica que existen enormes dificultades para que los activos de la empresa basados en información<sup>3</sup> cuenten con derechos de propiedad bien definidos. Sin unos derechos de propiedad<sup>4</sup> claros, resulta complejo y costoso proteger a los activos intangibles de la empresa de la imitación competitiva.

La mayoría de los activos intangibles de la empresa pueden ser copiados sin consecuencias legales para los imitadores, si éstos pueden tener acceso a la información en que se soportan. Esto obliga a las empresas a ser cautas en la gestión de sus conocimientos e información, para evitar riesgos, lo cual puede reflejarse en una actitud contraria a proporcionar información relevante a los investigadores.

De hecho, una de las explicaciones de que no exista una perfecta difusión de la información en la economía, se encuentra en los esfuerzos que realizan las organizaciones para proteger su ventaja competitiva, mediante la opacidad informativa, en aspectos importantes para su sostenimiento.

Afortunadamente para las empresas, la mayor parte de la información relevante para la ventaja competitiva tiene carácter tácito. Este tipo de información (ver apartado 2.4 y capítulo tercero) se encuentra inserta dentro de las rutinas organizativas y en los procesos y relaciones que se generan al interior de la empresa, su principal soporte está en los recursos humanos, motivo por el cual, su base es social y probablemente ningún individuo dispone de toda la información.

La información tácita se transfiere mediante la experiencia compartida, motivo por el cual su comunicación es muy compleja. El carácter tácito y socialmente complejo de la información, implica que su codificación y transferencia sean imperfectas. Esto representa un mecanismo de aislamiento de la competencia<sup>5</sup> (Rumelt 1984) que actúa dificultando tanto la imitación competitiva como la investigación académica.

Es importante tomar en cuenta estas características de la información, ya que dependiendo del mecanismo de obtención de la evidencia, se afecta directa y

---

<sup>3</sup> Una explicación más amplia de esto se encuentra en el capítulo tercero.

<sup>4</sup> Aún cuando exista algún nivel de protección legal a activos intangibles que han conseguido derechos de propiedad, como las patentes, la complejidad de su gestión sigue siendo alta.

claramente la calidad de la información obtenida y analizable. ¿Qué significa esto en cuanto a la elección de una estrategia de investigación basada en metodologías cuantitativas?

Primero, que la información de dominio público contenida en fuentes secundarias, como los informes de la empresa o las estadísticas y bases de datos de acceso general, puede ser considerada base de la paridad competitiva, pero no de la ventaja competitiva de la empresa. Si la información contenida en dichos documentos fuera relevante para la ventaja de la empresa, su difusión contribuiría a que sus rivales pudieran imitar sus estrategias, destruyendo con ello dicha ventaja competitiva.

Segundo, que la obtención de información relevante para este estudio mediante una encuesta que utilice cuestionarios cerrados es prácticamente imposible. Es difícil imaginar a los informantes proporcionando, vía cuestionario telefónico o postal, información sensible, confidencial, sabiendo que su difusión puede tener fuertes consecuencias negativas para la empresa (Rouse y Daellenbach 1999).

Y aún cuando las organizaciones estuvieran dispuestas a participar en el estudio y decidieran responder las preguntas de los encuestadores, se debe tomar en cuenta que la información que pueden proporcionar mediante este instrumento necesariamente tiene carácter explícito.

Sin embargo, los elementos que permiten unos resultados superiores para una empresa en particular, son de naturaleza tácita, por lo que para los mismos miembros de la organización son difíciles de definir y de expresar. La comunicación de información de carácter tácito depende de la participación en experiencias conjuntas y de la observación directa de los fenómenos en su contexto.

Además, la ventaja competitiva es resultado del proceso evolutivo que ha seguido la empresa a lo largo de su historia, por este motivo, su comprensión requiere de estudios longitudinales capaces de observar la ruta seguida en la construcción de los recursos y capacidades que la sustentan.

---

<sup>5</sup> Ver capítulo segundo

Esto significa que entrevistadores que no tengan un profundo conocimiento del estudio que se realiza y de la teoría que le da soporte, que utilicen un instrumento rígido como el cuestionario y cuya estancia dentro de la organización sea insuficiente para reconocer los valores y símbolos contenidos en las relaciones y procesos observados, probablemente no reconocerán la información relevante para entender las fuentes de ventaja competitiva de la empresa.

Por ello, a pesar de la maestría con que pudiera analizarse cuantitativamente la evidencia recogida, los resultados de la investigación serían limitados.

Si las hipótesis de la teoría de recursos y capacidades son correctas, entonces la encuesta no es el instrumento adecuado para obtener la evidencia relevante para entender los determinantes de la ventaja competitiva de la empresa. Además, el análisis cuantitativo mismo desecha los comportamientos excepcionales, poco probables o infrecuentes, que son la base de la ventaja competitiva.

Existe otro importante impedimento para que la investigación cuantitativa pueda abordar los determinantes de la ventaja competitiva de la empresa. Este impedimento tiene que ver con las dificultades que existen para identificar sin ambigüedades las causas de este fenómeno (Barney 1991). La incertidumbre generada por la ambigüedad causal implica que no es posible medir la frecuencia ni la probabilidad de una relación donde no es claro qué variables son independientes ni cuál es la relación entre ellas.

Como se recordará (ver capítulo segundo), las rentas de los recursos dependen de la función de producción en que se utilicen, de su nivel de especialización y de su complementariedad con otros recursos. Si cambia su uso, se pueden producir variaciones considerables en su desempeño, debido a que se modifica la función de producción que determina las rentas que producen. En esa combinación de recursos suelen participar recursos idiosincrásicos de la empresa, usualmente altamente especializados y complementarios.

Esta situación genera incertidumbre respecto a los recursos que son clave en el desempeño y ventaja competitiva de la empresa ya que las causas que determinan su desempeño son ambiguas.

La incertidumbre producida por la ambigüedad causal genera mecanismos de aislamiento de la competencia que actúan impidiendo la imitación competitiva (Rumelt 1984). Sin embargo, estos mecanismos no sólo actúan al exterior de la organización.

Para los mismos gestores es difícil establecer la contribución marginal de cada recurso individual a los beneficios de la empresa. Aun en el caso que los directivos encuestados hubieran podido identificar los recursos y capacidades clave para la ventaja competitiva de la empresa, es poco probable que estén dispuestos a proporcionar dicha información en una encuesta.

Este problema también debe ser enfrentado por la investigación mediante el estudio de casos, pero en dicho método, a diferencia de lo que sucede cuando se utilizan métodos cuantitativos, es posible soslayar este problema mediante el uso de la triangulación de la evidencia (posteriormente se discutirán las características y utilidad de este instrumento)

Si la ventaja competitiva, tiene su origen en factores organizacionales de carácter tácito, inimitables, socialmente complejos, sinérgicos e inmersos en los procesos organizativos de la empresa, donde la cultura de la misma es el determinante de dicha ventaja, no hay otra alternativa que el uso de métodos cualitativos para obtener evidencia de interés (Rouse y Daellenbach 1999).

Los métodos cualitativos son capaces de registrar la información relevante para entender los orígenes de la ventaja competitiva sin que se pierda la complejidad y especificidad de cada caso. El trabajo de campo dentro de la organización es esencial para obtener un conocimiento profundo, que permita entender a la organización y a sus procesos, en los términos indicados por la teoría de recursos y capacidades.

#### **4.2. EL DEBATE ENTRE LAS METODOLOGÍAS CUALITATIVA Y CUANTITATIVA**



Pese a la tendencia hacia el uso de métodos cuantitativos y la persistencia de prejuicios en contra de la metodología del estudio de casos, en términos estrictos, no se puede decir que exista antagonismo entre estas metodologías.

De hecho, tanto el estudio de casos, como las encuestas, los experimentos de laboratorio y el resto de los métodos de hacer investigación empírica representan distintas estrategias posibles para contrastar hipótesis y desarrollar las teorías científicas (Yin 1989).

Estas estrategias se eligen por su idoneidad para conseguir el fin buscado, a partir de criterios de distinta índole. Estos elementos de evaluación van, desde las características de la teoría en que se enmarca el estudio, el tipo de estudio planteado, hasta los medios materiales que se disponen para el desarrollo de la investigación.

Ante esta premisa, parecería innecesario destinar esfuerzo alguno a defender el uso de la metodología del estudio de casos en esta tesis, ya que por lo expuesto en el apartado anterior resulta una metodología más adecuada para esta tesis que el uso de una encuesta y su análisis cuantitativo.

Lo cierto es que el espacio que se destina en este trabajo a definir y precisar el valor y las características de esta metodología resulta más que necesario. Esto se debe a que si bien, en el momento actual, no existe propiamente un debate cuantitativo versus cualitativo en cuanto al dominio de uno sobre el otro, es innegable que éste existió y que sus huellas aún son visibles.

Estas huellas, en algunos contextos académicos, determinan el rechazo de todo producto de investigación científica que no haya sido contrastado cuantitativamente. Para evitar esta situación, el presente apartado tiene como objetivo analizar el debate establecido entre los defensores de los métodos cuantitativos y los defensores de los métodos cualitativos.

La intención es entender las causas del desprestigio del estudio de casos, en el contexto en que esto se produjo, y que es parte del fenómeno más amplio del rechazo a las metodologías cualitativas, y su sustitución por metodologías cuantitativas, en la mayoría de las ciencias sociales.

#### 4.2.1. LA EVOLUCIÓN DEL ESTUDIO DE CASOS

Las metodologías cualitativas tuvieron una importancia sustancial en el desarrollo inicial de las teorías que configuraron el campo de la estrategia de empresa. En especial, el uso de estudio de casos ha sido tradicional dentro del estudio de la empresa.

En los primeros años del siglo XX, los propietarios de negocios en los EE.UU., subsidiaron la investigación académica para resolver sus problemas y los académicos practicaron la investigación mediante estudio de casos (Stoeker 1991).

Los estudios de casos se usaron también como métodos de enseñanza en lugares como la Escuela de Negocios de Harvard, debido a la necesidad de investigación aplicada y la falta de teorías respecto de la empresa.

Sin embargo, este método perdió aceptación dentro de la comunidad científica, debido a que en los estudios respecto de la empresa (como en cualquier otro objeto de estudios en las ciencias sociales) se buscó que los resultados pudieran ser considerados "científicos", mediante la utilización de los métodos de investigación más cercanos a las ciencias experimentales, en especial, análisis cuantitativos, estadísticos y econométricos.

El estudio de casos dejó de ser considerado un método adecuado para realizar estudios científicos, al no poder cumplir con los requisitos de confiabilidad diseñados para evaluar la calidad de la investigación realizada con métodos cuantitativos (Stoeker 1991).

El origen de este cambio y de muchos de los prejuicios contra el estudio de casos puede ubicarse en un amplio debate metodológico mantenido por la comunidad académica de sociología norteamericana, durante la década de los treinta del siglo pasado, cuyo eje principal fue la discusión sobre la validez y confiabilidad de la investigación realizada con metodología cuantitativa versus metodología cualitativa (Hamel 1992, Platt 1991).

Desde ese periodo a la fecha, como es obvio, ambas metodologías han evolucionado considerablemente, corrigiendo sus debilidades y tornándose más precisas y sofisticadas, de tal forma que actualmente la base de dicho debate puede considerarse superada.

Sin embargo, a pesar de que ambas metodologías han cambiado, en muchas comunidades académicas persisten los prejuicios originados en dicho debate, derivados de cómo se realizaba el estudio de casos a principios del siglo pasado, y al parecer sin que medie la reflexión respecto a las características actuales de la investigación realizada mediante estudio de casos.

Así, resulta relevante diferenciar entre los formatos actuales de estudio de casos, de los estudios de casos clásicos, que fueron objeto de diversas críticas, debido a sus debilidades en cuanto al nivel de confiabilidad de las investigaciones realizadas con este método.

Superar esas críticas ha implicado el esfuerzo de muchos especialistas a lo largo de varias décadas, por este motivo resulta importante conocer el proceso de reconstrucción de la metodología del estudio de casos.

Como se ha mencionado, el origen de la crítica respecto a la validez y confiabilidad del estudio de casos se suscitó en la sociología entre los años veinte y treinta del siglo pasado (Hamel 1992, Platt 1991).

En sus inicios, la sociología americana estuvo sustancialmente influida por los estudios de casos hechos en la Universidad de Chicago, que fue el primer forum importante para la metodología cualitativa en dicha disciplina.

Entre los precursores del uso del estudio de casos se encuentran figuras como Malinowsky, que realizaron estudios antropológicos en culturas de las islas del Pacífico sur, mediante el método de observación-participación, durante largos periodos de tiempo.

La observación-participación como mecanismo de recolección de evidencia es una de las características principales de los estudios de casos realizados en ese periodo, lo que ha hecho que ambas categorías, (estudio de casos y observación-participación) se consideren sinónimas, situación que ha generado una considerable confusión.

Hamel (1993) define el estudio de casos como parte de una perspectiva de investigación inductiva, en la cual los detalles empíricos que constituyen el objeto bajo estudio, son interpretados en el contexto en que se producen. Esto da profundidad y dimensión a las explicaciones generadas por este método. Los objetos bajo investigación sociológica son

más que meros hechos. Se busca entender los símbolos y significados contenidos en las interacciones entre los actores sociales que participan del fenómeno estudiado.

Estos símbolos y significados, que están dentro de las interacciones de los agentes sociales, definen los distintos puntos de vista respecto al fenómeno investigado. Esta perspectiva múltiple permite comprender las experiencias personales de los agentes, y, por tanto, entender su conducta personal y social.

Respecto a la calidad de los resultados de este tipo de investigación, la pregunta implícita es cómo incorporar estas múltiples perspectivas subjetivas, presentes en la evidencia colectada respecto al fenómeno estudiado, dentro de la teoría en construcción. La cuestión es cómo reflejar la perspectiva subjetiva del actor social involucrado, dentro de un proceso riguroso y objetivo de hacer investigación científica (Hamel 1993).

En otras palabras, en qué forma y qué tan generales pueden ser considerados los hallazgos teóricos obtenidos mediante el uso de estudio de casos, cuya evidencia está basada en la perspectiva subjetiva de los agentes sociales, qué status le debe ser asignado a este tipo de investigación, qué tan confiable es el estudio y qué tan válida es la explicación lograda.

El método de estudio de casos, si está bien realizado debiera garantizar el proceso de transformación de las percepciones subjetivas, de los distintos actores sociales en una explicación objetiva del fenómeno estudiado, sin embargo, en los casos clásicos realizados por la Escuela de Chicago, este proceso fue pobremente explicado (Hamel 1993).

Los estudios de casos se presentaban como una inmensa y caótica masa de notas de campo, entrevistas y observaciones, registradas por un investigador inmiscuido en el fenómeno que se estudiaba, muchas veces durante largos periodos de tiempo en condiciones deplorables.

Sin una guía clara de los procedimientos usados en la recolección de evidencia, no había forma de establecer la confiabilidad de las conclusiones, las posibilidades de reproducir el estudio, ni su validez general.

En muchas ocasiones los casos parecen estar basados en retacería teórica utilizada *ad hoc*, para justificar una perspectiva ante el fenómeno estudiado, lo cual causa rechazo al método

y a sus resultados. Este problema, remarca Hamel (1993), ha originado el conflicto entre métodos que aún hoy está presente en la sociología y en las ciencias sociales en general.<sup>6</sup>

Según Hamel (1993), no existen dudas sobre la preeminencia de la escuela de Chicago, dentro de la sociología americana, hasta 1935, y en este periodo el método más aceptado en el campo fue el estudio de casos.

La escuela de Chicago no se oponía al uso de métodos estadísticos. Ambos métodos fueron considerados complementarios o independientes entre sí, pero no rivales. La escuela de Chicago fue el líder de la vida intelectual en el campo de la sociología y el estudio de casos fue el instrumento elegido por la disciplina para realizar sus investigaciones.

Los métodos estadísticos fueron ganando terreno en la Universidad Columbia, en Nueva York, donde sus investigadores mantuvieron una marcada rivalidad con los investigadores de la Universidad de Chicago (Platt 1993, Hamel 1993).

En pocas palabras, a pesar de que los métodos estadísticos fueron bien aceptados en la universidad de Chicago, fueron considerados básicamente instrumentos para medir el objeto de estudio, es decir, como una parte de los estudios de casos.

El posterior desarrollo de los métodos cuantitativos en Columbia, resultaría en una amplia variedad de técnicas que no sólo proporcionaron mediciones, también sirvieron como base para formular hipótesis. Al madurar dicha metodología se convirtió en rival del estudio de casos.

Adicionalmente al choque entre ambas universidades, dentro de la Universidad de Chicago misma se introdujo la discusión sobre métodos, en especial la idea de la capacidad de los métodos estadísticos para contrastar las teorías usando el método hipotético deductivo, como en las ciencias experimentales.

En ese método de hacer ciencia, se presupone la existencia de teorías explicativas de los fenómenos, a partir de las cuales deducir las hipótesis a contrastar mediante la realización de experimentos. Al probarse la validez de las hipótesis, se contribuye a soportar la plausibilidad

---

<sup>6</sup> Simon (1969) citado por Platt (1993) ilustra este conflicto: "El método específico del estudio de casos depende del ingenio de la madre, del sentido común y de la imaginación de la persona que hace el estudio de casos..."

de la teoría general de la que se han deducido, que posiblemente no pueda ser sometida directamente a prueba, si su naturaleza es demasiado abstracta, general o inclusive matemática.

En este sentido, el uso de métodos estadísticos requiere de la existencia previa de una base teórica o fundamentación, que proporcione una explicación de los fenómenos sociales, a partir de la cual deducir las hipótesis a evaluar.

Contrastar las teorías de esta manera, involucra un proceso deductivo que incorpora procedimientos técnicos que pueden demostrar su confiabilidad, eliminando desviaciones por parte del investigador y del contexto empírico.

Los métodos cuantitativos eliminan el contacto directo entre el investigador y el contexto empírico del fenómeno estudiado, evadiendo de esta forma las críticas hechas al método de investigación-participación, que se consideraba poco riguroso y sujeto a la subjetividad del investigador.

La ganancia en confiabilidad hecha por esos métodos, cuidando al rigor metodológico, pudo permitir su uso generalizado en el campo de la sociología, hasta el punto de desacreditar los métodos cualitativos, en especial el método de estudio de casos y sus criterios de objetividad, representatividad, confiabilidad y validez de las explicaciones.

El aumento del énfasis en lo cuantitativamente científico en la sociología, especialmente en la probabilidad estadística y en establecer predicciones basadas en criterios de falsabilidad (ver próximo apartado), creó dos problemas fundamentales para los investigadores que usan el estudio de casos (Stoecker 1991).

El primer problema relacionado con la valoración de la confiabilidad de un estudio, tiene que ver con el tamaño de las muestras. Por muchos casos que se integren en un estudio de casos, su tamaño siempre será demasiado pequeño para poder ser considerado estadísticamente significativo.

El segundo problema es que el estudio de casos no llevaría a generalizar sus resultados a otros escenarios, ya que no hay forma de medir su validez externa. De hecho, sólo las muestras probabilísticas aceptan criterios de representatividad<sup>7</sup>.

El estudio de casos no puede cumplir con los criterios de calidad diseñados para evaluar la investigación cuantitativa. De hecho, desde el punto de vista de dichos criterios, es un método incapaz de contribuir al desarrollo de la ciencia, debido a que, mediante su uso la objetividad es difícil de mantener, el criterio de falsabilidad es difícil de encontrar y la generalización es imposible.

En cuanto a la falta de distancia entre el investigador que conduce el estudio de casos y el objeto de estudio, se considera que no existen garantías ante el efecto de la subjetividad del investigador, ya que este método no mide con confianza las variables dependientes e independientes y descansa en reportes desviados y retrospectivos, donde se emplean interpretaciones arbitrarias, a partir del sentido común de los informantes.

Esta última consideración pareciera ignorar el hecho de que las teorías no son independientes de la realidad. En este sentido, el estudio de casos clásico fue criticado por estar basado en el sentido común y en los significados de las experiencias de los agentes sociales, en lugar de hacerlo en las categorías teóricas que conforman la teoría desde la cual se deducen las hipótesis a contrastar.

Lo paradójico de esta crítica es que precisamente dichos significados constituyen los fundamentos empíricos de las teorías que explican los fenómenos concernientes a dichas experiencias (Hamel 1993).

Sin embargo, a pesar de su cercanía con la realidad empírica, las explicaciones construidas mediante estudio de casos son difíciles de verificar como teorías, porque al estar basadas en los significados que dan los agentes sociales a los fenómenos, y no en las teorías que explican dichos fenómenos, no se ajustan al proceso normal de construcción de la ciencia.

---

<sup>7</sup> Y aún esto es limitado, ya que las muestras probabilísticas son representativas de su universo, y no de todos los universos.

Es decir, son explicaciones desarrolladas fuera del esquema que señala que el desarrollo de la ciencia se produce a partir de una teoría general, de la cual se deducen hipótesis, que se someten a prueba empírica, con el fin de garantizar la aceptación o rechazo de la teoría.

Este esquema basado en proposiciones deducidas lógicamente, expresadas en la terminología teórica propia de la disciplina y luego probada su plausibilidad mediante la exposición al mundo empírico, ciertamente, garantiza una mayor distancia entre el investigador y el objeto de estudio. Sin embargo, el cumplimiento de este proceso implica la existencia de esa teoría general, y si ésta no existe, la única manera de generarla es acudiendo directamente a la realidad.

#### **4.2.2. DECLIVE Y RESURGIMIENTO DEL ESTUDIO DE CASOS: DEL CONFLICTO EPISTEMOLÓGICO AL POLÍTICO**

Hamel (1993) remarca que el conflicto entre los investigadores de las universidades de Columbia y de Chicago, originalmente estuvo basado en la definición de los criterios de evaluación de la investigación científica. Sin embargo, esto degeneró en una disputa política con el fin de asegurar así el triunfo de unos principios metodológicos.

Esta batalla fue ganada por Columbia, y el interés por el estudio de casos se redujo hasta el punto de ser rechazado, no tanto por sus debilidades, como por motivos políticos.

Una de las señales más evidentes del triunfo de Columbia sobre Chicago, en el debate referido anteriormente, señala Hamel (1993), se encuentra en el repudio de la hasta entonces principal publicación científica en el campo: el *American Journal of Sociology* controlado por la Universidad de Chicago y la creación de una nueva publicación, la *American Sociological Review*, con soporte de la Universidad Columbia.

Hamel (1993) señala que el control de la escuela de Chicago sobre la sociología decreció rápidamente, y al calor de la disputa, el estudio de casos fue rechazado, no tanto por sus puntos débiles, como por su relación con dicha escuela.

Una vez erosionado el control de la Universidad de Chicago sobre el campo, el estudio de casos suscitó cada vez menos interés. Desacreditado éste, fueron requeridos métodos estadísticos para todos los estudios sociológicos.



La introducción de dichos métodos pareció hacer posible que todos los estudios se convirtieran en experimentos controlados, como las pruebas de laboratorio en las ciencias experimentales.

Extrañamente, indica Hamel (1993), los principios involucrados en estos métodos fueron confirmados tácitamente por los miembros y seguidores de la escuela de Chicago. El estudio de casos se convirtió, así, en un método de investigación exploratorio, una medición preliminar para un estudio estadístico que pudiera validar o rechazar teorías o modelos generales.

“Desde la década de los años cincuenta hasta tiempos muy recientes no hay artículos, exceptuando el de Becker, donde se discuta esta cuestión, y en los libros de texto se sugiere que el único rol para el estudio de casos, con relación a establecer generalizaciones, es sugerir hipótesis para investigaciones más sistemáticas, para proporcionar ilustraciones y para rechazar un conjunto limitado de proposiciones generales” (Platt 1993, pp.28).

Si bien el resurgimiento del estudio de casos debió esperar hasta los años ochenta, a partir de la década de los años sesenta, reaparece el debate metodológico, pero en sentido opuesto, ya que ahora se cuestiona los límites de los métodos cuantitativos, y resurge el interés por los métodos cualitativos.

El renovado interés por los métodos cualitativos cristaliza en lo que se conoce como nueva o segunda escuela de Chicago, representada por Anselm Strauss y Barney Glaser autores de la Teoría de Campo (Grounded Theory).

La Teoría de Campo (Strauss, Corbin 1990), es definida en su versión más reciente, por sus autores como “Un conjunto de técnicas y procedimientos de análisis que capacitan al investigador para desarrollar teorías sustantivas que cumpla los criterios para hacer “buena” ciencia: significación, compatibilidad entre la teoría y la observación, generalidad replicabilidad, precisión, rigor y verificación. Donde los procedimientos son diseñados para dar al proceso analítico precisión y rigor...”

Actualmente, el método del estudio de casos está experimentando un fuerte resurgimiento. Prueba de ello es la atención que ha recibido el libro de Yin “Case Study Research Design

and Methodes" publicado en 1984, que tras 8 reimpresiones tuvo una revisión en 1989 con 16 reimpresiones y una segunda edición en 1994.

Asimismo, algunas revistas especializadas han dedicado ediciones monográficas a la discusión de este método como es el caso del *Current Sociology*, vol. 40. número conducido por Hamel (1993).

Entre los trabajos que se deben destacar en este resurgimiento están los de Yin (1984, 1989, 1993, 1994), Stoecker (1991), Platt (1993) Eisenhardt (1989, 1991) Hamel (1992, 1993) etc.

### **4.3. EL DEBATE METODOLÓGICO ACTUAL RESPECTO AL ESTUDIO DE CASOS: LOS CRITERIOS DE VALORACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

Más allá del debate histórico respecto al valor del estudio de casos, lo que resulta relevante para este trabajo (como para toda investigación que pretenda ser considerada "científica") es si los resultados logrados mediante el uso de dicha metodología contribuyen o no al desarrollo de la ciencia, en los términos actualmente aceptados por la comunidad académica.

Esto implica profundizar en las convenciones asumidas por dicha comunidad en cuanto a las condiciones que debe cumplir toda investigación para ser considerada científica.

En el nivel formal se encuentran distintos elementos que se pueden relacionar con los protocolos, procedimientos y formatos adecuados para construir explicaciones científicas.

Esto se relaciona tanto con las técnicas y procedimientos que realiza el investigador para obtener la evidencia en la cual soportar sus descubrimientos, como con la secuencia que sigue en su investigación<sup>8</sup>.

En este nivel se ubican todos aquellos procedimientos que aseguran que cualquier investigador que quiera reproducir el estudio, y que siga las mismas fases, en la misma situación y con la misma evidencia llegará a conclusiones similares.

La confiabilidad de la investigación se soporta en la posibilidad de reproducir el estudio. Esto exige el uso de técnicas e instrumentos asequibles a la comunidad científica, e implica el rechazo de investigaciones que no pueden ser examinadas y verificadas por otros investigadores.

A un nivel más profundo, se ubica lo relacionado con el valor explicatorio de la teoría que surge de la investigación. Actualmente, se asume que no existen teorías con carácter absoluto, y que el valor explicatorio de una teoría se mantiene hasta que se propone una nueva teoría que explique mejor el fenómeno que aborda.

---

<sup>8</sup> La descripción de la secuencia que se ha seguido en esta tesis para garantizar su replicabilidad y confiabilidad se encuentra en la parte dedicada al diseño de la investigación y se basa en el modelo de Yin (1989).

Las teorías científicas pretenden explicar la realidad empírica, por tanto deben poder contrastarse con ella. Esto significa que la teoría debe construirse en términos tales que pueda demostrarse, mediante prueba empírica, si es correcta o falsa la explicación que se propone, y qué tan general es dicha explicación.

Así, la validez de una teoría científica está en la perfección con que describe la realidad y su capacidad para inducir y soportar nuevos descubrimientos.

#### **4.3.1. LA CONFIABILIDAD Y LA VALIDEZ COMO CRITERIOS DE OBJETIVIDAD CIENTÍFICA**

En la ciencia contemporánea, el carácter científico de una teoría se demuestra mediante el cumplimiento del criterio de *falsabilidad*. Este criterio implica que el investigador debe asumir el riesgo de estar en un error demostrable. Esto significa que debe probar la validez de sus teorías, derivando hipótesis de ellas, en términos tales que pueda demostrarse si son falsas al contrastarse con el mundo real.

Una investigación es científica en la medida en que prueba empíricamente su validez. Sin embargo, en muchos casos existe más de una explicación de un mismo fenómeno que puede ser considerada científica.

El criterio de falsabilidad implica tanto el reconocimiento de la inexistencia de teorías perfectas, como la necesidad de someter a dichas teorías constantemente a nuevas pruebas, para demostrar la amplitud de su validez en distintos ámbitos.

Estas pruebas permiten que se aumente y refine el entendimiento de la realidad y también generan profundos debates, donde el árbitro que establece la calidad de una investigación, y la supremacía de una explicación respecto de las demás, es la comunidad científica (Kuhn 1970, Kirk y Miller 1986).

Los avances de la ciencia se producen al identificarse ambigüedades en perspectivas que anteriormente eran aparentemente claras, o mostrando que hay casos en que alguna teoría alternativa trabaja mejor que la dominante.

La verdad, o lo que provisionalmente se considera verdadero en un periodo de tiempo, está limitado tanto por la tolerancia de la realidad empírica, como por el consenso de la comunidad académica.

La comunidad científica evalúa el carácter científico de una investigación en función de la confiabilidad y de la validez de sus explicaciones. En las ciencias naturales la naturaleza científica en la investigación se demuestra atendiendo dos reglas que garantizan el cumplimiento de ambos criterios.

La primera está asociada a la confiabilidad del estudio. Para garantizarla, la experiencia debe reportarse en forma tal que sea accesible a otros investigadores, de tal manera que éstos puedan reproducir la experiencia y verificar los resultados.

La segunda está asociada a garantizar la validez de un experimento. Para ello los resultados deben expresarse en los términos propios de la teoría desde la cual se dedujeron las hipótesis que se contrastan, utilizando sus variables teóricamente significativas, que deben ser medidas de forma justificada dentro de la teoría en que se basan.

En términos más generales, la confiabilidad de una investigación se define como la dimensión en la cual un procedimiento de medición produce el mismo resultado cómo y dónde sea que se realice. Es el grado en el cual los hallazgos son independientes de circunstancias accidentales de la investigación, mientras que la validez es la dimensión en la que se consigue la respuesta correcta a la prueba.<sup>i</sup>

La valoración del carácter científico de una investigación depende de la consecución simultánea de tanta confiabilidad y validez como sea posible. Sin embargo, se debe tener en cuenta que estos criterios no son simétricos, ya que una investigación puede ser perfectamente confiable pero sin validez alguna, mientras que una validez completa podría asegurar la confiabilidad del estudio.

En este sentido resulta obvio que el criterio de validez es más importante que el de confiabilidad, sin embargo, ante las dificultades de conseguir la validez, y la existencia de teorías maduras, la mayoría de los estudios realizados con métodos de investigación no cualitativos sólo realizan pruebas de su confiabilidad.

La confiabilidad, como criterio principal de valoración de la calidad de la investigación científica corresponde principalmente a estudios realizados en campos donde existe una teoría dominante aceptada por su comunidad científica, y que a partir de ella se puede, de forma deductiva, buscar la extensión de la misma, mediante pruebas empíricas de carácter cuantitativo (Kirk y Miller 1986).

El problema de asumir como principal criterio de naturaleza científica la confiabilidad de los estudios es que esto tiene un efecto perverso sobre el desarrollo de nuevas teorías, ya que es poco probable que éstas puedan cumplir con dicho criterio.

Sin embargo, la evolución de las ciencias descansa en la producción de nuevas y mejores explicaciones de los fenómenos. Para ello resulta necesario que se evalúe el carácter científico de las nuevas teorías atendiendo también el criterio de validez en dichas explicaciones.

Si el objeto de estudio cambia en el tiempo, como es el caso de la empresa, la necesidad de construir nuevas explicaciones se convierte en algo constante. En este marco, la confiabilidad es un criterio importante de valoración de la calidad de la investigación, pero no debe ser el único ni el más importante.

Las posibilidades de seguir un enfoque deductivo, que inicie con la revisión de los modelos generales y abstractos contenidos en teorías que ya han demostrado ser válidas, y donde lo que se busca es su ampliación, se reducen considerablemente cuando no existe una teoría dominante claramente aceptada por una comunidad científica.

En estos casos se debe admitir que ante la carencia de teorías dominantes válidas a partir de las cuales extender la explicación de un fenómeno, resulta necesario utilizar alternativas de investigación no deductivas, a pesar de que sus resultados no cumplan todos los criterios de confiabilidad típicos de la investigación cuantitativa.

Esto no implica que los formatos de investigación que se utilicen para construir las explicaciones puedan abstenerse de cumplir con el criterio de obtener unos resultados válidos y confiables, pero sí que deben ser evaluados con criterios ajustados a su naturaleza no cuantitativa.

#### **4.3.2. LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL CARÁCTER CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN Y EL ESPACIO DEL ESTUDIO DE CASOS**

Los criterios que garantizan el carácter científico de una investigación, señalados en el apartado anterior, se deben cumplir en cualquier investigación, independientemente de si se utilizan métodos cualitativos, como el estudio de casos, o métodos cuantitativos.

En otras palabras, cualquiera de los métodos de investigación tiene el mismo potencial de contribuir al desarrollo de la ciencia si se aplica correctamente. De hecho, se puede considerar que ambas metodologías son estrategias alternativas para aproximarse a la realidad y que su idoneidad depende de factores externos a su capacidad de hacer ciencia (Yin 1989).

La conveniencia de aplicar un método u otro en la aproximación de los fenómenos descansa en el tipo de fenómeno a estudiar, en la accesibilidad de la información disponible, en la existencia de teorías al respecto del fenómeno, etc.

En cierta forma, el valor de las metodologías cuantitativas ha sido sobrestimado en algunos de los aspectos claves para la creación de explicaciones científicas, debido al valor que se ha concedido al criterio de confiabilidad. Sin embargo, una consideración más objetiva de sus límites, permite reconsiderar otras alternativas metodológicas, como el estudio de casos.

Las metodologías cuantitativas son ciertamente confiables, en tanto que cualquier investigador que utilice la misma muestra, y el mismo instrumental debiera poder llegar a un resultado similar.

Sin embargo, si las metodologías cuantitativas son utilizadas de forma incorrecta, con independencia de la confiabilidad que puedan tener sus resultados, pueden no ser válidas. Esto se debe a la carencia de pruebas que puedan asegurar la validez de las explicaciones desarrolladas. Pruebas que ciertamente sí posee la investigación cualitativa.

Autores como Platt (1993), Hamel (1992, 1993) y Stoeker (1991) señalan que, una vez aceptado que los criterios que determinan el carácter científico de una investigación no

son patrimonio de ninguna metodología en particular, el estudio de casos ha podido recuperar su lugar entre las metodologías científicas, mediante la delimitación de las capacidades de cada opción.

El estudio de casos tiene ventaja sobre los análisis cuantitativos cuando las causas de los fenómenos estudiados son complejas, ambiguas e inciertas, gracias a la capacidad de esta metodología, de profundizar en los procesos históricos causales de los fenómenos analizados.

Esta capacidad es importante en la generación de teorías, ya que las leyes generales de la ciencia tienen que ver con la causalidad de los fenómenos, y no con las correlaciones empíricas entre variables. Los procesos determinantes de los fenómenos son tanto históricos como idiosincrásicos y el análisis estadístico es incapaz de capturar esos atributos.

De hecho, la habilidad del estudio de casos para explicar la idiosincrasia, es lo que le permite analizar "la varianza no explicada" de los estudios cuantitativos. Esta capacidad es una de sus fortalezas.

El estudio de casos se centra en la construcción de explicaciones mientras que los métodos cuantitativos lo hacen en la representatividad de sus muestras y en el nivel de confiabilidad de sus resultados.

Por ese motivo, los estudios estadísticos y el uso de grandes muestras son adecuados cuando la investigación busca identificar los patrones de comportamiento, y las propiedades de una población, en un sentido descriptivo.

En cambio, el uso de métodos cuantitativos para realizar análisis causal puede conducir a errores, ya que éste tipo de análisis se centra en grupos taxonómicos, cuyos miembros comparten atributos similares, pero que no necesariamente están interconectados, ni mantienen interacciones. Así la interpretación de las relaciones causales a que conduce la investigación cuantitativa, está basada en la asociación estadística de atributos formales, y no en relaciones de causalidad (Stoecker 1991).



En la investigación cualitativa, en cambio, las interpretaciones de los fenómenos están basadas en las interconexiones concretas observables entre las distintas variables consideradas y las personas, dentro de un contexto actual determinado. Mediante el uso del estudio de casos, el investigador puede encontrar los significados que tienen para cada informante las distintas cuestiones concernientes al objeto de estudio, y corroborar su veracidad mediante la triangulación<sup>9</sup> y el uso de distintas fuentes de evidencia<sup>10</sup>.

Esta opción queda fuera del alcance de la investigación cuantitativa, ya que el formato típico de encuestas aplicadas a grandes muestras no puede controlar las desviaciones interpretativas de los fenómenos, ya que las mismas cuestiones no tienen el mismo valor y significado para los diferentes informantes.

Con independencia de las ventajas y adecuación de las metodologías cualitativas y cuantitativas para los distintos objetivos de investigación, se debe tener en cuenta que existe una diferencia fundamental entre ambas estrategias, relacionada con los criterios de evaluación del carácter científico de una investigación.

Si bien toda investigación científica debe ser válida, existen distintas formas de obtener dicha condición. Esto es particularmente relevante, ya que no debe evaluarse una investigación realizada mediante el estudio de casos, con los mismos criterios que se utilizan para evaluar la validez de la investigación cuantitativa.

En el caso de la investigación cuantitativa, los criterios de validez son estadísticos, mientras que en el estudio de casos son de carácter lógico. Ignorar esta diferencia puede inducir a menospreciar las capacidades de generación de explicaciones objetivas, mediante el uso del estudio de casos.

De hecho, entre los prejuicios más tradicionales en contra del estudio de casos se encuentra la consideración de que éste proporciona una base muy pequeña para la generalización científica (Yin 1994).

---

<sup>9</sup> Se denomina triangulación al hecho de corroborar la veracidad de la evidencia obtenida en una fuente a través del uso de otras fuentes. En el estudio de casos cada uno de los elementos de la evidencia obtenida debe estar soportada por al menos dos fuentes.

<sup>10</sup> Calidad del estudio de casos que es particularmente relevante en el análisis de la ventaja competitiva, debido a la incertidumbre que genera su ambigüedad causal.

Esta crítica es similar a la que podría hacerse a una teoría generada a partir de un experimento aislado. Dentro de una perspectiva que se limite a criterios de validación estadísticos cabría preguntar si es posible generalizar una explicación a partir de un experimento único.

Sin embargo, los descubrimientos científicos rara vez se basan en un experimento aislado, usualmente éstos se desarrollan a partir de un conjunto de experiencias donde se reproduce el mismo fenómeno bajo condiciones diferentes.

Esta misma situación se produce en la investigación mediante el estudio de casos, donde cada uno de los casos que conforma el estudio, representa algo similar a un experimento y su utilidad es la de observar las variaciones que genera el cambio en las condiciones en que se produce el fenómeno observado.

Es un error considerar que la colección de experimentos o la de los casos que conforman una investigación equivalen a la muestra utilizada, ya que el objetivo de este tipo de investigación es ampliar y generalizar teorías y no enumerar frecuencias (generalización estadística).

El método de generalización utilizado en el estudio de casos es el de la generalización analítica, en el cual los resultados obtenidos en cada caso son usados como referencia para comparar los resultados de los demás. Si dos o más casos dan soporte a la misma teoría, puede considerarse que la base empírica de ésta es correcta y que ha sido posible replicar la experiencia. Los resultados empíricos pueden ser considerados más contundentes si dos o más casos soportan la misma teoría, y no lo hacen a otra teoría rival igualmente plausible.

Concluyo señalando que, siendo consecuente con lo antes expuesto, el valor científico de toda investigación depende de una correcta utilización de la metodología que se haya seleccionado, de tal forma que se cumplan con los criterios de confiabilidad y validez en las explicaciones generadas.

El estudio de casos no es una excepción en esta regla, y como metodología ha desarrollado mecanismos para garantizar el cumplimiento de los criterios señalados. Aún

más, los promotores de esta metodología se han visto obligados a explicar claramente como se puede afrontar esta situación.

Por tal motivo, en el siguiente apartado se discuten los formatos vigentes para realizar estudio de casos, poniendo énfasis en esos elementos diseñados para garantizar el cumplimiento de los criterios de valoración en la investigación científica.

#### **4.4. LOS FORMATOS CONTEMPORÁNEOS PARA EL ESTUDIO DE CASOS**

Como se ha mencionado, en esta investigación se pretende contrastar con la realidad un conjunto de hipótesis sobre el éxito de la PyME que ha sido deducido de la teoría de recursos y capacidades.

La posibilidad de utilizar el estudio de casos como instrumento para someter a falsación hipótesis deducidas de la teoría es una de las principales diferencias entre los formatos clásicos de este método y los que pueden ser considerados contemporáneos.

De hecho, esta posibilidad ha marcado un punto de inflexión después del largo periodo en que el estudio de casos tuvo carácter marginal, este método ha recuperado su posición de relevancia dentro de las estrategias posibles para realizar investigación científica.

Esta nueva situación resulta evidente en el campo de la gestión estratégica, donde cada vez es más frecuente encontrar reportes de estudios de casos, en publicaciones especializadas, como el *Strategic Management Journal*.

El retorno del estudio de casos se explica por diversos motivos, entre los que se encuentran las limitaciones que tienen las metodologías cuantitativas para abordar ciertos tópicos cuyas causas no se pueden estudiar a partir de análisis de probabilidad, pero principalmente por su propia reconfiguración, caracterizada por la asunción de los criterios contemporáneos de evaluación de la investigación científica, basados en el modelo hipotético deductivo.

El diseño de investigación que se sigue en esta tesis corresponde con los nuevos formatos de esta metodología. Por este motivo, el objetivo del presente apartado es exponer las características que definen a los estudios de casos contemporáneos y explicitar los criterios que se utilizan en este método para garantizar su confiabilidad y validez, con el fin de que sus resultados puedan evaluarse siguiendo dichos criterios.

Como se ha mencionado, los estudios de casos contemporáneos son diferentes de los considerados clásicos, no porque renuncien a indagar en las causas de fenómenos complejos dentro de su contexto real, sino porque han incorporado en su formato algunos mecanismos que les han permitido superar las críticas expuestas en el apartado anterior.

Entre los mecanismos destaca el establecimiento de un riguroso control de la evidencia recogida, tanto en lo que concierne a los protocolos que se utilizan para conducir el trabajo

de campo, como en la sistematización de la recolección, registro y tratamiento de la evidencia, inclusive la no contemplada en el formato inicial de la investigación.

El control de la evidencia tiene la función de facilitar la realización del estudio, así como de permitir su evaluación externa. Se busca que tanto el equipo de investigación, como otros investigadores interesados en reproducir la experiencia, no se pierdan en montañas de evidencia sin clasificar, que pueda tornarse imposible de gestionar.

Obviamente tanto la construcción de teorías válidas como la posibilidad de someter a falsación las hipótesis de una teoría ya elaborada, que es el caso de la presente investigación, donde se pretende contrastar con la realidad un conjunto de hipótesis deducidas de la teoría de recursos y capacidades. Por este motivo, se han establecido una serie de pruebas para reducir el riesgo de desviaciones o de subjetividad, por parte del investigador o de los informantes.

Entre éstas, destaca el uso de múltiples fuentes de datos, y el uso de la triangulación de la evidencia para corroborar la validez de la información.

Mediante el uso de la triangulación de la evidencia es posible indagar en fenómenos cuyas causas son inciertas y ambiguas, donde la información relevante tiene carácter tácito y tiene un significado diferente para cada agente involucrado, como es el caso de la ventaja competitiva de la empresa.

El uso de múltiples fuentes de evidencia y de su triangulación para corroborar la exactitud y veracidad de la información obtenida, permite que el investigador que realiza un estudio de casos pueda entender los procesos que han conducido al fenómeno que estudia, aún cuando la información obtenida en cada fuente sea ambigua o contradictoria.

Esto es particularmente importante en situaciones en que, por los motivos que sea, no se cuenta con toda la colaboración de los informantes, tanto porque éstos mismos no cuenten con toda la información que pudiera ser relevante, como porque no estén dispuestos a proporcionarla íntegramente.

El uso de estos mecanismos otorga al estudio de casos contemporáneo las capacidades que hacen que sea el método más adecuado para investigar los determinantes de la ventaja competitiva de la PyME, en el contexto de la teoría de recursos y capacidades.

La adecuación del estudio de casos, que es fundamentalmente un método de investigación inductivo, a los criterios de objetividad contenidos en el modelo hipotético deductivo, tiene otras importantes implicaciones, además de la inclusión de pruebas para garantizar la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos con su uso. Entre ellas se encuentra que esta metodología puede adoptar distintos formatos, en función de los objetivos específicos que se persigan en la investigación.

#### **4.4.1. EL MODELO DE ESTUDIO DE CASOS SEGUIDO EN ESTE TRABAJO**

Antes de exponer el diseño seguido en esta investigación, se ha considerado adecuado detallar las características generales del estudio de casos contemporáneo, con el fin de establecer los criterios que fueron utilizados para decidir las características de esta tesis.

El modelo de estudio de casos que sirvió de guía para la realización del presente trabajo, fue desarrollado por Yin (1989<sup>11</sup>). Su elección se debe tanto a su amplitud y flexibilidad, como a su aceptación dentro de la comunidad académica.<sup>12</sup>

Probablemente la evidencia más clara de la conclusión del debate entre metodologías cuantitativas y cualitativas es que a partir de Yin (1989), la justificación del uso de estudios de casos no tiene relación con los argumentos que se utilizaron en dicho debate<sup>13</sup>, ni se considera que actualmente exista rivalidad entre los distintos métodos.

“Yin define el caso de estudio como una lógica de diseño, como una estrategia a ser elegida cuando las circunstancias y problemas de investigación sean los adecuados, más que como una obligación ideológica que deba ser seguido en todas las circunstancias.

La lógica que usa este autor, es la generalmente aceptada entre los especialistas contemporáneos en metodología, y no una alternativa a esta. Él ha llevado su concepción del estudio de casos a ser parte de la principal corriente intelectual en este ámbito, a pesar de que ésta no se vea aún reflejada en los manuales.

---

<sup>11</sup> En este trabajo se utilizó fundamentalmente la versión de 1989.

<sup>12</sup> Otros autores relevantes en el campo, como Eisenhardt (1989), incorporan la aportación de Yin (1984) en sus modelos.

El modelo de Yin proporciona una base de legitimidad y reconciliación con lo que ha sido visto como enemigo<sup>14</sup>, pero al costo de ceder en algunas de las reclamaciones y estrategias que han sido tradicionales en las metodologías cualitativas" Platt (1992 p.46).

En este modelo, el estudio de casos<sup>ii</sup> se define como una forma de investigación empírica que indaga en fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, donde las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son evidentes y en el cual son usadas múltiples fuentes de evidencia (Yin 1989, p.23).

