



Capítulo 2

Marco Teórico

Este capítulo presenta los conceptos principales que serán utilizados en este proyecto para explicar la ventaja competitiva en las PYME. La revisión de la literatura inicia con el concepto de estrategia, pues se considera que ésta es el medio a través del cual se desarrolla la ventaja competitiva. Cabe mencionar que en este trabajo se adopta una perspectiva de estrategia desde la experiencia de las PYME en lugar de utilizar un enfoque estricto de administración o planeación estratégica, comúnmente adoptado por las grandes empresas. La razón de esta postura radica en que los temas relacionados con ventaja competitiva generalmente se fundamentan en la experiencia y comportamiento adoptado por las empresas grandes. Desde esta posición, fue posible apreciar los vacíos dejados por estos modelos con respecto al caso de las PYME; las interrogantes derivadas de ellos fueron valiosas en la introducción de una explicación alterna sobre el desarrollo de ventaja competitiva acorde a las empresas pequeñas y medianas.

2.1 Estrategia

El trabajo de Alfred Chandler (1962) se considera el primer antecedente del uso de la estrategia en el ámbito empresarial. Su trabajo inició el estudio de la planeación estratégica, relacionando la estrategia con la estructura de la empresa (Mintzberg *et al.*, 1998). Este trabajo también introdujo una de las primeras definiciones de estrategia, a saber: *“la determinación de los objetivos y metas esenciales de largo plazo de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para realizar estas metas”* (Chandler, 1962:9, traducción propia). El campo de la estrategia se desarrollaría aún más a través del tiempo representando diferentes perspectivas adoptadas por muy diversos autores, así como una amplia variedad de definiciones de estrategia. La forma en que ésta se define y su proceso de formulación dependen del enfoque que se adopte. Mintzberg *et al.* (1998) identificaron diez diferentes escuelas que estudian la estrategia; cada una de ellas aporta un enfoque particular sobre la estrategia y sobre su proceso de formulación. Estas escuelas son la escuela de diseño, la de aprendizaje, la de poder, la cultural, la ambiental, la de planeación, la emprendedora, la cognitiva, la de posicionamiento y la de configuración. La tabla 1 presenta un resumen de las principales ideas abordadas por cada una de estas escuelas.

TABLA 1. Resumen de las principales ideas de las diez escuelas de estrategia

Escuela	PRESCRIPTIVA			DESCRIPTIVA	
	Diseño	Planeación	Posicionamiento	Emprendedora	Cognitiva
Ideas principales	Busca empatar las capacidades internas y las posibilidades externas. Se basa en el análisis de tipo FODA.	La estrategia es guiada por planeadores altamente preparados académicamente, quienes son miembros de un departamento de planeación estratégica. Las estrategias resultan de un proceso formal de planeación consciente y controlado.	Se basa en las escuelas de diseño y planeación. Enfatiza la estrategia y su contenido. Las estrategias son genéricas e identifican posiciones en el mercado. La formulación de la estrategia consiste en seleccionar una de estas posiciones genéricas por medio del análisis cuantitativo.	La estrategia es una perspectiva que representa la visión del líder. La visión es, a su vez, una representación mental de la estrategia; además, es flexible. La formulación de estrategias busca identificar oportunidades. El crecimiento es la meta principal.	Los estrategas auto aprenden: desarrollan sus propias estructuras de conocimiento y procesos de pensamiento por medio de la experiencia directa. La formulación de estrategias es un proceso cognitivo en el que la estrategia surge en forma de conceptos, mapas y contextos.

Críticas	El pensamiento se encuentra separado de la acción; la estrategia resulta de un pensamiento consciente manifestado verbalmente y "formalizado" en papel. La estructura sigue a la estrategia, favorece la inflexibilidad. La formulación se separa de la implementación; no se considera a la formulación de la estrategia como un proceso de aprendizaje.	La escuela presupone que la estrategia se puede desarrollar de una forma estructurada y formal. Existe un desapego entre los gerentes y los planeadores. Los sistemas formales difícilmente pueden internalizar, comprender y sintetizar la información.	Separación del pensamiento de la acción. El proceso es excesivamente deliberado y fundamentado en datos "duros". El proceso de formulación de estrategias está sobre formalizado. Hay una concentración única en aspectos cuantificables y económicos. Sesgado hacia las grandes empresas, la industria y la competencia. Ésta es la más determinista de las escuelas.	No dice mucho acerca del proceso de formulación de la estrategia. Centralización.	No ha aportado una contribución significativa.
Contribución	La idea de ajuste entre la capacidad interna y la oportunidad externa.	Los planeadores aportan importantes datos como insumos. Los planeadores son buenos para el análisis y la evaluación.	La adopción del análisis estratégico en apoyo al proceso de formulación de estrategias; el planeador se convierte en analista.	Considera la intuición, el juicio, la sabiduría, la experiencia y la perspicacia.	El reconocimiento de que la formulación de la estrategia es un proceso mental.