Las principales fuentes de evidencia que se utilizan en el estudio de casos son la observación directa y la entrevista sistemática, pero se pueden utilizar todas las fuentes de evidencia alternativas: documentos, archivos, aparatos como videocámaras, etc.

Para Yin (1989), existen tres tipos básicos de estudio de casos: de carácter exploratorios, descriptivos y explicativos. Cada uno es diferente, y de ellos, el tercer tipo es considerado el más profundo y complejo, ya que su objetivo es el desarrollo de nuevas teorías.

La existencia de diferentes tipos de estudios de casos contribuye a romper las fronteras tradicionales asociadas con esta metodología, y pone en evidencia que existen diversos usos para este método.

En otras palabras, el estudio de casos, además de ser una buena estrategia para desarrollar nuevas explicaciones, también es adecuado para contrastar empíricamente hipótesis deducidas de las teorías preexistentes.

Esta perspectiva obviamente difiere de lo sostenido por los críticos de los estudios de casos clásicos, para quienes la única utilidad de esta metodología fue la realización de estudios exploratorios.

Pero, además, también choca con la perspectiva clásica donde la función del estudio de casos es desarrollar inductivamente una explicación de un objeto de estudio, y no contrastar hipótesis construidas deductivamente.

---

<sup>13</sup> Aunque ciertamente Yin (1989) rechaza muchas críticas que tuvieron su origen en ese debate.

<sup>14</sup> Hace referencia a las metodologías cuantitativas.

Es importante remarcar que la inclusión de criterios deductivos en un método ha potenciado considerablemente la utilidad del estudio de casos. Pero también ha generado malestar en algunos ámbitos, ya que evidencia la ruptura con el estudio de casos clásico. Esta situación ha quedado patente en el debate protagonizado por Gibb y Wilkins (1991), y Eisenhardt (1989, 1991).<sup>iii</sup>

El hecho de que sea posible contrastar las hipótesis derivadas de una teoría mediante el uso de estudios de casos, permite que este método pueda ser considerado como una de las múltiples estrategias que se pueden seguir para investigar en ciencias sociales.

Yin (1989) señala que los métodos alternativos al estudio de casos, que no rivales, son las encuestas, los experimentos, el análisis de archivos, etc. Su utilización tiene ventajas e inconvenientes, dependiendo de las siguientes condiciones:

1. El tipo de cuestión a investigar.
2. El nivel de control que tiene el investigador sobre los eventos de comportamiento que investiga.
3. El énfasis sobre fenómenos actuales en contraposición con el énfasis sobre fenómenos históricos.

El uso del estudio de casos es la estrategia adecuada cuando la cuestión a investigar es un "Cómo" o un "Por qué", cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos y cuando el énfasis de la investigación está puesto sobre eventos contemporáneos dentro de su contexto en la vida real. En el cuadro 4.1 se presentan los criterios que se consideran adecuados para elegir una estrategia de investigación.

CUADRO 4.1 CRITERIOS PARA ELEGIR UNA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

ESTRATEGIA	FORMA DE LA CUESTIÓN A INVESTIGAR	REQUIERE CONTROL SOBRE EVENTOS DE COMPORTAMIENTO	ÉNFASIS EN EVENTOS CONTEMPORÁNEOS
<b>Experimento</b>	cómo, por qué	sí	sí
<b>Encuesta</b>	quién, qué, donde, cuanto, qué tan frecuente	no	sí
<b>Análisis de</b>	quién, qué, donde,	no	sí/no



<b>archivos</b>	cuanto, qué tan frecuente		
<b>Historia</b>	cómo, por qué	no	no
<b>Estudio de casos</b>	<b>cómo, por qué</b>	<b>no</b>	<b>sí</b>

Fuente Yin (1989)

Las características de este método, y el tipo de preguntas que pueden ser respondidas mediante su uso, permiten que sea una estrategia adecuada para abordar cuestiones como las siguientes:

1. Explicar las relaciones causales que son demasiado complejas para las estrategias de investigación mediante encuesta o experimento.
2. Describir el contexto real en el cual ha ocurrido un evento o una intervención.
3. Evaluar los resultados de una intervención.
4. Explorar situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular.

En relación con la primera condición señalada para elegir el uso de este método, dado que el estudio de casos es simplemente una estrategia para realizar una investigación científica, la pertinencia de su uso depende del tipo de estudio que se plantea, particularmente de las características de la cuestión que se investiga.

Por este motivo, en el planteamiento de un estudio de casos contemporáneo es de gran importancia saber los términos en que se establece la definición inicial<sup>15</sup> de la cuestión de investigación, ya que la elección de la estrategia de investigación adecuada depende de ello.

A pesar de lo obvia que pueda resultar esta consideración, lo cierto es que modifica los criterios inductivos utilizados en los casos clásicos, ya que introduce un elemento de carácter típicamente deductivo, en el proceso de definición de la cuestión a investigar. Mientras que en los estudios de casos tradicionales, la cuestión de investigación se definía en el proceso de investigación, como resultado de la evidencia recogida en el campo, que se utilizaba para definir la cuestión a investigar y para construir la explicación del fenómeno, en los estudios contemporáneos la cuestión de investigación se define antes de ir al campo. Para ello se utilizan los conceptos y teorías contenidas en la literatura relacionada con el objeto de estudio.

---

<sup>15</sup> Nótese que en Yin, lo importante es la forma de la definición inicial, mientras que en Eisenhardt lo importante es

En el modelo de Yin (1989), se considera que la revisión de las teorías existentes respecto al objeto de estudio es parte del proceso de diseño de investigación, y se debe abordar sin mayor recelo o problema. De hecho, esto sucede aún en investigaciones que no hacen explícita su base teórica.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta, que la revisión de la literatura tiene un sentido más amplio en la investigación mediante estudio de casos, que en la investigación cuantitativa. Mientras que la función de esta tarea, en la investigación cuantitativa, es deducir hipótesis para contrastar empíricamente, con el fin de extender y validar la teoría, en el estudio de casos puede tener otras funciones, dependiendo del tipo de caso que se plantee.

Obviamente si el objetivo de la investigación es la validación de hipótesis, la revisión de la literatura tiene el mismo fin que en la investigación cuantitativa. Pero, si el estudio de casos tiene como objetivo desarrollar nuevas explicaciones, su función es otra, ya que en este caso, inclusive puede no existir una teoría adecuada de la cual deducir hipótesis.

En este caso la utilidad de la revisión de la literatura, ha sido, además de la de deducir las hipótesis que se contrastaran en la investigación, la de identificar conceptos que puedan ser de utilidad en el desarrollo del estudio. Estos conceptos tienen carácter provisional, y pueden cambiar durante el desarrollo de la investigación.

La especificación *a priori* de los conceptos ayuda tanto a dar forma al diseño inicial de la investigación, como a facilitar su conducción, y a observar aspectos del fenómeno que de otra manera hubieran pasado desapercibidos. Sin embargo, se debe tener claro que dichos conceptos tienen un carácter más general que las hipótesis que se busca contrastar en la investigación, y que su función es la de facilitar el diseño de la investigación y la de definir la cuestión a investigar.

La cuestión a investigar, una vez establecida, determina cual es el diseño adecuado para la investigación. Todo estudio de casos tiene un diseño explícito o implícito. En el sentido más elemental, el diseño de la investigación es la secuencia lógica que conecta los datos

---

que esta definición inicial al menos exista.

empíricos a recoger con la cuestión inicial a investigar, y en última instancia, con las conclusiones. En forma coloquial, es un plan de acción a seguir (Yin 1989).

Existen cuatro formatos básicos de estudio de casos, que resultan de la combinación de dos características: la primera es si el estudio incluye un único caso o si contiene más de uno. La segunda característica es si su análisis tiene un sentido holístico, o si se divide en diversas unidades de análisis parciales (ver cuadro 4.2).

Cuadro 4.2. MODELOS DE ESTUDIO DE CASOS

	Diseño de caso único	Diseño de caso múltiple
Unidad de análisis simple	<b>tipo 1</b>	<b>tipo 3</b>
Unidad de análisis múltiple	<b>tipo 2</b>	<b>tipo 4</b>

Fuente: Yin (1989)

El estudio de casos simple es adecuado cuando se trata de un caso crítico para probar una teoría bien fundamentada. También lo es cuando se trata de un caso extremo o único, o cuando se trata de un caso revelador de un fenómeno.

El estudio de casos holístico es adecuado cuando no se pueden definir unidades parciales de análisis, o cuando la teoría misma tiene carácter holístico. Sin embargo, este tipo de casos puede adquirir un nivel de generalidad que imposibilite la obtención de cualquier dato o medición claro. En cambio, los estudios con unidades de análisis múltiples permiten que cada aspecto del caso se evalúe de forma específica, esto implica el riesgo de difuminar el análisis global de la cuestión a investigar (Yin 1989).

La razón principal para elegir un estudio formado por más de un caso, se encuentra en la llamada replicación teórica. Esto significa que se reproduce la experiencia de cada caso en los otros, con el fin de verificar los resultados y clarificar sus determinantes, de tal manera que puedan ser precisadas las relaciones causales del fenómeno y eliminadas las erróneas o insuficientemente generales.

La replicación teórica utilizada dentro de un estudio de casos es análoga a la usada en experimentos múltiples, y sus resultados permiten realizar la validación lógica de las teorías.

En el diseño de un estudio de casos múltiple, cada caso debe ser cuidadosamente seleccionado con el fin de predecir resultados similares (replicación literal), o encontrar resultados contradictorios debidos a razones predichas (replicación teórica). Los casos

pueden ser seleccionados para reproducir experiencias previas, o extender una teoría emergente.

Estos criterios de selección contrastan con los que se utilizan en la definición de las muestras estadísticas, donde se elige al azar para observar las distribuciones de frecuencias.

Cuando se utiliza un diseño múltiple, cada caso individual constituye en sí mismo un estudio completo, donde se puede utilizar toda clase de instrumentos para obtener la evidencia relevante para entender las causas del fenómeno que se estudia, incluidos los de tipo cuantitativo, como la encuesta.

Se debe tener en cuenta que el uso de esos instrumentos cuantitativos no implica que los resultados del estudio se validen estadísticamente, ya que sólo constituyen uno más de los instrumentos de recolección de información, y la evidencia obtenida de esta manera no goza de mayor jerarquía que la conseguida en entrevistas o mediante observación directa. Y, al igual que la obtenida en dichas fuentes, debe ser evaluada y verificada mediante triangulación (Yin 1989, Eisenhardt 1989).

Independientemente del formato específico que asuma el estudio de casos, en los modelos contemporáneos de esta metodología se deben maximizar cuatro aspectos que determinan la calidad de cada formato:

1. **Validez de la construcción:** establece las medidas operacionales correctas para los conceptos a ser estudiados.
2. **Validez interna** (Para estudios causales): establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguirlos de relaciones espurias.
3. **Validez externa:** establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados.
4. **Confiabilidad:** demuestra que tanto las operaciones analíticas del estudio como los procedimientos de recolección de datos pueden ser replicados por otros investigadores con los mismos resultados.

La incorporación de estos criterios en el diseño mismo del estudio de casos, ha sido el resultado de la evolución que ha seguido esta metodología para superar los límites de los estudios de casos clásicos.

Una de las características de los estudios de casos contemporáneos es que supone el desarrollo de una estructura teórica rica, que permita interpretar las múltiples variaciones que puede tener un fenómeno, y permita establecer las predicciones necesarias tanto para la replicación literal, como para la replicación lógica.

Antes se ha mencionado que el uso de la literatura existente sobre el fenómeno que se estudia es un aspecto importante de la evolución que ha seguido el estudio de casos clásico hasta llegar a los modelos contemporáneos donde se adopta una posición mucho más cercana al modelo hipotético-deductivo de desarrollo de la ciencia<sup>16</sup>.

Este acercamiento mantiene un alto nivel de flexibilidad, ya que se conserva la asunción típica de los estudios de casos, que considera que es necesario crear nuevas explicaciones de la realidad a partir de la experiencia empírica, y que la ciencia no sólo se desarrolla mediante el esquema de contrastar hipótesis deducidas de teorías existentes<sup>17</sup>. Aunque evidentemente admite que uno de los principales usos de la revisión de la literatura es la deducción de hipótesis para su contrastación empírica.

En este sentido, el rol de la revisión de la literatura incluye tanto la deducción de hipótesis para someterlas a falsación, como facilitar el diseño inicial de la investigación y permitir su refinamiento dentro de la investigación misma

En el modelo de Yin (1989) se considera que para cumplir con los criterios de calidad en la investigación, son especialmente importantes los siguientes componentes del diseño de la investigación:

- 1. La cuestión del estudio:** este tema ha sido tratado anteriormente. Sin embargo, la primera tarea es clasificar con precisión la naturaleza de la cuestión a estudiar

---

<sup>16</sup> Una posible explicación a este fenómeno es que actualmente existan más teorías que en el periodo en el cual se realizaron los estudios de casos considerados clásicos.

<sup>17</sup> Si esto sucediera, en el extremo, las teorías originales (o generales) carecerían de base empírica.

**2. Las proposiciones del estudio:** cada proposición o hipótesis dirige la atención a algo que debe ser examinado dentro del campo de acción del estudio.

Solamente cuando estamos obligados a revisar cierta proposición estamos en el camino correcto, ya que ésta refleja importantes resultados teóricos, y señalan la evidencia relevante para el estudio.

Sin restar importancia a lo anterior, algunos estudios carecen de hipótesis porque son de carácter exploratorio.

**3. La unidad de análisis:** este componente está relacionado con el problema fundamental de decidir qué tipo de caso es. Como guía general, la definición de la unidad de análisis, y con ello del tipo de caso, se relaciona con la forma en que ha sido definida la cuestión de investigación inicial. Cabe destacar que cuando existen estudios previos, estos establecen algún criterio en la elección con el fin de poder comparar resultados

**4. Recolección y análisis de datos:** la relación entre los datos, las hipótesis y los criterios para interpretar la información obtenida ha sido lo menos desarrollado por los especialistas en estudios de casos. Estos componentes representan la etapa de análisis de datos, y el diseño de la investigación debería establecer los criterios para realizar dicho análisis.

Desarrollar los componentes del diseño de la investigación necesariamente fuerza la construcción de una teoría preliminar al respecto del tópico de estudio. De hecho, el desarrollo de una teoría antes de la recolección de información es una etapa fundamental al hacer estudio de casos.

“Aún en los estudios de casos exploratorios es necesario un desarrollo teórico para definir qué es lo que se está explorando, el propósito de la exploración y el criterio mediante el cual se puede considerar que la exploración fue o no exitosa. Posiblemente para un estudio de casos exploratorio, la teoría adecuada sea una teoría descriptiva que indique el propósito del esfuerzo descriptivo, el rango de tópicos que debe ser considerado en una descripción completa de lo que se está estudiando, y los tópicos que serán esenciales en la descripción” (Yin 1989).

Esta consideración es una de las diferencias fundamentales que existe entre el modelo de Yin (1984) y otros modelos de carácter más inductivo, y también es uno de sus puntos de acercamiento con el modelo hipotético deductivo.

Los desarrollos teóricos no sólo facilitan la fase de colección de datos del estudio a realizar. El desarrollo apropiado de una teoría define también el nivel en el que puede ocurrir la generalización de los resultados del estudio de casos.

#### EL PROTOCOLO DEL ESTUDIO DE CASOS

Como se recordará de apartados anteriores, una de la más frecuentes críticas recibidas por el estudio de casos clásico fue su falta de confiabilidad. Esto motivó que se desarrollaran distintos mecanismos que garantizaran la confiabilidad de la investigación.

Aunque los instrumentos específicos varían entre modelos e investigaciones específicas, el nivel de consenso entre los investigadores es alto, y en conjunto la presencia de protocolos explícitos en la investigación es una de las características más representativas de los estudios de casos contemporáneos.

El protocolo del estudio de casos en el modelo de Yin (1989) es más que un instrumento, ya que también incluye los procedimientos y reglas generales a ser seguidas en el uso del instrumento. Por este motivo, tenerlo es deseable siempre, pero es indispensable en un estudio de casos múltiple.

El protocolo es la principal táctica considerada en el modelo de Yin (1989) para asegurar la confiabilidad del caso y es el mapa para guiar al investigador. El protocolo, según este modelo debe tener las siguientes secciones:

1. Resumen del proyecto de estudio de casos (objetivos del proyecto y promotores, literatura relevante y resultados del estudio).
2. Procedimientos a ser realizados.
3. Hipótesis del estudio de casos.
4. Guía del estudio de casos.

En el próximo capítulo se profundiza en estos elementos del protocolo, particularmente en lo relacionado con el formato específico de esta investigación.

La preparación final para la colección de datos en el modelo de Yin (1989) es conducir un caso piloto. Éste ayuda al investigador a refinar su plan de colección de datos tanto respecto a su contenido, como a los procedimientos a seguir.

Combinando los resultados empíricos de la prueba piloto con la más reciente literatura al respecto se puede afinar el diseño del estudio para conseguir con él resultados teóricos y prácticos relevantes<sup>18</sup>.

#### LA RECOLECCIÓN DE EVIDENCIA EN EL ESTUDIO DE CASOS

La evidencia para los estudios de casos puede surgir de diversas fuentes: documentos, archivos, entrevistas, observación directa, aparatos, etc. El uso de estas fuentes implica diferentes habilidades y procedimientos metodológicos.

Respecto a la observación directa, al hacerse el estudio de casos en el campo, el investigador tiene la oportunidad de observar directamente el comportamiento de los fenómenos.

Esta observación constituye una fuente importante de información, que debe ser recolectada a partir del desarrollo de un protocolo que establezca los criterios para medir la incidencia de ciertos comportamientos en un periodo de tiempo dado.

Existen tres principios básicos para la colección de datos:

1. **Uso de múltiples fuentes de evidencia:** ninguna de las fuentes mencionadas puede ser la base única para un estudio de casos, aunque en ciertas ocasiones el investigador puede decidir hacerlo.

---

<sup>18</sup> Obsérvese que en el modelo de Yin (1989), además de la revisión de la literatura hecha para el diseño inicial del estudio de casos, se consideran otras revisiones de la literatura en los términos del modelo de Eisenhardt (1989).



Sin embargo, una de las principales fortalezas del estudio de casos es que pueden usarse múltiples fuentes de evidencia para la investigación en cuestión. Para poder utilizar estas múltiples fuentes de evidencia es necesario que el investigador sea diestro en el manejo de muchas técnicas de obtención de información.

Este proceso, llamado de triangulación, permite superar los problemas asociados con los estudios de casos clásicos, con la validez de la construcción, la confiabilidad y la seguridad, al corroborarse por más de una vía los descubrimientos. El contar con múltiples mediciones del fenómeno ayuda a establecer más firmemente la teoría desarrollada.

2. **Crear una base de datos del estudio de casos:** consiste en el registro y ordenación de la evidencia que se ha colectado.

Se debe hacer una clara distinción entre los datos de la base de evidencia y el reporte de investigación propiamente dicho. Esta separación es importante, ya que la primera implica una gran masa de información debidamente organizada para poder realizar revisiones ulteriores, mientras que el reporte es el resultado del análisis de dicha base.

3. **Mantener la cadena de evidencia:** permite a otros investigadores reconstruir el caso, para que éste sea más confiable, al seguir la secuencia establecida entre evidencia, preguntas a ser contestadas por el estudio y las conclusiones resultantes. Además, permite reconstruir el contexto en que fue obtenida la evidencia y los criterios y técnicas utilizados para usar esta evidencia y no otra.

## ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA EN EL ESTUDIO DE CASOS

El análisis de la evidencia es el corazón del estudio de casos, pero al mismo tiempo es la parte más compleja y menos codificada del desarrollo de un estudio.

Esto se debe, indica Eisenhardt (1989) a que los estudios publicados describen los métodos de recogida de la evidencia y el espacio donde el estudio fue realizado, pero dan poca atención a la manera en que se ha hecho el análisis, por lo que existe un abismo entre la evidencia y las conclusiones.

Yin (1989) establece que el análisis de datos consiste en examinar, categorizar y tabular, así como el uso de otros tipos de combinación de la evidencia, para contrastar las hipótesis iniciales del estudio. Todo investigador debe iniciar su proyecto con una estrategia analítica, definiendo prioridades del qué y por qué del análisis.

El objetivo último es tener una guía de cómo tratar la evidencia para producir conclusiones analíticas y revisar interpretaciones alternativas. El rol de la estrategia es ayudar al investigador a seleccionar entre diferentes técnicas y a completar exitosamente la fase de análisis de datos.

Antes se han establecidos los motivos que condujeron a la elección del método del estudio de casos como la estrategia más adecuada para contrastar las hipótesis de la presente investigación y se ha discutido su adecuación con los objetivos de la investigación.

También se han expuesto las características generales de esta metodología de investigación y se han definido los criterios adecuados para evaluar su calidad, así como para demostrar el carácter científico de los resultados que se obtengan mediante su uso.

Con estos elementos, en el próximo capítulo se expondrá el diseño de esta investigación, particularmente se presentará el protocolo diseñado para obtener la evidencia necesaria para la contrastación de las hipótesis de este trabajo.

---

## NOTAS FINALES

<sup>i</sup> Kirk y Miller (1986) para ilustrar esta situación utilizan un ejemplo tomado de la física: un termómetro que cada vez que es introducido en agua hirviendo marca 82 grados, mientras que un segundo termómetro tiene diversas mediciones alrededor de los 100 grados.

El primer termómetro es perfectamente confiable pero inválido, mientras que el segundo puede ser poco confiable pero es relativamente válido.

El ejemplo propuesto por Kirk y Miller (1986) es adecuado para evaluar la utilidad del termómetro como instrumento de medición, y la objetividad de sus mediciones pero también para ejemplificar las dificultades asociadas a diferenciar la validez de la confiabilidad de una investigación, así como el rol de la teoría dominante al momento de desarrollar dicha investigación.

Podemos asumir que el termómetro confiable es inválido y el poco confiable es relativamente válido debido a que la comunidad académica acepta la explicación de que el punto de ebullición del agua, al nivel del mar, es a los 100 grados centígrados.

Careciendo de teoría dominante, del resultado de las mediciones de cada termómetro posiblemente se habrían derivado explicaciones rivales.

En el caso del termómetro confiable, ésta podría ser que el agua hierve a los 82 grados centígrados, mientras que en el otro caso, probablemente habría sido necesario indagar en los condicionantes de las variaciones en las mediciones, como paso previo para la proposición de una teoría.

Si el criterio fundamental para evaluar la investigación es su confiabilidad se producirían los

---

siguientes escenarios:

1. La investigación continúa hasta que se producen anomalías que señalan que el agua no hierve a 82 grados.
2. Se desarrolla un instrumento capaz de lograr mediciones confiables del punto de ebullición del agua a 100 grados centígrados. Esto sólo es posible si el problema presente en las variaciones de las mediciones (el termómetro que realiza medidas poco confiables) está en el instrumento y no en la teoría.

En ambos escenarios se evidencia que la sola evaluación de la confiabilidad no garantiza el desarrollo de mejores teorías de los fenómenos estudiados.

<sup>ii</sup> Yin (1989) es especialmente cuidadoso en diferenciar el estudio de casos de otras metodologías. Para este autor, se debe tener en cuenta que el estudio de casos se encuentra dentro del conjunto denominado de manera general metodología cualitativa, pero que dentro de esta categoría coexisten métodos que contienen diferencias sustanciales entre ellas.

Yin (1989) entiende que el estudio de casos no debe considerarse sinónimo de investigación cualitativa ya que ésta investiga siguiendo métodos etnográficos, donde se busca cumplir con dos restricciones: a) El investigador realiza una detallada observación del mundo natural, y b) evita tener contacto previo con la teoría existente. Además, la investigación etnográfica no siempre produce estudios de casos.

Yin (1992) considera que el estudio de casos se diferencia de la teoría de campo en que ésta última está enfocada a construir teoría. Esto implica que no favorece la realización de estudios para contrastar hipótesis, por lo que no suele tener un contacto temprano con la literatura existente relativa al fenómeno a estudiar. Además, mientras que en el estudio de casos no se rechaza el análisis de evidencia cuantitativa, en la teoría de campo si se rechaza esta práctica.

Más singular aún, en los métodos etnográficos se asume la posibilidad de que coexistan múltiples realidades de los fenómenos estudiados. En el estudio de casos se considera que existe una realidad objetiva que puede ser investigada siguiendo las reglas tradicionales de la investigación científica.

<sup>iii</sup> Desde la opinión de Gibb y Wilkins (1991) el estudio de casos contemporáneo, representado por el modelo de Eisenhardt (1989), encierra distintas paradojas, entre las que destaca el hecho de que este modelo propuesto como un método para desarrollar teorías, incluye muchas de las características de la investigación destinada a contrastar hipótesis.

La crítica de Gibb y Wilkins (1991) se centra en algunos aspectos del estudio de casos contemporáneo son considerados como desviaciones que desvirtúan y limitan el alcance que logrado por los estudios clásicos desarrollados con esta metodología.

La primera de ellas es que en el estudio de casos contemporáneo se enfatiza el uso de múltiples casos, con el fin de conseguir la replicación teórica, en lugar de utilizar un sólo caso que pueda ser considerado ejemplar. Es decir, que conduzca al investigador a observar nuevas relaciones teóricas y cuestionar las anteriores, y donde se realice una amplia narración del contexto en que se produce el caso, contra la cual, los investigadores puedan comparar sus experiencias y ganar profusas señales teóricas.

Esta situación es imposible de conseguir si el número de casos que deben ser estudiados es alto, ya que, como consecuencia, las descripciones deben ser limitadas, centrándose en los datos superficiales, más que en la dinámica social profunda. Aún cuando estos casos puedan proporcionar señales superficiales, se tiende a perder los matices finos.

La segunda crítica tiene que ver con el desarrollo de una estructura teórica que guíe el estudio, Se considera que el desarrollo de conceptos y el establecimiento de mecanismos para su medición desvía la atención de lo realmente importante en un estudio de casos, que es analizar las

---

características específicas del contexto en que se genera el fenómeno, e impide que se preste suficiente atención al rico bagaje de detalles presentes en el caso.

El énfasis en la replicación teórica, y en la formulación de conceptos conduce a que la investigación se centre en generar explicaciones generales, y no en el análisis del contexto en que se crean dichos conceptos y en el rol que juegan dentro de éste. La teoría que nace de señales profundas es más segura y tentativamente más adecuada, porque el investigador debe considerar lo intrínseco y cualitativo de un contexto particular.

Gibb y Wilkins (1991) remarcan que el énfasis de los estudios de casos clásicos es mostrar los fenómenos en un contexto social actual. El resultado es que el estudio de caso clásico se transforma en una narración mucho más coherente, creíble y memorable.

El modelo clásico de hacer estudio de casos es extremadamente poderoso porque sus autores han descrito fenómenos generales tan bien, que otros han tenido pocas dificultades para ver el mismo fenómeno en su propia experiencia e investigación.

Se vuelve a los estudios de casos clásicos porque hay buenas narraciones, no porque tengan un conjunto claro de conceptos. Aún más, la claridad de los conceptos depende de la narración que los sustenta y demuestra. Los clásicos señalados son narraciones más que teorías verificables.

Obviamente, estas críticas parecen ignorar que los estudios de casos clásicos ha tenido que transformarse para cumplir con los criterios de objetividad científica actuales, pero que esta transformación no necesariamente implica que perdieran por ello sus ventajas.

Eisenhardt (1991) remarca que el estudio de casos múltiples es un medio poderoso para realizar investigación científica, sea para crear nuevas teorías, o para validar hipótesis, porque puede demostrar que sus resultados son válidos, gracias al uso de la replicación teórica entre casos individuales.

La replicación simplemente significa que varios casos individuales pueden ser usados para corroborar proposiciones específicas. Esta corroboración auxilia a los investigadores a percibir más fácilmente los patrones y a eliminar el riesgo de desviaciones.

El uso de casos múltiples propicia que se profundice en el fenómeno que se estudia. Diferentes casos frecuentemente enfatizan aspectos complementarios de un fenómeno. Analizando conjuntamente los patrones individuales, el investigador puede establecer una teoría más completa.

El segundo argumento a favor del estudio de casos contemporáneo remarca la importancia del rigor metodológico, ya que tanto la construcción de teoría como la validación de hipótesis tiene similares, que no idénticas, demandas de rigor metodológico, en especial la creación de conceptos precisos y mensurables, porque son la fundamentación de una poderosa teoría.

Para Eisenhardt (1991), la crítica que realizan Gibb y Wilkins al estudio de casos contemporáneo tiene importantes defectos:

El clamor de que los casos de estudio único hayan tenido un mayor impacto teórico que los estudios de casos múltiple es muy difícil, y casi imposible de sostener.

Muchos casos clásicos son casos múltiples, emplean la lógica de comparar casos para reproducirlos y extender las señales teóricas obtenidas, que descansan en una rigurosa metodología, por lo cual son coincidentes con su artículo.

Finalmente, los autores fallan al atribuir la contribución de los casos clásicos a sus narraciones más que a sus hallazgos teóricos.

---

Su conclusión es que Gibb y Wilkins (1991) tienen serias carencias respecto a los casos clásicos. Buenas narraciones pueden hacer que los casos clásicos sean entretenidos de leer. Además provienen de una metodología rigurosa y de una lógica comparativa de casos múltiples.

Para Eisenhardt, la crítica de Gibb y Wilkins (1991) subestima el grado en que los estudios clásicos descansan en investigaciones hechas con un diseño metodológico riguroso.

Los casos clásicos también se basan en el estudio de múltiples casos con el objetivo de realizar replicación teórica, especificación de cuestiones de investigación, múltiples fuentes de evidencia, literatura previa, etc.

A pesar de que Gibb y Wilkins (1991) encuentren que el estudio de casos contemporáneo es un método paradójico e híbrido, los autores de los estudios clásicos reconocen la estrecha relación metodológica existente entre la investigación para construir teoría y la investigación para contrastarla empíricamente

Gibb y Wilkins (1991) establecen una dicotomía entre mejores conceptos y mejores narraciones y lo reflejan comparando libros con artículos. El problema es que la crítica no especifica correctamente la dicotomía.

La relación entre narraciones y conceptos no está relacionada principalmente con casos únicos o múltiples, en todo caso la relación depende del espacio editorial, mientras que en un artículo se resumen los hallazgos teóricos, independientemente del nivel de conocimiento que tiene el autor del contexto en que se producen, en un libro el autor puede extenderse con más libertad y hacer narraciones amplias.

A pesar de que los autores de la crítica argumentan que mejores narraciones conducen a mejores teorías, se equivocan, remarca Eisenhardt (1991). El punto más irónico de esto es que el impacto de las narraciones usualmente se considera un ejemplo de desviación cognoscitiva.

Los individuos inapropiadamente sobrestiman el valor de la información de una narración en relación con información más abstracta. Así, narraciones ricas en detalles contextuales conducen a la gente a pensar que saben más de lo que es cierto respecto a un fenómeno.

Esto difícilmente parece ser una ventaja científica y ciertamente no está relacionado con la construcción de una gran teoría. La sobrevaloración de las narraciones sugiere que las teorías resultantes pueden bien ser particularmente poco confiables y distorsionadas.

Respecto a las narraciones, Yin (1994) indica que una de las críticas tradicionales al estudio de casos es que requieren mucho tiempo, y ello resulta en documentos masivos e ilegibles. También que esta crítica pudo ser apropiada dado el tipo de casos hechos en el pasado, pero no necesariamente en casos contemporáneos y futuros, donde inclusive se puede evadir completamente la narración de los casos.

Yin (1994) considera que pensar que los estudios de casos deben de ser largos y narrativos responde a una confusión entre lo que es propiamente el estudio de casos como estrategia de investigación y el método específico de recolección de información conocido como etnográfico o de observación-participación, donde se requieren largos periodos de tiempo en el campo y se enfatiza una minuciosa observación de los detalles.

En contraste, el estudio de casos no depende exclusivamente de este método de recolección de evidencia, y se puede realizar un caso ejemplar recurriendo a la biblioteca y el teléfono, dependiendo del tópico a estudiar.

## **CAPÍTULO QUINTO EL DISEÑO DE ESTA INVESTIGACIÓN**

El objetivo de este capítulo es describir y discutir el diseño de investigación de esta tesis, profundizando en las características de los distintos elementos y pruebas que se han incluido para garantizar el cumplimiento de los criterios de objetividad científica, tanto en lo que se refiere a la validez de los resultados, como a la confiabilidad y replicabilidad del estudio mismo.

Se ha puesto especial énfasis en explicar el protocolo para la conducción de los casos, ya que en otros capítulos se ha discutido ampliamente la literatura relevante para las hipótesis contenidas en el estudio y también para justificar la elección metodológica.

Para el desarrollo del protocolo de investigación, se tuvieron en cuenta las recomendaciones metodológicas de Eisenhardt (1991), pero sobre todo de Yin (1989), cuya obra constituye la guía que se ha seguido en la construcción del protocolo utilizado en este estudio de casos.

En esta tesis se siguen los criterios de la metodología del estudio de casos contemporáneo. Por este motivo se ha revisado la literatura relevante para el objeto de estudio, y se han deducido hipótesis de la teoría, como un paso previo para la obtención de la evidencia.

El uso deductivo de la literatura respecto al tópico investigado es característico del modelo de estudio de casos de Yin (1989), quien introduce la consideración de que todo estudio debería iniciar con una profusa revisión de la literatura respecto al objeto de investigación, y de las opciones metodológicas posibles para abordarlo<sup>1</sup>.

El análisis de la literatura se reporta en los primeros tres capítulos de la tesis. Esta tarea ha incluido la comparación de las teorías rivales del fenómeno estudiado, para, mediante el criterio de triangulación teórica, aumentar la base de interpretación de esos fenómenos anómalos que se pudieran detectar de forma empírica.

Antes de presentar las características del diseño de esta investigación, explicaré por qué se deja hasta el capítulo quinto la descripción del plan de la obra. Parafraseando al Cortázar

---

<sup>1</sup> Esta consideración de la elección metodológica como estrategia se ha discutido en el capítulo cuarto.

de *Rayuela*, se podrían haber considerado al menos dos caminos adecuados para la presentación de esta tesis.

El primer camino sigue el orden de capítulos propuesto (1,2,3,4,5,6). Su principal ventaja es que reproduce la lógica deductiva que origina las hipótesis de la investigación y su principal desventaja es que sólo hasta el capítulo quinto se establece el plan de la tesis y los vínculos entre los capítulos destinados a la literatura sobre la ventaja competitiva (capítulos 1, 2 y 3), sobre la metodología del estudio de casos (capítulo 4) y la prueba empírica (capítulo 6).

La segunda opción sigue el orden de capítulos 5,1,2,3,4 y 6. Este formato evidencia el plan de la obra, pero aleja la discusión del protocolo, del reporte de la prueba empírica. Algo similar sucede con la secuencia, 5, 4, 6, 1, 2 y 3, donde lo que se aleja es la forma en que se dedujeron las hipótesis, de los mecanismos con los que se verificaron empíricamente.

El primer camino es la opción que consideré más adecuada, y para intentar reducir su desventaja en cuanto a plan de la obra, algo de ello se adelanta en la presentación del trabajo. Sin embargo, independientemente de la secuencia que se siga en la lectura de la tesis, lo importante aquí es discutir los mecanismos que garantizan la objetividad y confiabilidad del estudio, y al respecto de esto, lo principal es el protocolo de investigación seguido.



### **5.1. CONSIDERACIONES GENERALES RESPECTO AL DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASOS.**

Entre los especialistas en metodología del estudio de casos existe consenso en que cinco aspectos del diseño de investigación son determinantes en la calidad de una investigación:

1. El fenómeno que se aborda en el estudio.
2. Sus proposiciones o hipótesis.
3. Sus unidades de análisis.
4. La lógica que liga los datos con las proposiciones.
5. El criterio para interpretar los datos.

Usualmente, no se reflexiona en cuál es la relevancia que tienen estos aspectos dentro del diseño de la investigación, ya que simplemente están presentes en todo estudio realizado mediante metodologías deductivas.

Sin embargo, cuando la investigación se realiza utilizando metodologías inductivas, existe la posibilidad de que alguno de estos elementos no se incluya dentro de su diseño, o se incluya implícitamente.

Esto es posible debido a que las metodologías inductivas son capaces de llevar a cabo la investigación de un fenómeno aún cuando no exista una teoría previa de éste, y por ende, no sea posible deducir hipótesis que contrastar durante la investigación (ver capítulo cuarto).

Afortunadamente, en el caso de la presente investigación, si existen teorías relacionadas con el fenómeno estudiado, motivo por el cual ha sido posible incluir en su diseño todos los elementos recomendados para garantizar su calidad. Pero como ésta es una de las situaciones posibles, se ha considerado adecuado reflexionar sobre la importancia de cada uno de dichos componentes.

Esta tarea tiene el objetivo de facilitar que el diseño de la investigación se plantee de la mejor forma posible, y que se pueda garantizar el cumplimiento de los criterios de evaluación de la objetividad científica, que es uno de los aspectos del estudio de casos que podría despertar mayor controversia.

### **5.1.1. EL FENÓMENO ABORDADO EN EL ESTUDIO.**

La primera tarea a realizar dentro de un estudio de casos, y en general en cualquier investigación, es definir con precisión qué es lo que se quiere descubrir, cuál es la naturaleza del fenómeno a estudiar y las preguntas a contestar por su investigación.

En otras palabras, se debe establecer con claridad el fenómeno bajo investigación, y los límites del estudio. Esto permite decidir cuál es la estrategia correcta para abordar dicha tarea.

En esta tesis, el fenómeno que se estudia es el éxito de la PyME, cuales son los determinantes de la construcción de ventaja competitiva sustentable, cómo actúan los activos intangibles en dicho proceso, y cómo obtiene la empresa dichos recursos.

Se pretenden entender las relaciones causales entre los recursos y capacidades de la empresa y la ventaja competitiva, en el contexto de la PyME. Así, la naturaleza del fenómeno a estudiar, y de las preguntas a responder, condujeron a admitir que la estrategia adecuada para esta investigación es el estudio de casos.

Para ampliar la discusión respecto al fenómeno que se aborda en esta investigación, así como la manera en que fue delimitado y precisado en términos relevantes para la discusión teórica, se puede consultar la presentación de esta tesis.

### **5.1.2. LAS HIPÓTESIS DEL ESTUDIO.**

Como se mencionó en el capítulo cuarto, el principal criterio contemporáneo de objetividad científica, está en que las explicaciones de los fenómenos estén establecidas de forma tal, que puedan exponerse a la contrastación con la realidad para su verificación empírica.

Este criterio de falsabilidad, es decir, la posibilidad de demostrar que una explicación es falsa si no es capaz de soportar la prueba empírica, es la principal razón de deducir hipótesis de las teorías. Las hipótesis deben ser diseñadas para contrastar la plausibilidad de la explicación teórica en la realidad, mediante diversas pruebas de valoración de las hipótesis.

Sin embargo, dentro de una investigación cualitativa, las hipótesis pueden exceder su función tradicional de exponer las teorías a la prueba empírica. Esto se debe a que las hipótesis también pueden ser utilizadas para señalar esos ámbitos del fenómeno a investigar, que aún no han sido suficientemente bien explicados y que a priori, han sido identificados como relevantes para el fenómeno en cuestión.

Cada proposición dirige la atención a algo que debe ser examinado dentro del campo de acción del estudio. Las hipótesis reflejan resultados teóricos relevantes para el desarrollo de explicaciones respecto al fenómeno abordado, y señalan la evidencia necesaria para la investigación.

De hecho, el desarrollo de la ciencia se debe tanto a la contrastación empírica de las hipótesis deducidas de la literatura, como a la búsqueda de nuevas explicaciones, que posteriormente deberán ser validadas ante la realidad.

Las hipótesis de este estudio responden a ambas funciones. La mayoría tienen como objeto someter a la prueba empírica ciertos aspectos de las teorías de la ventaja competitiva que se han utilizado en la construcción del marco teórico. Pero algunas de ellas también señalan aspectos de esas teorías cuya aplicación en el campo de la PyME resulta ambigua, y que requieren, más que la sola verificación de la teoría existente, profundización en su explicación.

El valor potencial de esta tesis, hecha mediante estudio de casos, está precisamente en su capacidad para proponer nuevos elementos en la comprensión de cómo se construye y sustenta la ventaja competitiva en la PyME, y cuál es el rol de los activos intangibles en dicho fenómeno.

Ambos tipos de hipótesis, se expusieron en la presentación de la tesis y en ese mismo apartado se discutieron someramente. Luego, estas hipótesis guiaron la revisión de la literatura comprendida en los capítulos primero, pero sobre todo segundo y tercero, donde se relacionaron con distintos desarrollos hechos dentro de la teoría de recursos y capacidades.

En este capítulo se retoman de nuevo las hipótesis para establecer la lógica que liga los datos con las proposiciones; y los criterios para interpretar esa evidencia (elementos del

diseño 4 y 5). Esto es parte fundamental del planteamiento del protocolo que se utilizó en el estudio y es también donde el estudio define sus criterios de evaluación de las hipótesis. En otras palabras, se expone la manera en que cada una de las hipótesis se vincula con una pregunta o grupo de preguntas a ser contestada por la evidencia a obtener en el estudio, y las condiciones en que una hipótesis puede ser admitida o debe ser rechazada.

Por este motivo, la mayor parte de este capítulo se destina a exponer los criterios que se han utilizado en la construcción del protocolo de estudio, incluyendo los cambios que fueron necesarios como resultado de la evaluación del caso piloto que se realizó para probar el funcionamiento de los instrumentos señalados.

La descripción de cómo fue construido este protocolo permite observar el campo en que las conclusiones de este estudio son válidas. Adicionalmente, y tan importante como lo señalado, es que esto garantiza que cualquier otro investigador que desee replicar el estudio tendrá la posibilidad de hacerlo.

### 5.1.3. LAS UNIDADES DE ANÁLISIS Y LOS CASOS CONTENIDOS EN ESTE ESTUDIO

No sólo las hipótesis definen las características del protocolo que debe desarrollarse para la conducción de la investigación. Existen otros elementos que son tan importantes como éste, en la definición de las características del estudio de casos que se realiza.

Estos otros elementos son las unidades de análisis que se incluyen en cada caso y el número de casos que integran el estudio. Entre ambas variables se define el formato genérico que debe adoptar el estudio.

Existe una matriz que define los cuatro formatos genéricos para el diseño de un estudio de casos. En una de sus dimensiones se establece que los estudios pueden contemplar la utilización de un sólo caso o de un número mayor de ellos.

En su otra dimensión se establecen las unidades de análisis, que puede ser única, cuando se reflexiona holísticamente sobre el caso o puede ser múltiple, al incluir la revisión de distintas unidades de análisis en cada caso:

	Diseño de caso simple	Diseño de caso múltiple
Unidad de análisis simple	tipo 1	tipo 3
Unidad de análisis múltiple	tipo 2	tipo 4

En términos de la matriz presentada, esta tesis es un estudio del tipo 4, es decir considera más de un caso y distintas unidades de análisis en cada caso. Respecto a la primera dimensión, el estudio de casos múltiple permite evaluar variaciones entre casos, atribuibles a la actividad específica de la empresa que se estudia.

El uso de más de un caso permite reflexionar en las diferencias existentes entre empresas ubicadas en un área geográfica desarrollada (Cataluña) y las ubicadas en un área con un nivel de desarrollo menor (Jalisco<sup>2</sup>).

Adicionalmente, el uso de más de un caso contribuye a la confiabilidad y validez de la investigación, y aumenta la base de evidencia de las explicaciones desarrolladas<sup>i</sup>.

En cuanto a la segunda dimensión de la matriz arriba señalada, se eligió que en este estudio se utilicen distintas unidades de análisis al interior de cada caso. Esto se debe a que se estudia la ventaja competitiva de la empresa, desde una perspectiva económica, y se omiten otras dimensiones de la empresa, por lo que plantear un estudio holístico no tiene sentido.

Partiendo de la consideración de Grant (1993) de que los recursos son la unidad fundamental de análisis en la teoría de recursos y capacidades, se ha prestado una gran atención a su caracterización, con atención a los atributos que han sido considerados relevantes dentro de la tradición de recursos y capacidades.

Sin embargo, los evidentes límites que tiene el análisis individual de los recursos, condujo a que el mayor énfasis se diera a las capacidades de la empresa, incluyendo en ello la consideración de aspectos que exceden la simple consideración de las capacidades como conjuntos de recursos actuando simultáneamente para conseguir un fin.

Las unidades de análisis utilizadas en este estudio se retoman posteriormente al detallar el protocolo seguido. Sin embargo, cabe destacar que, siguiendo la recomendación de Yin (1989), se ha tomado en cuenta la existencia de estudios previos en la elección de unidades, con el fin de poder comparar resultados.

---

<sup>2</sup> Jalisco es un estado federal independiente perteneciente a los Estados Unidos Mexicanos.

También se han utilizado algunos elementos desarrollados por Hall (1992,1993) en su estudio sobre los activos intangibles de la empresa. Sin embargo, aunque incorpore elementos de Hall (1993), no constituye una replicación de su investigación.

#### **5.1.4. LA LÓGICA QUE LIGA LOS DATOS CON LAS PROPOSICIONES; EL CRITERIO PARA INTERPRETAR LOS DATOS.**

El diseño de la investigación, visto de forma integral, constituye la lógica que relaciona los datos a ser colectados (y las conclusiones a ser definidas) con la cuestión inicial del estudio. Dentro de dicha lógica, existen cuatro criterios cuyo cumplimiento resulta determinante de la calidad de la investigación:

1. Validez de la construcción.
2. Validez interna.
3. Validez externa.
4. Confiabilidad.

Estos criterios de calidad de la investigación se evalúan mediante la realización de diferentes pruebas a lo largo del estudio de casos. Partiendo del hecho que cada diseño de investigación liga sus hipótesis con la evidencia necesaria para su contrastación, a partir de una lógica diferente, resulta claro que no todas las pruebas pueden ser adecuadas para todos los casos. Pero en todo caso, constituyen la principal guía de qué elementos deben ser considerados en el diseño de la investigación.

En el siguiente cuadro se presentan algunas pruebas que propone Yin (1989) para evaluar la calidad de un estudio de casos, y la fase del estudio en que se realizan:

CUADRO 5.1

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de la investigación en que se aplica
<b>Validez de la construcción:</b> Establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados	Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación)	Obtención de datos
	Establecimiento de la cadena de evidencia	Obtención de datos
	Revisión del reporte preliminar del estudio de casos por informantes clave	Composición
<b>Validez interna:</b> establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias	Establecimiento de patrones de comportamiento	Análisis de datos
	Construcción de la explicación del fenómeno	Análisis de datos
	Realización del análisis de series de tiempo	Análisis de datos
<b>Validez externa:</b> establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados	Uso de la replicación en los estudios	Diseño de la investigación
<b>Confiabledad:</b> demuestra en qué medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores	Uso de protocolos de estudio de casos	Obtención de datos
	Desarrollo de bases de datos de los casos del estudio	Obtención de datos

Dentro de las pruebas señaladas, tres de ellas, que corresponden a la fase de obtención de evidencia, representan las características más definitorias de lo que debe entenderse como un estudio de casos contemporáneo. Estas pruebas pueden considerarse principios para la obtención de evidencia y son las siguientes:

1. El uso de múltiples fuentes de evidencia: una de las principales fortalezas del estudio de casos es que en él pueden y deben usarse múltiples fuentes de evidencia. De hecho, ninguna fuente de evidencia puede constituir la base única para un estudio de casos, para poder considerar que la evidencia es objetiva, la obtenida en dos o más fuentes debe converger en el mismo conjunto de hechos o evidencia. Esto además permite garantizar la validez obtenida de fuentes posiblemente desviadas.

Detrás de este principio se encuentra la triangulación de la evidencia, donde se busca establecer líneas de investigación convergentes. Esto es, cada hallazgo o conclusión del estudio de casos descansa en muchas fuentes de evidencia que se corroboran entre sí, consiguiendo con ello una mayor validez y confianza.

La triangulación de la evidencia permite también abordar el problema potencial de la validez de la construcción, ya que las distintas fuentes de evidencia proporcionan múltiples medidas del mismo fenómeno.

2. Creación de una base de datos del estudio de caso: ésta consiste en el registro y ordenación de la evidencia que se ha colectado.

Se debe hacer una clara distinción entre los datos de la base de evidencia y el reporte de investigación propiamente dicho. Esta separación es importante, ya que la primera implica una gran masa de información debidamente organizada para poder realizar revisiones ulteriores, mientras que el reporte es un resultado del análisis de dicha base.

La lógica que guía la elaboración de esta base de datos es que ésta debe estar construida de tal manera que otros investigadores puedan utilizarla para corroborar el análisis presente en el reporte de la investigación.

3. Establecimiento de la cadena de evidencia: para poder vincular las hipótesis que han guiado el estudio, con la evidencia que las soporta y las conclusiones que se alcanzan.

La cadena de evidencia permite a otros investigadores reconstruir la lógica seguida en la elaboración del reporte del estudio de casos, permitiendo que éste sea más confiable. Además, siguiendo dicha cadena es posible reconstruir el contexto en que fue obtenida la evidencia, y los criterios y técnicas utilizadas en su análisis.

#### **5.1.5. EL CRITERIO PARA INTERPRETAR LOS DATOS Y LA REVISIÓN DE LA LITERATURA: ELEMENTOS DEDUCTIVOS DENTRO DE UN ESQUEMA INDUCTIVO.**

En las investigaciones de corte cualitativo es de gran importancia establecer criterios que permitan interpretar los datos de campo recogidos de una forma objetiva, ya que no se cuenta con mecanismos estándar para aceptar o rechazar una hipótesis, como en la investigación cuantitativa.

Este es un punto especialmente delicado en el establecimiento del diseño de la investigación, ya que muchas de las críticas al estudio de casos tradicional se basaron en el supuesto riesgo de desviaciones, por parte del investigador, en la interpretación de la evidencia.

La solución a este problema se ha conseguido mediante diversos mecanismos, tanto mediante pruebas de la veracidad de la evidencia, como mediante el establecimiento



de criterios de interpretación basados en las teorías del objeto de estudio, cuando éstas existen.

La necesidad de contar con dichos criterios ha forzado la transformación del estudio de casos, de forma *contranatura*, al introducir este elemento típicamente deductivo en una metodología inductiva.

La revisión de la literatura y la deducción de hipótesis usualmente no se incluían en el diseño de investigación cualitativo, debido a que su objetivo fue la construcción de las teorías, no su contrastación empírica. En este sentido, la única función de las hipótesis en la investigación cualitativa tradicional fue establecer los aspectos de los fenómenos que requerían de una mayor atención, en la construcción de una explicación.

Sin embargo, a partir de la crisis del estudio de casos tradicional y su reconfiguración en el modelo de estudio de casos contemporáneo (ver capítulo cuarto), la revisión de la literatura se ha convertido en una de las fases de este método.

De hecho, cuando se investiga mediante el uso de un estudio de casos es imposible omitir la revisión de la literatura relacionada con el objeto de estudio, ya que esta tarea resulta necesaria para definir y desarrollar los componentes del diseño de la investigación descritos en el apartado 5.1 <sup>3</sup> ya que para ello, debe construir una teoría preliminar respecto del tópico de estudio.

De hecho, el incluir un marco teórico dentro de un estudio de casos contemporáneo se ha convertido en un elemento tan bien integrado y aceptado, que el desarrollo de una teoría antes de la obtención de información es una etapa fundamental al hacer estudio de casos (Yin 1989).

Aun en los estudios de casos exploratorios es necesario un desarrollo teórico para definir qué es lo que se está explorando, el propósito de la exploración y el criterio mediante el cual se puede considerar que la exploración fue o no exitosa.

---

<sup>3</sup> El fenómeno que se aborda en el estudio, sus proposiciones o hipótesis, sus unidades de análisis, la lógica que liga los datos con las proposiciones, y el criterio para interpretar los datos. Estos elementos son parte de los ajustes que se debieron hacer a la metodología del estudio de casos para garantizar la validez y objetividad de la investigación realizada con este método.

Para un estudio de casos exploratorio, la teoría adecuada es una teoría descriptiva que indique el propósito del esfuerzo descriptivo, el rango de tópicos que deben ser considerados en una descripción de lo que se está estudiando y los tópicos esenciales para la descripción.

Para este trabajo, donde el estudio de casos tiene carácter explicatorio, fue necesario el desarrollo de un extenso marco teórico a partir del cual establecer hipótesis causales, y que sirviera también de referente para interpretar el fenómeno y su comportamiento.

En el estudio de casos contemporáneo, las teorías que se construyen respecto al objeto de estudio establecen la forma correcta de interpretar los datos.

Sin embargo, en ciertas situaciones la evidencia no responde a dichos criterios, motivo por el cual, resulta obvio que las teorías utilizadas son incorrectas, y que deben ser sustituidas por mejores explicaciones del fenómeno, aún cuando éstas deban ser construidas para poder interpretar la evidencia anómala.

Afortunadamente para esta investigación, en la estrategia de empresa existen al menos dos teorías bien desarrolladas (estructural y de recursos y capacidades), con unos criterios claros para interpretar la evidencia a recoger, que han permitido establecer el marco teórico relativo a esta tesis, incluyendo las consideraciones pertinentes a la existencia de una teoría rival a la elegida para el desarrollo del estudio.

Precisamente la amplitud de la literatura revisada, y el amplio fundamento que proporciona a esta investigación fue el criterio que sugirió que en esta tesis, la secuencia de exposición iniciara con la exposición de la teoría, con el fin de facilitar la posterior exposición del diseño seguido, en especial en la parte de obtención de evidencia y de su análisis.

## **5.2. ELEMENTOS INTEGRANTES DEL PROTOCOLO DEL ESTUDIO DE CASOS**

El protocolo del estudio de casos es el principal instrumento para asegurar la objetividad del estudio, tanto en términos de su confiabilidad, como de su validez, y también es la guía de los procedimientos que deben realizarse durante la fase de obtención de la evidencia.

Para todo estudio de casos resulta necesario desarrollar un protocolo, pero si el estudio es múltiple, el protocolo se torna indispensable. Así, se pueden comparar los casos para establecer patrones de comportamiento comunes. También son necesarios instrumentos que garanticen que la comparación pueda realizarse, garantizando la posibilidad de que se presente la replicación teórica que dé validez al estudio.

El protocolo del estudio de casos es más que un instrumento, ya que también incluye los procedimientos y reglas generales a ser seguidas en el uso de los diversos instrumentos contenidos en él. El protocolo del estudio de casos, dentro del modelo propuesto por Yin (1989) debe tener las siguientes secciones:

1. Semblanza del estudio de casos (objetivos del proyecto y promotores, literatura relevante y resultados del estudio)
2. Procedimientos a ser realizados.
3. Preguntas del estudio de casos.
4. Guía del reporte del estudio de casos.

Antes de presentar el protocolo desarrollado para esta investigación conviene revisar brevemente cada una de las partes que deben integrarlo. Podemos asumir que la presencia de estos elementos contribuye tanto a garantizar la calidad del estudio, como a reducir el riesgo de errores y problemas al momento de recoger la evidencia. Aún así, se debe tener en cuenta que el carácter del protocolo es más el de un criterio orientador, que el de un reglamento rígido de cumplimiento obligado.

### **5.2.1. LA SEMBLANZA DEL ESTUDIO DE CASOS**

Antes de iniciar la fase de obtención de datos, se debe contar con una semblanza del estudio, que contenga los antecedentes del proyecto, los principales tópicos a investigar, e inclusive las hipótesis, y la literatura relevante.

El objetivo de la redacción de este documento es contar con un referente que se pueda presentar a aquellos agentes que deseen conocer el proyecto, su propósito y financiamiento así como a las personas involucradas en la conducción y soporte de la investigación.

Este documento debe acompañarse de una carta de presentación para ser enviada a los informantes y organizaciones involucradas en el estudio. Una buena semblanza debe poder comunicar al lector involucrado en la investigación, los propósitos, contenidos y características de ésta.

### **5.2.2. LOS PROCEDIMIENTOS QUE DEBEN SER REALIZADOS DURANTE LA INVESTIGACIÓN**

Una de las principales características del estudio de casos es que este método puede obtener evidencia de diversas fuentes, mediante el uso de diversas técnicas, entre las que destacan la entrevista y la observación directa.

La técnica de la entrevista abierta es particularmente adecuada para indagar en fenómenos complejos cuyos determinantes son procesos que se extienden a lo largo del tiempo y donde intervienen múltiples agentes.

Existe una considerable diferencia entre la pregunta abierta de la entrevista y la pregunta cerrada de la encuesta, ya que en la primera, el investigador puede incluir nuevos cuestionamientos en respuesta a la información que recibe, mientras que en la encuesta esto no es posible.

En cuanto a la observación directa, su uso permite al investigador entender fenómenos de carácter tácito o que no están codificados verbalmente por los informantes. Esta técnica también resulta útil para detectar ciertos aspectos del fenómeno demasiado obvios para ser mencionados por el informante, pero que son básicos para el investigador.

La amplitud de posibilidades que genera la entrevista abierta y la observación directa implica el riesgo de que el investigador se pierda ante las múltiples opciones que se presentan en la fase de campo de la investigación y no obtenga la información relevante para los objetivos específicos de su estudio.

Por este motivo, conviene desarrollar con claridad unos procedimientos que deben ser realizados para obtener la información requerida, dentro de una secuencia previamente establecida.

Sin embargo, la evidencia que constituye el fundamento empírico del estudio se obtiene de personas reales que cambian en el tiempo y que están fuera del control del laboratorio. Ante esta situación, el investigador debe estar preparado para integrar dentro de su plan de obtención de datos, los eventos del mundo real no previstos.

La naturaleza de los informantes es abierta y cambiante y no existe garantía de su cooperación. Lo mismo sucede con la observación directa de las actividades cotidianas dentro de la empresa, en la cual el investigador es un intruso que distorsiona con su presencia el comportamiento típico de los agentes.

Debido a ello, el investigador que conduce un estudio de casos, y todo su equipo de colaboradores (si los hay) debe estar preparado, mediante el desarrollo explícito de habilidades, pero sobre todo, contando con diversos procedimientos alternativos, que puedan ser fácilmente utilizados en caso de ser necesario.

El protocolo debe integrar las principales tareas en la obtención de datos, lo que incluye:

1. Mecanismos para obtener acceso a las organizaciones e informantes clave.
2. Contar con los suficientes instrumentos en el campo para responder a situaciones no previstas.
3. Tener un esquema claro de las actividades que deben de ser realizadas en el periodo de tiempo destinado a la obtención de evidencia.

### **5.2.3. LAS PREGUNTAS QUE DEBEN SER RESPONDIDAS EN EL ESTUDIO DE CASOS**

El corazón de un protocolo de estudio de casos es el conjunto de preguntas que reflejan las necesidades de la investigación. Estas preguntas tienen algunas características que deben de ser tomadas en cuenta.

La primera de ellas es que no están destinadas al informante, sino al investigador, y están destinadas a garantizar que se obtenga la evidencia que se requiere para contrastar las hipótesis del estudio.

En otras palabras, las preguntas a ser respondidas en la investigación no son equivalentes a las preguntas que guían las entrevistas abiertas que se realizarán para obtener evidencia de los informantes clave.

Las preguntas de la investigación pueden y deben ser contestadas con información obtenida en diversas fuentes, verificada mediante el uso de la triangulación de la evidencia.

Esto es particularmente útil en la obtención de evidencia sobre fenómenos cuyas causas son inciertas, y que forman parte del conocimiento tácito de los informantes, y donde la información proporcionada puede estar sesgada de forma intencional o accidentalmente por el informante.

La segunda característica, es que las preguntas debieran estar acompañadas por la posible fuente de evidencia para contestarlas.

Es importante recordar que la técnica de la entrevista abierta donde se indaga detalladamente en la perspectiva del fenómeno de un informante específico, constituye un instrumento básico del estudio de casos pero no puede ser el único que se utilice en su realización.

#### **5.2.4. LA GUÍA PARA EL REPORTE DEL ESTUDIO DE CASOS**

Este elemento suele omitirse en la mayoría de los protocolos de estudios de casos, debido a que no existe un formato unánimemente aceptado para reportar los resultados del estudio.

Sin embargo, es conveniente contar con un esquema básico de lo que será el reporte del estudio de casos. Esto facilita la obtención de evidencia importante para el estudio, en el formato adecuado y reduce el riesgo de que sea necesario regresar por información adicional.

La existencia de este esquema no significa que se pierda la flexibilidad asociada con la estrategia del estudio de casos, que si se utiliza sin desviaciones es una de sus ventajas.

### **5.2.5. EL CASO PILOTO**

La tarea final que debe realizar el investigador antes de iniciar con la obtención de datos del estudio definitivo, es la realización de un caso piloto, utilizando el protocolo diseñado. Esta tarea ayuda a corregir el plan de obtención de evidencia, tanto respecto a su contenido, como a los procedimientos a ser seguidos.

El caso piloto es una prueba del funcionamiento del protocolo desarrollado y no una fase previa a dicha prueba. Las señales que proporciona el caso piloto permiten hacer una revisión continua de la literatura relevante, facilitando que la investigación se mantenga al día en el desarrollo del campo en que se ubica.

Cuando se combinan los resultados empíricos de la prueba piloto con la más reciente literatura al respecto, se puede afinar el diseño del estudio para conseguir con él resultados teóricos y prácticos relevantes.

En este sentido, es una investigación que tiene tanto resultados teóricos como metodológicos, ya que el caso piloto también contribuye a afinar las preguntas de campo y la manera de realizar los procedimientos es adecuada para encontrar la evidencia con qué responderlas.

El reporte del caso piloto se diferencia del reporte de un caso final porque el primero contiene la descripción del proceso de aprendizaje asociado a su realización. En esta tesis esto no sucede así, debido a varias circunstancias que a continuación se especificarán.

En este trabajo se incluyen dos casos finales, que en su origen fueron los casos pilotos con que se probó el protocolo utilizado. Estos casos fueron realizados en Cataluña, como fase preparatoria para el estudio definitivo, planteado originalmente para ser realizado en México, específicamente en Jalisco.

El primero de ellos, evidenció fallos significativos en el diseño de los instrumentos que se construyeron para organizar la obtención de la evidencia y falta de capacidad de ajuste del investigador ante situaciones imprevistas.

En el segundo de los casos, ya con los instrumentos ajustados a las necesidades del trabajo de campo, y con una mejor preparación del investigador quedó de manifiesto que el protocolo desarrollado era adecuado para los objetivos del estudio, pero insuficiente para responder a las oportunidades que surgieron, ya que se podía reobtener mucha más evidencia relacionada con el estudio que la supuesta en el diseño del instrumento utilizado.

La experiencia acumulada a través de la realización de esos dos casos piloto en Cataluña permitió el desarrollo del protocolo que se expone en este capítulo. Con este instrumento se realizaron tres casos en Jalisco, y al comparar sus resultados con los casos piloto resultó evidente que tanto en los casos realizados en Cataluña como los hechos en Jalisco, compartían algunos patrones de comportamiento.

Obviamente los tres casos realizados en Jalisco contaban con evidencia de aspectos del fenómeno que no fueron indagados en los dos casos piloto.

Ante esta situación se consideró la posibilidad de ampliar el estudio, incluyendo empresas de Cataluña donde se aplicaría el mismo protocolo utilizado en Jalisco. La primera opción que se planteó fue recurrir a las mismas empresas donde se realizaron los casos piloto, para aprovechar la información ya obtenida. Afortunadamente el estudio contó con el apoyo de ambas organizaciones.

Esta situación ha ampliado la dimensión del estudio, al permitir la replicación lógica en casos propios de dos regiones considerablemente diferenciadas. Así el estudio definitivo está constituido por cinco casos, tres de Jalisco y dos de Cataluña, donde se incluyen empresas de distintos ramos de actividad.

El principal aprendizaje logrado mediante la realización de los casos piloto fue que toda preparación previa es insuficiente para responder a las condiciones que se enfrentan en el campo, motivo por el cual, la secuencia en las fases de obtención de datos debe plantearse de la forma más lógica y simple para que el informante proporcione la evidencia relevante, no para las necesidades del investigador y luego aprovechar las oportunidades que surjan en el campo.



### **5.3. EL PROTOCOLO UTILIZADO EN ESTE ESTUDIO DE CASOS**

En el apartado anterior se señaló que el protocolo de un estudio de casos debiera contener las siguientes secciones, y se detallaron los criterios a cumplir en cada una de ellas:

1. Semblanza del estudio de casos (objetivos del proyecto y promotores, literatura relevante y resultados del estudio)
2. Procedimientos a ser realizados.
3. Preguntas del estudio de casos.
4. Guía del reporte del estudio de casos.

El objetivo de este apartado es describir dichas secciones dentro del protocolo que se utilizó en este estudio y discutir las razones que llevaron a adoptar este formato específico.

#### **5.3.1. SEMBLANZA DEL ESTUDIO DE CASOS**

La mayor parte de la semblanza de este estudio de casos se reporta en la presentación de esta tesis, sin embargo, algunos de los elementos de esta sección no se reportan ahí, como la carta de presentación que se entregó a las empresas a las que se solicitó que participaran en el estudio.

En la práctica, la carta fue un instrumento que se utilizó para formalizar el primer contacto mantenido con la empresa, donde se trataron temas relacionados con el uso de los resultados del estudio, el tiempo que se requeriría para su realización y el nivel de confidencialidad respecto a elementos sensibles para las empresas.

Así esta carta tuvo como objetivo concretizar la relación entre empresa e investigador, y probablemente fue objeto de discusión al interior de la empresa. En los casos donde el primer contacto no fue con el director general o propietario, su uso fue más necesario que en aquellos donde este contacto fue el inicial (en el ejemplo, la carta que se entregó a la empresa donde se realizó el segundo caso piloto):

INGENIERA ELISENDA PAGÈS

HUURRE IBERICA

PRESENTE

Por este medio le saludo y le agradezco su disponibilidad para participar en este estudio que realizo con el fin de realizar mi investigación doctoral en Economía y Ciencias Empresariales por parte de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Así mismo le reitero que la intención y resultados de esta investigación son de orden exclusivamente académicos y que la financiación de este trabajo es parte de la beca de estudios que me ha proporcionado la Universidad de Guadalajara (México) para la realización de mis estudios doctorales.

Adjunto a esta, le presento un resumen del proyecto de la investigación que incluye las principales actividades a realizarse en el estudio, para su evaluación y comentarios.

Sin más, me despido a la espera de su respuesta y en el caso de que ésta sea positiva, le solicito que me indique las fechas en que estará disponible para la realización de la investigación.

Atentamente

Carlos Fong Reynoso

El principal aspecto a resaltar del contacto inicial, es que todas las empresas mostraron curiosidad respecto a la utilidad que podría reportar para la organización participar de una investigación de estas características y un cierto recelo de que un estudio surgido de un entorno académico pudiera ser útil o novedoso en el ámbito empresarial.

Un rasgo distintivo de todas las empresas incluidas en el estudio fue la disponibilidad de propietarios y directivos para invertir su atención, tiempo y recursos en la identificación de innovaciones potencialmente útiles para su negocio. Se volverá a esto en el análisis de los casos.

Coincidiendo con las propuestas de Yin (1989), la preparación del estudio había iniciado con un proyecto de investigación, específicamente con el protocolo de la tesis que se presenta, donde se incluyeron los objetivos del proyecto y sus promotores, la literatura relevante y los resultados esperables del estudio.

Este protocolo se resumió para entregarlo junto con la carta de presentación. Debo señalar que en las empresas donde se realizaron los casos piloto solicitaron esta información ya en la primera entrevista.

El resumen que se envió a las empresas, es decir, la semblanza del estudio, corresponde en esencia, a la presentación de esta tesis, sin embargo, en dicho resumen, algunos elementos se omitieron, como las consideraciones de carácter epistemológico, tanto de las teorías utilizadas como de las características y evolución de la metodología del estudio de casos.

Esto tuvo el fin de no distraer la atención de los informantes, ni sesgar su participación en el estudio. A continuación presento un fragmento de dicho resumen:

### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “ROL QUE JUEGAN LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN LA CONSTRUCCIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA SUSTENTABLE EN LA PyME”**

La cuestión fundamental en el campo de la gestión estratégica es cómo las empresas consiguen y conservan la ventaja competitiva.

Usualmente se considera que la empresa tiene una ventaja competitiva sustentable, cuando consistentemente produce productos y/o sistemas de distribución, con atributos que corresponden al criterio de compra clave para la mayoría de los clientes de su mercado objetivo.

Esto significa para la empresa que posee ventaja competitiva, poder mantener y/o aumentar su cuota de mercado, con costos más bajos que la competencia, o con precios más altos, lo que le permite obtener beneficios por encima del promedio del resto de las empresas que se ubican en su industria.

Existen diversas teorías para explicar por qué algunas empresas desarrollan y mantienen su ventaja competitiva, pero hasta el momento, ninguna ha sido capaz de explicar todos los casos de éxito o fracaso empresarial, debido a la enorme variedad de situaciones a analizar.

Sin embargo, en los últimos años se han venido desarrollando nuevas teorías con mayor potencial, donde se presta una gran atención al origen y características de los recursos y capacidades de las empresas, en especial los de carácter intangible.

Así, el objetivo que se persigue con esta investigación es proponer una explicación del rol que juegan los activos intangibles, como fuente de ventaja competitiva sustentable, en el campo de la pequeña y mediana empresa (PyME).

El apoyo de las empresas que participen de la investigación es fundamental para el cumplimiento de este objetivo y el beneficio potencial de esta experiencia es:

1. Observar y hacer conscientes algunas de las estrategias de obtención de recursos y capacidades que sigue la empresa, desde un punto de vista externo y objetivo.
2. El resultado de esta investigación puede proporcionar señales a tomar en consideración, dentro de su estrategia, con el fin de crear y mantener su ventaja competitiva, especialmente en lo que concierne a la identificación, valuación, uso, mantenimiento y mejora de los recursos y capacidades sobre los que sustenta dicha ventaja.

En los cuadros siguientes se pueden consultar los objetivos e hipótesis de la tesis. Esto tiene el objetivo de facilitar la discusión de los próximos apartados, al mismo tiempo que mantener

la visión de conjunto de estos elementos, que ya fueron discutidos en la presentación de la tesis:

### **OBJETIVOS DE ESTA TESIS**

El objetivo general de esta investigación es proponer una explicación del rol que juegan los activos intangibles, como fuente de ventaja competitiva sustentable, en el campo de la pequeña y mediana empresa.

El cumplimiento de este objetivo general implica el desarrollo de los siguientes objetivos específicos del estudio:

1. Contrastar si la teoría de recursos y capacidades es una explicación correcta de la ventaja competitiva sustentable, cuando se aplica al caso de la PyME.
2. Explicar cómo actúan los activos intangibles de la PyME en la construcción de ventaja competitiva sustentable.
3. Explicar cómo obtiene la PyME los activos intangibles relevantes para su ventaja competitiva.

### **HIPÓTESIS DEL ESTUDIO**

Las hipótesis principales que han orientado este trabajo son las siguientes:

I.- Los activos intangibles son el principal determinante de la ventaja competitiva sustentable de la PyME.

II.- El aprendizaje organizacional es la principal fuente de los activos intangibles en que la PyME soporta su ventaja competitiva.

El nivel de generalidad de estas dos hipótesis dificulta el establecimiento de unos indicadores que permitan medir su comportamiento. Por este motivo, se dedujeron las siguientes hipótesis específicas, que son las que se contrastarán con la realidad para demostrar la validez de la teoría de recursos y capacidades en la explicación del éxito de la PyME:

1. Los recursos y capacidades que contribuyen 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 que contribuyen a crear y sustentar la ventaja competitiva de la empresa son difíciles de sustituir.
2. Los activos de la PyME que tienen mayor probabilidad de contribuir a crear y sustentar la ventaja competitiva de la empresa tienen carácter intangible.
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 soportadas por los empleados y directivos de la PyME, en especial por su gestor propietario, son fundamentales para el sostenimiento y reconfiguración de la ventaja competitiva de la empresa.

Mediante la contrastación de estas hipótesis se pretende verificar que la teoría de recursos y capacidades es una explicación válida del éxito de la PyME. Se busca confirmar que los

activos intangibles que surgen del aprendizaje organizacional constituyen los recursos y capacidades estratégicos de la empresa.

Una vez que se establezca la validez de las hipótesis anteriores, la intención es profundizar en un aspecto determinante para el éxito de la PyME como son los mecanismos que ésta utiliza para obtener sus activos intangibles. Esta cuestión resulta mucho más compleja de abordar que la anterior, ya que se refiere a procesos socialmente complejos, cuyas causas son ambiguas y que tienen un carácter idiosincrásico y tácito.

Para orientar esta extensión de la investigación se establecieron dos hipótesis cuya función es más la de orientar la indagación que de permitir la contrastación de una teoría.

5. El aprendizaje organizacional es el principal mecanismo de la PyME para la reconfiguración de la empresa y 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.

### **5.3.2. LOS PROCEDIMIENTOS QUE DEBEN SER REALIZADOS DURANTE LA FASE DE OBTENCIÓN DE LA EVIDENCIA**

Los procedimientos que deben ser realizados durante la fase de obtención de evidencia en el estudio constituyen el eje esencial del protocolo desarrollado y son el elemento que resulta más definitorio de cada estudio de casos en particular.

Esto se debe a que el diseño de los procedimientos que deben realizarse en la fase de obtención de la evidencia debe adecuarse a las particularidades de cada uno de los casos contenidos en el estudio, y al mismo tiempo debe permitir la comparación entre casos y su análisis conjunto.

En el protocolo diseñado para la realización de este estudio existen tres grandes actividades que agrupan los diversos procedimientos que deben realizarse durante la fase de investigación de campo.

1. La confirmación de la adecuación del caso a las necesidades del estudio.
2. El establecimiento del perfil de recursos y capacidades de la empresa.
3. La indagación en los mecanismos de creación de los recursos y capacidades estratégicos.

La evidencia obtenida en cada una de estas actividades no se encuentra aislada de las demás. De hecho, ya desde los primeros contactos con la empresa se fue obteniendo evidencia adecuada para realizar las otras actividades.

Como se recordará, en el estudio de casos es posible utilizar la evidencia que se va obteniendo en cada fase de la investigación para ajustar la estrategia seguida en la obtención de información y obtener el máximo provecho posible al trabajo de campo.

También es posible utilizar esta evidencia temprana para comparar los resultados preliminares con la literatura existente, con el fin de detectar posibles explicaciones a las variaciones que se detecten en el comportamiento del fenómeno estudiado.

Si bien la primera actividad contemplada en el protocolo de este estudio es común a los cinco casos realizados, en una fase previa si hubo diferencias entre los dos casos realizados en Cataluña y los tres casos realizados en Jalisco.

Esto se debe a que los casos realizados en Cataluña originalmente constituyeron los casos piloto del estudio, y fueron seleccionados, siguiendo los criterios de Yin (1989), en función de las necesidades de aprendizaje del investigador.

En cambio, los casos realizados en Jalisco fueron seleccionados a partir de la observación de un comportamiento que permitía suponer con una cierta seguridad la existencia de una ventaja competitiva y la actuación dentro de un nicho de mercado.

LA CONFIRMACIÓN DE LA ADECUACIÓN DEL CASO A LAS NECESIDADES DEL ESTUDIO.



Las condiciones que los casos deben cumplir para ser considerados adecuados para el estudio son las siguientes:

1. La empresa efectivamente puede considerarse parte del conjunto de la PyME, según la definición que se usa en este estudio.
2. La empresa debe ser poseedora de una ventaja competitiva.
3. La empresa atiende un nicho de mercado. Este criterio es más flexible que los anteriores, ya que en caso de encontrarse una PyME exitosa actuando fuera de un nicho se podría intentar conseguir la replicación lógica del estudio.
4. Que los casos seleccionados permitan la replicación teórica dentro del estudio.

Como se mencionó en el capítulo cuarto, una de las tareas más relevantes dentro de un estudio de casos múltiple, es la selección de los casos que componen el estudio.

Es importante remarcar que la selección de casos nada tiene que ver con los criterios de aleatoriedad de las muestras estadísticas, ya que no se busca establecer probabilidades, sino observar variaciones en el comportamiento de un fenómeno debidas a alguna situación específica.

Por una parte se debe considerar que cada caso es una unidad de análisis completa en sí misma, lo que implica que debe proporcionar evidencia suficiente para sustentar un análisis completo del tópico examinado.

Por otra parte, una de las ventajas del estudio de casos múltiple es que cada uno de los casos incluidos dentro del estudio aporta información adicional, lo cual fortalece la base de evidencia para establecer conclusiones.

Por este motivo, es importante que los procedimientos que deban ser realizados durante la fase de obtención de la evidencia propicien que los casos puedan ser relacionados entre sí, mediante el establecimiento de elementos comunes, comparables entre caso y caso.

Cuando el protocolo garantiza la comparación entre casos y se ha realizado una selección correcta de los mismos, es posible la realización de las pruebas que garantizan

la validez externa del estudio (ver apartado 5.1.4), mediante la replicación de los resultados de cada caso en los otros.

Para obtener la evidencia necesaria para evaluar la adecuación del caso a las necesidades del estudio se realizaron las siguientes actividades:

1. Entrevista abierta con la persona asignada por la empresa (las preguntas que sirvieron de guía se exponen en el próximo apartado).
2. Visita a las instalaciones de la empresa para observar su operación.
3. Obtención de información documental.

Con la entrevista abierta se busca una aproximación general a la empresa, con el objetivo de desarrollar una primera descripción de la organización, de su actividad y de su entorno competitivo, en especial de su posición frente a sus competidores, tanto en tamaño, como en ventaja competitiva, y posicionamiento de mercado.

En esta primera actividad se espera, además de confirmar la adecuación del caso a las necesidades del estudio, identificar a posibles informantes clave, pero sobre todo, ajustar los instrumentos que se utilizarán en la siguiente actividad.

#### EL ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA.

Encontrar la evidencia necesaria para establecer el perfil de recursos y capacidades de una empresa es una tarea que encierra diversos niveles de complejidad.

En un primer nivel están los recursos que se pueden caracterizar fácilmente, como las máquinas, las herramientas, los vehículos y los edificios. La evidencia relacionada con este tipo de activos inclusive se podría obtener mediante el uso de una encuesta cerrada.

En un siguiente nivel están los recursos cuya definición es difícil, como las habilidades de los empleados, las redes de relaciones, las rutinas organizativas, etc. Obtener evidencia sobre este tipo de recursos tiene más dificultades e implica utilizar de forma complementaria diversas técnicas de obtención de información, como las entrevistas

abiertas y la observación directa del uso que tienen en los diversos eslabones productivos de la cadena de valor de la empresa.

El nivel de complejidad asociado al establecimiento de la relación que tienen los diferentes tipos de recursos y capacidades con el éxito de la empresa responde a diversas causas ampliamente discutidas en los capítulos segundo y tercero, entre las que destaca el hecho de que muchos de los recursos estratégicos de la empresa, entre ellos los intangibles, tienen carácter no comerciable, son idiosincrásicos, se han creado en el interior de la empresa, y están especializados.

Todo esto dificulta su valoración, particularmente porque no es posible establecer con certeza su precio de reposición ni su contribución marginal a la generación de beneficios.

En el nivel más complejo está lo relacionado con las capacidades, debido a que su valoración implica la necesidad de establecer su relación con la ventaja competitiva de la empresa, y al mismo tiempo definir las interrelaciones que se producen entre los diversos recursos especializados que las constituyen. Estas relaciones suelen tener carácter tácito e incierto, y sus causas suelen ser ambiguas aún para los miembros de la organización.

Por este motivo, la fuente adecuada para obtener la evidencia necesaria para la definición del perfil de las capacidades de la organización es su gestor propietario o algún otro miembro del equipo directivo que cuente con un profundo conocimiento de todas las áreas funcionales de la empresa y su evolución a lo largo del tiempo.

En el diseño de los procedimientos a realizar en esta etapa de la obtención de evidencia se tomó en cuenta, además de las características del objeto de estudio y la adecuación de las técnicas y de las fuentes, que los resultados obtenidos en cada caso se expresaran en términos comparables, pero que no difuminaran las diferencias sustanciales entre empresas.

Por este motivo, se eligió que el principal procedimiento a realizar en esta fase del trabajo de campo fuera la realización de entrevistas semiestructuradas con los informantes clave que se detectan en la primera actividad del trabajo de campo.

Para facilitar la comparación de la evidencia, se preparó un instrumento de uso común en todos los casos, pero que fuera posible ajustarlo a las necesidades particulares de cada uno de ellos.

Este instrumento se ha construido siguiendo los criterios expuestos en el apartado 3.3 y considerando la posibilidad de comparar los resultados de esta investigación con los resultados de Hall (1992,1993) expuestos en el apéndice 2 del capítulo tercero.

El ajuste del instrumento se hace en función de los resultados de la primera actividad a realizar en el trabajo de campo. El instrumento que se expone en el próximo apartado es el considerado básico y general.

La evidencia obtenida durante esta actividad permite contrastar las primeras cuatro hipótesis del estudio y preparar la tercera y última actividad a realizar en el trabajo de campo.

#### LA INDAGACIÓN EN LOS MECANISMOS DE CREACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES ESTRATÉGICOS

La última actividad considerada en la fase de obtención de evidencia está determinada por los resultados obtenidos en las primeras actividades, motivo por el cual, su diseño está menos definido que los otros.

Sin embargo, siguiendo las hipótesis 5 y 6 de este estudio, para esta última actividad se considera necesario realizar los siguientes procedimientos:

1. Elaboración de un reporte preliminar del perfil de recursos y capacidades de la empresa y su presentación a los informantes clave para proceder a su ajuste y verificación.
2. Realización de una entrevista abierta con el gestor propietario o con el informante clave que cuente con información relacionada con la evolución que han seguido todas las áreas de la empresa. La intención de esa entrevista es profundizar en los mecanismos de obtención de los recursos y capacidades estratégicos detectados en las fases previas del estudio. Asimismo, se espera identificar las acciones que se plantean para el aprovechamiento de los recursos y su mantenimiento.

3. Observación directa de las actividades relevantes para la obtención de dichos recursos y capacidades estratégicos. Los procesos de aprendizaje organizacional muchas veces tienen carácter emergente y en todo caso siempre mantienen una cierta autonomía de las intenciones estratégicas de la gestión de la empresa. Por este motivo resulta fundamental triangular la evidencia obtenida en la entrevista abierta. La definición precisa de los eventos que deben ser observados y los criterios para ser evaluados dependen de los recursos y capacidades que se detecten como estratégicos.

A priori, el aprendizaje organizacional depende de las siguientes condiciones (ver apartados 2.3 y 3.2):

- a. La capacidad de comunicación y transferencia de información internas a la PyME.
- b. Lo tácito o explícito de la información que se utiliza.
- c. La complementariedad del conocimiento y la capacidad de agregación de información.
- d. El sentido de continuidad o de ruptura del conocimiento desarrollado.
- e. La existencia de una base común para la comunicación del conocimiento, fundamentalmente asociado a la integración de los individuos en la cultura de la empresa.
- f. El trabajo en equipo.
- g. La percepción de la importancia de ese conocimiento.

Obviamente estos criterios deben ser ajustados y complementados en cada caso, y definidos los indicadores adecuados para su evaluación.

### **5.3.3. LAS PREGUNTAS QUE DEBEN SER RESPONDIDAS POR LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se presentan las preguntas que deben ser respondidas por la investigación, divididas en las tres tareas descritas en el apartado anterior. Para facilitar la exposición estas preguntas se ordenaron en función de la técnica utilizada para la obtención de la evidencia

#### **1. LA CONFIRMACIÓN DE LA ADECUACIÓN DEL CASO A LAS NECESIDADES DEL ESTUDIO.**

a. La entrevista abierta

Como se ha mencionado, el primer procedimiento que se realizó en la fase de campo de esta investigación fue una entrevista abierta con la persona asignada por la empresa. Este informante debiera ser, preferentemente el director propietario u otra persona que también contara con información de todas las áreas de la empresa y de su evolución desde el nacimiento de la organización.

Sin embargo, en esta primera aproximación a la empresa no se solicitó hablar específicamente con el gestor propietario, ya que al no ser ésta la indagación fundamental del estudio, se prefirió centrar el tiempo de atención de éste en las siguientes actividades.

Las preguntas que se deben responder son las siguientes:

**1. CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA**

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?
2. ¿Quiénes son?
3. ¿Qué hacen?
4. ¿Desde cuando existen como empresa?
5. ¿Las necesidades de quienes satisfacen?
6. ¿Cuál es su mercado objetivo?
7. ¿Cómo es su cliente típico?
8. ¿Con qué empresas compiten en los mercados donde están presentes?
9. ¿Cuál es el tamaño de la empresa, en relación con las empresas con que compite?
10. ¿En que aspectos puede considerarse que la empresa es mejor que sus competidores?

Observaciones

Para que los casos sean adecuados a las necesidades del estudio no es suficiente con garantizar que la empresa a estudiar efectivamente sea una PyME, que disponga de ventaja competitiva y que preferentemente actúa en un nicho del mercado.

También se ha considerado importante integrar un criterio de selección asociado a la gestión de la empresa, que tiene el objetivo de propiciar que el estudio integre los casos adecuados para que sea posible realizar la replicación teórica dentro del estudio.

La elección de la gestión de la empresa, como la variable discriminadora adecuada para predecir variaciones en el comportamiento del fenómeno, tiene que ver con su relevancia en el desempeño de la organización, ampliamente reconocida en la literatura asociada a la PyME.

Esta perspectiva es compartida por la teoría de recursos y capacidades ya que en ella se considera que muchos de los recursos y capacidades estratégicos están soportados por los recursos humanos de la empresa.

Por este motivo, es necesario indagar en los estilos de dirección, en el nivel de participación, en la toma de decisiones y en general en la forma en que se gestiona la empresa, con el fin de entender mejor las características del equipo de gestión y establecer relaciones con el desempeño de la empresa.

La evidencia a recabar mediante esta entrevista abierta también se utilizará para preparar la tercera actividad contemplada en el protocolo. A continuación se presentan las preguntas incluidas en la entrevista con el fin de recabar la evidencia necesaria para caracterizar la gestión de la empresa.

II. TEMAS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE LA EMPRESA				
NIVEL DE PARTICIPACIÓN				
¿Qué miembros de la organización participan en la toma de decisiones referente a los siguientes aspectos de la gestión de la empresa?				
	Propietarios de la empresa	Equipo directivo	Responsables de la tarea	Todos en la organización
Misión de la empresa				
Elaboración de planes estratégicos.				
Diseño organizativo				
Diseño de rutinas organizativas				
Valoración de amenazas y oportunidades				
Elección de recursos importantes				
Definición de sanciones e incentivos				
Política de recursos humanos				
Política salarial				

Política de marketing				
Política de financiación				
Política de producción				
Observaciones				

Un elemento importante en la definición de las características del equipo de gestión de la empresa, y de ésta misma, es la jerarquía de valores compartidos por los miembros de la organización. No necesariamente se espera que exista coincidencia entre los valores explícitos de la gerencia, sus valores reales, y el tipo de prácticas que se mantienen en la empresa, en aspectos como participación en la toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación horizontal y vertical, etc.

Sin embargo, la explicitación de estos valores permite entender las estrategias explícitas que ha seguido la empresa y su comportamiento ante eventos sorpresivos y anticipados.

<b>II. TEMAS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE LA EMPRESA</b>				
<b>VALORES DE LA EMPRESA</b>				
¿Que relevancia tienen, al interior de la empresa, las siguientes actitudes y aptitudes?				
		ALTA	MEDIA	BAJA
1	Nivel de formación del equipo directivo			
2	Capacidad de liderazgo			
3	Nivel de formación de los empleados			
4	Nivel de motivación			
5	Capacidad de aprendizaje			
6	Capacidad de tomar la iniciativa			
7	Perfeccionismo en las tareas encomendadas			
8	Lealtad a los superiores jerárquicos			
9	Adaptación a la cultura y valores de la organización			
10	Comportamiento crítico y de búsqueda de alternativas			
11	Comportamiento competitivo			
12	Comportamiento cooperativo y de equipo			
13	Comportamiento innovador y creativo			
14	Comportamiento de aceptación del cambio y flexibilidad			
15	Comportamiento de aceptación del riesgo			
16	Compromiso con el mantenimiento de la calidad			
17	Búsqueda de un alto nivel de atención a los clientes			
18	Búsqueda en mantener la reputación de la empresa			
19	Compromiso con la empresa y responsabilidad			
20	Otras actitudes y aptitudes del equipo (cuáles)			
Observaciones:				

<b>II. TEMAS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE LA EMPRESA</b>	
<b>VALORES DE LA EMPRESA</b>	
De las actitudes y aptitudes señaladas en la lista anterior, cuáles son las 5 más significativas para	



la empresa (de más importante a menos importante)				
Observaciones:				

Una correcta caracterización de la forma en que se gestiona una empresa incluye, además de valores y actitudes, una serie de consideraciones técnicas, asociadas a la eficiencia con que se gestionan las distintas áreas funcionales de la empresa.

Se debe considerar que los valores y actitudes seguidas por una empresa, que determinan ciertas prácticas de gestión y un desempeño eficiente, no necesariamente funcionan bien en otro negocio, debido a las diferencias de entorno, la tecnología, etc.

Por otra parte, lo relevante de ese desempeño considerado eficiente no está en la habilidad particular que lo sustenta, sino en que sea una fortaleza para la organización. Es decir, que el área donde se cuenta con dicha práctica eficiente sea un eslabón de la cadena de valor de la empresa donde existe una ventaja competitiva potencial.

La comparación entre casos es imposible en términos de habilidades específicas. Sin embargo, es posible conocer la percepción de la gestión de la empresa, de que es lo que hace bien, o mejor que sus competidores. Esta percepción permite comparar los casos, con independencia de sus características diferenciales.

La evidencia a obtener es la percepción interna de la empresa de lo que sucede fuera de la organización misma. Como resulta obvio, los mecanismos de aislamiento de la competencia, en especial la ambigüedad causal (Rumelt 1984), impiden que exista certeza de que ésta percepción de la realidad sea correcta. Sin embargo, la habilidad del equipo de gestión de la empresa para percibir, analizar e interpretar la información de su entorno, es precisamente uno de los elementos que justifican considerar a la gestión de la empresa como el elemento clave en la construcción de ventaja competitiva sustentable

<b>II. TEMAS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE LA EMPRESA</b>					
<b>EFICIENCIA DE LA GESTIÓN</b>					
¿En cuáles de las siguientes tareas son mejores que las empresas de su entorno?					
No.		No sabe	Mejor	Igual	Peor
1	Gestión profesional				
2	Visión general de los objetivos de la empresa				
3	Visión de largo plazo de los objetivos				

4	Elaboración de planes estratégicos				
5	Definición del diseño organizativo				
6	Establecimiento de rutinas organizativas				
7	Valoración de amenazas y oportunidades				
8	Coordinación de las tareas				
9	Comunicación interna y manejo de la información				
10	Definición de sanciones e incentivos al personal				
11	Política de RR.HH.				
12	Política salarial				
13	Política de marketing				
14	Política de financiación				
15	Política de producción				
16	Otras (cuales)				
Observaciones					

Que una empresa realice una tarea mejor que sus competidores, no implica necesariamente que dicha tarea represente una fortaleza, ni una ventaja competitiva. Sin embargo, se podrían establecer relaciones entre el nivel de desempeño y dicha ventaja. En cualquier caso, el análisis estratégico que realiza el equipo de gestión de la empresa y las estrategias que surgen de éste, son un indicador de los patrones de obtención y utilización de los recursos y capacidades de la empresa.

<b>II. TEMAS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE LA EMPRESA</b>			
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
De las siguientes tareas, ¿cuales representan fortalezas y debilidades en la empresa?			
No.		Fortaleza	Debilidad
1	Gestión profesional		
2	Visión general de los objetivos de la empresa		
3	Visión de largo plazo de los objetivos de la empresa		
4	Elaboración de planes estratégicos		
5	Definición y establecimiento del diseño organizativo		
6	Creación y establecimiento de rutinas organizativas		
7	Valoración de amenazas y oportunidades		
8	Coordinación de las tareas		
9	Comunicación interna y manejo de la información		
10	Definición de tareas, atribuciones, responsabilidades e incentivos		
11	Política de RR.HH (Rotación del personal)		
12	Política salarial		
13	Política de marketing		
14	Política de financiación		
15	Política de producción		
16	Otras tareas (cuales)		
Observaciones			

Dentro de esta línea, resulta relevante conocer los principales retos estratégicos de la empresa, ya que éstos determinan los requerimientos futuros de recursos y capacidades y permiten identificar los mecanismos que utiliza la empresa para obtenerlos.

<b>II. TEMAS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE LA EMPRESA</b>					
<b>RETOS ESTRATEGICOS</b>					
6. ¿Cuáles son los principales retos de su empresa (en orden de importancia mayor a menor)					
No.		Formalizar	Mantener	Mejorar	Crear
Observaciones					

b. Visita a las instalaciones de la empresa para observar su operación

El segundo procedimiento establecido en esta primera actividad de la fase de estudio de campo consiste en una visita guiada a la empresa. La intención de esta visita es observar las actividades que se realizan en los diversos eslabones de la cadena productiva de la organización. Las preguntas a contestar mediante esta observación directa son las siguientes:

1. ¿Cuál es la cadena productiva de la empresa, y cuáles son las características distintivas de los diversos eslabones?
2. ¿Cuáles son las actividades clave para el éxito de la empresa?
3. ¿Cuáles son los recursos y capacidades relevantes en la operación de la empresa?
4. ¿Quiénes son los posibles informantes clave?

Además, mediante el uso de la evidencia obtenida con esta técnica, se pretende corroborar y precisar la información obtenida en la entrevista abierta.

c. Obtención de información documental

En la medida de lo posible se deben obtener documentos que permitan corroborar la evidencia obtenida mediante la observación directa y la entrevista abierta. La documentación contable es particularmente relevante, pero también resultan importantes otro tipo de documentos, como los prospectos publicitarios y las fichas técnicas de los productos.

## 2. EL ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

La segunda actividad considerada en este protocolo se destina a la caracterización de los recursos y las capacidades que sustentan la ventaja competitiva de la empresa.

Para la realización de esta tarea se consideró que la técnica adecuada para la obtención de la evidencia fuera una entrevista semiestructurada, necesariamente a ser respondida por el gestor propietario o por un informante clave que dispusiera de información de todas las áreas de la empresa y de su evolución desde el nacimiento de la empresa

Para preparar esta entrevista se diseñó un instrumento basado en el modelo de ventaja competitiva presentado en el apartado 3.3. Las preguntas que se presentan a continuación deben ser respondidas con la evidencia recogida mediante el uso de esta técnica.

La primera está destinada a definir los atributos de los productos y servicios de la empresa en que ésta supone se basa la decisión de compra de sus clientes objetivo.

III. PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA					
SOPORTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA					
¿En qué porcentaje depende la demanda de productos de la empresa de los siguientes atributos?					
ATRIBUTO	%	ATRIBUTO	%	ATRIBUTO	%
Precio		Estética		Servicio post - venta	
Calidad		Disponibilidad		Innovación	
Funcionalidad		Imagen		Adecuación a los clientes	
Observaciones:					

Como se expuso en el capítulo segundo, para que una ventaja competitiva sea estratégica, debe ser duradera. La duración de la ventaja competitiva depende de la velocidad con que los competidores puedan reproducir la estrategia de creación de valor de la empresa. En términos operativos, depende del tiempo que tarde la competencia en reproducir y ofrecer al cliente objetivo, los atributos del producto o servicio por los cuales éste elige realizar su compra.

Es evidente que la empresa no puede conocer las dificultades de sus competidores<sup>4</sup> para reproducir su estrategia, ni prever con seguridad si habrá entradas o no en su nicho. En este sentido, probablemente la evidencia que se proporcione esté vinculada con las dificultades que ha tenido la misma empresa para generar los recursos y capacidades que soportan su ventaja competitiva.

Este tipo de evidencia también expresa la percepción de la empresa respecto a la vulnerabilidad de la ventaja competitiva de su producto.

La evidencia necesaria para responder esta pregunta, indirectamente, señala los mecanismos que utiliza la empresa para proteger su ventaja competitiva presente y los que utiliza para la creación de ventaja competitiva futura.

III PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA SOPORTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA ¿Qué dificultad tendría para la competencia conseguir imitar los siguientes atributos del producto?			
ATRIBUTO	Dificultad Alta	Dificultad media	Dificultad Baja
Precio			
Calidad			
Estética			
Disponibilidad			
Servicio post- venta			
Innovación			
Ajuste a las necesidades del consumidor			
Funcionalidad			
Imagen			
Otros atributos (cuales)			
Observaciones:			

Dentro de la secuencia establecida en el modelo de ventaja competitiva expuesto en el apartado 3.3, después de la identificación de la ventaja competitiva es necesario establecer en qué capacidades de la empresa se soporta dicha ventaja.

<sup>4</sup> Como se mencionó anteriormente, uno de los atributos de los equipos de gestión que permiten que sean considerados como primordiales para el sostenimiento de la ventaja competitiva, es su capacidad para actuar y tomar decisiones en situaciones de información imperfecta.

Con la intención de facilitar la comparación posterior de los casos, se decidió clasificar las capacidades relevantes de la PyME en las cuatro tipologías descritas en el apartado 3.3: regulatorias, posicionales, funcionales y culturales.

Una vez agrupadas las capacidades en dichas categorías, se procederá a establecer la contribución de cada una de ellas a la ventaja competitiva de la empresa

III SOPORTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA: LAS CAPACIDADES ¿En qué porcentaje contribuyen las siguientes capacidades a la ventaja competitiva de la empresa?	
CAPACIDADES	Contribución a la ventaja competitiva (%)
Regulatorias (Susceptibles de protección legal) Posicionales (Resultado de estrategias y esfuerzos previos) Funcionales (Resultantes de las habilidades y la experiencia) Culturales (Capacidades de la organización)	
Observaciones:	

Una vez que se establezca la importancia relativa de cada categoría de capacidades, se procederá a la obtención de evidencia respecto a los recursos de la empresa. Para ello, la primera tarea es la descomposición de las capacidades en recursos.

La descomposición que se utilizará es arbitraria y como tal, debe considerarse una más de entre las posibles. Por ello, a partir de la siguiente pregunta, los recursos se tratarán de manera independiente, para no introducir rigideces innecesarias al estudio.

Sin embargo, es necesario poder agrupar los recursos dentro de las distintas capacidades, ya que éstos no actúan de forma independiente. Además, si uno de los recursos importantes del conjunto que constituye esa capacidad, sobre la cual descansa la ventaja competitiva de la empresa, es susceptible de perderse, existe un riesgo para la empresa, porque, obviamente con él se pierden tanto la capacidad como la ventaja competitiva.

Ciertos recursos son especialmente críticos, ya que su naturaleza intangible, idiosincrásica y tácita hace que su percepción por parte de la gerencia sea incompleta, o que las

posibilidades de gestionarlos sean limitadas, como es el caso de la cultura de la organización.

Otra situación que debe tenerse en mente en esta evaluación es la coespecialización y complementariedad que puede existir entre los recursos. En más de una situación, un recurso resulta importante sólo si está correctamente relacionado con otros. Esto implica que debe encontrarse evidencia, tanto del resultado individual del uso del recurso, como de sus resultados en presencia de otros recursos.

Volviendo a la descomposición de capacidades en recursos individuales, la que se propone en este protocolo es sólo una más de las posibles y deberá ser ajustada cuando resulte conveniente para el caso, generando estructuras similares, pero manteniendo la propuesta con el objetivo de comparar casos.

III SOPORTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA: LAS CAPACIDADES							
4. ¿En qué porcentaje contribuyen los siguientes recursos a establecer las capacidades de la empresa?							
Regulatorias	%	Posicionales	%	Funcionales	%	Culturales	%
Secretos comerciales		Bases de datos		(Know-how De)		(Percepción De)	
Contratos		Reputación del producto		Empleados		Calidad	
Licencias		Reputación de la empresa		Proveedores		Gestión del cambio	
Patentes		Redes de trabajo		Distribuidores		Servicio	
Copyright		Cadena de valor		Equipo directivo		Estilo de gestión	
Marcas registradas		Redes		Franquiciantes		Trabajo en equipo	
Diseños		Acceso a insumos		Franquisiatarios		Habilidad de innovar	
Marco legal		Producto disponible		Asesorías		Rutinas organizativas	
Otros recursos		Inmuebles		Maquinaria		Gestión Financiera	
		Insumos		Herramientas		Otros recursos	
		Sucursales propias		Vehículos			

	Otros recursos	Equipo informático		
Total	Total	Otros recursos	Total	Total
Observaciones:				

Al llevar el análisis al nivel de recursos individuales, nos encontramos con que éstos tienen niveles diferentes de importancia para crear y sustentar la ventaja competitiva de la empresa. Resulta obvio que lo importante para la empresa y en especial la PyME, es poder identificar cuales de ellos son importantes.

El listado de recursos utilizado en este estudio incluye categorías de recursos tangibles e intangibles y las categorías utilizadas son genéricas, para poder comparar los casos entre sí.

<b>III SOPORTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA: LOS RECURSOS</b>			
Percepción de la importancia de los recursos de la empresa			
RECURSO	Importancia Alta	Importancia Media	Importancia Baja
Secretos comerciales			
Contratos			
Licencias			
Patentes			
Copyright			
Marcas registradas			
Diseños			
Protección de carácter estatal			
Bases de datos			
Reputación del producto			
Reputación de la empresa			
Redes de trabajo			
Cadena de valor			
Redes de distribución establecidas			



Acceso privilegiado a los insumos Inmuebles propios Productos almacenados disponibles Materia prima almacenada Sucursales o puntos de venta propios <b>El saber hacer de:</b> <i>Empleados</i> <i>Proveedores</i> <i>Distribuidores</i> <i>Equipo directivo</i> Asesoría especializada Maquinaria Herramientas Vehículos Equipo informático <b>Percepción de la organización respecto a:</b> <i>Calidad</i> <i>Servicio</i> <i>Habilidad de gestionar el cambio</i> <i>Habilidad de innovar</i> <i>Habilidad de trabajar en equipo</i> Rutinas organizativas Estilo de gestión participativa Gestión Financiera (disposición de garantías) Otros recursos (Cuales)			
--	--	--	--

No se espera que todos los casos posean dentro de sus dotaciones todos los recursos incluidos en el listado como ejemplo se presenta el recurso secretos comerciales:

Es claro que no todos los recursos tienen la misma importancia para las empresas, debido a situaciones asociadas al entorno competitivo, a la naturaleza del negocio, etc. De hecho, para que un recurso sea relevante para la ventaja competitiva, debe generar más valor que su costo de oportunidad.

Esto conduce a la siguiente pregunta a responder, que es la contribución de cada recurso al éxito de la empresa. La evidencia obtenida mediante esta pregunta permite fortalecer la explicación de los soportes de la ventaja competitiva de la empresa, desarrollada en la sección anterior.

**RECURSO # 1: SECRETOS COMERCIALES**  
 Información confidencial de la empresa respecto a su actividad, forma de organización etc. (por ejemplo, la fórmula de la coca cola)

¿Cuál es la contribución de sus secretos comerciales a la formación de valor agregado en su empresa?			
Recurso Secretos comerciales	Contribución baja (- que su valor)	Contribución media (= que su valor)	Contribución alta (+ que su valor)

Evidentemente un recurso que contribuye en un porcentaje mayor que su valor al éxito de la empresa es valioso. Sin embargo, para que pueda ser considerada estratégico, también debe tener otros atributos como ser escaso, difícil de imitar y difícil de sustituir (ver apartado 2.3)

Señale cuales de los atributos indicados están presentes en los secretos comerciales de su empresa				
RECURSO	Percepción de los atributos que caracterizan a los recursos de la empresa			
	valioso	escaso	difícil de imitar	difícil de sustituir

Es difícil definir la duración de los recursos actuales de la empresa, debido a que usualmente se sustituyen gradualmente. Sin embargo, es importante conocer la percepción de la gestión de la empresa sobre la durabilidad de dichos recursos y particularmente por qué. De hecho esa evidencia es de gran importancia para preparar la tercera actividad del trabajo de campo.

¿Qué duración (vida) considera que tendrán los secretos comerciales de su empresa?			
RECURSO	Duración baja	Duración media.	Duración alta

También es importante identificar el origen de los recursos de la empresa. Esta cuestión da lugar a más de una pregunta, ya que en términos de la teoría de recursos y capacidades, los recursos pueden ser obtenidos en el mercado o creados al interior de la empresa.

¿Qué tipo de mecanismos (internos o externos) utiliza su empresa para recuperar sus secretos comerciales cuando se deterioran por el uso y la competencia?				
RECURSO	Programa interno		Programa externo	
	sí	no	sí	no

Dentro de la misma línea argumental, se supone que aún para la PyME existen dificultades para que los recursos se acumulen y transformen.

¿Qué nivel de dificultad tendría su empresa para aumentar la dotación de secretos comerciales en el corto plazo?			
RECURSO	Dificultad baja	Dificultad media	Dificultad alta

El nivel de idiosincrasia y especificidad de los recursos depende de que éstos tengan su origen en las tareas del día a día que se realizan en el interior de la empresa, más que en mecanismos específicos encaminados a su creación, sean éstos internos o externos a la empresa.

¿Mediante qué mecanismos obtiene secretos comerciales su empresa?			
RECURSO	Tareas del día a día, internas a la empresa (%)	Programas de la empresa destinados a su creación u obtención (%)	Contratación, intercambio, compra, etc. con agentes de tipo externo (%)

La literatura relacionada con la PyME indica que una de las características de este tipo de empresas es su habilidad para cambiar rápidamente sin incurrir en costos elevados.

Al mismo tiempo, esta literatura asume que este tipo de empresas enfrenta restricciones financieras y carece de las condiciones adecuadas para invertir en I+D (ver apartado 3.1). Esto implica que tiene dificultades para obtener recursos en el mercado.

Ante esta situación, se consideró necesario indagar en la relación que existe entre el tamaño de la empresa y su acceso a los recursos.

¿De qué manera afecta el tamaño de su empresa (en relación con sus competidores) a su capacidad de obtener secretos comerciales?			
RECURSO	De forma negativa	No afecta	De forma positiva

La teoría de recursos y capacidades señala que muchos de los activos estratégicos se crean en el interior de la organización, o al menos se especializan dentro de ella. Además, la generación de rentas depende de que la empresa encuentre un uso óptimo para ellos en cada fase del desarrollo de la organización. Por este motivo, se consideró necesario indagar en los mecanismos explícitos que la empresa utiliza para conseguir el uso óptimo de sus recursos.

¿Tiene establecidos programas específicos para mejorar la utilización y calidad de los secretos comerciales de su empresa?				
RECURSO	Tiene establecido algún tipo de programa para mejorar la utilización del recurso		Tiene establecido algún tipo de programa para mejorar la calidad del recurso	
	sí	no	sí	no

Finalmente, asumiendo que en la empresa nos encontraríamos con situaciones imprevistas, se introdujeron dos preguntas con el fin de recapitular, e introducir elementos faltantes:

¿Qué es lo más relevante de los secretos comerciales de la empresa?
s ¿Qué aspectos adicionales deben ser tomados en cuenta respecto al soporte que dan los secretos comerciales a la ventaja competitiva de la empresa?

### 3. LA INDAGACIÓN EN LOS MECANISMOS DE CREACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES ESTRATÉGICOS

Con la evidencia obtenida en la actividad anterior se elaborará un reporte preeliminar del perfil de recursos y capacidades de la empresa para presentarlo a los informantes clave. La intención de esta actividad es ajustar y verificar la evidencia obtenida y preparar los otros procedimientos señalados, es decir, la última entrevista abierta y la observación directa de las actividades relevantes para el aprendizaje organizacional y la obtención de los recursos y capacidades estratégicos detectados.

No es posible establecer con claridad las preguntas básicas a contestar durante esta última actividad del trabajo de campo. Si se verifica que ciertamente los activos más importantes para la ventaja competitiva de la empresa tienen carácter intangible y están soportados en los recursos humanos de la empresa, entonces el eje de esta actividad tiene que ver con el aprendizaje organizacional. En este sentido las preguntas a responder por la investigación serían las siguientes:

¿Cómo se crean los activos intangibles estratégicos en la PyME?

¿Cuáles son los aspectos determinantes en el aprendizaje organizacional en la PyME?

¿Cómo puede la gestión de la PyME influir en la creación, acumulación y utilización de activos intangibles estratégicos?

Obviamente estas preguntas deben ser ajustadas en función de los resultados obtenidos y complementadas en cada caso.

#### **5.3.4. LA GUÍA DEL REPORTE DEL ESTUDIO DE CASOS**

La última parte del protocolo del estudio de casos es la guía para el reporte de la investigación. Yin (1989) señala que existen múltiples formas de presentar los resultados de un estudio de casos, en función tanto de los objetivos perseguidos, como del público al que va dirigido. Obviamente no es lo mismo preparar un reporte destinado a académicos especialistas en la materia, que un reporte destinado a la difusión periodística o a tomadores de decisiones en organismos públicos o privados.

Cada uno de estos públicos tiene intereses particulares que deben ser tomados en cuenta, y una cantidad de tiempo diferente para el análisis del reporte.

En este caso particular, como el estudio de casos es una tesis doctoral, se ha considerado conveniente incluir en el reporte la revisión de la literatura relevante y discutir detalladamente la elección metodológica, las características de la metodología utilizada y los procedimientos utilizados para realizar la investigación.

Todos estos elementos son tan importantes en esta investigación como los resultados que se obtengan. En cuanto a la presentación de dichos resultados la intención es exponer a fondo los hallazgos significativos y señalar las relaciones cuya ambigüedad impida establecer conclusiones. En el próximo capítulo se profundiza en los resultados de este estudio.

---

NOTAS FINALES

<sup>i</sup> A pesar de que la discusión respecto al valor del estudio de casos, como mecanismo para construir ciencia ya se realizó, conviene recordar algunos aspectos que resultan especialmente conflictivos.

Es erróneo relacionar el número de casos que contiene un estudio con un tamaño muestral. El tamaño de una muestra en un estudio cuantitativo está relacionado con la probabilidad que los resultados que se extraen de su análisis sean válidos para el universo del que se extrajo dicha muestra.

Esto no sucede así con los casos contenidos en un estudio cualitativo, ya que el tipo de validación de las teorías que se busca es de carácter lógico y no estadístico, y que el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías, no enumerar frecuencias.

En otras palabras, el estudio de casos múltiple se encuentra más relacionado con la investigación mediante experimentación en laboratorio que con el análisis muestral.

---

Como Yin (1989) señala, los descubrimientos científicos rara vez se basan en un sólo experimento, usualmente se basan en un conjunto de ellos donde se reproduce el mismo fenómeno bajo condiciones diferentes.

El sentido de hacer un estudio de casos múltiple se encuentra en la posibilidad de replicar los resultados de un caso en otro. La replicación es análoga a la usada en experimentos múltiples. En este diseño cada caso debe ser cuidadosamente seleccionado para:

1. Predecir resultados similares (replicación literal).
2. Predecir resultados contradictorios debidos a razones predichas (replicación teórica).

Los casos seleccionados para este estudio se eligieron entre empresas exitosas, pero que presentan diferencias claras entre sí, con la expectativa de encontrar patrones de comportamiento similares en algunas variables, y confirmar las hipótesis mediante replicación teórica.

## CAPÍTULO SEXTO RESULTADOS DEL ESTUDIO Y CONCLUSIONES

La contrastación de las hipótesis de esta tesis se ha realizado mediante el estudio de cinco PyMEs poseedoras de ventaja competitiva, dos de ellas ubicadas en Cataluña y tres en Jalisco. De éstas, tres corresponden al sector servicios y dos al sector industrial.

	Caso	Actividad	Número de empleados		Ubicación
			1998	2000	
C1	MSP	Mensajería local	20*	25*	Guadalajara, Jalisco
C2	IMPRO	Servicios de consultoría empresarial	35	35**	Guadalajara, Jalisco
C3	Huurre	Fabricación de paneles de aislamiento térmico	30	55	Cassà de la Selva, Cataluña
C4	Actar	Diseño, edición y distribución de libros y catálogos de arte arquitectura y diseño	18	34	Barcelona Cataluña
C5	CEO	Elaboración de estudios de análisis de opinión pública y de mercado	89	106	Guadalajara, Jalisco

\* Número de empleados promedio en el periodo

\*\* La empresa no ha contratado nuevos empleados, debido a que se optado por subcontratar a profesionales autónomos

La obtención de evidencia para el estudio se realizó entre los años 1998 y 2001, principalmente en la primavera de 1998 y en el otoño del 2000, periodos en que se realizaron entrevistas a los miembros de los equipos de gestión de las empresas estudiadas y visitas a las instalaciones para observar su funcionamiento operativo.

Además, se tuvo acceso a ciertos eventos relevantes para la actividad de la empresa como reuniones del equipo directivo, reuniones de trabajo con clientes, eventos sociales vinculados a la industria, etc. El acceso a estas actividades estuvo determinado por el tipo de actividad específico de cada empresa, lo cual impide establecer comparaciones entre casos. Sin embargo, la evidencia obtenida en estos eventos contribuyó a clarificar y verificar la información.

En todos los casos se entregó el reporte preliminar a los informantes, con la intención de validar su construcción. Los casos que precisaron correcciones se revisaron de nuevo por los informantes.



Si bien el estudio se enfoca en las características de las empresas vigentes a finales del año 2000, con algunas de las empresas se ha mantenido el contacto hasta el verano de 2002, lo cual ha permitido conocer los resultados de algunas estrategias iniciadas en ese momento.

El plan de exposición de los resultados obtenidos es el siguiente: primero se expone de forma extensa el caso que resulta más ilustrativo para contrastar las hipótesis de esta tesis y a continuación se realiza el análisis conjunto de los cinco casos que componen el estudio.

La estrategia que se sigue en la exposición de los resultados del estudio responde al tema de esta investigación que aborda el rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable. Por este motivo, el énfasis del análisis está en las características de las dotaciones de recursos y capacidades de las empresas.

En otras palabras, el diseño de la investigación no es holístico. Por este motivo, el análisis se centra en los aspectos que son fundamentales para la contrastación de las hipótesis, sin la distracción de otros elementos, que si bien pueden resultar informativos, en esta tarea son secundarios.

La decisión de exponer en detalle sólo uno de los casos se decidió no sólo porque las características del diseño de esta investigación lo permiten, sino porque no se encontraron variaciones significativas en los resultados de los otros casos, que implicaran la necesidad de exponer en detalle su comportamiento.

La semejanza entre casos es lo suficientemente alta como para que sea mejor señalar las diferencias que se presentan entre los casos no narrados y el caso considerado modelo, que describir en detalle los cinco casos y luego establecer sus rasgos comunes.

Cabe señalar que no se identificaron variaciones significativas asociadas a la ubicación geográfica, pero sí a la actividad a la que se dedica cada una de las empresas, en la percepción de la importancia de los recursos. Estas variaciones fueron previstas.

La ventaja de esta estrategia es que facilita tanto la exposición de la evidencia como su lectura, y al mismo tiempo no implica que los resultados del análisis cambien o que se carezca de la evidencia necesaria para sustentarlos.

Desde una perspectiva más amplia, en la metodología del estudio de casos se considera que cada uno de los casos incluido en un estudio es una unidad de análisis completa en sí misma y es suficiente para establecer conclusiones.

El objetivo que se persigue al incluir más de un caso en una investigación es aumentar la validez y confiabilidad de sus conclusiones, mediante la replicación de la experiencia de cada caso en los otros, tanto de manera directa (cuando los resultados son similares) como de manera lógica (cuando los resultados difieren como consecuencia de una causa previsible).

Esta es la razón por la cual el estudio consta de más de un caso, cuyos resultados, vistos de manera conjunta, confieren solidez a las conclusiones que se pueden extraer del análisis del caso que se expondrá en extenso.

La exposición de los resultados de los casos analizados de forma conjunta se realiza en el apartado 6.2. Este análisis permite observar los rasgos comunes y también las variaciones relacionadas con las hipótesis de este estudio, lo cual permite confirmar (o rechazar) las conclusiones obtenidas en el análisis del caso analizado de forma individual.

Finalmente, los lectores interesados en ampliar su comprensión de cada caso en particular pueden consultar el anexo 1 de este capítulo, donde se exponen los detalles de dichos casos.

### **6.1. ANÁLISIS DE UN CASO. EDITORIAL ACTAR (caso 4)**

De entre todos los casos incluidos en este estudio, el de la Editorial Actar es en el que se encontró la evidencia que permite contrastar con mayor claridad las hipótesis de esta tesis.

Esto se debe a que su estudio, además de permitir la observación de la relación que existe entre las dotaciones de recursos y capacidades y la ventaja competitiva, es adecuado para observar el funcionamiento de los mecanismos de creación y acumulación de activos intangibles, y la manera en que los nuevos recursos obtenidos contribuyen a la evolución de las capacidades de la empresa y a la reconfiguración de su ventaja competitiva.

Adicionalmente, la actividad a la que se dedica esta empresa es una muestra tanto de la tendencia a la formación de nichos en el mercado debida a la innovación tecnológica, como de la tendencia a la globalización de los mercados. Estas tendencias, como se expuso en el capítulo tercero, constituyen los principales rasgos del entorno competitivo que actualmente enfrenta la PyME.

Dada la idoneidad interna y externa de este caso para contrastar las hipótesis de la investigación, se consideró que se podía utilizar como el modelo a partir del cual establecer las variaciones en el comportamiento de los otros casos, atribuibles a causas como las diferencias en la ubicación geográfica, en la actividad particular de la empresa, en las características de su propiedad, etc.

Antes de iniciar con la exposición, debo reiterar una de las características de esta investigación: el seguimiento prolongado de la empresa que ha permitido observar la evolución de las variables investigadas, e indagar en sus causas y en las características de sus procesos de reconfiguración mediante el aprendizaje y acumulación de recursos y capacidades. En este sentido, se ha aprovechado la posibilidad de analizar longitudinalmente los fenómenos que ofrece la metodología del estudio de casos.

Actar es una empresa de la industria editorial dedicada al diseño, edición y distribución de libros y catálogos de arte, arquitectura y diseño.

Entre sus clientes se encuentran instituciones públicas que realizan trabajo editorial, como el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA), el Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM) y la Generalitat de Catalunya.

### **6.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL NICHU DE MERCADO**

La evolución de la industria editorial es un ejemplo de la tendencia a la formación de nichos, resultado de la rápida evolución tecnológica que ha producido la introducción y uso generalizado de sistemas basados en la informática.

El uso de ordenadores, scanner, impresoras, etc. ha contribuido a la simplificación de los procesos productivos, a la reducción de costes, al aumento de la calidad del producto y a su diversificación.

El principal efecto que han tenido las nuevas tecnologías imperantes en la industria editorial, es que han reducido el nivel de inversión mínima necesaria para entrar al mercado, situación que ha propiciado la creación de nuevas empresas, muchas de las cuales tienen un tamaño reducido y un enfoque especializado.

La formación de un nicho de mercado especializado en temas vinculados al diseño y al arte ha sido estimulada por el aumento de la demanda, asociada al creciente número de estudiantes y profesionales que realizan actividades vinculadas con estos tópicos.

Otro factor que ha contribuido a incrementar la demanda ha sido la aparición de nuevas tipologías de consumidores "no profesionales" asociadas a la transformación del arte en un objeto de consumo masivo, similar a cualquier otro producto presente en el mercado.

La empresa pionera en la atención de las demandas en este nicho fue la alemana Taschen, que mediante la introducción de diversas innovaciones, creó un amplio mercado internacional de consumo de publicaciones vinculadas al arte y al diseño. Gracias a los nuevos sistemas de producción, fue posible sustituir el texto original por su traducción al idioma del mercado destino, sin que esto implicara elevados costes financieros y de tiempo.

La tendencia a la internacionalización de las empresas que compiten en este nicho no sólo se explica por la traducción del texto al idioma del mercado objetivo, también existen otros factores que han propiciado este proceso. Entre estos se encuentra que los tópicos que se tratan en estas publicaciones, aún cuando no son de interés general, gozan del interés de segmentos específicos de consumidores presentes en muchos mercados alrededor del mundo.

Si bien sólo algunos artistas trascienden su ámbito local, cuando lo hacen se convierten en mitos similares a los de la industria del entretenimiento o del deporte. Además, las nuevas tendencias que se generan en ciudades como Los Angeles, Hong Kong, o Barcelona tienen impacto global, situación que propicia que las publicaciones en que se reseñan dichas tendencias, atraigan el interés de los consumidores antes señalados, sin importar su idiosincrasia local.

Otro factor que facilita la aceptación de los productos de este nicho en los mercados internacionales, es que usualmente tienen un alto contenido de imágenes. Esta característica facilita su consumo, incluso para consumidores no especializados. Esto implica una reducción del texto a traducir. De hecho, en las publicaciones destinadas a este mercado, es más importante la imagen que la palabra.

### **6.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA**

Actar fue creada en 1994, con la intención de ocupar un segmento específico del mercado editorial dedicado al arte y diseño, especializado en publicaciones vinculadas a la investigación.

En el campo del arte y el diseño, muchas veces los resultados de investigación literalmente se exponen en museos, por lo que en este nicho se incluye, además de la publicación de resultados de investigación en revistas o libros especializados, los catálogos de las exposiciones que se realizan en diversas instituciones y museos.

La competencia de Actar en España está representada por empresas como Gustavo Gili y en el ámbito internacional por empresas como 010 y Nai, de Holanda, y Lars Müller de Suiza.

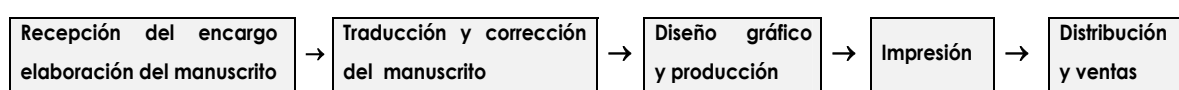
Su tamaño en relación con estas empresas es reducido, sin embargo, su crecimiento es alto. En 1998 cuando se inició el estudio, Actar contaba con 18 empleados y para el año 2000 este número había aumentado hasta 34. En cuanto a sus ventas, éstas ascendieron de 45,000 volúmenes en 1998 al doble en 2000.<sup>1</sup>

El aumento de las ventas de Actar no ha conducido a enfrentamientos con sus competidores, debido a que la especialización de las empresas competidoras, en nichos diferentes, ha contribuido a generar un comportamiento cooperativo en el sector.

Es importante destacar que el mercado objetivo más importante de Actar es el externo, tanto el centroeuropeo como el asiático, principalmente Japón, y el de Estados Unidos. La empresa también está presente en el mercado portugués, y obviamente, en el español.

Antes de entrar en el análisis de la relación que existe entre la ventaja competitiva de esta empresa y su dotación de recursos y capacidades, conviene señalar ciertas características de su cadena de valor, que hacen de este caso un ejemplo adecuado para estudiar el proceso del desarrollo de nuevas capacidades y de la acumulación de activos intangibles en la PyME.

Para facilitar la exposición de estas características, conviene tener en cuenta la forma típica de la cadena de valor de la industria editorial, expresada en términos muy generales:



El proceso de producción de una empresa editorial inicia cuando se recibe el manuscrito que será publicado. Las editoriales usualmente desarrollan una red de relaciones con los autores de su interés para la publicación de su obra. En algunos casos esta relación se formaliza mediante contratos de exclusividad.

Cuando no existe una relación de este tipo entre el autor y la editorial, los manuscritos usualmente se obtienen mediante los siguientes mecanismos:

---

<sup>1</sup> Las ventas esperadas para el año 2002 ascienden a 130,000 volúmenes.

1. Por encargo al autor/es. En este caso, la editorial establece los criterios que debe cumplir el texto para su inclusión en la publicación o en la colección a la que se destina.
2. Por iniciativa del autor/es. En este caso el autor presenta su obra a la editorial para que ésta considere si le interesa su publicación. Usualmente los criterios que utiliza la empresa para aceptar o rechazar un texto tienen que ver con su ajuste a la línea editorial seguida y el interés que pueda tener para sus clientes.
3. Por encargo de un autor/es o una institución.

En los mecanismos 1 y 2, la editorial asume tanto los costos como el riesgo del negocio y se encarga de las ventas. En cambio, en el mecanismo 3, el cliente cubre los costos de la edición, y la responsabilidad de la editorial concluye al entregarle la publicación terminada. En algunos casos los clientes también contratan los servicios de distribución y ventas de la editorial.

Los criterios que determinan la decisión de los clientes que realizan un encargo a una editorial son muy similares a los que determinan la decisión de compra de la publicación debido a que ambos utilizan en su elección las características de línea editorial<sup>2</sup> de la empresa y buscan un producto dotado de unos atributos específicos.

Esto permite que la editorial pueda integrar muchas de las publicaciones que se le encargan dentro de su catálogo, como si fueran obras promovidas por la empresa. De hecho, esta relación puede ser de gran utilidad tanto para el cliente como para la editorial, ya que por una parte reduce los riesgos del negocio, y por la otra garantiza la calidad del producto.

Además, en los casos en que editorial y cliente gozan de prestigio y reconocimiento, su coparticipación en una publicación contribuye a que ésta sea percibida como un producto más respetable. Por este motivo, entre clientes institucionales y editoriales se suelen establecer relaciones bastante estables.

---

<sup>2</sup> La línea editorial se refiere a las características generales de las publicaciones de la empresa, como pueden ser el tipo de temas que publica, su tratamiento, sus mecanismos de distribución, sus formatos típicos, etc.

Sin embargo, cuando el encargo que se hace a la empresa no tiene relación con su línea editorial, usualmente ésta no utiliza su nombre en el producto, ya que podría distorsionar la percepción de sus clientes de las características de la organización y de sus productos.

El éxito de las empresas editoriales depende en gran medida de su catálogo de títulos y sobre todo de autores, por este motivo su red de relaciones con los autores es muy importante.

Además, es importante que su catálogo siga una línea editorial clara, ya que los clientes no suelen disponer de información de autores no consagrados, por lo que su decisión de compra de cada publicación está influenciada por la colección en que se publica.

Con independencia del origen del manuscrito, una vez que ha sido recibido por la editorial, ésta procede a su revisión, y corrección, y en caso de ser necesario a su traducción.

Cuando el manuscrito está listo, se pasa a la fase de diseño gráfico, donde se definen las características físicas de la publicación: su tamaño, la tipografía y el tipo de papel que se utilizará, el material y contenido de los forros etc. se diseñan las páginas internas y se introducen las imágenes.

Completado el diseño, se producen los originales que se enviarán a impresión. Una vez que el documento está impreso, compaginado y cortado, queda listo para su distribución y ventas.

La comercialización es una fase de la cadena de valor de la industria editorial que es particularmente compleja, debido a que los puntos de venta finales (las librerías principalmente) usualmente están fuera de su control.

Cuando se inició la investigación de Actar, se esperaba encontrar una cadena de valor similar a la descrita arriba, pero la observación de las actividades de la empresa evidenció una situación diferente, ya que la cadena de valor de Actar se mezcla con la de otra PyME, llamada Font i Prat, cuyo negocio es el diseño gráfico.

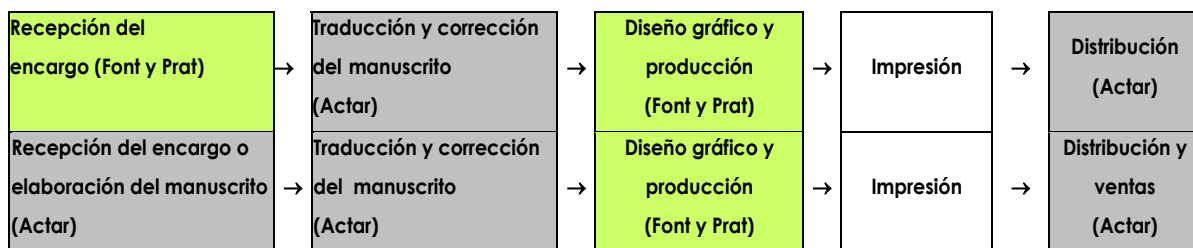


Es importante remarcar que la empresa que ha sido estudiada en este trabajo es Actar, sin embargo, es necesario conocer algunos detalles de Font i Prat para observar la base a partir de la cual Actar ha desarrollado sus capacidades.

Además, aunque formalmente son dos empresas independientes, que atienden mercados diferentes, entre ambas empresas existen elementos comunes que imposibilitan analizar los determinantes de la ventaja competitiva de Actar sin abordar las características de ciertos elementos de Font i Prat, ya que de hecho son comunes.

No sólo los propietarios y el equipo de gestión de ambas organizaciones son las mismas personas y trabajan en instalaciones comunes, de hecho, durante la fase de investigación de campo se observó que las actividades de muchos empleados se realizan en ambas empresas de forma indistinta.

El análisis de las cadenas de valor de ambas empresas facilita la comprensión de esta relación. Como se puede observar, cada una de ellas es independiente en cuanto al tipo de clientes que atiende y también en las características de su producto. Sin embargo, comparten algunos eslabones de la cadena de valor.



Actar se hace cargo de la traducción y corrección de los manuscritos, Font i Prat del diseño gráfico y la producción de originales, la impresión se subcontrata y la distribución es responsabilidad de Actar.

Las actividades esenciales en la cadena de valor de Font i Prat son el diseño gráfico y la producción, ya que muchos de los encargos que recibe no implican las fases de corrección de manuscritos, ni su distribución, pero cuando sus clientes solicitan dichos servicios, la empresa es capaz de proveerlos, a través de Actar.

La creación de Actar responde a dos causas. La primera es que para Font y Prat resultaba conveniente desarrollar las capacidades de corrección y traducción, pero sobre todo de distribución y ventas, ya que esto le proporcionaría la posibilidad de aprovechar de mejor manera sus recursos y capacidades, en particular su experiencia previa y habilidades en el diseño gráfico, y su red de relaciones con autores e instituciones.

La segunda causa tiene que ver con el interés de los propietarios de ambas empresas por el mundo del diseño y el arte contemporáneo. La creación de Actar implica, además de entrar a un nicho de mercado de creciente atractivo, desarrollar el tipo de actividades que son de interés personal para los propietarios de la empresa.

Esta situación también puede ser vista desde la perspectiva de Font i Prat ya que, al ser Actar su principal cliente, se puede dedicar al tipo de proyectos que más interesan a sus propietarios (que son las mismas personas).

Sin embargo, ambas cadenas de valor no se han fusionado completamente debido a las diferencias en las tipologías de clientes que atiende Actar y los que atiende Font i Prat.

Por otra parte, el mantenimiento de eslabones comunes en sus cadenas de valor representa ventajas que pueden trasladarse a los atributos de sus productos. Obviamente, a los clientes de estas empresas no les interesa el funcionamiento interno de la organización y cual de las dos empresas ha realizado cada fase de su producción, sino que el producto contenga los atributos que son la clave de su decisión de compra.

La ventaja más clara de mantener unidas sus cadenas de valor tienen que ver con el uso y acumulación de activos intangibles. Estos recursos, con independencia de en cual de las dos empresas se han creado se utilizan en ambas sin que esto represente una inversión adicional. Esto permite que la inversión en activos específicos sea más rentable y menos arriesgada (una explicación adecuada de porqué esto es posible se encuentra en el anexo 1 del capítulo 3).

Por ejemplo, el aprendizaje respecto de las preferencias de los clientes externos conseguido por Actar a través de su actividad internacional (Feria del Libro de Frankfurt, Bienal de Venecia) impulsa la calidad del diseño gráfico en Font y Prat, al propiciar el

desarrollo de nuevas habilidades. Además, estas habilidades se desarrollan con anticipación a sus competidores locales.

Una vez establecida la relación entre las cadenas de valor de estas empresas resulta evidente que Actar, en cierta forma, incluye en sí a Font i Prat, y que conviene iniciar la exposición de su evolución, señalando algunas de las características de esta última.

Font i Prat es una empresa de servicios de producción y diseño gráfico para publicaciones periódicas y libros. A diferencia de Actar, que actúa a escala internacional, su mercado se ubica principalmente en el ámbito de Barcelona.

Font i Prat cuenta con clientes institucionales como Colegio Oficial de Arquitectos de Cataluña (COAC), el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA) y también clientes privados como laboratorios farmacéuticos, que requieren para la promoción de sus productos de publicidad gráfica de alta calidad. Sus competidores son empresas locales de diseño gráfico, tanto estudios integrados como diseñadores independientes.

La introducción de las nuevas tecnologías asociadas a la informática ha permitido a Font i Prat controlar su proceso productivo, desde el momento en que se encarga el trabajo, hasta el momento en que se envía a impresión (servicio que se subcontrata a proveedores externos).

Al incluir en su cadena de valor el diseño gráfico propiamente dicho, y la producción de originales mediante el uso de equipo propio, Font i Prat mantiene una relación precio-calidad muy favorable.

La dedicación de Font y Prat al desarrollo de los proyectos de Actar no ha significado que desatendiera al resto de sus clientes, o que debiera adquirir maquinaria y equipos de producción adicionales.

Es importante insistir en que Actar se dedica a temas relacionados con el mundo del arte y el diseño, y Font i Prat al resto de los clientes, con independencia que utilicen los mismos recursos y capacidades para ello. Inclusive, cuando Font i Prat se hace cargo de la distribución de los encargos que recibe, lo hace a través de Actar, pero no usa ese nombre.

La necesidad de mantener esa separación tiene que ver con la identificación de Actar con una línea editorial definida, que pueda ser identificada con claridad por sus clientes.

Mientras que Font i Prat es una empresa de diseño gráfico con clientes de muy diversos tipos, Actar es una empresa editorial de elaboración, producción y distribución de investigación en arte, fotografía, diseño y arquitectura, cuyo producto está destinado a estudiantes, profesionales y amantes de dichos campos.

Uno de los aspectos que fueron decisivos para que Actar decidiera ocupar ese nicho de mercado fue que obtuvo, mediante concurso, la responsabilidad de editar *QUADERNS* que es la revista del Colegio Oficial de Arquitectos de Cataluña (COAC).

Actar fue responsable de dicha publicación hasta el año 2000, fecha en que decidió no participar en la licitación del contrato de edición de dicha revista, ya que los responsables de *Quaderns* del COAC querían un cambio en la línea editorial. Además, Actar había decidido lanzar al mercado una revista propia<sup>3</sup>.

La edición y distribución de *QUADERNS* es uno de los procesos que explican el desarrollo de recursos y capacidades de Actar. Durante todo el periodo en que se editó y distribuyó dicha publicación, Actar mantuvo una relación muy estrecha con el Colegio Oficial de Arquitectos de Cataluña.

Esta situación propició la creación y consolidación de una red de relaciones personales y de trabajo entre los miembros de Actar y muchos de los arquitectos y diseñadores que luego publicarían a través de esta editorial. En algunos casos, esas relaciones ya se habían establecido a través de Font y Prat, ya que muchos de los clientes de Actar lo fueron antes de esa empresa.

## CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE ACTAR

Actar es un buen ejemplo de ciertas características de la PyME que fueron detalladas en el apartado 3.1, particularmente en lo que refiere a la figura del gestor-propietario y el impacto de sus características personales en todos los ámbitos de la empresa.

---

<sup>3</sup> Este proyecto ya se ha realizado y su producto es **verb architecture boogazine**, el primer número fue publicado en octubre de 2001.

Si bien en la literatura sobre la PyME se pone el acento en una sola persona, en este caso la propiedad de la empresa se divide entre varios accionistas que son parientes o amigos. De este grupo de accionistas, algunos forman parte del equipo de gestión, donde también participan empleados.

Esta situación se ve compensada por la existencia de una figura clave que concentra en sí los atributos señalados en la literatura y que ocupa el cargo de director general. Los roles en la organización no son rígidos y de hecho la mayor parte de los miembros del equipo de gestión, incluido el director general, participan también en actividades asociadas al desarrollo de los proyectos, tanto los que encargan clientes como los que son propios de Actar.

El interés del director general de Actar por el mundo del arte y el diseño no es sólo como empresario. De hecho es un profesional del diseño gráfico, y la creación de Actar le permite ser su propio cliente y dedicarse a diseñar lo que le interesa.

Este interés personal por el mundo del arte y el diseño, a pesar de que en algunos aspectos podría generar costos adicionales a la empresa, también ha representado una fuente significativa de aprendizaje, experimentación y, con ello, de creación de capacidades para responder a un mercado especialmente sensible a la innovación.

La actitud del director ante sus intereses personales y los del negocio también ha tenido un efecto significativo en el comportamiento y objetivos del resto del equipo directivo y en los empleados de la empresa. Esta situación se ve reflejada en la estructura de valores de la empresa que se presenta en el cuadro A.

Como se puede observar, las actitudes de los miembros de la organización que se consideran más relevantes para la empresa son el nivel de motivación, el comportamiento cooperativo y de equipo, la adaptación a la cultura y valores de la organización y la aceptación del cambio y la flexibilidad.

CUADRO A

Entre estas actitudes, una destaca por su evolución. Mientras que en 1998 se consideraba importante el perfeccionismo en las tareas, para el año 2000 este criterio había sido sustituido por el mantenimiento de un alto nivel de calidad. Esto implica que la atención de cada empleado deja de estar en la parte de la cadena de valor de la empresa que está bajo su responsabilidad para ubicarse en la cadena en su conjunto, ya que la calidad del producto es resultado de la suma de actividades individuales.

El desarrollo de esta actitud ha sido resultado del trabajo en equipo y de la integración de los empleados en la cultura de la empresa. En este sentido se destaca que el comportamiento competitivo por parte de los miembros de esta organización es el que recibe una valoración más baja.

En cuanto a la participación en la toma de decisiones, (ver cuadro B) la estructura de la propiedad determina quienes son los miembros de la organización que participan en ella. La toma de decisiones recae fundamentalmente en los propietarios de la empresa, tanto en su rol de accionistas como en su rol de gestores. Los miembros del equipo de gestión que no son accionistas también participan en la toma de decisiones pero sólo en algunos aspectos de la empresa.

La evidencia contenida en el cuadro B señala que Actar formalmente no es una empresa participativa. De hecho, la mayor parte de las decisiones son tomadas por el director general.

Sin embargo, se observó que los empleados disponen de bastante autonomía para tomar decisiones sobre su propio trabajo y que tanto el trabajo en equipo, como el estilo de liderazgo que ejerce el director general propician el diálogo y la expresión de opiniones personales con independencia de los roles.

La legitimidad del liderazgo que ejerce el director de la empresa está soportada en varios factores. El primero de ellos es que la misión y la visión de Actar son resultado del interés del director general (compartido por el resto de los propietarios y por los miembros del equipo directivo) por el mundo del arte y el diseño, en mayor medida que por la búsqueda de beneficios (también importante).

CUADRO B



Esto permite que los empleados que coinciden en este interés mantengan un alto nivel de motivación y que se impliquen en la consecución de los objetivos de la empresa. En Actar una parte significativa de los incentivos al personal está en la participación en los diversos proyectos que se emprenden para construir la visión de la empresa, que es un objetivo común.

Cabe destacar que los empleados provienen de disciplinas como la arquitectura, el diseño, la filosofía, la traducción, y tienen como elemento común su interés por el arte y el diseño, su formación en las distintas áreas funcionales se ha producido a través de la experiencia en la empresa. De hecho ningún miembro del equipo de gestión cuenta con formación específica en gestión de empresas.

Los miembros de la empresa que participan en el desarrollo y producción de nuevos proyectos mantienen un alto nivel de interacción con el director general, con independencia de que formen parte o no del equipo directivo.

En cambio, el personal responsable de las partes de la cadena de valor más lejanas a los intereses del director general, reciben menos atención y su nivel de motivación responde más a incentivos económicos que a la participación en los objetivos de la empresa.

En especial el área de ventas ha sido problemática, ya que se requiere de vendedores que se desenvuelvan fluidamente en esa actividad, y que al mismo tiempo entiendan las características del producto de la empresa y lo puedan transmitir a los clientes.

Esto es difícil de conciliar, ya que los empleados interesados en el arte no suelen encontrar interés en las ventas. Algunas experiencias fallidas asociadas a la frustración de los empleados dedicados a las ventas, han conducido a Actar a separar considerablemente esta área del resto de la empresa.

Tanto los valores de la empresa, como la forma de relacionarse de sus miembros y principalmente las características de la cadena de valor de Actar son determinantes en la eficiencia de la empresa en las diversas áreas funcionales y estratégicas.

En el cuadro C se presenta la percepción de los miembros de Actar respecto a la eficiencia de la empresa en relación con las empresas de su entorno, particularmente sus

CUADRO C

competidores. Esta percepción está determinada por la información disponible respecto a las características de los consumidores, en este sentido, su valor es relativo.

Para la gestión de Actar sus principales fortalezas son sus políticas de producción y marketing, su capacidad de valorar las amenazas y oportunidades del entorno, y su visión general de los objetivos de la empresa, que son tareas que consideran que se realizan mejor en Actar que en las empresas de su entorno.

Los principales retos de Actar tienen que ver con su crecimiento. El tamaño de la empresa hace necesario contar con sistemas de gestión más estables y eficientes, y con la definición y establecimiento de un diseño organizacional y unas rutinas organizativas adecuadas a su nueva dimensión, donde la coordinación de las tareas no dependa de sistemas informales. El mayor reto de la empresa, está en su política financiera, ya que el desarrollo de algunos nuevos proyectos aún genera crisis de liquidez.

Una vez definidas las características de la gestión de Actar se procederá al análisis de su ventaja competitiva y de los recursos y capacidades en que se sustenta, para ello se seguirá la secuencia planteada en el modelo descrito en el apartado 3.4.

Como se recordará, en dicho apartado se estableció que una empresa tiene una ventaja competitiva sustentable cuando consistentemente produce productos o servicios cuyos atributos corresponden con los criterios clave de compra de la mayoría de los consumidores de su mercado objetivo.

La ventaja competitiva es el resultado de todas las diferencias en atributos importantes del producto, no sólo de un factor. Sin embargo, las diferencias en atributos no considerados clave pueden ayudar marginalmente en la decisión pero no son estratégicamente relevantes.

Las diferencias en los atributos de los productos se originan en las capacidades de la empresa. Existe un diferencial en las capacidades de la empresa cuando sólo ésta es capaz de dotar a su producto de los atributos necesarios para que posea una ventaja competitiva.

Las capacidades que determinan la diferenciación del producto pueden clasificarse en cuatro categorías genéricas: funcionales, asociadas a la posición de la empresa, asociadas al marco regulatorio y asociadas a la cultura de la empresa.

Cada una de las capacidades descansa en un conjunto de recursos. Las relaciones entre capacidades y recursos son múltiples y sus límites son poco claros, particularmente en el caso de los recursos intangibles, debido a su carácter social y complejo.

En todo caso se puede considerar que la fortaleza de las capacidades depende de las características de los recursos que la constituyen, y su valor estratégico excede al de los recursos individuales,

En resumen, lo primero que se expondrá es lo relacionado con los atributos de los productos o servicios de las empresas estudiadas que representan su ventaja competitiva, luego se procederá al análisis de sus capacidades y finalmente se revisarán las características de sus recursos, principalmente los considerados estratégicos.

En cuanto a la evidencia, resulta obvio que el cliente es quien sabe con seguridad por qué compra el producto de la empresa y no el de su competencia. Sin embargo, hay que tomar en consideración que esa información es fundamental para la empresa, ya que de ello depende que su estrategia competitiva sea correcta.

Por este motivo se asumió que la información del comportamiento de sus clientes objetivo, identificada por la empresa, es suficiente para establecer el atributo del producto clave en el criterio de compra en el mercado objetivo.

En el cuadro D se presenta el porcentaje en que la empresa considera que los diferentes atributos de su bien o servicio influyen en la decisión de compra del cliente objetivo. Como se ve, la empresa no ha identificado un atributo de su producto que sea claramente la clave en la decisión de compra de sus clientes objetivo.

Sin embargo, tres de los atributos en que se sustenta la ventaja competitiva de la empresa, (Estética, Innovación e Imagen) que en conjunto representan el 60% de la decisión de compra de sus clientes se vinculan con toda claridad en un tipo específico de diferenciación del producto, propio de la competencia dentro de un nicho de mercado.

CUADRO D

Estos atributos del producto de Actar son difíciles de imitar por los competidores, lo cual implica que constituyen una ventaja competitiva potencialmente sustentable.

El cuarto atributo del producto de Actar que se considera importante en los criterios de compra del cliente objetivo es su disponibilidad. Esto tiene que ver con el hecho de que las publicaciones relacionadas con el arte y el diseño usualmente son compradas de forma impulsiva, particularmente por los clientes "no profesionales", esto implica que el producto debe estar disponible en el momento en que el cliente tenga el impulso de comprarlo.

Sin embargo, la disponibilidad del producto es un atributo del producto fácilmente imitable, motivo por el cual si bien es importante para el cliente, no puede soportar la ventaja competitiva de Actar (esto se amplía en el apartado 6.2.2).

Los dos últimos criterios que son importantes en la decisión de compra de la mayor parte de los consumidores de los mercados que son el objetivo de Actar son el precio y la calidad. Entre el año 1998 y el 2000 se observó una tendencia a la disminución de la importancia del precio y al aumento de la importancia de la calidad en el producto.

Si bien, el cambio entre ambos criterios tiene la misma magnitud, no necesariamente significa que los clientes de Actar estén dispuestos a pagar más por una mejor calidad, en todo caso se puede decir que en el año 2000 son más sensibles a la calidad y menos al precio que en 1998.

Una vez definidos los atributos del producto de Actar que soportan su ventaja competitiva, se procederá a analizar su dotación de recursos y capacidades y a establecer los vínculos entre éstos y su ventaja competitiva.

Primero se tratará lo relacionado con las capacidades y posteriormente lo que tiene que ver con los recursos, sin embargo, la comprensión cabal de la relación entre estos implica su análisis conjunto, que se realizará una vez concluida la caracterización de los recursos.

En el cuadro E se presenta la percepción de los gestores de Actar de la importancia de sus capacidades en la construcción de la ventaja competitiva. La intención de dicho cuadro es mostrar el desarrollo que han seguido las capacidades de la empresa a lo largo

del periodo en que se realizó el estudio. Como es bien sabido, las capacidades de la empresa son evolutivas y su importancia cambia en función del entorno que enfrenta la empresa. Esto implica que su contenido de recursos y habilidades funcionales varía en el tiempo.

En 1998 las capacidades de Actar son fundamentalmente funcionales y culturales, situación que refleja los objetivos que determinaron la creación de la empresa.

Los objetivos fueron, por una parte complementar la cadena de valor de Font i Prat, desarrollando capacidades de corrección de textos, y de distribución y ventas. Estas capacidades, sumadas a las de diseño gráfico y producción desarrolladas previamente en Font i Prat han permitido que las políticas de producción y de marketing representen fortalezas para la empresa, y que se considere que estas actividades se realizan mejor en Actar que en las empresas de su entorno. Así lo demuestran los premios y reconocimientos obtenidos en los últimos años. Entre ellos destacan los premios FAD de 1998 y de 2000 al libro LAUS, este último por el catálogo de la Bienal de Venecia.

Por otra parte, el interés de los miembros de Actar por el arte, el diseño, la arquitectura y la fotografía ha sido determinante en el desarrollo de una cultura organizativa que propicia el trabajo en equipo y una alta sensibilidad a las tendencias en este ámbito, situación que ha contribuido a dotar al producto de la empresa de los atributos que son la clave de la decisión de compra de la mayor parte de los consumidores de su mercado objetivo (ver cuadro D).

En un segundo plano se encuentran las capacidades posicionales de la empresa determinadas por la reputación de la empresa y de su producto, pero también por su cadena de valor. La importancia concedida a ésta no es extraña, dado la particular relación que se mantiene con Font i Prat, y la sinergia que se obtiene de ella.

La situación sorpresiva en este caso está asociada a la carencia de capacidades regulatorias, dado que podría esperarse que parte de la ventaja competitiva de una empresa del mundo editorial estuviera asociada a su propiedad sobre copyrights y otros derechos de autor.

CUADRO E



Una posible explicación a esta situación se encuentra en que la mayor parte de los copyrights son propiedad de los autores y sobre todo de las instituciones que realizan los encargos a la empresa,

Para el año 2000 las capacidades se han reconfigurado siguiendo una tendencia evolutiva donde no ha habido grandes rupturas. Dos de las tipologías de capacidades no cambian en cuanto a su importancia como soporte de la ventaja competitiva de la empresa, pero sí en cuanto a su composición interna.

Si bien, se sigue considerando que las capacidades regulatorias no soportan la ventaja competitiva de la empresa, se empieza a percibir que el nombre Actar va adquiriendo cada vez más reconocimiento, y que eso implica una ventaja competitiva, todavía más asociada a la posición alcanzada por la empresa, que al hecho que este activo esté protegido por el marco legal.

Las capacidades culturales mantienen su nivel de importancia, pero en solitario. Sin embargo, la importancia de los elementos que la constituyen han cambiado considerablemente.

Por una parte se observa que aumenta la importancia que se presta a la calidad del producto final y al servicio que se presta a los clientes que realizan encargos, pero por la otra disminuye la importancia de las habilidades para innovar y gestionar el cambio y del estilo de gestión. Dentro de las capacidades culturales el aspecto que resulta más relevante es el trabajo en equipo y su importancia es creciente.

La evolución de las capacidades culturales de Actar puede explicarse por su crecimiento mismo. La coordinación de un grupo de 18 personas es más simple que la de 34. El crecimiento de la empresa está presionando para que se establezcan sistemas de gestión más estables, pero también para formalizar los mecanismos que garanticen que los nuevos miembros de la organización se incorporen a su cultura organizativa.

Se observó que los empleados tienen roles cada vez más definidos y que el desarrollo de nuevos proyectos ya no incorpora a todos los miembros de la empresa, de hecho cada vez hay más empleados no vinculados con el arte y el diseño.

Las capacidades funcionales han disminuido en su importancia relativa como soporte de la ventaja competitiva, no porque se hayan perdido, sino porque las capacidades posicionales han aumentado en importancia hasta igualarse con ellas.

Tras seis años de actividad, los mercados cuentan con información de Actar y de las características de su línea editorial. La importancia concedida a la reputación del producto y de la empresa dentro de las capacidades posicionales es muestra de ello.

Pero además, la empresa ha dado un paso adicional en el control de su cadena de valor montando una librería- sala de exposiciones.

La importancia de esta librería excede lo relacionado con la venta de libros, ya que, por una parte funciona como un laboratorio de pruebas que permite captar las tendencias del mercado, y por otra, es un punto de encuentro con la comunidad de artistas, diseñadores y arquitectos de Barcelona.

Esta nueva inversión de la empresa contribuye a consolidar las redes de relaciones de la organización con sus clientes potenciales y con sus proveedores de textos. Estos recursos son importantes para mantener y potenciar las capacidades que están asociadas a la posición que ocupa la empresa en el mercado como resultado de las decisiones estratégicas que la empresa ha seguido a lo largo de su historia.

Volviendo a las capacidades funcionales de Actar, el rasgo más significativo de su evolución es la creciente importancia que tienen en ella las habilidades de los empleados y sobre todo del equipo directivo. De hecho de todos los recursos considerados en todas las capacidades, es el que se considera más importante para la ventaja competitiva de la empresa.

Los recursos de los que se ha comentado algo hasta este momento no son los únicos que posee la empresa, sino los considerados más relevantes para sus capacidades. Sin embargo, la actividad de Actar también implica el uso de otros recursos, muchos de los cuales son importantes para la organización, pero cuyo rol dentro de las capacidades de Actar es menos perceptible. Por este motivo se ha considerado necesario abordar el análisis de todos los recursos individuales.

Para obtener la evidencia con que se han caracterizado dichos recursos se realizaron una serie de entrevistas semiestructuradas, construidas a partir de la información expuesta arriba. Estas entrevistas fueron respondidas de forma individual por dos miembros del equipo de gestión de Actar. Uno de los informantes ha realizado tareas de diverso orden, como la corrección de textos, la traducción, las ventas y ha sido responsable de proyectos, y el otro es responsable de las finanzas de la empresa. Ambos han participado en el desarrollo de la empresa desde su creación.

Estos informantes mostraron un alto nivel de coincidencia en su percepción de las características de los recursos, y en los aspectos en que hubo divergencias se recurrió a otras fuentes para verificar la información.

En el cuadro F se presenta la percepción de la empresa sobre la contribución de sus recursos al éxito de la organización. Este listado de recursos contiene ciertos tipos de recursos que la empresa no posee. Estos recursos aparecen en este cuadro como de importancia baja, pero en los siguientes, las casillas que corresponden a sus características quedan en blanco. La intención al mantener la presencia de dichos recursos en este cuadro es evidenciar que no tienen importancia dentro de la empresa.

Como se puede observar, los recursos que fueron considerados de importancia alta en 1998 son sólo seis, todos los cuales habían sido considerados relevantes para las capacidades de la empresa. Para el año 2000 este número se había triplicado incorporando todos los recursos que se habían identificado como relevantes para las capacidades de la empresa.

Es importante no confundir los recursos que la empresa considera importantes para su éxito con los recursos que se pueden considerar estratégicos. El conjunto de los recursos importantes suele ser mayor que el de los recursos superiores. Esto se debe a que para los clientes no sólo son importantes los atributos diferenciales del producto, aún cuando éstos puedan ser la clave en su decisión de compra (ver apartado 6.2.2).

La empresa, además de poseer los recursos necesarios para diferenciar su producto, debe poseer los recursos necesarios para dotar a su producto de todos los atributos que son importantes para el cliente, aún cuando éstos sean comunes a todos los productos del mercado.

CUADRO F

En el caso de Actar, el diseño, la estética y la innovación son los atributos diferenciales del producto que son decisivos en la elección de compra del cliente objetivo, pero sólo representan el 60% de dicha elección. También existe un 20% de esta decisión de compra que está asociado a la disponibilidad del producto.

De hecho, si el producto no está disponible la venta no se realiza. La disponibilidad del producto es un atributo fácil de imitar, motivo por el cual se puede considerar que los recursos que permiten que el producto de Actar tenga ese atributo no pueden ser estratégicos.

En el cuadro G (elaborado a partir del cuadro F) se caracterizan los recursos de la empresa siguiendo el modelo de Barney de recursos estratégicos. Como se puede observar los recursos que pueden soportar la ventaja competitiva de la empresa son pocos.

En 1998, de los seis recursos considerados importantes, solamente el equipo directivo y la habilidad de trabajar en equipo pueden considerarse también estratégicos.

Para el año 2000 la situación había mejorado para la empresa ya que de los 18 recursos considerados importantes 9 además pueden ser considerados estratégicos.

Este cambio en los atributos de los recursos no ha sido fortuito, en general responde a un proceso evolutivo determinado por los valores y objetivos de la organización, aunque no sea necesariamente parte de una estrategia explícita de la empresa.

En el caso de las habilidades de los empleados, los mecanismos que han permitido que adquieran las características que les faltaban para ser consideradas estratégicas son visibles.

Antes se ha mencionado que el elemento común a los miembros de Actar es su interés por el arte y el diseño. En muchos casos, su formación previa no estaba relacionada con algunas de las actividades que han tenido que realizar en la empresa.

Esto implica que han tenido que adquirir las habilidades necesarias para realizar estas tareas en la empresa misma. El aprendizaje de dichas habilidades se ha producido

CUADRO G

mediante dos mecanismos. Uno formal, mediante cursos encaminados a la formación de habilidades, y otro emergente, a través de la experiencia. El principal ha sido el trabajo mismo, en la participación en los distintos proyectos que ha emprendido Actar.

Las habilidades desarrolladas mediante el segundo mecanismo no son genéricas, como las que proporciona la educación escolar, ya que responden a los valores de la organización, dependen de los recursos con que cuenta la empresa y de la secuencia de estrategias que desarrolla la empresa a lo largo de su desarrollo.

Por este motivo, muchas de las habilidades de los empleados de Actar se han vuelto específicas e idiosincrásicas, motivo por el cual tienden a ser escasas y difíciles de imitar, además de valiosas y difíciles de sustituir. En pocas palabras, las habilidades de los empleados de Actar han adquirido las características de los recursos estratégicos mediante el aprendizaje interno en la organización, es decir, son valiosas, escasas, difíciles de imitar y difíciles de sustituir.

No sólo los empleados han adquirido habilidades a través de la experiencia compartida en el desarrollo de proyectos, todos los miembros de la organización participan de este proceso, ya que el trabajo en equipo propicia que el conocimiento sea compartido.

La adquisición de habilidades por parte de los miembros de la empresa permite elevar el nivel de especialización y la eficiencia de la empresa, situación que se manifiesta de distintas formas. Si en 1998 la percepción de la calidad que debía tener el producto de Actar era considerada como un recurso valioso y escaso, para el año 2000 también puede considerarse difícil de imitar y sustituir, en tanto que está soportado por habilidades organizacionales altamente especializadas.

Lo mismo sucede con las redes de distribución de la empresa. El producto de Actar se comercializa en tres continentes. Por su tamaño, la empresa no puede atender con personal propio la totalidad de esos mercados. Por este motivo, la organización ha debido desarrollar unas redes de distribución que además de ser muy extensas, son externas a la empresa.

La gestión y control de la red ha hecho necesario que los responsables de ventas en Actar desarrollen habilidades muy especializadas. Por este motivo, si en 1998 las redes de

distribución ya constituían un recurso valioso y escaso para la empresa, para el año 2000 también eran difíciles de imitar y de sustituir.

La valoración de las redes de distribución como recurso estratégico resulta contradictorio con el hecho de que la disponibilidad sea considerada un atributo fácilmente imitable del producto de Actar (ver cuadro D).

Esta contradicción tiene que ver con el mercado que se atiende. Si bien es fácil lograr que el producto esté disponible en el mercado local y nacional, en la medida que el mercado objetivo es más lejano, es más difícil acceder a él y mantener la disponibilidad del producto.

Por este motivo, en la medida que las redes de distribución crecen se tornan más difíciles de imitar y sustituir, pero su efecto sólo es significativo en los mercados distantes.

Las habilidades específicas e idiosincrásicas no son los únicos recursos que se acumulan a lo largo del tiempo. Recursos como la reputación del producto y de la empresa, son resultado de la acumulación de información en los mercados del comportamiento de la empresa y de los atributos de su producto.

La marca registrada Actar es parte de este proceso de creación de una identidad definida, en tanto que es un mecanismo de reconocimiento de la línea editorial seguida por la empresa y que permite la protección legal de esta información.

En cuanto al reconocimiento de la importancia que tiene la cadena de valor de la empresa, ésta se ha manifestado hasta las entrevistas realizadas en el año 2000. Esta situación es sorprendente, dado el origen de la empresa en la ampliación de la cadena de valor de Font i Prat.

Este cambio de percepción se explica por el establecimiento de una librería-sala de exposiciones mediante la cual se ha dado un paso adicional en la construcción de una cadena de valor completa.



El desarrollo de este proyecto condujo a reflexionar sobre la importancia que tiene para Actar el control de todas las fases de su cadena de valor y la posibilidad de aprovechar óptimamente la eficiencia alcanzada en cada una de sus fases.

Probablemente el recurso estratégico de la empresa que menos atención ha despertado en Actar son sus redes de trabajo. De hecho es un recurso que se consideraba de importancia baja en 1998 y de importancia media en el 2000. Sin embargo, sus características le convierten en un recurso estratégico.

De hecho, se observó que el recurso se utiliza de forma constante y eficiente. Sin embargo, su naturaleza intangible y ambigua dificulta su percepción, porque las redes de trabajo de la empresa y las redes de relaciones personales de los miembros de la organización se mezclan.

Con independencia de su reconocimiento explícito, la empresa a lo largo de su actividad ha desarrollado unas redes de trabajo amplias y en proceso de internacionalización gracias a la participación de la empresa en ferias internacionales como la de Francfort y la obtención de encargos como el catálogo de la bienal de Venecia del año 2000.

La evidencia presentada hasta este momento pone de manifiesto que la teoría de recursos y capacidades es una explicación correcta de éxito de Actar, ya que su ventaja competitiva está soportada por sus recursos y capacidades. También resulta evidente que los recursos más importantes para la empresa son todos de carácter intangible.

A continuación se analizarán otras características de los recursos de Actar que están relacionadas con los mecanismos que utiliza la empresa para su obtención y uso eficiente.

En el cuadro H se presenta la percepción de los informantes de la duración o vida útil que tendrán los diferentes recursos de la empresa antes de que sea necesario su sustitución o transformación.

La vida útil de un recurso es el periodo en que sus características son las adecuadas para realizar las actividades a que está destinado. Los límites de la durabilidad de los recursos están determinados por su desgaste y por la pérdida de su vigencia debida a causas

CUADRO H

como la innovación, la imitación competitiva y los cambios en las preferencias de los consumidores.

En 1998, de todos los recursos de Actar, sólo las bases de datos fueron considerados de alta duración. En cambio para el año 2000 una buena parte de los recursos relevantes para la empresa se consideran de alta duración.

Este cambio no se debe a que dichos recursos hayan sido sustituidos por otros más nuevos o de mejor calidad, más bien se debe a que ha cambiado la atención que la empresa presta a su mantenimiento.

Este es el caso de recursos como el trabajo en equipo, las redes de distribución, la cadena de valor y las redes de trabajo de la empresa, que al ser considerados relevantes para la empresa, constantemente están siendo reforzados y esto permite que su duración pueda ser considerada alta.

Otros recursos cuya duración se considera alta fueron adquiridos después de 1998, como las marcas registradas, los puntos de venta propios y los inmuebles.

El mantenimiento de la vigencia de los recursos puede conseguirse mediante diversos mecanismos, algunos de los cuales son internos a la empresa y otros son resultado de transacciones en el mercado.

En el mantenimiento de los recursos tangibles usualmente se debe recurrir al mercado, para comprar sustitutos o servicios de reparación, mientras que en el caso de los intangibles estos suelen actualizarse en la empresa misma.

En el caso de Actar, como puede leerse en el cuadro I, la empresa mantiene la vigencia de sus recursos relevantes, sean tangibles o intangibles, fundamentalmente a través de mecanismos internos.

Las excepciones están asociadas a los recursos que no controla directamente la empresa, como los proveedores y los distribuidores, ya que cuando la relación con éstos termina o deja de ser la adecuada es necesario establecer una nueva relación con un sustituto que necesariamente está fuera de la empresa

CUADRO I

Si bien la mayor parte de los recursos de la empresa se actualizan en la empresa, en ciertos casos su mantenimiento puede complementarse mediante el uso de mecanismos externos.

La reputación de la empresa y de su producto depende de la información acumulada en los mercados, pero una campaña publicitaria puede modificar la percepción que tienen los clientes objetivo de la empresa y de su producto. Y el desarrollo de habilidades puede potenciarse mediante la contratación de instructores.

Actar utiliza estos mecanismos complementarios en el caso de la reputación de la empresa, particularmente a través del posicionamiento de su marca en el mercado. y ampliando sus redes de distribución, cuya vigencia depende en gran medida de factores externos a la empresa.

En el Cuadro J se establecen los mecanismos que utiliza la empresa para adquirir recursos, y en qué porcentaje contribuye cada uno de estos mecanismos a su adquisición.

Los mecanismos considerados son las tareas que se realizan en la empresa de forma cotidiana, los programas internos que establece la organización con el objetivo de obtener el recurso y finalmente mecanismos externos como la compra y la contratación.

La intención de separar los mecanismos internos de la empresa para obtener recursos en dos categorías responde a dos objetivos.

El primero es contrastar la hipótesis de la teoría de recursos y capacidades, que señala que los recursos estratégicos se obtienen mediante su acumulación en la empresa, a través de su actividad cotidiana, motivo por el cual son idiosincrásicos. En muchos casos, el proceso de acumulación de recursos está fuera del control de la gestión de empresa debido a que tiene un carácter social complejo(ver apartado 2.2.1).

El segundo tiene que ver con la observación de los mecanismos de transferencia del conocimiento organizacional. Dado que el conocimiento organizacional tiene un carácter predominantemente tácito, su transferencia sólo se puede realizar mediante la incorporación del receptor a la cultura de la empresa y mediante la participación

CUADRO J

conjunta con los depositarios de ese conocimiento, en las distintas actividades que se realizan en la organización.

En este sentido, los recursos basados en el conocimiento organizacional, como la percepción de la calidad que debe tener el producto de la empresa, del servicio que se debe dar al cliente, o las habilidades de innovar, de trabajar en equipo o de cambiar deben de transferirse y acumularse mediante la actividad cotidiana en la organización (ver apartado 3.3).

Como se puede observar, de los 10 recursos que cuentan con los atributos necesarios para ser considerados estratégicos, 7 se obtienen al menos parcialmente a través de la actividad cotidiana en la empresa.

Los 3 recursos estratégicos que consideran que no se obtienen mediante las actividades del día a día son las habilidades de los empleados y del equipo directivo y las redes de distribución.

Sin embargo, se observó que esta percepción está sesgada porque la empresa pone un énfasis considerable en la formación de sus recursos humanos y mantiene diversos programas de formación para sus empleados y directivos.

Antes se ha señalado que muchas de las habilidades de los empleados se han formado en la empresa misma. De hecho, se valora más la capacidad de aprender que el nivel de formación (ver cuadro A).

Por este motivo se considera que las habilidades de los empleados y directivos se adquieren mediante estos programas de formación impulsados por la gestión de la empresa.

Lo cierto es que estos programas sólo son responsables de la adquisición de una parte de las habilidades de los recursos humanos de la organización, y habilidades como las relacionadas con el trabajo en equipo se adquieren en la actividad cotidiana de la empresa.

En el caso de las redes de distribución, su crecimiento está basado en relaciones con agentes externos a la empresa, por este motivo se ha considerado que su adquisición es externa.

En el cuadro J se evidencia que la mayor parte de los recursos importantes para la empresa, y todos los estratégicos, se obtienen fundamentalmente a través de la actividad cotidiana en la empresa. Entre el año 1998 y el 2000 se observó una creciente tendencia al establecimiento de programas específicos para adquirir esos recursos (esta idea se desarrollará en el apartado 6.2.2).

Los casos de excepción son los recursos tangibles, ya que tanto las herramientas, como los inmuebles y los equipos informáticos se obtienen en el mercado.

Respecto al segundo objetivo perseguido con la indagación de los mecanismos que utiliza la empresa para adquirir recursos, se puede constatar que aquellos que son manifestación del conocimiento organizacional se transfieren mediante la actividad cotidiana en la empresa.

Las consecuencias que tiene para Actar el obtener los recursos mediante el uso de esos mecanismos son tanto positivas como negativas.

Lo positivo es que los recursos que se obtienen mediante mecanismos internos son idiosincrásicos y suelen tener carácter no comerciable, son difíciles de imitar, lo que contribuye a soportar la ventaja competitiva de la empresa.

Además estos mecanismos no generan cargas financieras similares a las que conlleva la adquisición de recursos en el mercado. Inclusive la acumulación de recursos intangibles en la empresa es gratuita, al ser un subproducto de la estrategia de la empresa (ver apéndice 1 del capítulo 3).

Lo negativo es que aún para la misma empresa son recursos difíciles de obtener, ya que su acumulación es lenta y además se requiere de la coincidencia en el tiempo de ciertos recursos y de la realización de una secuencia específica de actividades relacionadas con la estrategia de la empresa (ver apartado 2.2.2).



CUADRO K

Esta situación se confirma en el caso de Actar, y en el Cuadro K se pueden observar las dificultades que tendría la empresa para aumentar sus dotaciones de recursos en el corto plazo.

Sólo los recursos tangibles se pueden obtener con facilidad, y no todos, pues si implican un monto elevado de inversión, como en el caso de la compra de inmuebles, sus dificultades también son altas.

Contrariamente a lo que se pudiera suponer, esta situación, al menos en el caso de Actar, no está directamente relacionada con el tamaño de la empresa. En el Cuadro L vemos que el tamaño de la empresa no afecta o lo hace positivamente a su capacidad de obtener recursos intangibles.

En cambio afecta su capacidad de obtener inmuebles, equipo informático, y su acceso a los insumos en general y a la financiación en particular.

La evidencia no permite considerar que el efecto del tamaño de la empresa sea irrelevante en la obtención de recursos estratégicos debido a que uno de los más importantes, las habilidades del equipo de gestión, se ve afectado de forma negativa.

Esto se debe a que los gestores con mayor nivel de formación suelen preferir las grandes empresas donde puedan tener un mayor desarrollo de carrera, que las empresas pequeñas, donde su desarrollo está limitado tanto por la dimensión del equipo de gestión, y por las posiciones que ocupan en este equipo los propietarios y sus familiares y amigos.

En el caso de Actar el equipo de gestión está formado fundamentalmente por los propietarios de la organización. Estos, al igual que los empleados que se han incorporado a las tareas de gestión, cuentan con mayores habilidades operativas (en diseño gráfico, corrección, etc.) que propiamente directivas, y sus intereses están más en el mundo del arte y el diseño que en el de la gestión de empresas.

La adquisición de habilidades directivas, sea mediante la incorporación de especialistas como por el aprendizaje ha sido una tarea compleja, ya que además el tiempo de los miembros del equipo de gestión se divide entre la función directiva, y diversas actividades operativas.

CUADRO L ,Y CUADRO M

En la teoría de recursos y capacidades se considera que el valor de los recursos depende tanto de sus características intrínsecas, como del uso que reciben en la empresa. En cierto sentido, la empresa obtiene beneficios extraordinarios no por poseer recursos superiores, sino por hacer el mejor uso posible de sus recursos.

Por este motivo se indagó en la existencia de programas donde de forma explícita se busque mejorar tanto el uso del recurso como sus características intrínsecas. En el cuadro M se puede observar que de los 6 recursos considerados importantes en Actar, en 1998, sólo se buscaba mejorar el uso y la calidad de 3. Esta situación no evolucionó notoriamente y para el año 2000 la empresa había establecido programas para mejorar prácticamente todos sus recursos estratégicos.

Esta situación está relacionada con la creciente importancia y atención que se presta a los recursos en Actar, cuya posible explicación se desarrollará de forma conjunta con el resto de los casos en el apartado 6.2.2.

De los recursos estratégicos de la empresa el único que no cuenta con programas encaminados a mejorar su uso y calidad es el equipo directivo. Aunque participa de programas de adquisición de habilidades.

Una respuesta a esta situación aparentemente contradictoria está en que se observó que el equipo directivo de la empresa no se percibe a sí mismo como un recurso que se deba aprovechar, sino que su actividad permite que se aprovechen los recursos de la empresa.

Además, el aprendizaje de habilidades directivas se ha realizado más a través de la práctica que a través de mecanismos más explícitos, mientras que el aprendizaje de habilidades operativas sí ha contado con programas formales.

La evidencia presentada hasta este momento es suficiente para contrastar las hipótesis de esta tesis, sin embargo, dado que el estudio está constituido por 5 casos, esto se realizará después del análisis conjunto de los casos estudiados.

## **6.2. ANÁLISIS CONJUNTO DE LOS CASOS**

En el estudio de casos, igual que en los experimentos de laboratorio, el sentido de buscar la replicación de los resultados obtenidos de un caso en otros, es que esto permite aumentar la confianza en los resultados y la validez de un estudio. La comparación de los patrones de comportamiento de los casos permite desechar desviaciones atribuibles a las características particulares de cada caso individual.

Por este motivo, la presente investigación se realizó mediante el estudio de cinco casos. De entre ellos se seleccionó el caso 4 Actar ya que es el más adecuado para contrastar las hipótesis del estudio y sus resultados se presentaron de forma extensa en el apartado anterior.

El objetivo de este apartado es presentar el análisis conjunto de los patrones de comportamiento de los casos, con el fin de confirmar la validez del estudio.

Como se verá a continuación, existe un alto nivel de coincidencia entre los casos (aunque no unanimidad), lo cual permite que la exposición de estos resultados se haga de forma más sintética, ya que se sigue la misma secuencia que en el apartado anterior.

### **6.2.1. LAS CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS**

El objetivo de la primera parte del estudio fue indagar en los aspectos relacionados con la forma en que se gestiona la empresa. Con esto se persigue entender mejor las características del equipo de gestión y establecer las posibles relaciones que pueda haber entre este recurso y el desempeño de la empresa.

Dentro de esta tarea, uno de los aspectos más reveladores es la jerarquía de valores compartidos por los miembros de la organización. Conocer los valores que son importantes para la empresa facilita el análisis de las causas que han conducido a la construcción de la dotación particular de recursos, pero sobre todo, de capacidades de estas empresas.

En el cuadro A\* se presenta la valoración de los gestores de estas organizaciones de ciertas actitudes y aptitudes de los miembros de la empresa. Como se puede observar,

CUADRO A\*

existe un alto nivel de coincidencia entre los casos, con independencia de la actividad a la que se dedica la empresa y de su origen geográfico.

Aún así, las únicas actitudes que fueron consideradas importantes en todos los casos fueron la atención a los clientes y a la reputación de la empresa (año 2000). Es interesante remarcar el cambio de valoración que tiene el comportamiento crítico y de búsqueda de mejores alternativas, que fue considerado unánimemente de importancia alta en 1998, pero para el 2000, perdió importancia.

Entre las actitudes que se consideran más significativas para la empresa destacan en primer lugar, la aceptación del cambio y la flexibilidad, junto con el compromiso con la empresa y la responsabilidad.

Que estas actitudes de los empleados sean consideradas de alta importancia confirma la relevancia que tiene para la PyME la habilidad para cambiar sin incurrir en costos elevados.

También se encuentran entre las actitudes consideradas más relevantes para la empresa, el nivel de motivación, la lealtad a los superiores jerárquicos, la adaptación a la cultura y valores de la organización, y obviamente, la atención a los clientes y a la reputación de la empresa.

Sorpresivamente, la actitud considerada menos importante fue el comportamiento innovador y creativo, particularmente porque esta actitud sólo fue considerada de importancia alta en el caso 3, que, como se ve en el anexo 1, es una empresa que produce un bien estándar, es decir, que no requiere de nuevas soluciones a las necesidades de cada cliente en particular.

La segunda actitud valorada como menos importante es el comportamiento competitivo entre los miembros de la organización, seguido por la capacidad de tomar la iniciativa.

Existe una aparente contradicción entre las actitudes que son consideradas de importancia alta y las de importancia baja, ya que para cambiar usualmente es necesario innovar. Lo cierto es que más que un conflicto de valores, lo que existe es una significativa

diferencia entre las actitudes que son bien valoradas en los miembros del equipo de gestión, y las actitudes apreciadas en los empleados de nivel más bajo.

De estos últimos se valora positivamente que sigan con entusiasmo los cambios que introducen los gestores de la organización. Antes de continuar en esta línea, resulta importante matizar esta afirmación, ya que si bien, no se considera que tenga una relevancia alta el comportamiento innovador de los empleados, su comportamiento crítico y de búsqueda de alternativas sí es considerado de importancia alta en casi todos los casos.

En general, se observó que en la medida que el empleado cuenta con más antigüedad en la empresa, y su trabajo reviste un mayor nivel de complejidad y especialización, también son mejor aceptadas sus aportaciones, especialmente si competen con el ámbito de su propia tarea.

La menor valoración para el comportamiento innovador y creativo se presentó en el caso 1 (ver anexo), donde se observó un nivel bajo de especialización de los empleados acompañado de una alta rotación, situación que no propicia que los empleados puedan proponer cambios en el funcionamiento de la empresa.

Los valores que se consideran de importancia alta para la organización, en cierta forma refleja quienes son los miembros de la organización que participan en la toma de decisiones relacionadas con los distintos aspectos funcionales y estratégicos de la empresa.

Como se puede observar en el cuadro B\*, estas empresas, en términos formales, no son particularmente participativas, ya que los empleados no participan en la toma de decisiones, que es una competencia de los equipos directivos y los propietarios de la empresa (en 3 de los 5 casos son prácticamente las mismas personas).

Sin embargo, no existe un patrón común en la actitud de los equipos de gestión respecto a la participación, que pueda ser destacado.



CUADRO B\*

En dos de los casos se considera que la participación de los empleados en la toma de decisiones es inconveniente, dado su bajo nivel de formación técnica (caso 1) o su desconocimiento de la cadena de valor de la empresa en su conjunto (caso 2).

En cambio, en el caso 3, los propietarios sólo participan en la definición de la misión de la empresa y en su política de financiación y los empleados cuentan con mecanismos formales de participación (como comités de calidad y mejora continua) limitados a su propia actividad.

El caso 5 es el más diferenciado, ya que la empresa, en cierta forma carece de propietarios, ya que es un organismo autónomo perteneciente a una universidad, pero independiente en la gestión de sus recursos. Además, es la empresa más grande y especializada de las incluidas en el estudio, y también la que cuenta con el equipo de gestión más numeroso, profesionalizado y con roles más claros.

Sin embargo, la formación de más niveles jerárquicos no ha conducido a menos participación. De hecho, en este caso fue donde se observó con más claridad que la gestión propicia la participación de todos los miembros de la organización en la toma de decisiones y el trabajo en equipo.

El modelo de gestión seguido por el caso 5 evidencia su origen en una universidad, ya que las decisiones suelen tomarse de forma colegiada, si bien se ha adaptado la forma de funcionamiento de estos colegios a las necesidades de agilidad y velocidad en la toma de decisiones propia de la actividad de la empresa.

Volviendo al análisis conjunto de los casos, si bien la evidencia contenida en el cuadro B indica que formalmente la toma de decisiones se considera como una responsabilidad exclusiva de los propietarios y del equipo directivo, lo cual podría ser interpretado como una dirección poco participativa, se observó que las fronteras entre los empleados con antigüedad, que realizan actividades especializadas, y el equipo de gestión propiamente dicho, son bastante tenues y en algunos casos inexistentes.

De hecho, la única actividad de la empresa en que las decisiones son exclusivas de los propietarios de la empresa es en la política financiera.

En los casos 1, 2, 4 y 5 se observó a propietarios, directivos y empleados especializados trabajando en equipo, en diversas tareas, sin que se percibieran diferencias significativas en los roles dentro del equipo, asociadas a la jerarquía formal.

Si bien se observó que el nivel real de participación de los empleados en la toma de decisiones es mayor que la expresada formalmente, básicamente por la cercanía entre los miembros de la organización, también se observó que las decisiones importantes para la organización suelen ser tomadas por una sola persona (o un grupo reducido) que ejercen un claro liderazgo sobre todos los miembros de la empresa.

En la literatura relacionada con la PyME (ver apartado 3.1) la figura del líder se vincula con la figura del gestor-propietario, cuyas características definen el comportamiento y estructura de la empresa.

Esta situación se confirmó en los casos 1, 2 y 4 donde el líder y el propietario es la misma persona. Sin embargo, esto no sucede en los casos 3 y 5, donde el liderazgo es asumido por el equipo de gestión, particularmente por el director general.

Esta situación pone de manifiesto que si bien la propiedad otorga el derecho de decisión sobre la organización, motivo por el cual el propietario de la empresa usualmente asume el rol de líder, el ejercicio del liderazgo se legitima por otras causas.

En este estudio se observó que la legitimidad del líder se origina en el reconocimiento de su experiencia, habilidades técnicas, capacidad de resolver problemas y asumir riesgos, pero sobre todo, por su iniciativa y capacidad de generar nuevos proyectos, lo cual le convierte en la persona más adecuada para tomar las decisiones.

Adicionalmente, existen otros rasgos de su personalidad que facilitan la aceptación de sus decisiones, como su capacidad para generar un clima de confianza y de pertenencia a la organización entre los empleados, para involucrar a todos los miembros de la organización en su visión y objetivos y para hacerlos copartícipes y coresponsables de su logro.

El último aspecto de la gestión de la empresa, incluido en este apartado, tiene que ver con la eficiencia del equipo directivo en las diversas áreas funcionales de la organización y en las tareas consideradas estratégicas.

La importancia de analizar estos aspectos tiene que ver con el supuesto de la teoría de recursos y capacidades que señala que la gestión de la empresa es el recurso más importante para la organización, ya que de ella depende que el resto de los recursos y capacidades se utilicen, en cada momento, en su mejor uso posible.

En el cuadro C\*, se resume la percepción de los directivos de las empresas estudiadas sobre la eficiencia que la gestión de las actividades antes señaladas tiene, en relación con las empresas de su entorno, particularmente con sus competidores.

Es imposible saber con seguridad si la percepción de los directivos entrevistados respecto a sus competidores es correcta, debido a que su evaluación se realiza a partir de la información disponible de esas empresas. Sin embargo, sus conocimientos acerca de la actividad y del mercado permiten suponer que su opinión es válida.

Como se puede observar en el cuadro C\*, en todos los casos las empresas se consideran mejor gestionadas o al menos igual, que las organizaciones de su entorno. Inclusive, si se observa la evolución seguida entre 1998 y el año 2000, se acentúa esta percepción de una gestión bien conducida.

Si bien todas las empresas incluidas en el estudio se perciben mejor gestionadas que sus competidores, esto no significa que internamente no se identifiquen aspectos de la gestión de la empresa que deban ser mejorados.

De hecho, cuando la evaluación se realiza internamente, a partir del análisis de los puntos fuertes y débiles de la organización, se evidencia que la eficiencia de la empresa no alcanza el mismo nivel en todas las áreas funcionales y cuales son los problemas que deben ser resueltos.

Aunque en todos los casos se consideró que la organización tiene más fortalezas que debilidades, el único aspecto funcional de la empresa en que existe coincidencia en

CUADRO C\*

todos los casos es en que existe una fortaleza, y que se gestiona mejor que los competidores, es en la producción del bien o servicio.

Esto resulta significativo, ya que como se verá posteriormente, la ventaja competitiva de 4 de los cinco casos no depende particularmente de atributos asociados a la producción.

En cuanto a los aspectos considerados estratégicos, se destaca como fortaleza la visión a largo plazo de los objetivos de la empresa.

Desde la perspectiva de los aspectos que se perciben como debilidades no existe un patrón en el cual coincidan las empresas estudiadas.

En los casos 1, 2 y 4 se observó que el crecimiento de la empresa plantea retos asociados a la necesidad de institucionalizar prácticas y definir roles para facilitar el control de la organización.

En el caso 3, que pareciera ser la empresa con más debilidades, lo que se observó fue un nivel de autocrítica más alto que en el resto de los casos, influido por la decisión de cumplir con los criterios asociados a la certificación de calidad ISO 9004.

En el caso 5, donde la necesidad de formalizar e institucionalizar las prácticas de gestión ya han sido abordadas y resueltas, las debilidades están asociadas a conflictos entre las necesidades de la empresa como tal y la obligación de cumplir con algunos criterios impuestos por la normativa general de la universidad a la que pertenece la organización, que tienen un rango superior al estatuto de autonomía que norma su actividad.

Antes de finalizar con lo relacionado con la gestión de la empresa considero conveniente destacar tres aspectos que resultan de especial interés:

El primero de ellos tiene que ver con la existencia de un líder, usualmente el propietario fundador de la empresa, que define la misión y visión de la empresa y que es capaz de conseguir la cooperación de los miembros de la organización en la consecución de sus objetivos. Es importante señalar que la legitimidad del liderazgo no está vinculada a la propiedad de la empresa.

El segundo tiene que ver con la eficiencia de la gestión de la empresa. En todos los casos se observó que el equipo de gestión cuenta con un elevado nivel de habilidades y conocimientos técnicos relacionado con el negocio, situación que ha permitido que la empresa sea especialmente eficiente produciendo el bien o servicio al que se dedica.

Sin embargo, en ningún caso se observó que el líder contara con educación formal de gestión de empresas. Esta situación, sumada a la relativa poca atención que reciben las áreas de la empresa más alejadas de los intereses personales del líder, genera grandes diferencias en los aspectos en que la empresa es más eficiente y donde lo es menos.

De hecho, se observaron problemas asociados a la gestión de actividades no vinculadas directamente con la actividad fundamental de la empresa. Estos problemas se acentúan en la medida que el crecimiento de la organización requiere de la formalización del diseño organizativo, de los roles de los empleados dentro de la empresa y particularmente cuando la coordinación de las tareas exige del uso de instrumentos de planificación formales.

El tercer aspecto a remarcar es que se observó que el trabajo en equipo es una práctica común y que existe un alto nivel de pertenencia a la empresa, particularmente de los miembros del equipo directivo y los empleados más antiguos y especializados.

#### **6.2.2. LA VENTAJA COMPETITIVA Y LAS DOTACIONES DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA**

En la exposición de los resultados del análisis de la relación entre las dotaciones de recursos y capacidades y la ventaja competitiva de la empresa se sigue la secuencia planteada en el modelo descrito en el apartado 3.4.

Como se recordará, en dicho apartado se estableció que una empresa tiene una ventaja competitiva sustentable cuando consistentemente producen productos o servicios cuyos atributos corresponden con los criterios clave de compra de la mayoría de los consumidores de su mercado objetivo.

La ventaja competitiva es el resultado de todas las diferencias en atributos importantes del producto, no sólo de un factor. Sin embargo, las diferencias en atributos no considerados

clave pueden ayudar marginalmente en la decisión pero no son estratégicamente relevantes.

Las diferencias en los atributos de los productos se originan en las capacidades de la empresa. Existe un diferencial de capacidades entre empresas cuando sólo la organización cuyo producto contiene una ventaja competitiva, posee la capacidad necesaria para producir dicha diferenciación.

Las capacidades que determinan la diferenciación del producto pueden clasificarse en cuatro categorías genéricas: funcionales, asociadas a la posición de la empresa, asociadas al marco regulatorio y asociadas a la cultura de la empresa.

Cada una de las capacidades descansa en un conjunto de recursos. Las relaciones entre capacidades y recursos son múltiples y sus límites son poco claros, particularmente en el caso de los recursos intangibles, debido a su carácter social y complejo.

En todo caso se puede considerar que la fortaleza de las capacidades depende de las características de los recursos que la constituyen, y su valor estratégico excede al de los recursos individuales,

En resumen, lo primero que se expondrá es lo relacionado con los atributos de los productos o servicios de las empresas estudiadas que representan su ventaja competitiva, luego se procederá al análisis de sus capacidades y finalmente se revisarán las características de sus recursos, principalmente los considerados estratégicos.

#### LOS SOPORTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Para obtener la evidencia que se analiza en este apartado, lo primero que se preguntó a los directivos entrevistados fue: ¿cuales son los atributos del producto de la empresa que influyen en la decisión de compra de sus clientes?

Con la intención de contar con una base común que permitiera la comparación entre casos, se proporcionó a estos informantes un listado de atributos que puede contener un bien, y se preguntó por la existencia de otros no considerados en dicho listado tanto del producto de la empresa como del producto de la competencia.



En todos los casos las categorías proporcionadas fueron suficientes, si bien el significado que adquieren algunas de las categorías varía en algunos casos, de estas variaciones, la más significativa está relacionada con el servicio post venta, que para los casos 1 y 5 implica confidencialidad, mientras que para los casos 2 y 3 implica apoyo técnico en el uso del bien y en el caso 4 una rápida reposición del producto.

En cuanto a la evidencia, resulta obvio que el cliente es quien sabe con seguridad por qué compra el producto de la empresa y no el de su competencia. Sin embargo, hay que tomar en consideración que esa información es fundamental para la empresa, ya que de ello depende que su estrategia competitiva sea correcta.

Por este motivo se asumió que la información del comportamiento de sus clientes objetivo, identificada por la empresa es suficiente para establecer el atributo del producto clave en el criterio de compra en el mercado objetivo.

En el cuadro D\* se presenta el porcentaje en que la empresa considera que los diferentes atributos de su bien o servicio influyen en la decisión de compra del cliente objetivo.

En el único caso que existe un criterio clave claramente definido es en el caso 3, donde el precio representa el 90% de la decisión de compra del cliente objetivo. La explicación de un porcentaje tan alto, asociado a ese atributo, está en que el producto del caso 3 es un bien estandarizado.

En el caso 1, el ajuste del producto a las necesidades del cliente representa el 40% de la decisión de compra de su cliente objetivo, y si bien es un criterio que resulta importante, no alcanza el nivel de relevancia que tiene el precio en el caso 3. En el resto de los casos, existen diversos atributos que tienen una importancia similar en la decisión de compra de los clientes.

En el modelo descrito en el apartado 3.4 se indica que el atributo del producto de la empresa que es decisivo en la elección de compra del cliente objetivo, sólo puede ser considerado una ventaja competitiva si le diferencia de los productos de los competidores.

CUADRO D\*

Para identificar qué atributos señalados pueden ser considerados diferenciales, y sobre todo, qué tan duradera puede resultar esa diferenciación, se procedió a establecer las dificultades que tendrían los competidores en la imitación de los atributos del producto de la empresa.

Al identificar qué atributos importantes del producto de la empresa representan diferencias respecto al producido por sus competidores, también se establecen los atributos mínimos que deben poseer los productos para participar en el mercado.

Estos atributos son importantes en la decisión de compra de los clientes objetivo, y posiblemente, en algún momento, fueron el soporte de la ventaja competitiva de cualquiera de las empresas competidoras, pero al ser fácilmente reproducibles, la imitación competitiva condujo a la estandarización en los productos de todas las empresas que participan en un mercado

Estos atributos mínimos, al ser comunes no pueden ser la clave de la decisión de compra del cliente objetivo, pero la carencia de este atributo en el producto de la empresa cuenta con una ventaja competitiva puede tener un efecto negativo que inclusive puede anular su ventaja competitiva.

La identificación de los atributos diferenciales de los productos de los casos 1, 2, 3 y 5 permitió establecer con claridad el atributo que más representa la ventaja competitiva de la empresa. En el caso 4 se identificaron varios atributos igualmente importantes que, dadas las características del nicho de mercado que atiende la empresa, resultan complementarios (para mayor información se puede consultar el apartado 6.2.1),

Volviendo al cuadro D\* su análisis muestra que todos los casos cuentan con productos dotados de atributos diferenciales, difícilmente imitables, que son clave en la decisión de compra de sus clientes objetivo. Sin embargo, la importancia de estos atributos varía considerablemente entre casos.

En un extremo se encuentra el caso 2, cuyo producto cuenta con sólo un atributo diferencial importante, que representa el 15% de la decisión de compra del cliente objetivo. En el otro extremo está el caso 3, donde la suma de los atributos diferenciales de su producto representa el 100% de la decisión de compra de sus clientes.

Esto tiene diversas lecturas, la más evidente de ellas es que la ventaja competitiva del caso 2 tiene menos posibilidades de garantizar el éxito de la empresa que la del caso 3, ya que los competidores del caso 2 posiblemente cuentan con productos similares a los de éste en un 85%.

Esto implica que las posibilidades del caso 2 de resistir el impacto de alguna innovación competitiva que mejore otros de los atributos del producto de la competencia es relativamente baja.

En cambio, los competidores de la empresa que representa el caso 3 tendrán dificultades altas para reproducir los atributos que representan el 100% de la decisión de compra de los clientes de esta empresa, situación que evidencia la solidez de su posición.

#### LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Una vez definidos cuales son los atributos del producto de la empresa que representan su ventaja competitiva, la siguiente etapa de este análisis tiene que ver con las capacidades de la empresa.

En el cuadro E\* se presenta la percepción de los gestores entrevistados sobre la contribución que realizan las capacidades de la empresa en la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva. Esta evidencia se trianguló con la percepción de los responsables de las áreas funcionales en que se manifiestan las capacidades.

Como se puede observar, de la misma manera que no existe un patrón claro en los atributos del producto que representan la ventaja competitiva de la organización, tampoco lo hay en el tipo de capacidades que la empresa considera más relevantes para su éxito.

De hecho, el único rasgo común a todos los casos es que carecen de capacidades asociadas a la posesión de entidades legales, como derechos de propiedad intelectual, contratos, secretos comerciales, etc., y que no reciben un trato favorable por parte de las administraciones, asociados a su actividad o dimensión.

CUADRO E\*

Sin embargo, en tres de los casos se detectaron elementos que permiten considerar que si bien en la fase actual de la empresa no se cuenta con capacidades regulatorias, en su origen y en las primeras fases de su desarrollo se beneficiaron, de contratos (caso 3), de licencias (caso 1) o de regímenes fiscales favorables (caso 5).

El segundo aspecto del perfil de capacidades de estas empresas que difiere de lo esperado es la relativa baja importancia concedida a las capacidades funcionales en todos los casos, pero particularmente en los casos 2 y 5.

Se esperaba que las capacidades funcionales fueran claramente las más importantes para todas las empresas, siguiendo el argumento que señala que la creación de la PyME es resultado del descubrimiento de una mejor forma de satisfacer una necesidad, o de la aplicación productiva de una innovación tecnológica.

Además, en todos los casos, se considera que la producción del bien o servicio representa una fortaleza para la empresa y que su gestión es mejor que la realizada por los competidores.

Dado que el soporte de la ventaja competitiva de la empresa está en sus capacidades, se puede suponer que las capacidades más importantes para la empresa son aquellas que le permiten dotar a su producto de los atributos clave en la decisión de compra de sus clientes objetivo.

Sin embargo, la percepción de los informantes respecto a la importancia de las diversas capacidades de la empresa, en términos generales cumple con lo anterior, pero presenta algunas diferencias significativas.

Estas diferencias tienen que ver con la necesidad de dotar al producto de la empresa de los atributos importantes que sin ser diferenciales, son necesarios para que el producto pueda estar en el mercado.

También se observó que las capacidades evolucionan con cierta independencia de la ventaja competitiva de la empresa. En otras palabras la valoración de las capacidades y la atención que se presta a su desarrollo no siempre responde al objetivo de dotar al producto de la empresa de un atributo específico.

Por otra parte, la corrección de la percepción de los informantes, tanto de los atributos clave del producto de la empresa, como de las capacidades en que se soportan está limitada por la información disponible.

#### LOS RECURSOS DE LA EMPRESA. EL CUMPLIMIENTO DE LAS HIPÓTESIS

La Última etapa de este análisis consiste en la evaluación de los recursos de las empresas estudiadas. Su objetivo es verificar el cumplimiento de las hipótesis de la teoría de recursos y capacidades recogidas en esta tesis.

Como se mencionó en el apartado 6.1.2, la evidencia se obtuvo mediante entrevistas semiestructuradas con miembros del equipo directivo y se constató su objetividad mediante observación directa y entrevistas con otros miembros de la gestión vinculados con el uso del recurso.

Los recursos se clasificaron en categorías genéricas para facilitar la comparación entre casos. El listado de categorías fue proporcionado a los informantes para verificar que estuviera completa. Los recursos que la empresa no posee fueron considerados de importancia baja, pero fueron eliminados del análisis de los otros atributos de los recursos. Debido a los límites de espacio, las categorías escritas en el cuadro pueden inducir algunas confusiones que deben ser aclaradas.

Cuando se refiere a personas como empleados, distribuidores, equipo directivo, etc. obviamente no se refiere a la persona en sí que no es un recurso propiedad de la empresa, sino a sus habilidades, destrezas y conocimientos que les permiten realizar una actividad dentro de la organización.

Entre los activos intangibles de la empresa que resultan especialmente interesantes para este estudio se encuentran algunas habilidades que no son exclusivas de ninguno de los conjuntos de recursos humanos que forman parte de la organización. Por tal motivo, se consideraron de forma independiente las habilidades de innovar, de gestionar el cambio y de trabajar en equipo

En el cuadro F\* se presenta la contribución que realizan los recursos al éxito de la empresa. El número de recursos en que coinciden todos los casos es bajo.

CUADRO F\*



En 1998 sólo cuatro recursos fueron considerados de importancia alta en todos los casos: las habilidades de los empleados y del equipo directivo, así como las habilidades para innovar y gestionar el cambio. Para el año 2000 se añadieron 3 recursos a este conjunto: la percepción del nivel de calidad que debe tener el producto de la empresa, del servicio que se tiene que prestar al cliente y la habilidad de trabajar en equipo.

Existe un segundo conjunto de recursos que si bien no fueron considerados unánimemente de importancia alta, se observó que su importancia tiende a aumentar, por lo que podría suceder que en el futuro se integren en el conjunto de los recursos considerados unánimemente de importancia alta.

Entre estos recursos se encuentran los siguientes: las bases de datos, las redes de distribución, las redes de trabajo, el estilo de gestión, la reputación de la empresa, la cadena de valor de la empresa y las rutinas organizativas.

Todos los recursos mencionados son de carácter intangible. Sin embargo, entre los recursos que fueron considerados unánimemente de importancia baja también se encuentran sólo recursos intangibles, como los contratos, las licencias, las patentes, y los copyrights.

La razón de esto es que ninguna de las empresas estudiadas cuenta con este tipo de recursos dentro de sus dotaciones. Esta situación refleja algunas de las limitaciones de la PyME discutidas en el apartado 3.1.1, particularmente en lo que refiere a sus dificultades para innovar mediante inversiones en I+D.

En cuanto a los recursos tangibles, resulta de interés observar que ninguna de las categorías en que se incorporaron fue considerada unánimemente de importancia alta, pero tampoco baja o media. Son recursos necesarios para la empresa pero su importancia relativa está determinada por la actividad específica de la empresa.

En términos generales, los recursos tangibles son más importantes para las empresas industriales que para las empresas de servicios. Sin embargo, dos empresas de servicios, y sólo una industrial, consideraron de importancia alta el equipo informático, que es el único recurso tangible que obtuvo esta valoración.

En el inicio del presente apartado se mencionó que el objetivo que se persigue al replicar el análisis de un caso en otros es comprobar mediante la comparación de los resultados que no existan desviaciones asociadas a las características particulares de cada caso.

Cuando se observa que los resultados coinciden (o difieren como consecuencia de una variación previamente definida) se puede considerar que son válidos y que se pueden establecer generalizaciones teóricas a partir de ellos.

En este estudio cada una de las empresas estudiadas se dedica a una actividad diferente, el nivel de participación de los propietarios en la gestión también es diferente y se ubican en dos regiones considerablemente diferentes, motivo por el cual se esperaban variaciones considerables en sus resultados.

Por este mismo motivo, los aspectos en que se muestren coincidencias en los patrones de comportamiento, pueden ser considerados confiables y adecuados para establecer generalizaciones.

En el cuadro G\* se caracterizan los recursos siguiendo el modelo de Barney de recursos estratégicos.

Existe una considerable coincidencia entre los recursos que son valiosos para la empresa. En 1998, hubo coincidencia en el caso de 7 recursos y en el año 2000, se agregaron cuatro recursos más.

Los siete recursos que han sido considerados valiosos unánimemente desde 1998, además de tener carácter intangible, tienen su soporte material en los empleados y sobre todo en el equipo de gestión de la empresa. Además, todos estos recursos son manifestaciones del conocimiento organizacional, pero no solamente de éste.

Recursos como las habilidades de los empleados y del equipo directivo pueden haberse formado por diferentes mecanismos externos a la organización, pero su uso implica tanto su incorporación en la cultura de la empresa como su ajuste y especialización a las necesidades y condiciones específicas de la organización.

CUADRO G\*

La comparación entre los casos ha permitido confirmar el conjunto de recursos que más probabilidad tiene de ser valioso para la PyME, pero también ha evidenciado que ningún tipo de recursos cumple con todas las condiciones establecidas por el modelo de Barney para ser considerados estratégicos cuando se trata de la PyME en su conjunto.

La reputación de la empresa es el recurso que más cerca está de poder ser considerado estratégico, ya que cumple unánimemente con los atributos de ser valioso, escaso y difícil de sustituir y, sólo en dos casos, no es considerado difícil de imitar. Además, estas variaciones se deben a características particulares de ambos casos.

Este resultado coincide con los obtenidos por Hall (1992,1993) que considera que éste es el recurso que tiene la mayor contribución relativa al éxito de la empresa (ver apéndice 2 del capítulo 3)

Sin embargo, la reputación de la empresa, aún cuando pudiera ser considerado un recurso estratégico, no es considerada importante de forma unánime. Esto significa que, aún cuando puede constituir la base de una ventaja competitiva sustentable, dicha ventaja puede ser insuficientemente significativa para la empresa, debido a diversas causas asociadas a las características del mercado y particularmente a las preferencias de sus clientes.

En el cuadro G\* los recursos se ordenaron en función de su nivel de cumplimiento con los atributos necesarios para ser considerados estratégicos, pero, además, tomando en cuenta la valoración de su importancia y dando prioridad a la información más reciente.

Los 7 recursos considerados de importancia alta en el año 2000 son simultáneamente los recursos en que mayor coincidencia hubo con los atributos necesarios para ser considerados estratégicos.

Sin embargo, su orden cambia, debido a que de los cuatro recursos que ya eran considerados importantes en 1998, sólo el equipo directivo alcanzó un nivel de coincidencia que cuenta con más atributos propios de los recursos estratégicos que los recursos que se incorporaron en el año 2000.

Pero aún en las categorías de recursos que fueron considerados unánimemente de importancia alta se observa la carencia, en por lo menos un caso, de alguno de los atributos necesarios para que el recurso en cuestión pueda ser considerado estratégico.

Si bien estas carencias se deben a causas previsible, los resultados ponen de manifiesto que no ha sido posible identificar ningún tipo de recurso que la PyME, pueda utilizar para crear una ventaja competitiva sustentable, cualquiera que sea su actividad.

Por otra parte, aunque no existe un sólo tipo de recursos que pueda ser considerado la base de la ventaja competitiva sustentable de la PyME, resulta claro que si se ha identificado el tipo de recursos que pueden constituir la base de la ventaja competitiva de la PyME.

La PyME puede especializarse para atender las demandas del nicho de mercado en que actúa, gracias a la habilidad para innovar de sus empleados y del equipo de gestión, y en particular, a la percepción de la calidad que debe tener el producto de la empresa y del servicio que se debe dar a los clientes.

Siguiendo el esquema utilizado en la exposición del caso Actar, a continuación se analizarán otras características de los recursos que están relacionadas con los mecanismos que utiliza la empresa para su obtención y uso eficiente.

En el cuadro H\* se presenta la percepción de los informantes sobre la duración, o vida útil, que tendrán los diferentes recursos antes de que sea necesario su sustitución o transformación.

Como se observa, en ningún recurso se coincide unánimemente en la valoración de su duración. Tampoco existe un patrón de comportamiento que permita identificar una tendencia clara. Si bien, se observa un ligero aumento del número de casos considerados de duración alta.

El recurso en que hubo mayor coincidencia fue la habilidad para innovar, ya que fue considerado de duración alta en cuatro de los cinco casos que componen el estudio.

CUADRO H\*

La duración de los recursos se debe, además de a las características de su naturaleza, a los mecanismos que utiliza la empresa para mantenerlos vigentes. Algunos son internos a ésta y otros son resultado de transacciones en el mercado.

En el cuadro I\*, existe un alto nivel de coincidencia en que la empresa mantiene la vigencia de sus recursos a través de mecanismos internos. Pero, además, se observa que algunos recursos suman a su mantenimiento interno el que se obtiene de mecanismos externos, aunque no de forma unánime.

De los recursos que unánimemente fueron actualizados usando mecanismos internos de la empresa, los que con mayor frecuencia también fueron actualizados mediante el uso de mecanismos externos fueron las habilidades de los empleados y la reputación de la empresa, aunque ésta sólo en el año 2000.

Esto se debe a dos causas. La primera de ellas es que al ser recursos considerados relevantes para la empresa se presta una atención especial a su mantenimiento, de hecho son los recursos que más probablemente pueden ser considerados estratégicos.

La segunda tiene que ver con la disponibilidad de mecanismos externos, probadamente eficientes, destinados a actualizar estos recursos. De hecho, el uso de este tipo de mecanismos frecuentemente está subvencionado o goza de beneficios fiscales, como es la asistencia a eventos destinados a la formación de habilidades empresariales.

Las empresas no sólo deben actualizar los recursos que ya poseen, con frecuencia deben adquirir nuevos recursos que complementen a los que ya posee la empresa o que le son necesarios para llevar a cabo una estrategia.

Como se expuso en el apartado 6.1.2. los recursos se obtienen a través de mecanismos como la actividad cotidiana en la empresa, los programas que establece la empresa destinados a ese fin o mediante su adquisición en el mercado.

Cada uno de estos mecanismos determina un nivel de idiosincrasia y especialización diferente y pone de manifiesto las dificultades que tiene su imitación, ya que los recursos que se adquieren en el mercado están disponibles para todos los competidores, mientras

CUADRO I\*



que los recursos que se acumulan dentro de la empresa suelen tener carácter no comerciable.

En el Cuadro J\* se comparan los porcentajes en que contribuye cada uno de estos mecanismos a la adquisición de los recursos de la empresa.

Se observa que todos los recursos unánimemente considerados importantes se obtienen a través de mecanismos internos a la empresa, fundamentalmente mediante la realización de tareas cotidianas.

Pero la obtención de dichos recursos no sólo depende de la actividad cotidiana en la organización, en la mayor parte de los casos se observa la existencia de programas explícitamente destinados a la obtención de los recursos. Entre esos programas los más destacados son los destinados al desarrollo de nuevas habilidades para los empleados y el equipo de gestión de la empresa.

Estos programas son la manifestación más clara de la estrategia de obtención de recursos de la empresa, y ciertamente no se limitan a apoyar la obtención de los recursos que se pueden crear en la misma empresa, ya que también intervienen en la obtención de recursos a través del mercado.

De todos los recursos observados, el que mejor ejemplifica esta situación mixta es el de la maquinaria del caso 3, ya que si bien este recurso fue adquirido en el mercado a una empresa especializada en la construcción de maquinaria, su diseño y la definición de los atributos que debía contener este recurso fueron establecidos de forma conjunta entre el

fabricante y los técnicos de la empresa encargados del programa de obtención de dicho recurso.

En este sentido, la maquinaria del caso 3 es un recurso obtenido mediante un mecanismo interno complementado por uno externo, más que una transacción de mercado.

Otros recursos, como el equipo informático se obtienen a través del mercado, con unas características genéricas, pero como evidencia el caso 5, en su uso intervienen otros

CUADRO J

recursos que pueden haber sido desarrollados en la empresa, como los programas informáticos diseñados con un objetivo específico.

Todas estas situaciones ponen en evidencia que el nivel de idiosincrasia de los recursos no es el único factor que interviene en la definición del mecanismo que utiliza la empresa para obtenerlos cuando los requiere para su estrategia.

También existen otros factores determinantes en los mecanismos de obtención de recursos, y esto afecta al tipo de dotación de recursos que acumula la empresa a lo largo del tiempo.

Entre esos factores se encuentra la actividad a la que se dedica la empresa, ya que cuanto más complejos son los recursos que requiere y más cambios tendrán que enfrentar en su uso a lo largo del tiempo, es menos probable conseguirlos en el mercado.

Pero, además, se observó que las características del equipo de gestión de la empresa son determinantes en la decisión de obtener recursos a través del mercado. En el caso 3, que es la empresa que más acude al mercado, el equipo directivo es partidario de adquirir fuera de la organización los recursos que el mercado provee eficientemente, como campañas publicitarias y cursos de especialización empresarial. En cambio, los gestores del caso 5 prefieren controlar desde la empresa la adquisición de esos recursos.

Muchos equipos de gestión prefieren centrar su actividad en las tareas más relevantes para la empresa y subcontratar o adquirir los recursos y habilidades complementarias. Por este motivo, se opta por el mercado para obtener los recursos que son considerados menos prioritarios para la empresa.

Una de las diferencias significativas que introduce el análisis conjunto de los casos respecto a las conclusiones desarrolladas a partir del análisis del caso Actar, es que las estrategias explícitas de obtención de recursos que conduce el equipo de gestión de la empresa tiene un impacto mayor en la adquisición de recursos, que lo observado en ese caso.

De hecho, Actar es el caso donde se cuenta con menos programas destinados a la obtención de recursos, pero también es el caso que más programas ha creado con este objetivo a partir de 1998.

Pero aún con esta mayor participación de la gestión de la empresa en el establecimiento de programas para la obtención de recursos, lo cierto es que los que fueron considerados unánimemente importantes, se obtienen principalmente a través de su acumulación en la empresa, como resultado de su actividad cotidiana,

Por este motivo, aumentar la dotación del recurso en el corto plazo es más difícil que acudir al mercado.

En el Cuadro K\* se puede constatar esta situación. De hecho, se observa en dicho cuadro que sólo los recursos tangibles se pueden obtener con facilidad, y no todos, pues si implican un monto elevado de inversión, como en el caso de la compra de inmuebles, las dificultades que existen en su obtención también son altas.

Si bien el análisis conjunto de los casos evidencia que existe un alto nivel de coincidencia en lo anterior, el comportamiento del caso 3 pone en evidencia que la naturaleza tangible o intangible de un recurso no es el único determinante de las dificultades que existen en la obtención de recursos en el corto plazo.

De hecho, la evidencia señala que en la determinación de las dificultades para la obtención de recursos son más importantes las características particulares de la empresa, que los mecanismos a través de los cuales se obtienen los recursos.

En el caso 3 los recursos se destinan a una actividad rutinaria y estandarizada, donde el cambio es bastante gradual. Esto permite conocer con claridad cuáles son los atributos que deben contener los recursos y contar con un conocimiento probado de cómo conseguir que dichos recursos obtengan las características deseadas.

Esto facilita la tarea de obtención e incorporación de los recursos necesarios para la empresa. En este sentido, los recursos que le son más difíciles de obtener al caso 3 son aquellos que se acumulan lentamente, como la reputación, en particular porque su

CUADRO K\*

creación no depende únicamente de las acciones estratégicas que realiza la organización.

La diferencia que existe entre el caso 3 y el resto de los casos pone de manifiesto que, si bien el análisis de cada caso individual soporta la hipótesis que señala que las dificultades en la obtención de los recursos intangibles, idiosincrásicos y especializados se deben a que este tipo de activos no puede adquirirse en el mercado, el análisis conjunto de los casos refleja serias limitaciones en la validez de esta hipótesis.

Antes se ha mencionado que las características de los equipos de gestión influyen en la elección de los mecanismos de obtención de recursos que utiliza la empresa, pero además al parecer el tamaño de la organización tiene un impacto significativo en la capacidad de la empresa para obtener recursos, sean éstos tangibles o intangibles.

Esta conclusión resulta conflictiva con la teoría de recursos y capacidades, que omite cualquier consideración relacionada con el tamaño de la empresa en la determinación de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las organizaciones.

El análisis de los casos individuales muestra que el tamaño de la empresa no afecta a su capacidad de obtener recursos intangibles o lo hace positivamente ya que este tipo de recursos se obtiene a través de mecanismos internos. Por el contrario, el tamaño de la empresa afecta negativamente a su capacidad de obtener recursos tangibles y de acceder a la financiación

Sin embargo, como se observa en el Cuadro L\*, el tamaño de la empresa actúa sobre la capacidad de las empresas para obtener recursos de forma diferente en cada caso.

Si bien todas las empresas estudiadas pueden ser consideradas parte de la PyME ya que tienen menos de 100 empleados, cada una de ellas tiene un tamaño diferente (consultar el apéndice 1 de este capítulo). Las mayores son las de los casos 3 y 5 y las menores las de los casos 1 y 4.

Como se observa, existe una relación inversa entre el tamaño de la empresa y los efectos negativos sobre la obtención de recursos: cuanto más grande es la empresa, el efecto

CUADRO L\*

negativo de su tamaño alcanza a menos recursos y en cambio, su efecto positivo alcanza a un mayor número de éstos.

Conviene remarcar que el principal efecto negativo del tamaño de la empresa está relacionado con el acceso a la financiación, y éste no se manifiesta en el caso de las organizaciones mayores.

Sin embargo, la evidencia señala que el efecto del tamaño de la empresa sobre su capacidad de obtener recursos es básicamente neutro o positivo. De hecho, sus efectos negativos son bastante limitados.

Estos resultados conducen a considerar que una vez superada una dimensión mínima, el tamaño de la empresa es irrelevante en la capacidad de la empresa para adquirir recursos intangibles.

El último aspecto que se aborda en este apartado está relacionado con la relación que existe entre las estrategias que sigue la empresa en la gestión de sus recursos y el mantenimiento de sus capacidades.

La existencia de programas de mejora en el uso y la calidad de los recursos pone de manifiesto cuáles de estos activos constituyen la base sobre la cual se desarrollan las capacidades de la empresa.

El vínculo entre los programas de mejora en el uso y calidad de los recursos y las capacidades de la empresa es parte de la teoría de recursos y capacidades. Sin embargo, normalmente la argumentación sólo pone el énfasis en las capacidades como determinante del uso de los recursos, aunque, las características de los recursos de la empresa son determinantes en el tipo de capacidades que esta posee.

De hecho, cuando la estrategia de la empresa impulsa programas de mejora en el uso y en la calidad de los recursos, está impulsando el proceso evolutivo de las capacidades y con ello, de la ventaja competitiva de la empresa.



De hecho, en esta parte del estudio también se habría podido abordar la relación que existe entre las estrategias que sigue la empresa en la gestión de sus capacidades y la reconfiguración de sus dotaciones de recursos.

Sin embargo, este segundo enfoque es más complejo de acotar, ya que las capacidades de la empresa tienen una base social compleja, lo cual implica que en su desarrollo intervienen determinantes ajenos al control de la empresa.

Como se observa en el cuadro M\* existe un alto nivel de coincidencia en la existencia de programas destinados a mejorar el uso y la calidad de los recursos. Entre ellos destaca el caso de los programas destinados a las habilidades de los empleados.

La estrategia de las empresas, de forma unánime, tanto en 1998 como en el año 2000, impulsa el desarrollo de sus capacidades mediante la búsqueda de los mejores usos para las habilidades de los empleados, y también mediante la mejora de su calidad.

Pero la estrategia de la empresa no sólo presta atención a las habilidades de los empleados, todos los miembros de la organización participan de la preocupación sobre la calidad del producto de la empresa y del servicio que se tiene que dar al cliente. En este mismo sentido, la reputación de la empresa recibe una atención prácticamente unánime por parte de la estrategia.

Además, la estrategia de la empresa también enfatiza el aprovechamiento y mejora de sus vínculos con otros agentes. Las redes de distribución son el segundo recurso que, de forma unánime, recibe más atención por parte de la estrategia de la empresa.

Entre 1998 y el año 2000 se observó una tendencia a la creación de programas de mejora en el uso, pero sobre todo en la calidad de los recursos, enfocados a potenciar las redes de trabajo de la empresa, sus rutinas organizativas y su cadena de valor

Resulta llamativo que se preste relativamente poca atención a mejorar el uso y la calidad de las habilidades del equipo de gestión, sin embargo esta situación se ve compensada por la gran atención que recibe el desarrollo de nuevas habilidades y por la preocupación que despierta el estilo de gestión, que para el año 2000 fue unánimemente objeto de atención de la estrategia de la empresa.

CUADRO M\*

En cuanto a las estrategias destinadas a mejorar el uso y la calidad de los recursos tangibles, en el cuadro M\* se percibe que la atención que reciben este tipo de activos depende de la actividad de la empresa. Para la gestión del caso 3 es importante mejorar el uso y la calidad de su maquinaria dado que es una empresa industrial, mientras que para el caso 1 son importantes los vehículos, ya que ofrece servicios de mensajería.

De todos los recursos tangibles, en el que hubo mayor coincidencia en la existencia de programas de mejora fue en el equipo informático.

La evidencia señalada pone de manifiesto que los activos intangibles juegan un rol importante en la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva que va más allá de su contribución individual a la generación de beneficios extraordinarios, ya que la estrategia de la empresa actúa sobre ellos para propiciar la evolución y el desarrollo de las capacidades.

### 6.3. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

En los apartados anteriores se ha presentado la evidencia empírica necesaria para demostrar la validez de las hipótesis contenidas en esta tesis.

Como se pudo observar en los cuadros F, G, F\* y G\* los recursos más importantes para la empresa, y los que cuentan con los atributos necesarios para crear y sustentar la ventaja competitiva son todos de carácter intangible, aunque ciertamente no todos los activos de este tipo son igualmente importantes.

Entre los recursos intangibles, los considerados más importantes son las habilidades del equipo directivo, y de los empleados, así como ciertas habilidades que se soportan en todos los colectivos humanos que forman parte de la empresa (aún los externos a ésta como proveedores y distribuidores) pero fundamentalmente en su gestor propietario.

Estas habilidades son la percepción de la calidad que debe mantener el producto de la empresa, el servicio que se debe dar a los clientes, la habilidad para trabajar en equipo y para innovar, así como para gestionar el cambio.

Estos recursos, como se señaló en los cuadros I, J, I\* y J\*, tienen su origen en las actividades cotidianas de la empresa, complementadas, en algunos casos, con programas destinados específicamente a su desarrollo.

La naturaleza intangible de estos recursos y el hecho de que se construyan mediante la actividad cotidiana de la organización demuestra que su origen está en los procesos de aprendizaje organizacional que suceden en el interior de la empresa.

Que el origen de estas habilidades esté en el interior de la empresa, y que suceda a través del aprendizaje organizacional tiene varias consecuencias.

La primera de ellas es que estas habilidades son idiosincrásicas, especializadas y además, pueden tener carácter no comerciable. Por estos motivos, como se refleja en los cuadros G y G\* suelen ser recursos difíciles de imitar y de sustituir, y por tanto pueden contribuir al mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa aún en el largo plazo.

La segunda es que este tipo de recursos es difícil de obtener en el corto plazo, aún para la empresa misma, tal como se expuso en los cuadros K y K\*. Estas dificultades, por otra parte, no parecen estar relacionadas con el hecho de que las organizaciones estudiadas formen parte del conjunto de la PyME, ya que, como se señaló en los cuadros L y L\* el tamaño de la empresa no afecta o afecta positivamente a la obtención de dichos recursos intangibles.

En cambio, la dimensión de la organización si parece afectar negativamente su capacidad de acceder a la financiación, y de obtener recursos tangibles, como maquinaria, herramientas e inmuebles.

Si bien el tamaño de la empresa no tiene un efecto importante en la obtención de los recursos intangibles que son importantes para el éxito de la organización, existen diferencias significativas entre los casos estudiados (ver cuadro K\*), que podrían explicarse por las características del equipo directivo, por la información disponible y por el nivel de especialización y la complejidad del recurso a obtener.

En todo caso lo que sí se observó es que las características del gestor-propietario de la empresa son relevantes en los procesos de aprendizaje organizacional, porque sus intereses personales son determinantes en el tipo de evolución que sigue la empresa<sup>4</sup>.

Cuando se opta por el mercado es más fácil obtener los recursos, pero se dejan de crear ciertos recursos intangibles que son un subproducto de la actividad de la empresa (ver anexo 1 del capítulo 3).

Estos resultados, además de validar las hipótesis deducidas de la teoría de recursos y capacidades, confirman que las características de la PyME que más probabilidad tienen de constituir una ventaja competitiva son su habilidad para especializarse y para cambiar sin incurrir en altos costos (ver apartado 3.1.3).

La PyME puede especializarse para atender las demandas del nicho de mercado en que actúa, gracias a la habilidad para innovar de sus empleados y del equipo de gestión, y

---

<sup>4</sup> lo cual coincide con lo señalado por Leonard-Barton (1992) en tanto que pueden impulsar o inhibir el desarrollo de ciertas áreas (ver apartado 2.4.2).

en particular a la percepción de la calidad que debe tener el producto de la empresa y el servicio que se debe dar a los clientes.

Además, puede cambiar sin incurrir en altos costos gracias a que los miembros de la empresa constantemente están acumulando nuevas habilidades que permiten la evolución de las capacidades de la empresa y gracias a la habilidad para gestionar el cambio del equipo directivo.

Esta evolución es más el resultado de un proceso incremental de innovaciones, que el resultado de grandes rupturas. De hecho, las nuevas habilidades que desarrolla la empresa son resultado del aprendizaje organizacional, que es facilitado por el trabajo en equipo.

#### IMPLICACIONES DE ESTOS RESULTADOS

Antes de discutir las posibles implicaciones de estos resultados, considero importante remarcar algunas limitaciones que impiden establecer criterios contundentes a partir de su utilización.

Si bien la evidencia presentada pone de manifiesto que la teoría de recursos y capacidades es una explicación correcta de éxito de la PyME, y en cada uno de los casos estudiados fue posible identificar un conjunto de recursos estratégicos soportando la ventaja competitiva de la empresa, cuando los resultados de los casos se comparan, se observa que ninguno de los recursos considerados unánimemente importantes es considerado también unánimemente poseedor de los atributos necesarios para ser estratégicos.

Esto implica que los recursos intangibles, señalados al inicio de estas conclusiones, ciertamente, son los más adecuados para que la PyME construya una ventaja competitiva, pero no necesariamente para que pueda mantenerla en el largo plazo.

En este sentido, cada PyME en particular deberá encontrar los recursos que puedan ser estratégicos cuando se utilizan en su caso, dadas sus condiciones internas y las características de su entorno competitivo.

Esta limitación no significa que los resultados de este trabajo sean irrelevantes, ya que de hecho se ha podido identificar que los activos intangibles son fundamentales para el éxito de la PyME y que los más importantes se obtienen mediante el aprendizaje organizacional, tanto el emergente como el impulsado por las estrategias seguidas por la gestión de la empresa.

Partiendo de esa base, los resultados de este trabajo ponen de manifiesto la importancia que tiene para la PyME gestionar eficientemente sus procesos de obtención y utilización de recursos intangibles. En este sentido es importante tomar en consideración los siguientes aspectos de la estrategia de la empresa que tienen un impacto significativo.

#### PARA LOS GESTORES DE LA PyME

1. La ventaja competitiva de la empresa depende de su dotación particular de recursos y capacidades. Por este motivo, la estrategia de la empresa debiera establecerse tomando en cuenta sus características actuales y las consecuencias futuras de cada acción en dichos recursos y capacidades.

Si la base del éxito de la PyME está en sus recursos intangibles, resulta evidente la utilidad que tiene para la gestión poder identificar los que son capaces de crear y sustentar su ventaja competitiva, y las medidas que debe asumir para garantizar su control y mantenimiento.

2. Las habilidades del equipo de gestión y de los empleados son la base del éxito de la empresa, por este motivo, es conveniente que la estrategia que siga la organización propicie la adquisición de nuevas habilidades, así como su mantenimiento y ajuste constante. Esto implica, entre otras cosas, que una alta rotación del personal elimina la posibilidad de acumular habilidades importantes en los empleados.
3. Los recursos intangibles más importantes para el éxito de la organización están asociados a habilidades como la percepción de la calidad que deben mantener los productos de la empresa, o del servicio que se debe dar a los clientes, que involucran a todos los miembros de la organización. Por ese motivo, resulta relevante desarrollar mecanismos que permitan la transferencia de dichas habilidades a todos los niveles de la organización.

4. Los recursos intangibles que mayor probabilidad tienen de ser estratégicos para la empresa se construyen en la actividad cotidiana de la organización, motivo por el cual frecuentemente pasan desapercibidos. Esto puede conducir a su pérdida o a un aprovechamiento inadecuado. Por este motivo, es importante que los gestores de la PyME generen instrumentos de evaluación y seguimiento de los recursos creados de esta manera, con el fin de no desaprovechar sus potencialidades.
5. El aprendizaje organizacional es la principal fuente de recursos intangibles potencialmente estratégicos para la PyME. Por este motivo, resulta de primordial importancia la gestión de este proceso.

#### PARA LOS RESPONSABLES DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE PROMOCIÓN DE LA PyME

1. Dado que la base de la ventaja competitiva de la PyME está en sus activos intangibles, el eje de las políticas de promoción a este tipo de empresas debe estar en la creación de mecanismos que propicien que éstas puedan obtener y aprovechar sus recursos intangibles.

Para conseguir esto es posible utilizar dos mecanismos complementarios: el primero es el establecimiento de centros de creación y transferencia de información y conocimientos tecnológicos destinados a la PyME. Los recursos que la empresa obtenga mediante este esquema probablemente no serán adecuados para construir una ventaja competitiva sustentable, pero pueden ser la base para que la organización se especialice y desarrolle capacidades diferenciales en las cuales basar su ventaja competitiva.

El segundo y más importante tiene que ver con el establecimiento de programas de capacitación destinados a que los gestores de la PyME desarrollen las habilidades necesarias para construir una ventaja competitiva. Obviamente no existen recetas de aplicación general, pero algunos rasgos de los gestores parecen tener un impacto significativo en el desempeño de la empresa, y su desarrollo es el objetivo a lograr.

En este sentido, más que capacitar a los gestores en habilidades funcionales específicas que se pueden obtener en el mercado, es importante propiciar el desarrollo de las habilidades necesaria para que puedan conducir e impulsar los



procesos de aprendizaje organizacional, a través de los cuales usualmente la PyME obtiene sus recursos estratégicos.

Entre esas habilidades está el seguimiento de un estilo de gestión propicio al trabajo en equipo, que facilite la transferencia de conocimiento y la coordinación entre los miembros de la organización, así como la incorporación de éstos en la cultura de la empresa.

También es importante que pueda ejercer un liderazgo efectivo y que propicie que los miembros de la organización compartan los objetivos de la gestión y mantengan una actitud positiva al cambio y a la innovación.

2. El éxito de la PyME depende en gran medida de las habilidades que están depositadas en los empleados de la empresa. Debido a ello, mantener una alta rotación del personal y acumular recursos intangibles relevantes es incompatible. Por este motivo, si se pretende impulsar la competitividad de la PyME, las políticas de liberalización del mercado laboral debieran estar acompañadas por políticas de estímulo a la estabilidad laboral, de tal manera que a la empresa le resulte conveniente invertir en la capacitación de sus empleados y mantener relaciones laborales de largo plazo.

#### 6.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Entre las limitaciones de este trabajo dos resultan evidentes. Una está relacionada con la elección de las empresas que se estudiaron y la otra con el ámbito en que se realizó el estudio.

En esta investigación se concedió excesiva importancia a la comparación de la PyME entre regiones diferentes, con la intención de evaluar el impacto del entorno en la empresa, en la configuración de sus dotaciones de recursos y capacidades y en la definición de los recursos más importantes para su éxito.

Sin embargo, los resultados no mostraron que esa variable fuera particularmente relevante ni en las características de las dotaciones de recursos y capacidades de las empresas ni en la definición de los recursos que son importantes para el éxito de la empresa.

Por otra parte, la evidencia señala que pudiera haber diferencias significativas entre las empresas que se dedican a la producción industrial, y las que se dedican al sector servicios.

En este sentido, habría sido conveniente elegir los casos no en función de su ubicación, sino de su actividad, con el fin de poder replicar la experiencia de forma directa y poder establecer conclusiones sobre una base más firme.

La segunda gran limitación de esta investigación tiene que ver con el hecho de que la evidencia se obtuvo exclusivamente dentro de la empresa, pero habría sido conveniente confirmar en el mercado que los atributos del producto identificados como la clave en la decisión de compra de la mayoría de los clientes de su mercado objetivo, fueran efectivamente, los que sus clientes consideran importantes.

Si bien es poco probable que la empresa hubiera podido confundir los motivos que determinan que sus clientes elijan su producto y no el de los competidores, lo cierto es que sólo el cliente de la empresa sabe con seguridad las causas de su elección.

Esto es especialmente relevante en los casos en que no existe un criterio claro y único de decisión de compra por parte de los clientes de la empresa. En estos casos, la empresa puede sobrevaluar la importancia de algunos atributos de su producto y subvaluar otros.

Eso puede conducir a que se subvalúe la importancia de los recursos y capacidades que permiten que el producto de la empresa posea los atributos subvaluados. Es probable que sea así en el caso de ciertos recursos intangibles formados por información tácita, que a pesar de ser utilizados, pudieran no haber sido identificados con claridad por los gestores de la empresa.

#### LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

Estas limitaciones, así como los resultados obtenidos, señalan las principales líneas de investigación a seguir:

1. Para un mejor entendimiento de la importancia de los distintos recursos y capacidades en el éxito de la PyME es necesario profundizar en el análisis de la relación que existe entre la actividad específica de la empresa y los activos que le son más relevantes.

Posiblemente la importancia de los activos intangibles sea mayor en las empresas de servicios que en las empresas industriales, sobre todo si realizan una actividad especializada, pero la confirmación de esta idea requiere de mayor investigación.

2. Dada la importancia de las características del gestor-propietario en el desempeño de la PyME, y que los activos intangibles considerados importantes para el éxito de la empresa están depositados en su persona, resulta de primordial importancia identificar los factores que pueden propiciar la adquisición de las habilidades necesarias que conduzcan al éxito de la empresa.

Entre estas habilidades está la de establecer un liderazgo eficiente y la de propiciar el aprendizaje organizacional, el trabajo en equipo, la innovación y el cambio, y también habilidades funcionales que permitan la especialización de la empresa.

Estos temas exceden el ámbito estratégico, por lo que requieren de un abordaje multidisciplinario. Sin embargo, el eje de esta investigación es el desarrollo de las habilidades necesarias para que la empresa pueda construir una ventaja competitiva, y no el aprendizaje como un objetivo en sí mismo.

3. Finalmente, ante la posibilidad de no poder identificar los recursos potencialmente estratégicos para la PyME, cualquiera que sea su actividad, resulta relevante profundizar en la investigación y desarrollo de mecanismos e instrumentos que faciliten a la gestión de la empresa la identificación de sus recursos estratégicos y su utilización óptima.

## APÉNDICE 1

### CASO 1 MSP

Mensajería Servicios Profesionales (MSP) es una empresa de distribución y mensajería local ubicada en Guadalajara, México. Su principal actividad es el servicio de mensajería local, pero además, ofrece servicios de distribución de publicidad impresa, dirigida tanto al público general, como a destinatarios específicos.

En el segmento destinado al público, MSP cuenta con servicios de asesoría en la selección de las áreas adecuadas para la distribución de publicidad, en función del mercado objetivo. Este servicio incluye la definición de la hora y el día adecuados para realizar la distribución, decisión que depende de las características de los flujos de personas que transitan por el área elegida.

En cuanto a la publicidad enviada a remitentes específicos, MSP ha desarrollado bases de datos de diversas tipologías de consumidores, mediante las cuales puede ofrecer asesoría en la elección del mercado objetivo. Además, la empresa cuenta con los servicios de embalaje (ensobretado), y etiquetado, que junto con los servicios típicos de mensajería, la entrega personalizada, y el registro de quién y en qué momento recibe el envío, permite ofrecer un servicio integral a los clientes.

Este servicio integral es importante para aquellos clientes que envían publicidad costosa, como catálogos para ventas por correo o muestras de productos, o para los que no disponen de suficiente información de la ciudad, debido a que inician sus actividades o a que son empresas foráneas que participan en eventos como ferias o exposiciones.

MSP inició sus actividades en 1991, en el marco del proceso de desregulación del sector de comunicaciones y transportes de México. Al romperse el monopolio público en la distribución de correspondencia y paquetería, controlado por el Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX), se crearon las condiciones que permitieron la formación de empresas privadas.

Entre estas empresas estuvo MSP, que fue creada por un único accionista. Éste, anteriormente, fue responsable de diversos cargos de nivel medio dentro de SEPOMEX,

durante más de 10 años. El equipo de gestión incluye a otras dos personas y el número de empleados de la empresa ascendía en promedio a 20 en 1998 y a 25 en el año 2000.

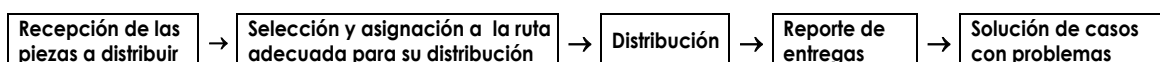
Sin embargo, es importante señalar que para la realización de diversas campañas, la empresa ha debido contratar y capacitar rápidamente a más de 100 mensajeros adicionales que se integraron en MSP por periodos de dos a tres meses.

En la mensajería local, además de presentarse ciclos pronunciados de crecimiento y reducción de la demanda, también se ha experimentado un aumento constante de la competencia desde el momento en que se abrió el mercado a la empresa privada.

Sin embargo, pronto se formaron nichos de mercado donde la competencia se ha mantenido reducida, debido a que los clientes demandan un servicio muy específico, que exige un tipo de especialización de las empresas que no es asequible a todos los competidores.

Esta tendencia también fue impulsada por la existencia de grandes competidores internacionales como DHL, Estafeta, UPS, Federal Express, etc., que dificultan que las empresas locales adquieran la condición de empresas nacionales o se internacionalicen. Por otra parte, el manejo interurbano de las piezas de distribución resulta poco rentable para las grandes empresas del ramo, situación que ha favorecido que la PyME actúe en los diversos nichos de la mensajería local.

Una vez definidas las características del entorno en que compite MSP, conviene señalar las características de su actividad. La cadena de valor típica de la mensajería local tiene, en términos generales, la siguiente forma:

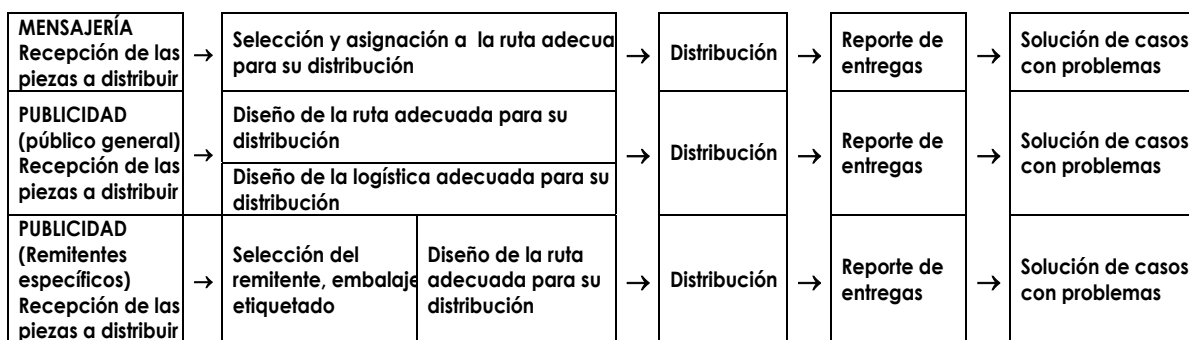


Sin embargo, cada una de las empresas del sector ha debido ajustar su cadena de valor para especializarse en la atención de las necesidades de sus clientes objetivo.

El nicho de mercado elegido en el inicio de actividades de MSP fue el de la distribución de valores, como tarjetas de crédito, así como otros productos enviados por instituciones financieras a sus clientes.

Sin embargo, al observarse la estacionalidad de este tipo de servicios, que se concentra en pocos días al mes, la empresa buscó nuevos clientes fuera del sector financiero. Los encontró en diversas cámaras industriales, particularmente en la Cámara de la Industria Joyera y en la Cámara de la industria de la Confección que organizan dos de las más importantes ferias que se producen en Guadalajara: La Eximoda y la Expojoya, que son eventos internacionales.

Las demandas de este tipo de clientes han sido determinantes en la definición de la cadena de valor actual de la empresa:



Como se puede observar, cuatro de las cinco etapas de la cadena de valor de MSP son comunes a todas las empresas del ramo. Pero en una de ellas, se han desarrollado capacidades diferenciales que le confieren ventaja competitiva en su nicho.

Esta ventaja está asociada a la capacidad de ajustarse a las demandas de los clientes, y esta capacidad depende de las habilidades del equipo de gestión, fundamentalmente del gestor-propietario, para diseñar las rutas de distribución de los envíos y la logística óptima para ello.

Pero, tanto el diseño de rutas de distribución óptimas, como la elección de remitentes, la coordinación de las tareas y la resolución de problemas dependen de la constante actualización de la información que dispone el gestor-propietario. Por este motivo, para MSP la base de su ventaja competitiva está en su habilidad de obtener y gestionar información de su entorno. La virtud de este tipo de ventaja es que es difícilmente imitable. De hecho, mucha de esta información es de carácter tácito (motivo por el cual es importante el trabajo en equipo).

Pero la otra cara de la moneda es que esta información y las habilidades que dependen de ella, se concentran en una sola persona: el gestor-propietario. En este sentido, las capacidades importantes de MSP son básicamente las capacidades de su propietario, y sus límites, son los límites de la empresa.



## CASO 2 IMPRO

IMPRO es una empresa de servicios de consultoría empresarial creada con la intención de aprovechar la experiencia y habilidad en los negocios, así como las relaciones personales de sus propietarios.

Tanto el director general como el director adjunto de la empresa provienen de la alta dirección de Consorcio Canadá, que es una de las 50 empresas más grandes de México.<sup>1</sup> IMPRO cuenta también con accionistas que no son parte del equipo de gestión de la empresa.

IMPRO proporciona una asesoría de tipo staff más que especializada, y sus clientes suelen ser empresas e inversionistas en situaciones conflictivas. Estos servicios son particularmente demandados por organizaciones que tienen problemas con la banca.

El servicio de IMPRO se divide en dos grandes tareas. Por una parte, funciona como un árbitro que facilita la negociación y resolución de los problemas con la banca, y por otra, propicia el desarrollo de las capacidades complementarias que son necesarias para dar viabilidad al desempeño de la empresa cliente.

El nicho de mercado en que actúa IMPRO se generó como consecuencia de la crisis del sistema financiero mexicano generada por la fuga masiva de capitales especulativos y por la caída del tipo de cambio de la moneda mexicana producida a finales del año 1993.

Entre las consecuencias de la "crisis tequila" el crédito se encareció, dificultando el pago de las deudas de las empresas y esto llevó a la quiebra a cientos de organizaciones que habrían sido viables en condiciones de estabilidad macroeconómica.

IMPRO se creó en 1994 con el objetivo de facilitar que esas empresas viables, ahogadas por sus cargas financieras, pudieran mantenerse en su actividad. Un segundo objetivo fue el de orientar a inversionistas en el desarrollo de proyectos de inversión tanto en lo relacionado con la viabilidad técnica del proyecto, como facilitando el establecimiento

---

<sup>1</sup> Este dato corresponde al periodo en que dichas personas formaban parte del equipo directivo de Consorcio Canadá.

de asociaciones con otros inversionistas, que pudieran resultar importantes para el éxito del proyecto.

Los servicios proporcionados por IMPRO han sido demandados tanto por empresas con conflictos financieros, como por la banca, cuyo objetivo es recuperar los préstamos otorgados más que obtener el control de los activos de las empresas en quiebra.

La demanda de los servicios de IMPRO ha estado en crecimiento desde su creación, a pesar de que la situación de crisis económica ha sido superada. De hecho, el nicho de mercado ha tenido una evolución lenta, y las tasas de interés se mantienen considerablemente altas, motivo por el cual la vulnerabilidad de las empresas sigue siendo considerable.

Por otra parte, el mantenimiento de las restricciones al crédito ha obligado a las empresas a encontrar los recursos necesarios para financiar las inversiones necesarias para mantener su viabilidad, mediante el uso de esquemas alternativos a la banca. Encontrar esos esquemas alternativos es parte del servicio que proporciona IMPRO.

Los servicios que ofrece IMPRO son multidisciplinarios y se ajustan a las características y necesidades de cada cliente en particular. Esto permite resolver la problemática particular de cada caso utilizando el instrumental más adecuado para ello.

Sin embargo, esta forma de operar, en cierta forma limita el número de clientes que se pueden atender simultáneamente, una vez que IMPRO sólo cuenta con 35 empleados, además del equipo directivo.

Es importante señalar que esta limitación no afecta el tipo y la dimensión de los proyectos que IMPRO atiende, ya que usualmente se subcontratan los servicios especializados de otras empresas asesoras o de profesionales independientes.

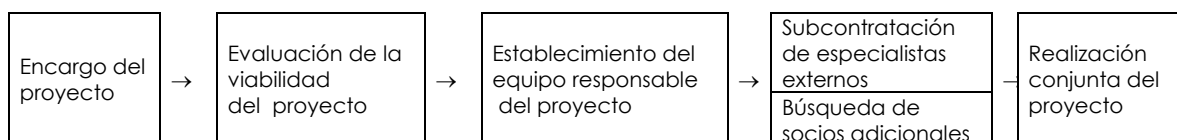
Este esquema ha permitido a IMPRO participar en proyectos de diversa índole, sin tener que incorporar especialistas de distintos tipos en la empresa. Además, le permite disponer de los mejores especialistas en cada ámbito para resolver las necesidades particulares de cada uno de sus clientes, sean éstos de tipo fiscal, jurídico, laboral o técnico (ingeniería, control de calidad, logística, etc.).

Esta naturaleza generalista de IMPRO le permite mantener una estrecha relación de colaboración con los especialistas a los que subcontrata, que en lugar de constituir su competencia, forman parte de sus redes de trabajo.

También esta característica le hace única en su nicho, ya que sus competidores potenciales tienen un enfoque especializado. Obviamente mantener esta condición de empresa de asesoría empresarial de tipo generalista exige que las redes de trabajo de la empresa constantemente se estén ampliando y reforzando, de tal manera que siempre exista un especialista disponible para resolver cada problema potencial.

De hecho, para cada proyecto se genera un equipo de trabajo, que actúa de forma autónoma e independiente de la organización. Este equipo tiene forma matricial, y en él intervienen además de los responsables asignados por IMPRO, los clientes que encargaron el proyecto, los especialistas subcontratados y en ciertas ocasiones, otros inversionistas que pudieran involucrarse en el proyecto.

Esta forma de actuar determina las características de la cadena de valor de IMPRO:



Las tres primeras etapas de esta cadena son propiamente las que se realizan dentro de IMPRO, y su ventaja competitiva depende fundamentalmente de ellas.

El valor del servicio de IMPRO depende de un eficiente diagnóstico de la problemática del cliente y sus alternativas dentro del contexto específico en que actúa, así como de la posibilidad de montar el equipo adecuado para resolver la problemática que éste enfrenta.

Tanto el diagnóstico, como el establecimiento del equipo adecuado para que se haga cargo del proyecto encargado dependen de las habilidades del director general y del director adjunto de la empresa, que utilizan la experiencia y las relaciones desarrolladas en la gran empresa para encontrar la forma de resolver las necesidades de sus clientes.

### CASO 3 HUURRE

Huurre Ibérica S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de paneles aislantes para la construcción de cámaras frigoríficas y edificios que requieren de control energético. Fue creada en 1989, en Cassà de la Selva, Girona. En 1998 contaba con 30 empleados, y para el año 2000 este número había aumentado a 55. Su facturación en 1998 alcanzó más de 3.000 millones de pesetas

Cuando se inició este estudio, la empresa había identificado que habría un rápido crecimiento del mercado a partir de 1998, motivo por el cual, antes de que éste se produjera, se había decidido obtener maquinaria de alta tecnología para montar una segunda línea de producción.

Esta maquinaria fue construida por encargo, siguiendo las indicaciones de los responsables de producción y control de calidad de la empresa. Entre sus atributos está que permite flexibilizar la producción, lo que facilita la tarea del operario, permitiendo que tenga una visión más global del proceso productivo, y pueda resolver los problemas que pudieran generarse durante la fabricación de los paneles.

Un efecto positivo de la utilización de este recurso es que ha propiciado que mejore la capacitación de los empleados, ya que éstos han debido desarrollar nuevas habilidades para conseguir dar un uso óptimo de la maquinaria.

La combinación de ambos recursos ha permitido un mejor control de la calidad del producto, la reducción en sus costes, así como la posibilidad de aumentar el volumen de producción cuando se presentan picos de demanda. En este sentido, la posesión de esta maquinaria de última tecnología y de unos empleados bien capacitados le otorga una clara ventaja competitiva, ya que en la fase de fabricación es donde se genera la mayor parte del valor del producto.

Huurre ha buscado complementar su ventaja en precios con el establecimiento de estrategias que le permitan lograr un alto nivel de calidad en su producto y aumentar su capacidad de respuesta a los picos de demanda.

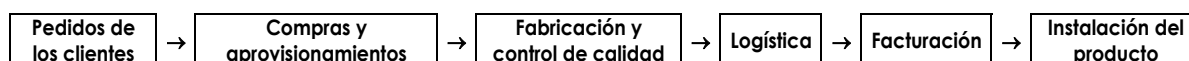
Entre los programas emprendidos con esos objetivos destaca la organización de la producción de forma que pudiera obtenerse la certificación de calidad ISO 9004. Esta estrategia ha tenido una importancia mucho mayor para la empresa que la obtención de dicha certificación, ya que ha llevado a un proceso de reflexión y aprendizaje mucho más amplio que el estrictamente asociado al mantenimiento de la calidad del producto.

Los requerimientos exigidos para la obtención de dicha certificación propiciaron que la empresa formalizara ciertas prácticas y adquiriera otras que han impulsado su productividad y consolidado la reputación de su producto. Entre esas prácticas se encuentra el establecimiento de programas de mejora continua, donde se involucra a todo el personal en la búsqueda de soluciones a los problemas, se propicia el trabajo en equipo y se transmiten los valores y la cultura organizativa.

Además, este proceso de aprendizaje condujo a que aumentara la importancia concedida al servicio al cliente, que anteriormente era muy baja ya que al haber pocos productores, los clientes debían acudir a la empresa, y ésta podía prescindir del servicio a clientes y fuerza de ventas, tal como se puede observar en la cadena de valor de la empresa en 1998.



Esta situación tiene su explicación en algunas características del uso de los paneles aislantes: para que el producto resuelva las necesidades del cliente final, debe ser instalado, lo que implica una fase adicional en la cadena de valor de las empresas que se dedican a esta actividad.



La integración de dicha fase se puede realizar mediante dos mecanismos: estableciendo el servicio de instalación de los paneles como un servicio que ofrece la empresa, o mediante instaladores externos.

Hurre ha optado por la segunda opción, y sus clientes son principalmente instaladores de cerramientos ligeros, que suelen ser organizaciones que han tenido un rápido crecimiento debido al desarrollo de este tipo de productos, y que dependen tecnológicamente de la empresa.

La decisión de Huurre de trabajar con instaladores autónomos se explica porque su negocio principal es la fabricación de paneles, e intentar establecer el servicio de instalación implica problemas relativos a participar en una actividad distinta.

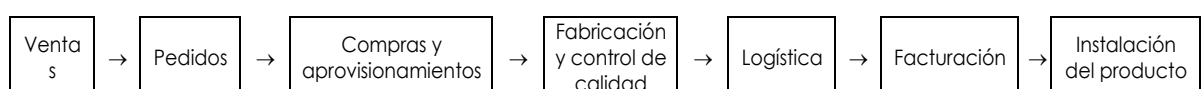
Adicionalmente, el equipo de gestión de Huurre observó una fidelidad clara de los instaladores autónomos para comprar los paneles en empresas que no ofrecieran el servicio de instalación propio, ya que comprar los paneles a empresas que sí contaran con dicho servicio significaba favorecer a sus competidores.

La principal diferencia entre tener como cliente a las empresas instaladoras de paneles y no a los consumidores finales está en que los primeros son clientes frecuentes, que prácticamente forman parte de la misma cadena de valor de Huurre, situación que permite coordinar de forma más eficiente las actividades de ambas organizaciones y mantener una eficiente transferencia de información en ambas direcciones.

Esta estrecha colaboración entre Huurre y sus clientes-distribuidores constituye una fuente de ventaja competitiva de gran importancia para la empresa, ya que es más estable que la competencia en precios.

La base de dicha ventaja está en las redes de relaciones personales de los gestores y propietarios de la empresa, con los responsables de las empresas instaladoras. Ésta probablemente se mantenga aún cuando los precios de los demás competidores se igualen con los de Huurre, ya que sus cadenas de valor se encuentran estrechamente relacionadas.

Sin embargo, la ampliación de los mercados de la empresa está conduciendo a la construcción de una nueva forma de comercializar el producto de la empresa, y la evolución de las capacidades de Huurre apunta a la constitución de una fuerza de ventas propia dirigida a los nuevos mercados, especialmente fuera de Cataluña, así como a la ampliación del servicio de soporte técnico a las empresas distribuidoras actuales. Esto implica que la cadena de valor de Huurre adquiera la siguiente forma.



Esta transformación ha sido propiciada también por el proceso de aprendizaje asociado a la obtención de la certificación ISO 9004 mencionada anteriormente.

## CASO 5 CEO

El Centro de Estudios de Opinión (CEO) es una empresa dedicada a la elaboración de estudios de opinión pública y de mercado. Esta empresa tuvo su origen en el desarrollo de un proyecto de investigación llevado a cabo por investigadores del Instituto de Estudios Económicos y Regionales de la Universidad de Guadalajara.

En 1989 se observó que había una considerable demanda de los productos generados por dicho proyecto, y que su atención no era compatible con la normativa y la forma de operar propia de un centro de investigación, motivo por el cual, se consideró que lo adecuado era constituir una empresa que pudiera funcionar de forma independiente de la estructura académica y administrativa de la universidad, aún siendo parte de ésta.

En este estudio se ha considerado que el CEO es parte de la PyME, debido a que su número de empleados era de 89 en 1998 y de 106 en el año 2000. Por otra parte, la pertenencia a la Universidad de Guadalajara no implica que el CEO sea parte de un grupo empresarial.

De hecho, el CEO es autónomo en la gestión de su patrimonio y de los 106 empleados solamente 3 mantienen una relación contractual directa con la universidad. De hecho, todos los recursos de la empresa han sido adquiridos con las utilidades obtenidas en su ejercicio, y los que fueron proporcionados por la universidad ya han sido restituidos a ésta.

Pero como empresa universitaria, debe cumplir con los estatutos de la Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara, que como institución de educación pública, asume diversos compromisos de carácter social y de promoción de la cultura.

En cuanto a la demanda de los productos del CEO, la creciente demanda de estudios de opinión pública y aún de estudios de mercado responde a la creciente apertura económica y política que ha experimentado México a partir de la segunda mitad de los años ochenta del siglo pasado.

Esta demanda propició la creación de empresas dedicadas a esta actividad, y también la apertura de sucursales de organizaciones internacionales como Gallup. La rápida evolución del sector ha conducido a la especialización de las empresas del ramo, pero también ha propiciado el crecimiento de las más eficientes.

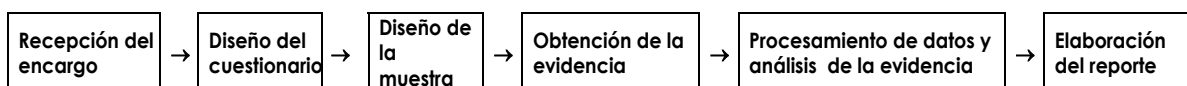


El CEO es un caso ilustrativo de esta tendencia, ya que su cuota de mercado ha crecido desde un 5% en 1995 a un 35% en 1998, en el mercado de los estudios políticos. Y además ha conseguido adquirir un 8% de la cuota de mercado en los estudios de mercado, que es una actividad más reciente para esta empresa.

La diferenciación que existe entre las empresas del ramo tienen que ver fundamentalmente con el nivel de confianza en la calidad de sus resultados y es su capacidad para abordar estudios de grandes dimensiones en plazos de tiempo limitados.

El valor de un estudio de opinión pública depende de que se cuenten con resultados fiables a tiempo. Si dichos resultados no se ajustan a la realidad, la confianza en la empresa se debilita, y el valor a priori de sus demás estudios se reduce.

El CEO además de contar con una magnífica reputación relacionada con la confiabilidad de sus resultados, también es considerada una de las empresas más veloces y adaptables a las necesidades de los clientes del mercado. Esto se debe a que, si bien su cadena de valor es muy similar a la de sus competidores, su nivel de eficiencia en varias etapas es más alta. Esto se debe a varios factores:



En primer lugar está que el CEO nace de un proyecto de investigación destinado al estudio de la opinión pública, motivo por el cual desde sus inicios ha contado con expertos altamente cualificados en los distintos aspectos que componen la cadena de valor de la empresa. Estos expertos, además, han aprovechado cada uno de los estudios realizados por el CEO para crear, desarrollar y afinar sus capacidades.

Por otra parte, muchas de las habilidades de los empleados del CEO se han adquirido a través de una combinación de aprendizaje académico con la experiencia en las distintas fases de la realización de una investigación. De hecho, la mayor parte de los empleados del CEO iniciaron su relación con la empresa como encuestadores, en la fase final de sus estudios de licenciatura, en carreras como economía, ciencias políticas, administración de empresas y matemáticas.

El segundo aspecto relevante de la empresa es que su naturaleza universitaria le ha permitido (de hecho le obliga) mantener un alto nivel de inversión tanto en sus recursos humanos como en la adquisición de recursos y habilidades.

En lo relacionado con los recursos humanos, se cuenta con una política salarial donde los sueldos son un 20% en promedio superiores a los del mercado. Además, como la rotación de encuestadores es muy alta (como su participación en las actividades de la empresa muchas veces se limita a un estudio, no se consideran empleados del CEO) se ha debido desarrollar un sistema de capacitación muy eficiente tanto mediante la formación en aula, como mediante el trabajo en equipo. Este sistema también se utiliza para capacitar a los empleados fijos.

En cuanto a la adquisición de recursos y habilidades, se ha seguido una política clara de adquisición de los recursos necesarios para llevar a cabo estudios de diversos tipos, incluido el uso de cámaras geselle para la realización de entrevistas. En el periodo 1997-2000 se realizaron inversiones importantes para desarrollar las habilidades necesarias para poder llevar a cabo estudios a escala internacional, fundamentalmente en Europa y en Estados Unidos.

Las capacidades de adaptarse a las necesidades de los clientes y de responder velozmente a sus demandas depende de las habilidades del equipo de gestión para mantener la eficiencia en todas las áreas de la empresa, a pesar del cambio continuo. Esto se ha logrado mediante el trabajo en equipo y también mediante una línea de mando donde cada persona es responsable de su trabajo y del realizado por sus subalternos. Al mismo tiempo, cada uno de los subalternos debe ser capaz de sustituir a su superior jerárquico ante cualquier contingencia, y continuar con las tareas de éste, de forma inmediata.

Esta forma de actuar implica que el nivel de coordinación en la línea de mando sea alto y que se mantenga un flujo de información constante, de tal forma que ningún estudio se vea afectado por circunstancias particulares de los empleados. También implica que las diferencias entre los distintos niveles jerárquicos sean reducidas y que los objetivos del equipo de gestión sean compartidos por todos los miembros de la empresa.

El equipo de gestión de la empresa tiene un comportamiento más cercano a un cuerpo colegiado que a una jerarquía tradicional, sin embargo existe un claro liderazgo del director general que fue el investigador fundador del proyecto.

## CUADRO B: NIVEL DE PARTICIPACIÓN

**Miembros de la organización que participan en la toma de decisiones referente a los siguientes aspectos de la gestión de la empresa**

**1998**

	Propietarios de la empresa	Equipo directivo	Responsables	Todos en la organización
Misión de la empresa	1			
Elaboración de planes estratégicos	1			
Diseño organizativo	1			
Diseño de rutinas organizativas	1	1	1	1
Análisis FODA	1	1	1	1
Elección de recursos importantes	1			
Definición de sanciones e incentivos	1			
Políticas de recursos humanos	1			
Política salarial	1			
Política de marketing	1			
Política de financiación	1			
Política de producción	1	1	1	1

**2000**

	Propietarios de la empresa	Equipo directivo	Responsables de la tarea	Todos en la organización
Misión de la empresa	1			
Elaboración de planes estratégicos	1			
Diseño organizativo	1			
Diseño de rutinas organizativas	1	1	1	1
Análisis FODA	1	1	1	1
Elección de recursos importantes	1			
Definición de sanciones e incentivos	1			
Políticas de recursos humanos	1			
Política salarial	1			
Política de marketing	1	1		
Política de financiación	1			
Política de producción	1	1	1	1

## CUADRO A: VALORES DE LA EMPRESA

**Relevancia de las actitudes y aptitudes de los miembros de la empresa.**

1998		ALTA	MEDIA	BAJA
1	Nivel de formación del equipo directivo	1		
2	Capacidad de liderazgo	1		
3	Nivel de formación de los empleados		1	
4	Nivel de motivación	1		
5	Capacidad de aprendizaje	1		
6	Capacida de tomar la iniciativa			1
7	Perfeccionismo en las tareas encomendadas	1		
8	Lealtad de los superiores jerárquicos	1		
9	Adaptación a la cultura y valores de la organización		1	
10	Comportamiento crítico y de búsqueda de alternativas	1		
11	Comportamiento competitivo	1		
12	Comportamiento cooperativo y de equipo			1
13	Comportamiento innovador y creativo			1
14	Aceptación de cambio y flexibilidad	1		
15	Comportamiento de aceptación del riesgo	1		
16	Mantenimiento de un alto nivel calidad	1		
17	Atención a los clientes	1		
18	Atención a la reputación de la empresa	1		
19	Compromiso con la empresa y responsabilidad	1		
2000		ALTA	MEDIA	BAJA
1	Nivel de formación del equipo directivo	1		
2	Capacidad de liderazgo	1		
3	Nivel de formación de los empleados		1	
4	Nivel de motivación	1		
5	Capacidad de aprendizaje	1		
6	Capacida de tomar la iniciativa			1
7	Perfeccionismo en las tareas encomendadas	1		
8	Lealtad de los superiores jerarquicos	1		
9	Adaptación a la cultura y valores de la organización		1	
10	Comportamiento crítico y de búsqueda de alternativas	1		
11	Comportamiento competitivo	1		
12	Comportamiento cooperativo y de equipo	1		
13	Comportamiento innovador y creativo			1
14	Aceptación de cambio y flexibilidad	1		
15	Comportamiento de aceptación del riesgo	1		
16	Mantenimiento de un alto nivel calidad	1		
17	Atención a los clientes	1		
18	Atención a la reputación de la empresa	1		
19	Compromiso con la empresa y responsabilidad	1		

**Actitudes y aptitudes más significativos para la empresa**

	1998	2000
Atención a la reputación de la empresa	18	18
Capacidad de liderazgo	2	
Comportamiento cooperativo y de equipo		12
Nivel de motivación	4	4
Lealtad de los superiores jerarquicos	8	8
Compromiso con la empresa y responsabilidad	19	19

## CUADRO C: LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN

Actividades en que la empresa se considera la mejor de su entorno

1998		No sabe	Mejor	Igual	Peor
1	Gestión		1		
2	Visión de los objetivos de la empresa			1	
3	Visión de largo plazo		1		
4	Planes estratégicos	1			
5	Diseño organizativo		1		
6	Rutinas organizativas		1		
7	Análisis FODA				1
8	Coordinación		1		
9	Comunicación y manejo de la información		1		
10	Definición de sanciones e incentivos	1			
11	Política de RR.HH		1		
12	Política salarial		1		
13	Política de marketing	1			
14	Política de financiación.	1			
15	Política de producción.		1		

2000		No sabe	Mejor	Igual	Peor
1	Gestión		1		
2	Visión de los objetivos de la empresa			1	
3	Visión de largo plazo		1		
4	Planes estratégicos			1	
5	Diseño organizativo		1		
6	Rutinas organizativas		1		
7	Análisis FODA		1		
8	Coordinación		1		
9	Comunicación y manejo de la información		1		
10	Definición de sanciones e incentivos			1	
11	Política de RR.HH		1		
12	Política salarial		1		
13	Política de marketing			1	
14	Política de financiación.	1			
15	Política de producción.		1		

### Puntos fuertes y puntos débiles de la empresa

		1998		2000	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
1	Gestión	1		1	
2	Visión de los objetivos de la empresa	1		1	
3	Visión de largo plazo	1		1	
4	Planes estratégicos		1		1
5	Diseño organizativo		1		1
6	Rutinas organizativas		1		1
7	Análisis FODA	1		1	
8	Coordinación	1		1	
9	Comunicación y manejo de la información	1		1	
10	Definición de sanciones e incentivos	1		1	
11	Política de RR.HH	1		1	
12	Política salarial	1		1	
13	Política de marketing		1	1	
14	Política de financiación.	1		1	
15	Política de producción.	1		1	

## CUADRO D: ATRIBUTOS QUE SOPORTAN LA VENTAJA COMPETITIVA

### Atributos que representan la ventaja competitiva de la empresa

ATRIBUTOS	1998	2000
	%	%
Precio		
Calidad	20	20
Funcionalidad	20	20
Imagen		5
Servicio post-venta	15	10
Innovación	5	15
Ajuste a las necesidades del consumidor	40	30

Dificultad alta para imitar los atributos del producto de la empresa

Dificultad media para imitar los atributos del producto de la empresa

Dificultad baja para imitar los atributos del producto de la empresa


### Dificultad para imitar los atributos del producto de la empresa

ATRIBUTOS	1998		
	Dificultad Alta	Dificultad Media	Dificultad Baja
Precio		1	
Calidad	1		
Estética			1
Disponibilidad		1	
Servicio post-venta	1		
Innovación		1	
Ajuste a las necesidades del consumidor	1		
Funcionalidad	1		
Imagen		1	
ATRIBUTOS	2000		
	Dificultad Alta	Dificultad Media	Dificultad Baja
Precio		1	
Calidad	1		
Estética			1
Disponibilidad		1	
Servicio post-venta	1		
Innovación		1	
Ajuste a las necesidades del consumidor	1		
Funcionalidad	1		
Imagen		1	

## CUADRO E: LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA

### Importancia de las distintas capacidades en la ventaja competitiva.

CAPACIDADES	Contribución a la ventaja competitiva de la empresa (%)	
	1998	2000
Regulatoria	0	0
Posicionales	50	40
Funcionales	40	40
Culturales	10	20

### Importancia de los recursos en el establecimiento de las capacidades

REGULATORIAS (%)	1998	2000
TOTAL		

POSICIONALES (%)	1998	2000
Bases de datos	50	30
Reputación del producto	50	30
Reputación de la empresa		30
Redes de trabajo		10
TOTAL	100	100

FUNCIONALES (%)	1998	2000
Empleados	30	30
Equipo directivo	50	50
Equipo informático	20	29
TOTAL	100	100

CULTURALES (%)	1998	2000
Calidad	20	20
Servicio	20	15
Habilidad de gestionar el cambio	10	20
Habilidad de innovar	20	20
Habilidad de trabajar en equipo	20	15
Estilo de gestión	10	10
TOTAL	100	100

\* Estos recursos fueron escogidos por la empresa como los más importantes para sus capacidades



## CUADRO B: NIVEL DE PARTICIPACIÓN

**Miembros de la organización que participan en la toma de decisiones referente a los siguientes aspectos de la gestión de la empresa**

<b>1998</b>				
	Propietarios de la empresa	Equipo directivo	Responsables de la tarea	Todos en la organización
Misión de la empresa	1	1	1	1
Elaboración de planes estratégicos	1	1		
Diseño organizativo	1			
Diseño de rutinas organizativas	1	1		
Análisis FODA	1	1		
Elección de recursos importantes	1	1		
Definición de sanciones e incentivos	1	1		
Políticas de recursos humanos	1	1		
Política salarial	1	1		
Política de marketing	1	1		
Política de financiación	1			
Política de producción	1	1		

<b>2000</b>				
	Propietarios de la empresa	Equipo directivo	Responsables de la tarea	Todos en la organización
Misión de la empresa	1	1	1	1
Elaboración de planes estratégicos	1	1		
Diseño organizativo	1			
Diseño de rutinas organizativas	1	1		
Análisis FODA	1	1		
Elección de recursos importantes	1	1		
Definición de sanciones e incentivos	1	1		
Políticas de recursos humanos	1	1		
Política salarial	1	1		
Política de marketing	1	1		
Política de financiación	1			
Política de producción	1	1		

## CUADRO A: VALORES DE LA EMPRESA

**Relevancia de las actitudes y aptitudes de los miembros de la empresa.**

		1998	ALTA	MEDIA	BAJA
1	Nivel de formación del equipo directivo			1	
2	Capacidad de liderazgo			1	
3	Nivel de formación de los empleados			1	
4	Nivel de motivación			1	
5	Capacidad de aprendizaje			1	
6	Capacida de tomar la iniciativa			1	
7	Perfeccionismo en las tareas encomendadas	1			
8	Lealtad de los superiores jerarquicos	1			
9	Adaptación a la cultura y valores de la organización	1			
10	Comportamiento crítico y de búsqueda de alternativas	1			
11	Comportamiento competitivo			1	
12	Comportamiento cooperativo y de equipo			1	
13	Comportamiento innovador y creativo				1
14	Aceptación de cambio y flexibilidad			1	
15	Comportamiento de aceptación del riesgo	1			
16	Mantenimiento de un alto nivel calidad			1	
17	Atención a los clientes	1			
18	Atención a la reputación de la empresa	1			
19	Compromiso con la empresa y responsabilidad	1			
		2000	ALTA	MEDIA	BAJA
1	Nivel de formación del equipo directivo			1	
2	Capacidad de liderazgo			1	
3	Nivel de formación de los empleados			1	
4	Nivel de motivación			1	
5	Capacidad de aprendizaje			1	
6	Capacida de tomar la iniciativa			1	
7	Perfeccionismo en las tareas encomendadas	1			
8	Lealtad de los superiores jerarquicos	1			
9	Adaptación a la cultura y valores de la organización	1			
10	Comportamiento crítico y de búsqueda de alternativas	1			
11	Comportamiento competitivo			1	
12	Comportamiento cooperativo y de equipo			1	
13	Comportamiento innovador y creativo				1
14	Aceptación de cambio y flexibilidad			1	
15	Comportamiento de aceptación del riesgo	1			
16	Mantenimiento de un alto nivel calidad			1	
17	Atención a los clientes	1			
18	Atención a la reputación de la empresa	1			
19	Compromiso con la empresa y responsabilidad	1			

### Actitudes y aptitudes más significativos para la empresa

		1998	2000
1	Atención a la reputación de la empresa	18	18
2	Compromiso con la empresa y responsabilidad (6 veces)	19	19
3	Lealtad de los superiores jerárquicos	8	8
4	Adaptación a la cultura y valores de la organización	9	9
5	Comportamiento crítico y de búsqueda de alternativas	10	10

## CUADRO C: LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN

### Actividades en que la empresa se considera la mejor de su entorno

1998		No sabe	Mejor	Igual	Peor
1	Gestión		1		
2	Visión de los objetivos de la empresa		1		
3	Visión de largo plazo		1		
4	Planes estratégicos		1		
5	Diseño organizativo		1		
6	Rutinas organizativas		1		
7	Análisis FODA		1		
8	Coordinación		1		
9	Comunicación y manejo de la información			1	
10	Definición de sanciones e incentivos				1
11	Política de RR.HH		1		
12	Política salarial				1
13	Política de marketing				1
14	Política de financiación.		1		
15	Política de producción.		1		

2000		No sabe	Mejor	Igual	Peor
1	Gestión		1		
2	Visión de los objetivos de la empresa		1		
3	Visión de largo plazo		1		
4	Planes estratégicos		1		
5	Diseño organizativo		1		
6	Rutinas organizativas		1		
7	Análisis FODA		1		
8	Coordinación		1		
9	Comunicación y manejo de la información			1	
10	Definición de sanciones e incentivos				1
11	Política de RR.HH		1		
12	Política salarial				1
13	Política de marketing				1
14	Política de financiación.		1		
15	Política de producción.		1		

### Puntos fuertes y puntos débiles de la empresa

		1998		2000	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
1	Gestión	1		1	
2	Visión de los objetivos de la empresa	1		1	
3	Visión de largo plazo	1		1	
4	Planes estratégicos	1		1	
5	Diseño organizativo	1		1	
6	Rutinas organizativas	1		1	
7	Análisis FODA	1		1	
8	Coordinación	1		1	
9	Comunicación y manejo de la información		1		1
10	Definición de sanciones e incentivos		1		1
11	Política de RR.HH	1		1	
12	Política salarial		1		1
13	Política de marketing		1		1
14	Política de financiación.	1		1	
15	Política de producción.	1		1	

## CUADRO D: ATRIBUTOS QUE SOPORTAN LA VENTAJA COMPETITIVA

### Atributos que representan la ventaja competitiva de la empresa

ATRIBUTOS	%	%
	1998	2000
Precio	20	20
Calidad	5	5
Estética	5	5
Disponibilidad	10	10
Imagen	15	15
Servicio post-venta	5	15
Innovación	20	20
Ajuste a las necesidades del consumidor	20	20

Dificultad alta para imitar los atributos del producto de la empresa

Dificultad media para imitar los atributos del producto de la empresa

Dificultad baja para imitar los atributos del producto de la empresa


### Dificultad para imitar los atributos del producto de la empresa

ATRIBUTOS	1998		
	Dificultad Alta	Dificultad Media	Dificultad Baja
Precio			1
Calidad			1
Estética		1	
Disponibilidad			1
Servicio post-venta			1
Innovación		1	
Ajuste a las necesidades del consumidor		1	
Funcionalidad		1	
Imagen	1		
ATRIBUTOS	2000		
	Dificultad Alta	Dificultad Media	Dificultad Baja
Precio			1
Calidad			1
Estética		1	
Disponibilidad			1
Servicio post-venta			1
Innovación		1	
Ajuste a las necesidades del consumidor		1	
Funcionalidad		1	
Imagen	1		

## CUADRO E: LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA

### Importancia de las distintas capacidades en la ventaja competitiva

CAPACIDADES	Contribución a la ventaja competitiva (%)	
	1998	2000
Regulatoria	0	0
Posicionales	25	25
Funcionales	20	20
Culturales	55	55

### Importancia de los recursos en el establecimiento de las capacidades

REGULATORIAS (%)	1998	2000
TOTAL		

POSICIONALES (%)	1998	2000
Bases de datos	10	10
Reputación del producto	10	10
Reputación de la empresa	30	30
Redes de trabajo	20	20
Cadena de valor	20	20
Redes de distribución	10	10
TOTAL	100	100

FUNCIONALES (%)	1998	2000
Empleados	10	10
Proveedores	25	25
Distribuidores	25	25
Equipo directivo	25	25
Otros recursos	15	15
TOTAL	100	100

CULTURALES (%)	1998	2000
Calidad	5	5
Servicio	10	10
Habilidad de gestionar el cambio	20	20
Habilidad de innovar	20	20
Habilidad de trabajar en equipo	10	10
Estilo de gestión	10	10
Gestión Financiera	10	10
Asesoría especializada	15	15
TOTAL	100	100

\* Estos recursos fueron escogidos por la empresa como los más importantes para sus capacidades

## CUADRO B: NIVEL DE PARTICIPACIÓN

**Miembros de la organización que participan en la toma de decisiones referente a los siguientes aspectos de la gestión de la empresa**

**1998**

	Propietarios de la empresa	Equipo directivo	Responsables de la tarea	Todos en la organización
Misión de la empresa	1	1		
Elaboración de planes estratégicos		1		
Diseño organizativo		1		
Diseño de rutinas organizativas		1	1	
Análisis FODA		1		
Elección de recursos importantes		1		
Definición de sanciones e incentivos		1		
Políticas de recursos humanos		1		
Política salarial		1		
Política de marketing		1		
Política de financiación	1	1		
Política de producción		1		

**2000**

	Propietarios de la empresa	Equipo directivo	Responsables de la tarea	Todos en la organización
Misión de la empresa	1			
Elaboración de planes estratégicos		1		
Diseño organizativo (organigrama)		1		
Diseño de rutinas organizativas		1	1	
Análisis FODA		1		
Elección de recursos importantes		1		
Definición de sanciones e incentivos		1		
Políticas de recursos humanos		1		
Política salarial		1		
Política de marketing		1		
Política de financiación	1	1		
Política de producción		1		

## CUADRO A: VALORES DE LA EMPRESA

### Relevancia de las actitudes y aptitudes de los miembros de la empresa.

1998		ALTA	MEDIA	BAJA
1	Nivel de formación del equipo directivo	1		
2	Capacidad de liderazgo	1		
3	Nivel de formación de los empleados	1		
4	Nivel de motivación		1	
5	Capacidad de aprendizaje	1		
6	Capacidad de tomar la iniciativa		1	
7	Perfeccionismo en las tareas encomendadas		1	
8	Lealtad de los superiores jerárquicos	1		
9	Adaptación a la cultura y valores de la organización		1	
10	Comportamiento crítico y de búsqueda de alternativas	1		
11	Comportamiento competitivo		1	
12	Comportamiento cooperativo y de equipo	1		
13	Comportamiento innovador y creativo	1		
14	Aceptación de cambio y flexibilidad	1		
15	Comportamiento de aceptación del riesgo	1		
16	Mantenimiento de un alto nivel calidad	1		
17	Atención a los clientes	1		
18	Atención a la reputación de la empresa	1		
19	Compromiso con la empresa y responsabilidad		1	
2000		ALTA	MEDIA	BAJA
1	Nivel de formación del equipo directivo	1		
2	Capacidad de liderazgo	1		
3	Nivel de formación de los empleados	1		
4	Nivel de motivación	1		
5	Capacidad de aprendizaje	1		
6	Capacidad de tomar la iniciativa	1		
7	Perfeccionismo en las tareas encomendadas		1	
8	Lealtad de los superiores jerárquicos	1		
9	Adaptación a la cultura y valores de la organización	1		
10	Comportamiento crítico y de búsqueda de alternativas	1		
11	Comportamiento competitivo		1	
12	Comportamiento cooperativo y de equipo	1		
13	Comportamiento innovador y creativo	1		
14	Aceptación de cambio y flexibilidad	1		
15	Comportamiento de aceptación del riesgo	1		
16	Mantenimiento de un alto nivel calidad	1		
17	Atención a los clientes	1		
18	Atención a la reputación de la empresa	1		
19	Compromiso con la empresa y responsabilidad		1	

### Actitudes y aptitudes más significativos para la empresa

	1998	2000
Atención a los clientes	17	17
Aceptación de cambio y flexibilidad	14	14
Comportamiento de aceptación del riesgo	15	
Comportamiento cooperativo y de equipo		12
Nivel de formación de los empleados	3	3
Capacidad de tomar la iniciativa	6	6

## CUADRO C: LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN

### Actividades en que la empresa se considera la mejor de su entorno

1998		No sabe	Mejor	Igual	Peor
1	Gestión	1			
2	Visión de los objetivos de la empresa			1	
3	Visión de largo plazo		1		
4	Planes estratégicos		1		
5	Diseño organizativo				1
6	Rutinas organizativas				1
7	Análisis FODA		1		
8	Coordinación		1		
9	Comunicación y manejo de la información		1		
10	Definición de sanciones e incentivos				1
11	Política de RR.HH				1
12	Política salarial		1		
13	Política de marketing				1
14	Política de financiación.		1		
15	Política de producción.		1		
2000		No sabe	Mejor	Igual	Peor
1	Gestión		1		
2	Visión de los objetivos de la empresa		1		
3	Visión de largo plazo		1		
4	Planes estratégicos		1		
5	Diseño organizativo			1	
6	Rutinas organizativas			1	
7	Análisis FODA		1		
8	Coordinación		1		
9	Comunicación y manejo de la información		1		
10	Definición de sanciones e incentivos			1	
11	Política de RR.HH		1		
12	Política salarial		1		
13	Política de marketing			1	
14	Política de financiación.		1		
15	Política de producción.		1		

### Puntos fuertes y puntos débiles de la empresa

		1998		2000	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
1	Gestión	1		1	
2	Visión de los objetivos de la empresa	1		1	
3	Visión de largo plazo	1		1	
4	Planes estratégicos	1		1	
5	Diseño organizativo		1	1	
6	Rutinas organizativas		1	1	
7	Análisis FODA	1		1	
8	Coordinación	1		1	
9	Comunicación y manejo de la información	1		1	
10	Definición de sanciones e incentivos		1		1
11	Política de RR.HH		1	1	
12	Política salarial	1		1	
13	Política de marketing		1		1
14	Política de financiación.	1		1	
15	Política de producción.	1		1	



## CUADRO D : ATRIBUTOS QUE SOPORTAN LA VENTAJA COMPETITIVA

### Atributos del producto que representan la ventaja competitiva

ATRIBUTOS	1998	2000
	%	%
Precio	90	90
Calidad	5	5
Funcionalidad		
Estética		
Disponibilidad	5	5
Imagen		
Servicio post-venta		
Innovación		
Ajuste a las necesidades del consumidor		

Dificultad alta para imitar los atributos del producto de la empresa

Dificultad media para imitar los atributos del producto de la empresa

Dificultad baja para imitar los atributos del producto de la empresa



### Dificultad para imitar los atributos del producto de la empresa

ATRIBUTOS	1998		
	Dificultad Alta	Dificultad Media	Dificultad Baja
Precio	1		
Calidad	1		
Estética			1
Disponibilidad	1		
Servicio post-venta			1
Innovación			1
Ajuste a las necesidades del consumidor			1
Funcionalidad			1
Imagen		1	
ATRIBUTOS	2000		
	Dificultad Alta	Dificultad Medic	Dificultad Baja
Precio	1		
Calidad	1		
Estética			1
Disponibilidad	1		
Servicio post-venta			1
Innovación			1
Ajuste a las necesidades del consumidor			1
Funcionalidad			1
Imagen		1	

## CUADRO E: LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA

### Importancia de las distintas capacidades en la ventaja competitiva.

CAPACIDADES	Contribución a la ventaja competitiva de la empresa (%)	
	1998	2000
Regulatoria	0	0
Posicionales	10	10
Funcionales	70	70
Culturales	20	20

### Importancia de los recursos en el establecimiento de las capacidades

REGULATORIAS (%)	1998	2000
TOTAL		

POSICIONALES (%)	1998	2000
Redes de trabajo	25	25
Acceso a los insumos	50	50
Producto almacenado disponible	25	25
TOTAL	100	100

FUNCIONALES (%)	1998	2000
Empleados	20	20
Proveedores	10	10
Equipo directivo	10	10
Maquinaria	50	50
Equipo informático	10	10
TOTAL	100	100

CULTURALES (%)	1998	2000
Calidad	10	10
Servicio	80	80
Habilidad de gestionar el cambio	7	7
Habilidad de trabajar en equipo	3	3

TOTAL	100	100
-------	-----	-----

\* Estos recursos fueron escogidos por la empresa como los más importantes para sus capacidades

## CUADRO B : NIVEL DE PARTICIPACIÓN

**Miembros de la organización que participan en la toma de decisiones referente a los siguientes aspectos de la gestión de la empresa**

	1998			
	Propietarios de la empresa	Equipo directivo	Responsables de la tarea	Todos en la organización
Misión de la empresa	1	1		
Elaboración de planes estratégicos	1	1		
Diseño organizativo	1	1		
Diseño de rutinas organizativas	1	1		
Análisis FODA	1			
Elección de recursos importantes	1			
Definición de sanciones e incentivos	1			
Políticas de recursos humanos	1	1		
Política salarial	1	1		
Política de marketing	1	1		
Política de financiación	1			
Política de producción	1	1		

	2000			
	Propietarios de la empresa	Equipo directivo	Responsables de la tarea	Todos en la organización
Misión de la empresa	1	1		
Elaboración de planes estratégicos	1	1		
Diseño organizativo	1	1		
Diseño de rutinas organizativas	1	1		
Análisis FODA	1	1		
Elección de recursos importantes	1			
Definición de sanciones e incentivos	1			
Políticas de recursos humanos	1	1		
Política salarial	1	1		
Política de marketing	1	1		
Política de financiación	1			
Política de producción	1	1		

## CUADRO A: VALORES DE LA EMPRESA

### Relevancia de las actitudes y aptitudes de los miembros de la empresa

1998		ALTA	MEDIA	BAJA
1	Nivel de formación del equipo directivo	1		
2	Capacidad de liderazgo	1		
3	Nivel de formación de los empleados		1	
4	Nivel de motivación	1		
5	Capacidad de aprendizaje	1		
6	Capacidad de tomar la iniciativa	1		
7	Perfeccionismo en las tareas encomendadas	1		
8	Lealtad de los superiores jerárquicos		1	
9	Adaptación a la cultura y valores de la organización	1		
10	Comportamiento crítico y de búsqueda de alternativas	1		
11	Comportamiento competitivo			1
12	Comportamiento cooperativo y de equipo	1		
13	Comportamiento innovador y creativo		1	
14	Aceptación de cambio y flexibilidad	1		
15	Comportamiento de aceptación del riesgo		1	
16	Mantenimiento de un alto nivel calidad	1		
17	Atención a los clientes		1	
18	Atención a la reputación de la empresa		1	
19	Compromiso con la empresa y responsabilidad	1		
2000		ALTA	MEDIA	BAJA
1	Nivel de formación del equipo directivo	1		
2	Capacidad de liderazgo	1		
3	Nivel de formación de los empleados		1	
4	Nivel de motivación	1		
5	Capacidad de aprendizaje	1		
6	Capacidad de tomar la iniciativa	1		
7	Perfeccionismo en las tareas encomendadas	1		
8	Lealtad de los superiores jerárquicos		1	
9	Adaptación a la cultura y valores de la organización	1		
10	Comportamiento crítico y de búsqueda de alternativas	1		
11	Comportamiento competitivo			1
12	Comportamiento cooperativo y de equipo	1		
13	Comportamiento innovador y creativo		1	
14	Aceptación de cambio y flexibilidad	1		
15	Comportamiento de aceptación del riesgo		1	
16	Mantenimiento de un alto nivel calidad	1		
17	Atención a los clientes	1		
18	Atención a la reputación de la empresa	1		
19	Compromiso con la empresa y responsabilidad	1		

### Actitudes y aptitudes más significativas para la empresa

	1998	2000
4	Nivel de motivación	
12	Comportamiento cooperativo y de equipo	
9	Adaptación a la cultura y valores de la organización	
14	Aceptación de cambio y flexibilidad	
7	Perfeccionismo en las tareas encomendadas	
16	Mantenimiento de un alto nivel calidad	

## CUADRO C: LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN

### Actividades en que la empresa se considera la mejor de su entorno

1998		No sabe	Mejor	Igual	Peor
1	Gestión			1	
2	Visión de los objetivos de la empresa		1		
3	Visión de largo plazo		1		
4	Planes estratégicos				1
5	Diseño organizativo				1
6	Rutinas organizativas				1
7	Análisis FODA		1		
8	Coordinación			1	
9	Comunicación y manejo de la información			1	
10	Definición de sanciones e incentivos			1	
11	Política de RR.HH	1			
12	Política salarial	1			
13	Política de marketing				
14	Política de financiación.	1			
15	Política de producción.		1		
2000		No sabe	Mejor	Igual	Peor
1	Gestión		1		
2	Visión de los objetivos de la empresa		1		
3	Visión de largo plazo		1		
4	Planes estratégicos			1	
5	Diseño organizativo			1	
6	Rutinas organizativas			1	
7	Análisis FODA		1		
8	Coordinación			1	
9	Comunicación y manejo de la información			1	
10	Definición de sanciones e incentivos			1	
11	Política de RR.HH	1			
12	Política salarial	1			
13	Política de marketing		1		
14	Política de financiación.	1			
15	Política de producción.		1		

### Puntos fuertes y puntos débiles de la empresa

		1998		2000	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
1	Gestión	1		1	
2	Visión de los objetivos de la empresa	1		1	
3	Visión de largo plazo	1		1	
4	Planes estratégicos		1		1
5	Diseño organizativo		1		1
6	Rutinas organizativas		1		1
7	Análisis FODA	1		1	
8	Coordinación		1		1
9	Comunicación y manejo de la información	1		1	
10	Definición de sanciones e incentivos	1		1	
11	Política de RR.HH	1		1	
12	Política salarial	1		1	
13	Política de marketing	1		1	
14	Política de financiación.		1		1
15	Política de producción.	1		1	

## CUADRO D: ATRIBUTOS QUE SOPORTAN LA VENTAJA COMPETITIVA

### Atributos que representan la ventaja competitiva de la empresa

ATRIBUTOS	%	%
	1998	2000
Precio	10	5
Calidad	10	15
Estética	20	20
Disponibilidad	20	20
Servicio post-venta		
Innovación	20	20
Ajuste a las necesidades del consumidor		
Funcionalidad		
Imagen	20	20

Dificultad alta para imitar los atributos del producto de la empresa

Dificultad media para imitar los atributos del producto de la empresa

Dificultad baja para imitar los atributos del producto de la empresa


ATRIBUTOS	1998		
	Dificultad Alta	Dificultad Media	Dificultad Baja
Precio	1		
Calidad	1		
Estética	1		
Disponibilidad			1
Servicio post-venta			1
Innovación	1		
Ajuste a las necesidades del consumidor		1	
Funcionalidad			1
Imagen	1		
ATRIBUTOS	2000		
	Dificultad Alta	Dificultad Media	Dificultad Baja
Precio	1		
Calidad	1		
Estética	1		
Disponibilidad			1
Servicio post-venta			1
Innovación	1		
Ajuste a las necesidades del consumidor		1	
Funcionalidad			1
Imagen	1		

## CUADRO E: LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA

### Importancia de las distintas capacidades en la ventaja competitiva \*

CAPACIDADES	Contribución a la ventaja competitiva (%)	
	1998	2000
Regulatoria	0	0
Posicionales	20	30
Funcionales	40	30
Culturales	40	40

### Importancia de los recursos en el establecimiento de las capacidades

REGULATORIAS (%)	1998	2000
TOTAL		

POSICIONALES (%)	1998	2000
Reputación del producto	20	30
Reputación de la empresa	20	30
Cadena de valor	20	10
Redes de distribución	20	10
Producto almacenado disponible	20	
Puntos de venta propios		20
TOTAL	100	100

FUNCIONALES (%)	1998	2000
Empleados	25	30
Proveedores	25	15
Distribuidores	15	
Equipo directivo	25	40
Herramientas		5
Equipo informático	10	10
TOTAL	100	100

CULTURALES (%)	1998	2000
Calidad	10	15
Servicio	10	15
Habilidad de gestionar el cambio	20	15
Habilidad de innovar	20	15
Habilidad de trabajar en equipo	20	25
Estilo de gestión	20	15
TOTAL	100	100

\* Estos recursos fueron escogidos por la empresa como los más importantes para sus capacidades



## CUADRO B: NIVEL DE PARTICIPACIÓN

**Miembros de la organización que participan en la toma de decisiones referente a los siguientes aspectos de la gestión de la empresa**

	1998			
	Propietarios de la empresa	Equipo directivo	Responsables de la tarea	Todos en la organización
Misión de la empresa		1		
Elaboración de planes estratégicos		1	1	
Diseño organizativo		1		
Diseño de rutinas organizativas		1	1	
Análisis FODA		1		
Elección de recursos importantes		1		
Definición de sanciones e incentivos		1	1	
Políticas de recursos humanos		1		
Política salarial		1		
Política de marketing		1		
Política de financiación		1		
Política de producción		1		

	2000			
	Propietarios de la empresa	Equipo directivo	Responsables de la tarea	Todos en la organización
Misión de la empresa		1		
Elaboración de planes estratégicos		1	1	
Diseño organizativo		1		
Diseño de rutinas organizativas		1	1	
Análisis FODA		1		
Elección de recursos importantes		1		
Definición de sanciones e incentivos		1	1	
Políticas de recursos humanos		1		
Política salarial		1		
Política de marketing		1		
Política de financiación		1		
Política de producción		1		

## CUADRO A: VALORES DE LA EMPRESA

Relevancia de las actitudes y aptitudes de los miembros de la empresa.

1998		ALTA	MEDIA	BAJA
1	Nivel de formación del equipo directivo	1		
2	Capacidad de liderazgo	1		
3	Nivel de formación de los empleados	1		
4	Nivel de motivación	1		
5	Capacidad de aprendizaje	1		
6	Capacidad de tomar la iniciativa	1		
7	Perfeccionismo en las tareas encomendadas	1		
8	Lealtad de los superiores jerárquicos	1		
9	Adaptación a la cultura y valores de la organización	1		
10	Comportamiento crítico y de búsqueda de alternativas	1		
11	Comportamiento competitivo	1		
12	Comportamiento cooperativo y de equipo	1		
13	Comportamiento innovador y creativo	1		
14	Aceptación de cambio y flexibilidad	1		
15	Comportamiento de aceptación del riesgo	1		
16	Mantenimiento de un alto nivel calidad	1		
17	Atención a los clientes	1		
18	Atención a la reputación de la empresa	1		
19	Compromiso con la empresa y responsabilidad	1		
2000		ALTA	MEDIA	BAJA
1	Nivel de formación del equipo directivo		1	
2	Capacidad de liderazgo	1		
3	Nivel de formación de los empleados		1	
4	Nivel de motivación	1		
5	Capacidad de aprendizaje		1	
6	Capacidad de tomar la iniciativa		1	
7	Perfeccionismo en las tareas encomendadas		1	
8	Lealtad de los superiores jerárquicos	1		
9	Adaptación a la cultura y valores de la organización	1		
10	Comportamiento crítico y de búsqueda de alternativas		1	
11	Comportamiento competitivo		1	
12	Comportamiento cooperativo y de equipo	1		
13	Comportamiento innovador y creativo		1	
14	Aceptación de cambio y flexibilidad		1	
15	Comportamiento de aceptación del riesgo		1	
16	Mantenimiento de un alto nivel calidad		1	
17	Atención a los clientes	1		
18	Atención a la reputación de la empresa	1		
19	Compromiso con la empresa y responsabilidad	1		

### Actitudes y aptitudes más significativos para la empresa

	1998	2000	
Compromiso con la empresa y responsabilidad	19	19	
Aceptación de cambio y flexibilidad	14	14	
Atención a los clientes	17	17	
Responsabilidad ante la sociedad	20	20	
Nivel de motivación	4	4	

## CUADRO C: LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN

Actividades en que la empresa se considera la mejor de su entorno

1998		No sabe	Mejor	Igual	Peor
1	Gestión		1		
2	Visión de los objetivos de la empresa		1		
3	Visión de largo plazo		1		
4	Planes estratégicos		1		
5	Diseño organizativo		1		
6	Rutinas organizativas		1		
7	Análisis FODA		1		
8	Coordinación		1		
9	Comunicación y manejo de la información		1		
10	Definición de sanciones e incentivos		1		
11	Política de RR.HH		1		
12	Política salarial		1		
13	Política de marketing			1	
14	Política de financiación.		1		
15	Política de producción.		1		
2000		No sabe	Mejor	Igual	Peor
1	Gestión		1		
2	Visión de los objetivos de la empresa		1		
3	Visión de largo plazo		1		
4	Planes estratégicos		1		
5	Diseño organizativo		1		
6	Rutinas organizativas		1		
7	Análisis FODA		1		
8	Coordinación		1		
9	Comunicación y manejo de la información		1		
10	Definición de sanciones e incentivos		1		
11	Política de RR.HH		1		
12	Política salarial		1		
13	Política de marketing			1	
14	Política de financiación.		1		
15	Política de producción.		1		

### Puntos fuertes y puntos débiles de la empresa

		1998		2000	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
1	Gestión	1		1	
2	Visión de los objetivos de la empresa	1		1	
3	Visión de largo plazo	1		1	
4	Planes estratégicos	1			1
5	Diseño organizativo	1		1	
6	Rutinas organizativas	1		1	
7	Análisis FODA	1		1	
8	Coordinación	1		1	
9	Comunicación y manejo de la información	1		1	
10	Definición de sanciones e incentivos	1			1
11	Política de RR.HH	1		1	
12	Política salarial	1		1	
13	Política de marketing	1			1
14	Política de financiación.				1
15	Política de producción.	1		1	

## CUADRO D: ATRIBUTOS QUE SOPORTAN LA VENTAJA COMPETITIVA

### Atributos que representan la ventaja competitiva de la empresa

ATRIBUTOS	%	%
	1998	2000
Precio	5	5
Calidad	30	30
Funcionalidad	10	10
Estética	5	5
Disponibilidad	5	5
Imagen	10	10
Servicio post-venta	20	20
Innovación	5	5
Ajuste a las necesidades del consumidor	10	10

Dificultad alta para imitar los atributos del producto de la empresa  
 Dificultad media para imitar los atributos del producto de la empresa  
 Dificultad baja para imitar los atributos del producto de la empresa



### Dificultad para imitar los atributos del producto de la empresa

ATRIBUTOS	1998		
	Dificultad Alta	Dificultad Media	Dificultad Baja
Precio			1
Calidad		1	
Estética		1	
Disponibilidad		1	
Servicio post-venta		1	
Innovación		1	
Ajuste a las necesidades del consumidor	1		
Funcionalidad	1		
Imagen	1		
ATRIBUTOS	2000		
	Dificultad Alta	Dificultad Media	Dificultad Baja
Precio			1
Calidad	1		
Estética		1	
Disponibilidad		1	
Servicio post-venta		1	
Innovación		1	
Ajuste a las necesidades del consumidor	1		
Funcionalidad	1		
Imagen	1		

## CUADRO E: LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA

### Importancia de las distintas capacidades en la ventaja competitiva.

CAPACIDADES	Contribución a la ventaja competitiva de la empresa (%)	
	1998	2000
Regulatoria	0	0
Posicionales	66	66
Funcionales	17	17
Culturales	17	17

### Importancia de los recursos en el establecimiento de las capacidades

REGULATORIAS (%)	1998	2000
TOTAL		

POSICIONALES (%)	1998	2000
Bases de datos	35	35
Reputación del producto	10	10
Reputación de la empresa	20	20
Cadena de valor	15	15
Redes de distribución	15	15
Acceso a los insumos	5	5
TOTAL	100	100

FUNCIONALES (%)	1998	2000
Empleados	35	35
Proveedores	20	20
Equipo directivo	35	35
Equipo informático	10	10
TOTAL	100	100

CULTURALES (%)	1998	2000
Calidad	25	25
Servicio	25	25
Habilidad de gestionar el cambio	10	10
Habilidad de innovar	10	10
Habilidad de trabajar en equipo	20	20
TOTAL	100	100

\* Estos recursos fueron escogidos por la empresa como los más importantes para sus capacidades





## CUADRO H\*

### Duración esperada de los recursos

Recurso	1998															2000														
	Baja					Media					Alta					Baja					Media					Alta				
	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5
1	Equipo directivo	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1			
2	Calidad	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1		
3	Servicio	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0		
4	Trabajo en equipo	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1		
5	Habilidad de innovar	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0		
6	Empleados	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0		
7	Gestión del cambio	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0		
8	Reputación de la empresa	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1		
9	Bases de datos	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1		
10	Redes de trabajo	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1		
11	Redes de distribución	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1		
12	Rutinas organizativas	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1		
13	Estilo de gestión	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0		
14	Cadena de valor	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1		
15	Reputación del producto	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0		
16	Proveedores	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0		
17	Equipo informático	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0		
18	Distribuidores	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0		
19	Acceso a los insumos	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0		
20	Acceso a la financiación	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0		
21	Puntos de venta propios	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0		
22	Asesorías especializadas	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
23	Marco legal	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
24	Marcas registradas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		
25	Secretos comerciales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		
26	Diseños	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0		
27	Inmuebles propios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0		
28	Herramientas	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0		
29	Maquinaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		
30	Vehículos	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0		
31	Materia Prima	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
32	Producto almacenado	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		



CUADRO I\*

Mecanismos utilizados para obtener recursos

Recurso	1998										2000										
	Interno					Externo					Interno					Externo					
	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5	
1	Equipo directivo	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1
2	Calidad	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0
3	Servicio	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1
4	Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
5	Habilidad de innovar	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
6	Empleados	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0
7	Gestión del cambio	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
8	Reputación de la empresa	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0
9	Bases de datos	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1
10	Redes de trabajo	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
11	Redes de distribución	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0
12	Rutinas organizativas	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
13	Estilo de gestión	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
14	Cadena de valor	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0
15	Reputación del producto	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
16	Proveedores	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0
17	Equipo informático	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1
18	Distribuidores	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0
19	Acceso a los insumos	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1
20	Acceso a la financiación	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
21	Puntos de venta propios	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
22	Asesorías especializadas	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
23	Marco legal	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
24	Marcas registradas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
25	Secretos comerciales	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	Diseños	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
27	Inmuebles propios	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
28	Herramientas	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
29	Maquinaria	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
30	Vehículos	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
31	Materia Prima	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
32	Producto almacenado	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0



## CUADRO J\*

### Mecanismos utilizados para obtener recursos\*

Recurso	1998															2000														
	Cotidianas					Programas					Externo					Cotidianas					Programas					Externo				
	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5
1 Equipo directivo	50	50	50	0	50	50	50	0	100	50	0	0	50	0	0	50	50	50	0	50	50	50	0	100	50	0	0	50	0	0
2 Calidad	50	50	80	100	50	50	50	10	0	50	0	0	10	0	0	50	50	80	100	50	50	50	10	0	50	0	0	10	0	0
3 Servicio	50	50	80	100	70	50	50	20	0	30	0	0	0	0	0	50	50	80	100	50	50	50	20	0	50	0	0	0	0	0
4 Trabajo en equipo	50	50	100	100	70	50	50	0	0	30	0	0	0	0	0	50	50	100	100	60	50	50	0	0	40	0	0	0	0	0
5 Habilidad de innovar	100	50	100	100	30	0	50	0	0	70	0	0	0	0	0	100	50	100	100	20	0	50	0	0	80	0	0	0	0	0
6 Empleados	70	70	80	0	50	30	30	20	100	50	0	0	0	0	0	70	70	80	0	50	30	30	20	100	50	0	0	0	0	0
7 Gestión del cambio	100	50	100	100	80	0	50	0	0	20	0	0	0	0	0	100	50	100	100	80	0	50	0	0	20	0	0	0	0	0
8 Reputación de la empresa	20	50	50	100	50	60	50	10	0	50	20	0	40	0	0	20	50	50	50	40	60	50	10	50	60	20	0	40	0	0
9 Bases de datos	0	50	0	100	40	50	50	0	0	40	50	0	100	0	20	50	50	0	100	45	30	50	0	0	45	20	0	100	0	10
10 Redes de trabajo	100	50	50	0	50	0	50	50	0	50	0	0	0	0	0	50	50	50	50	80	0	50	50	50	20	50	0	0	0	0
11 Redes de distribución	50	0	0	0	30	50	100	100	50	30	0	0	0	50	40	50	0	0	0	30	50	100	100	0	30	0	0	0	100	40
12 Rutinas organizativas	30	0	100	100	50	70	100	0	0	50	0	0	0	0	0	30	0	100	100	50	70	100	0	0	50	0	0	0	0	0
13 Estilo de gestión	0	50	100	0	50	0	50	0	0	50	0	0	0	0	0	0	50	100	100	50	0	50	0	0	50	0	0	0	0	0
14 Cadena de valor	80	100	100	0	100	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70	100	50	50	100	30	0	50	50	0	0	0	0	0	0
15 Reputación del producto	100	0	50	100	50	0	0	10	0	50	0	0	40	0	0	50	0	50	100	60	50	0	10	0	40	0	0	40	0	0
16 Proveedores	0	0	0	0	50	0	100	50	100	50	0	0	50	0	0	0	0	0	0	50	0	100	50	100	50	0	0	50	0	0
17 Equipo informático	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	100	0	100	100	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	100	0	100	100	70
18 Distribuidores	0	50	70	0	0	0	50	30	0	0	0	0	0	100	0	0	50	70	0	0	0	50	30	0	0	0	0	0	100	0
19 Acceso a los insumos	0	0	0	0	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0
20 Acceso a la financiación	0	0	100	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0
21 Puntos de venta propios	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0
22 Asesorías especializadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	100	0
23 Marco legal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 Marcas registradas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0
25 Secretos comerciales	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26 Diseños	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	50	0	0	0	100	50	0	0	0	0	0	0
27 Inmuebles propios	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	100	0
28 Herramientas	0	0	80	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	100	0	0	0	80	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	100	0
29 Maquinaria	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0
30 Vehículos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	100	0	0
31 Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0
32 Producto almacenado	0	0	100	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0

\* Tareas cotidianas en la empresa, Programas internos específicamente destinados a este fin, Obtención mediante mecanismos externos, como compras o contratación

## CUADRO L\*

### Efectos del tamaño de la empresa en su capacidad de obtener recursos

Recurso	1998															2000														
	Negativa					No afecta					Positiva					Negativa					No afecta					Positiva				
	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5	C1	C2	C3	C4	C5
1	Equipo directivo	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
2	Calidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	
3	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	
4	Trabajo en equipo	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	
5	Habilidad de innovar	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	
6	Empleados	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	
7	Gestión del cambio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	
8	Reputación de la empresa	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	
9	Bases de datos	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	
10	Redes de trabajo	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	
11	Redes de distribución	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
12	Rutinas organizativas	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	
13	Estilo de gestión	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	
14	Cadena de valor	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	
15	Reputación del producto	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	
16	Proveedores	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	
17	Equipo informático	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	
18	Distribuidores	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	
19	Acceso a los insumos	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
20	Acceso a la financiación	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
21	Puntos de venta propios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	
22	Asesorías especializadas	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	
23	Marco legal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
24	Marcas registradas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
25	Secretos comerciales	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26	Diseños	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
27	Inmuebles propios	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
28	Herramientas	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	
29	maquinaria	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
30	Vehículos	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31	Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
32	Producto almacenado	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	



## CUADRO F


### Contribución de los recursos al éxito de la empresa


Recurso	1998			2000		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
Empleados	0	0	1	0	0	1
Equipo directivo	0	0	1	0	0	1
Gestión del cambio	0	0	1	0	0	1
Habilidad de innovar	0	0	1	0	0	1
Servicio	0	0	1	0	0	1
Trabajo en equipo	0	0	1	0	0	1
Calidad	0	0	1	0	0	1
Bases de datos	0	0	1	0	0	1
Redes de distribución	0	0	1	0	0	1
Equipo informático	0	0	1	0	0	1
Reputación del producto	0	0	1	0	0	1
Secretos comerciales	0	0	1	0	0	1
Redes de trabajo	0	1	0	0	0	1
Reputación de la empresa	0	1	0	0	0	1
Cadena de valor	0	1	0	0	0	1
Rutinas organizativas	0	1	0	0	0	1
Diseños	0	0	1	1	0	0
Vehículos	0	1	0	0	1	0
Asesorías especializadas	1	0	0	0	1	0
Inmuebles propios	0	1	0	1	0	0
Maquinaria	1	0	0	0	1	0
Estilo de gestión	1	0	0	0	1	0
Proveedores	1	0	0	1	0	0
Acceso a los insumos	1	0	0	1	0	0
Distribuidores	1	0	0	1	0	0
Puntos de venta propios	1	0	0	1	0	0
Acceso a la financiación	1	0	0	1	0	0
Producto almacenado	1	0	0	1	0	0
Marco legal	1	0	0	1	0	0
Herramientas	1	0	0	1	0	0
Marcas registradas	1	0	0	1	0	0
Materia Prima	1	0	0	1	0	0
Contratos	1	0	0	1	0	0
Licencias	1	0	0	1	0	0
Patentes	1	0	0	1	0	0
Copyright	1	0	0	1	0	0
Franquiciantes	1	0	0	1	0	0
Franquisiatarios	1	0	0	1	0	0

## CUADRO G

### Atributos de los recursos

Recurso	1998				2000			
	Valioso	Escaso	Difícil de imitar	Difícil de sustituir	Valioso	Escaso	Difícil de imitar	Difícil de sustituir
1	Equipo directivo	1	1	1	1	1	1	1
2	Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1
3	Habilidad de innovar	1	1	1	1	1	1	1
4	Redes de distribución	1	1	1	1	1	1	1
5	Bases de datos	1	1	0	0	1	1	1
6	Secretos comerciales	1	1	1	0	1	1	0
7	Empleados	1	1	0	1	1	0	1
8	Gestión del cambio	1	1	0	1	1	0	1
9	Servicio	1	1	0	1	1	0	1
10	Calidad	1	1	0	1	1	0	1
11	Reputación del producto	1	1	0	0	1	1	0
12	Reputación de la empresa	1	1	0	1	1	0	1
13	Cadena de valor	1	1	0	1	1	0	1
14	Rutinas organizativas	1	0	1	0	1	0	1
15	Redes de trabajo	0	0	0	1	0	0	1
16	Equipo informático	1	0	0	0	1	0	0
17	Vehículos	1	0	0	0	1	0	0
18	Diseños	1	0	0	0	0	0	0
19	Asesorías especializadas	0	0	0	0	0	0	0
20	Inmuebles propios	0	0	0	0	0	0	0
21	Maquinaria	0	0	0	0	0	0	0
22	Estilo de gestión	0	0	0	0	0	0	0
23	Proveedores	0	0	0	0	0	0	0
24	Acceso a los insumos	0	0	0	0	0	0	0
25	Distribuidores	0	0	0	0	0	0	0
26	Puntos de venta propios	0	0	0	0	0	0	0
27	Acceso a la financiación	0	0	0	0	0	0	0
28	Producto almacenado	0	0	0	0	0	0	0
29	Marco legal	0	0	0	0	0	0	0
30	Herramientas	0	0	0	0	0	0	0
31	Marcas registradas	0	0	0	0	0	0	0
32	Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0
33	Contratos	0	0	0	0	0	0	0
34	Licencias	0	0	0	0	0	0	0
35	Patentes	0	0	0	0	0	0	0
36	Copyright	0	0	0	0	0	0	0
37	Franquiciantes	0	0	0	0	0	0	0
38	Franquisiatarios	0	0	0	0	0	0	0

 Recursos con contribución alta al éxito de la empresa

 Recursos con contribución media al éxito de la empresa

## CUADRO H

### Duración esperada de los recursos

Recurso	1998			2000			
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	
1	Equipo directivo	0	0	1	0	0	1
2	Trabajo en equipo	1	0	0	1	0	0
3	Habilidad de innovar	0	0	1	0	0	1
4	Redes de distribución	0	0	1	0	0	1
5	Bases de datos	1	0	0	0	0	1
6	Secretos comerciales	0	0	1	0	0	1
7	Empleados	0	1	0	0	1	0
8	Gestión del cambio	0	0	1	0	0	1
9	Servicio	1	0	0	1	0	0
10	Calidad	0	1	0	0	1	0
11	Reputación del producto	1	0	0	1	0	0
12	Reputación de la empresa	1	0	0	1	0	0
13	Cadena de valor	0	0	1	0	0	1
14	Rutinas organizativas	1	0	0	0	0	1
15	Redes de trabajo	0	0	1	0	0	1
16	Equipo informático	0	1	0	0	1	0
17	Vehículos	0	1	0	0	1	0
18	Diseños	0	0	1	0	0	1

\* El orden de los recursos proviene del cuadro G en el que se combinan dos variables: la contribución de los recursos al éxito de la empresa y los atributos de los recursos



## CUADRO I

### Mecanismos utilizados por MSP para actualizar recursos

Recurso	1998		2000	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Equipo directivo	1	0	1	0
Trabajo en equipo	1	0	1	0
Habilidad de innovar	1	0	1	0
Redes de distribución	1	0	1	0
Bases de datos	1	1	1	1
Secretos comerciales	1	0	1	0
Empleados	1	0	1	0
Gestión del cambio	1	0	1	0
Servicio	1	0	1	0
Calidad	1	0	1	0
Reputación del producto	1	0	1	0
Reputación de la empresa	1	0	1	1
Cadena de valor	1	0	1	0
Rutinas organizativas	1	0	1	0
Redes de trabajo	1	0	1	0
Equipo informático	0	1	0	1
Vehículos	0	1	0	1
Diseños	0	1	0	0

\* El orden de los recursos proviene del cuadro G en el que se combinan dos variables: la contribución de los recursos al éxito de la empresa y los atributos de los recursos

## CUADRO J

### Mecanismos que utiliza MSP para obtener recursos\*

	Recurso	1998			2000		
		Tareas cotidianas	Programas internos	Programas externos	Tareas cotidianas	Programas internos	Programas externos
1	Equipo directivo	50	50	0	50	50	0
2	Trabajo en equipo	50	50	0	50	50	0
3	Habilidad de innovar	100	0	0	100	0	0
4	Redes de distribución	50	50	0	50	50	0
5	Bases de datos	0	50	50	50	30	20
6	Secretos comerciales	100	0	0	100	0	0
7	Empleados	70	30	0	70	30	0
8	Gestión del cambio	100	0	0	100	0	0
9	Servicio	50	50	0	50	50	0
10	Calidad	50	50	0	50	50	0
11	Reputación del producto	100	0	0	50	50	0
12	Reputación de la empresa	20	60	20	20	60	20
13	Cadena de valor	80	20	0	70	30	0
14	Rutinas organizativas	30	70	0	30	70	0
15	Redes de trabajo	100	0	0	50	0	50
16	Equipo informático	0	0	100	0	0	100
17	Vehículos	0	0	100	0	0	100
18	Diseños	0	0	100	0	0	0

\* Tareas cotidianas del día a día en la empresa, programas internos específicos destinados a este fin, mecanismos externos, como contratación y compra.

## CUADRO K

### Dificultad percibida por MSP en la obtención de recursos

	Recurso	1998			2000		
		Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
1	Equipo directivo	0	0	1	0	0	1
2	Trabajo en equipo	0	0	1	0	0	1
3	Habilidad de innovar	0	0	1	0	0	1
4	Redes de distribución	0	1	0	0	1	0
5	Bases de datos	1	0	0	0	0	1
6	Secretos comerciales	1	0	0	1	0	0
7	Empleados	0	1	0	0	1	0
8	Gestión del cambio	0	0	1	0	0	1
9	Servicio	0	0	1	0	0	1
10	Calidad	0	1	0	0	1	0
11	Reputación del producto	0	1	0	0	1	0
12	Reputación de la empresa	0	0	1	0	0	1
13	Cadena de valor	0	0	1	0	0	1
14	Rutinas organizativas	1	0	0	0	0	1
15	Redes de trabajo	0	1	0	0	1	0
16	Equipo informático	1	0	0	1	0	0
17	Vehículos	1	0	0	1	0	0
18	Diseños	0	1	0	0	0	0

\* El orden de los recursos proviene del cuadro G en el que se combinan dos variables: la contribución de los recursos al éxito de la empresa y los atributos de los recursos

## CUADRO L

### Efectos del tamaño de MSP en su capacidad de obtener recursos

	Recurso	1998			2000		
		Negativa	No afecta	Positiva	Negativa	No afecta	Positiva
1	Equipo directivo	0	1	0	0	1	0
2	Trabajo en equipo	0	0	1	0	0	1
3	Habilidad de innovar	0	0	1	0	0	1
4	Redes de distribución	0	0	1	0	0	1
5	Bases de datos	0	1	0	0	1	0
6	Secretos comerciales	0	1	0	0	1	0
7	Empleados	0	1	0	0	1	0
8	Gestión del cambio	0	0	1	0	0	1
9	Servicio	0	0	1	0	0	1
10	Calidad	0	0	1	0	0	1
11	Reputación del producto	1	0	0	0	1	0
12	Reputación de la empresa	0	1	0	0	1	0
13	Cadena de valor	0	1	0	0	1	0
14	Rutinas organizativas	0	1	0	0	1	0
15	Redes de trabajo	0	1	0	0	1	0
16	Equipo informático	0	1	0	0	1	0
17	Vehículos	0	1	0	0	1	0
18	Diseños	0	1	0	0	0	0
19	Asesorías especializadas	0	1	0	0	1	0
20	Inmuebles propios	1	0	0	1	0	0
21	maquinaria	1	0	0	1	0	0
27	Acceso a la financiación	1	0	0	1	0	0

\* El orden de los recursos proviene del cuadro G en el que se combinan dos variables: la contribución de los recursos al éxito de la empresa y los atributos de los recursos

## CUADRO M

### Programas de MSP para la mejora en el uso y calidad de los recursos

Recurso	1998		2000	
	Utilización del recurso	Calidad del recurso	Utilización del recurso	Calidad del recurso
1 Equipo directivo	1	1	1	1
2 Trabajo en equipo	0	1	0	1
3 Habilidad de innovar	0	0	0	0
4 Redes de distribución	1	1	1	1
5 Bases de datos	1	1	1	1
6 Secretos comerciales	1	1	1	1
7 Empleados	0	1	1	1
8 Gestión del cambio	0	0	0	0
9 Servicio	1	1	1	1
10 Calidad	1	1	1	1
11 Reputación del producto	1	1	1	1
12 Reputación de la empresa	1	1	1	1
13 Cadena de valor	0	1	0	1
14 Rutinas organizativas	1	1	1	1
15 Redes de trabajo	0	0	1	1
16 Equipo informático	1	1	1	1
17 Vehículos	1	0	1	0
18 Diseños	0	0	0	0

\* El orden de los recursos proviene del cuadro G en el que se combinan dos variables: la contribución de los recursos al éxito de la empresa y los atributos de los recursos

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. **Managing Assets and Skills: The Key to Sustainable Competitive Advantage**, California Management Review 31 winter, 91-106 (1989).
- Ackroyd, Stephen. **On the Structure and Dynamics of Some Small UK-Based Information Technology Firms**, Journal of Management Studies 32 march (1995).
- Amit, R. H.; Shoemaker, P. J. H. **Strategic Assets and Organizational Rent**, Strategic Management Journal 14, 33-46 (1993).
- Argyres, Nicholas. **Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions**, Strategic Management Journal 17, 129-150 (1996).
- Argyres, Nicholas. **Capabilities, Technological diversification and Divisionalization**, Strategic Management Journal 17, 395-410 (1996).
- Bain, J. S. **Economics of Scale, Concentration, and de Conditions of Entry in Twenty Manufacturing Industries**, American Economic Review 44, 15-34 (1954).
- Barnett, William P.; Greve, Henrich R.; Park, Douglas Y. **An Evolutionary model of Organizational Performance**, Strategic Management Journal 15, 11-28 (1994).
- Barney, Jay B. **Strategic Factors Markets: Expectation, Luck And Business Strategy**, Management Science 32, 1231-1241 (1986A).
- Barney, Jay B. **Organizational Culture: Can it Be a Source of Competitive Advantage?**, Academy of Management Review 11, 656-665 (1986B).
- Barney, Jay B. **Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework**, Academy of Management Review vol. 11 n° 4, 791-800 (1986C).
- Barney, Jay B.; Ouchi, William G. (ed.) **Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organization**, Jossey Boss Publishers San Francisco, London (1986).
- Barney, Jay B. **The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Integroup Conflict?**, Academy of Management Review vol. 15 n° 3, 382-393 (1990).
- Barney, Jay B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management vol. 17 n° 1, 99-120 (1991).
- Barney, Jay B.; Zajac, Edward. **Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage**, Strategic Management journal 15, 5-9 (1994).
- Bergh, Donald D. **Size and Relatedness of Units Sold: And Agency Theory and Resource- Based Perspective**, Strategic Management journal 16, 221-239 (1995).

- Bowen, Harry P.; Wiersema, Margarethe F. **Matching Method to Paradigm In Strategy Research: Limitations of Cross-sectional Analysis and Some Methodological Alternatives**, Strategic Management 20, 625-636 (1999).
- Brumagim, Alan L. **A hierarchy of Corporate Resources**, Advances in Strategic Management 10a, 81-112 (1994).
- Brush, Thomas; Bromiley, Philip. **What Does a Small Corporate Effect Mean? A Variance components Simulation of Corporate and Business Effects**, Strategic Management Journal 18, 825-835 (1997).
- Brush, Thomas H.; Artz, Kendall W. **Toward a Contingent Resource-Based Theory: The Impact of Information Asymmetry on the Value of Capabilities in Veterinarian Medicine**, Strategic Management Journal 20, 223-250 (1999).
- Burns, Paul. **Introduction: the significance of small firms**, en Small business and entrepreneurship, Macmillan Business (1996).
- Calof, Jonathan. **The Relationship Between Firm Size and Export Behavior Revised**, Journal of International Business Studies, Second Quarter (1994).
- Campbell, Donald T. **"Degrees of Freedom" And The Case Study**, Comparative Political Studies, vol. 18 n° 2, July (1975).
- Carlsson, Bo; Eliasson, Gunnar. **The Nature and Importance of Economic Competence**, Industrial and Corporate Change 3 (1994).
- Carrol, Glenn R. **A sociological View on Why Firms Differ**, Strategic Management Journal 14, 237-249 (1993).
- Castanias, Richard P.; Helfat, Constance E. **Managerial Resources and Rents**, Journal of Management vol. 17 n° 1, 155-171 (1991).
- Cockburn, Iain M.; Henderson, Rebecca M.; Stern, Scott. **Untangling the origins of competitive advantage**, Strategic Management Journal 21, 1123-1145 (2000).
- Collis, Davis J. **A resource Based Analysis of Global Competition: The Case of The Bearings Industry**, Strategic Journal Management Summer Special Issue 12, 49-68 (1997).
- Collis, David J. **Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?**, Strategic Management Journal 15, 143-152 (1994).
- Collis, David J.; Montgomery, Cynthia A. **Competing on Resources: Strategy in the 1990s**, Harvard Business Review July - August (1995).
- Combs, James G.; Ketchen, David J. Jr. **Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Prediction From Resources Based View and Organizational Economics**, Strategic Management Journal 20, 867-888 (1999).

- Conner, Cathleen R. **A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five School of Thought Within Industrial Organization Economics: 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).
- Chamberlin, E. H. **Monopolistic Competition 1.- The Meaning of Differentiation** (1933) en Barney, Jay B.; Ouchi, William G. (ed.) **Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organization**, Jossey Boss Publishers San Francisco, London (1986).
- Chandler, Glenn.; Hanks, Stevens H. **Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance**, *Journal of Business Venturing* 9, 331-349 (1994).
- Chatterjee, Sayan; Wernerfelt, Birger. **The link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence**, *Strategic Management Journal*, 33-47 (1991).
- Chen, Ming-jer; Hambrick, Donald C. **Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior**, *Academic Of Management Journal* vol. 38 n° 2, 453-482 (1995).
- Chi, Tailan. **Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure**, *Strategic Management Journal* 15, 271-290 (1994).
- Choi, Chong Ju. **A Note on Small Versus Large Organization**, *Journal of Economic Behavior and Organization* 24, 219-223 (1994).
- Demsetz, Harold. **Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy**, *Journal of Law and Economics* 16, 1-9 (1973).
- 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).
- Eisenhardt, Kathleen M. **Building Theories from Case Study Research**, *Academy of Management Review* 14, 532-550 (1989).
- Eisenhardt, Kathleen M. **Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic**, *Academy of Management Review* vol. 16 n° 3, 620-627 (1991).
- Ferguson, C. E.; Gould, J. P. **Teoría Microeconómica**, Fondo de Cultura Económica, México (1984).
- Fiol, C. M. **Managing Culture as a competitive resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage**, *Journal of Management* 17(1), 191-211 (1991).



- Galunic, D. Charles; Rodan, Simon. **Resource recombinations in the firm knowledge structures on the potential for schumpeterian innovation**, *Strategic Management Journal* 19, 1193-1201 (1998).
- Gibb Dyer, Jr., W; Wilkins, Alan L. **Better Stories, No Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt**, *Academy of Management Review* vol. 16 n° 13, 613-619 (1991).
- Ginsberg, Ari. **Minding The Competition: From Mapping to Mastery**, *Strategic Management Journal* 15, 153-174 (1994).
- Grant, Robert M. **The resources Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**, *California Management Review* 33 (3), 119-135 (1991).
- Grant, Robert M. **Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm**, *Strategic Management Journal* 17 (winter Special Issue), 109-122 (1996).
- Gunther McGrath, Rita; MacMillan, Ian C.; Venkataraman, S. **Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm**, *Strategic Management Journal* 16, 251-275 (1995).
- Gunther McGrath, Rita; Venkataraman, S.; MacMillan, Ian C. **The Advantage Chain: Antecedents to Rents From Internal Corporate Ventures**, *Journal of Business Venturing* 9, 351-369 (1994).
- Haahiti, Antti. **Key success factors in manufacturing**, en *SMEs: Internationalization, Networks and Strategy*, José M<sup>a</sup> Veciana ed., Avebury (1994).
- Hall, Richard. **The Strategic Analysis of Intangible Resources**, *Strategic Management Journal* 13, 135-144 (1992).
- Hall, Richard A. **Framework linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage**, *Strategic Management Journal* 14, 607-618 (1993).
- Hamel, Jacques; Dufour, Stéphane; Fortin, Dominic. **Case Study Methods**, Sage University Papers on Qualitative Research Methods vol. 32, SAGE Publications, Inc. CA (1993).
- Hamel, Jacques. **The case Method in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues**, *Current Sociology* 40 (1992).
- Hansen, Gary S.; Wernerfelt, Birger. **Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors**, *Strategic Management Journal* 10, 399-411 (1989).
- Harris, Dawn; Helfat, Constance. **Specificity of CEO Human Capital and Compensation**, *Strategic Management Journal* 18, 895-920 (1997).
- Harrison, Jeffrey S.; Hitt, Michael A. **Synergies and Post Acquisition Performance: Differences Versus Similarities in Resource allocation**, *Journal of Management* vol. 17 n° 1, 173-190 (1991).

- Hart, Stuart L. **A Natural Resource - View of the Firm**, Academy of Management Review vol. 20 nº 4, 996-1014 (1995).
- Helfat, Constance E. **Know-How and Asset Complementary and Dynamic Capability Accumulation: The case of R&D**, Strategic Management Journal 18(5), 339-360 (1997).
- Helfat, Constance E. **Product sequencing:co-evolution of knowledge, capabilities and products**, Strategic Management Journal 21, 961-979 (2000).
- Henderson, Rebecca; Cockburn, Ian. **Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research**, Strategic Management Journal (1994).
- Hitt, Michael A.; Ireland, Duane R. **Relationships Among Corporate Level Distinctive Competences, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance**, Journal of Management Studies 23(4), 401-416 (1986).
- Hurmerinta-Peltomäki, Leila. **Success factors and their sensitivity to internationalization: some empirical findings among finnish SMEs**, en SMEs: Internationalization, Networks and Strategy, José M<sup>a</sup> Veciana ed., Avebury (1994).
- Itami, Hiroyuki. **Mobilizing Invisible Assets**, Harvard University Press, Cambridge, MA. (1987), revisado en **Los Activos Invisibles**, incluido en Campbell, Andrew et al. **Sinergia Estratégica: Como Identificar Oportunidades**, Ediciones Deusto (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).
- Kirk, Jerome; Miller, Marc L. **Reliability and Validity in Qualitative Research**, Sage University papers Series on Qualitative Research Methods vol. 1 Sage Publications Inc. CA (1987).
- Lado, Augustine A.; Boyd, Nancy G.; Wright, Peter. **A Competence-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration**, Journal of Management vol. 18 nº 1, 77-91 (1992).
- Lado, Augustine A.; Wilson, Mary C. **Human Resource Systems And Sustained Competitive Advantage: A Competency- Based Perspective**, Academy of Management Review vol. 19 nº 4, 699-727 (1994).
- 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-Barton, D. **Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development**, Strategic Management Journal Summer Special Issue 13, 111-126 (1992).

- Levianthal, Daniel; Myatt, Jennifer. **Co-Evolution of Capabilities and Industry: The Evolution of Mutual Fund Processing**, *Strategic Management Journal* 15, 45-62 (1994).
- Lussier, Robert N.; Corman, Joel. **There Are Few Differences Between Successful and Failed Small Businesses**, *Journal of Small Business Strategy* vol. 6 n° 1, spring (1995).
- Mahoney, Joseph T.; Pandian, Rajendran. **The Resources Based View within the Conversation of Strategic Management**, *Strategic Management Journal* 13, 363-380 (1992).
- Mahoney, Joseph T. **The management of Resources and the Resource of Management**, *Journal of Business Research* 33, 91-101 (1995).
- Maijoor, Steven; Van Witeloostuijn, Arjen. **An Empirical Test of the Resources-Based Theory: Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry**, *Strategic Management Journal* 17, 549-569 (1996).
- 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).
- Mauri, Alfredo J.; Michaels, Max P. **Firm and industry effects within Strategic magement:an empirical examination**, *Strategic Management Journal* 19, 211-219 (1998).
- McCracken, Grant. **The Long Interview**, Sage University Papers on Qualitative Research Methods vol. 13, SAGE Publications, Inc. CA (1988).
- McGahan, Anita M.; Porter, Michael E. **"How Much Does Industry Matter", Really**, *Strategic Management journal* 18 (Summer Special Issue), 15-30 (1997).
- McKee, Daryl; Varadarajan, P. Rajan. **Special Issue on Sustainable Competitive Advantage**, *Journal of Business Research* 33, 77-79 (1995).
- Mohr, Jakki; Spekman, Robert. **Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict resolution techniques**, *Strategic Management journal* 15, 135-152 (1994).
- Mosakowski, Elaine. **A Resource-Based Perspective on the Dynamic Strategy-Performance Relationship : An Empirical Examination of the Focus and Differentiation Strategies in Entrepreneurial Firms**, *Journal of Management* vol. 19 n° 4, 819-839 (1993).
- Mueller, Denis. **Persistent Abnormal Performance Among Large Corporations en L. Thomas (Ed.) The Economics of Strategic Planning**, Lexington Books (1986).
- Nelson, Richard R. **Why Firms Differ, And How Does It Matter**, *Strategic Management Journal* 12, 61-74 (1991).
- Oliver, Christine. **Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based View**, *Strategic Management Journal* 18(9), 697-713 (1997).

- Peteraf, Margaret A. **The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View**, *Strategic Management Journal* 14, 179-191 (1993).
- Peteraf, Margaret A. **COMMENTARY: The Two Schools of Thought in Resource-Based Theory: Definition and Implication for Research (WS Schulce)**, *Advances in Strategic Management* 10A, 153-158 (1994).
- Platt, Jennifer. **"Case Study" in American Methodological Thought**, *Current Sociology* 40 (1992).
- 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. **Strategic Planning as Competitive Advantage**, *Strategic Management Journal* 13, 551-558 (1992).
- Powell, Thomas C. **Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review And Empirical Study**, *Strategic Management Journal* 16, 15-37 (1995).
- Powell, Thomas C. **Research notes and Communications How much Industry Matter? An Alternative Empirical Test**, *Strategic Management Journal* 17, 323-334 (1996).
- 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).
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. **The Core Competence of the Corporation**, *Harvard Business Review*, may-juny (1990).
- Reed, Richard.; De Fillippi, Robert. **Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage**, *Academy of Management Review* vol. 15 n° 1, 88-102 (1990).
- Robins, James; Wierseman, Margarethe F. **A Resource-Based Approach to The Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationship and Corporate Financial Performance**, *Strategic Management Journal* 16, 277-299 (1995).
- Rouse, Michael J.; Daellenbach, Urs S. **Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage**, *Strategic Management Journal* 20, 487-494 (1999).
- 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. **How Much Industry Matter?**, Strategic Management Journal 12, 167-185 (1991).
- Rumelt, Richard P.; Schendel, Dan; Teece, David J. **Strategic Management and Economics**, Strategic Management Journal 12, 5-29 (1991).
- 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 n° 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).
- Schulze, William S. **The Two Schools of Thought in Resource Based Theory Definitions and Implications For Research**, Advances in Strategic Management 10a, 127-151 (1994).
- 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 Publishers San Francisco, London (1986).
- Spanos, Yiannis E.; Lioukas, Spyros. **An examination into the causal logic of rent generation: contrastig porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective**, Strategic Management Journal 22, 907-934 (2001).
- Spender, J.-C.; Grant, Robert M. **Knowledge and the Firm: Overview**, Strategic Management Journal 17 (winter special issue), 5-9 (1996).
- Spender, J.-C. **Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm**, Strategic Management Journal 17 (winter Special Issue), 45-62 (1996).
- Stoeker, Randy. **Evaluating and Rethinking The Case Study**, The Sociological Review vol. 39 n° 1 (1991).
- 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 n° 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).
- Vasconcellos, E. Sa.; Jorge Alberto, Sousa de; Hambrick, Donald C. **Key success factors: Test of a general theory in the mature industrial-product sector**, *Strategic Management Journal* 10, 367-382 (1989).
- Venkatraman, N.; Grant, John H. **Construct measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal**, *Academy of Management Review* vol. 11 nº 1, 71-87 (1986).
- 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.; Montgomery, Cynthia A. **What is an Attractive Industry?**, *Management Science* 32, 1223-1230 (1986).
- Wernerfelt, Birger.; Karnani, Aneel. **Competitive Strategy under Uncertainty**, *Strategic Management Journal* 8, 187-194 (1987).
- Wernerfelt, Birger. **From Critical Resources to Corporate Strategy**, *Journal of General Management* 14, 4-12 (1989).
- Wernerfelt, Birger. **The Resource-based View of the Firm: Ten years after**, *Strategic Management Journal* 16, 171-174 (1995).
- Winter, Sidney G. **The satisficing principle in capability learning**, *Strategic Management Journal* 21, 981-996 (2000).
- Yao, Dennis A. **Beyond the Reach of the Invisible Hand: Impediments to Economic Activity, Market Failures and Profitability**, *Strategic Management Journal* 9, 59-70 (1988).
- 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).
- Yin, Robert K. **The Case Study Method as a Tool For Doing Evaluation**, *Current Sociology* 40 (1992).
- Yin, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**, *Applied Social Research Methods Series 5*, Sage Publications London (1984 y 1994).
- Yusuf, Attahir. **Critical Success Factor for Small Business: Perception of South Pacific Entrepreneurs**, *Journal of Small Business Management*, April (1995).