Fuente: Mintzberg et al. (1998)

TABLA 1. Resumen de las principales ideas de las diez escuelas de estrategia (continuación)

Escuela	DESCRIPTIVA				INTEGRAL
	Aprendizaje	Poder	Cultural	Ambiental	Configuración
Ideas principales	Las estrategias surgen conforme la gente aprende de la situación y de la capacidad de la empresa para afrontarla. La formulación de estrategias es un proceso de aprendizaje, el líder es quien maneja el proceso de aprendizaje estratégico.	La formulación de la estrategia es un proceso abierto de influencia, enfatizando el uso de poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares. Las estrategias son emergentes y adoptan la forma de posiciones o tácticas.	La formulación de la estrategia es un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura. La cultura hace única la manera de hacer las cosas. La elaboración de la estrategia es un proceso de interacción social basado en las creencias y entendimientos compartidos por los miembros de una empresa. La estrategia es vista como una perspectiva y se manifiesta en patrones.	El entorno (las fuerzas externas a la organización) es un actor que establece la agenda. Las empresas son pasivas debido a que sólo reaccionan ante estas fuerzas. Las organizaciones se juntan en distintos nichos y se mantienen en ellos hasta que los recursos escasean o las condiciones se tornan hostiles.	Existe estabilidad en la configuración de las características de las empresas. Ésta puede interrumpirse por un proceso de transformación, convirtiéndose en un ciclo por recuperar nuevamente la estabilidad. Así, la administración estratégica busca la sustentabilidad de la estabilidad. La formulación de estrategias sigue cualquier proceso descrito por las nueve escuelas previas. Por tanto, la estrategia puede ser un plan, una posición, un patrón, una perspectiva o una táctica, según el momento y la situación.

Críticas	El aprendizaje puede llevar a la desintegración de la estrategia y al énfasis excesivo en el aprendizaje. Pueden resultar estrategias no deseadas; el aprendizaje puede ser costoso.	Considera a la formulación de la estrategia únicamente como un ejercicio de poder.	Posee una vaguedad conceptual; puede desalentar el cambio; equipara la ventaja estratégica con la singularidad organizacional.	Ofrece una visión restringida de la selección de estrategias pues considera que las empresas no tienen una alternativa real.	Las empresas no son estáticas ni tampoco cambian rápidamente, el cambio en ellas ocurre de manera incremental.
Contribución	Disminuyó el gran énfasis sobre/en la deliberación "racional"; tomar la iniciativa es una actividad voluntaria y no es forzada por una estructura formal.	Toma en cuenta otros grupos como los <i>stakeholders</i> y su influencia. Destaca la importancia de la política en promover el cambio estratégico.	Aporta una dimensión colectiva al proceso social. Permite el florecimiento de un estilo organizacional y personal para crear perspectivas integrales. La estrategia está arraigada en la historia de la empresa. La formulación de la estrategia se convierte en la administración del conocimiento colectivo.	Ayuda a describir diferentes dimensiones del entorno.	Incorpora la posibilidad de usar todas las escuelas previas, en tanto éstas sean consistentes con el momento y la situación a la que serán aplicadas.

Fuente: Mintzberg et al. (1998)

Mintzberg *et al.* (1998) clasificaron las 10 escuelas en tres grupos principales. Las escuelas *prescriptivas* se enfocan en cómo debería formularse la estrategia; a este grupo pertenecen las escuelas de diseño, planeación y posicionamiento. Las demás escuelas, exceptuando la de configuración, se agrupan en la categoría de escuelas *descriptivas* ya que se centran en aspectos muy específicos del proceso de formulación de estrategias. Finalmente, a la escuela de configuración se le considera de carácter *integral* pues combina las perspectivas de las nueve escuelas mencionadas anteriormente. La definición de estrategia varía según cada escuela; sin embargo, el trabajo de Mintzberg (1987) y sus colegas (Mintzberg *et al.*, 1998) identifica que la estrategia puede adoptar cinco significados diferentes, a saber:

- 1) La estrategia como plan representa un futuro curso de acción.
- 2) La estrategia como patrón representa la consistencia de comportamiento a través del tiempo.

- 3) La estrategia como posición indica la ubicación específica de los productos de la empresa en un mercado.
- 4) La estrategia como perspectiva representa la forma de hacer las cosas, y
- 5) La estrategia como una táctica representa una maniobra para neutralizar a la competencia.

Las diez escuelas describen la forma en que las empresas elaboran estrategias para lograr sus metas. Resulta difícil explicar el comportamiento de las PYME basado únicamente en las proposiciones de una sola escuela. Bajo esta consideración, la formulación de estrategias en las PYME pudiera ser abordada de mejor forma por la escuela de configuración, pues las empresas de menor tamaño tienden a combinar varios de los enfoques representados por las otras nueve escuelas. La tabla 2 presenta los aspectos en que cada escuela explica las características y comportamiento de las PYME, en cuanto a estrategia se refiere. Asimismo, permite apreciar los aspectos en los que cada escuela no puede explicar las acciones de las PYME. Estas empresas poseen condiciones particulares que influyen en su proceso de elaboración de estrategias. Dichas condiciones están relacionadas con su tendencia hacia una administración y organización de tipo informal, a su flexibilidad y a su vulnerabilidad ante cambios en el ambiente de negocios.

TABLA 2. Las diez escuelas de pensamiento sobre estrategia y las PYME

Escuela	Diseño	Planeación	Posicionamiento	Emprendedor	Cognitivo
Coincidencia con las PYME	Búsqueda del acoplamiento de las capacidades internas y las oportunidades externas.	El proceso de planeación es en ocasiones realizado conscientemente.	Búsqueda de formas de posicionarse en el mercado; esto generalmente a través de nichos.	La visión del empresario juega un papel importante.	La experiencia del empresario es un "ingrediente" importante de las estrategias.

Vacíos entre la teoría y las condiciones de las PYME	El propietario diseña e implementa la estrategia. La estrategia no siempre resulta de un proceso "racional."	No siempre hay un proceso formal de planeación. El empresario no siempre tiene altos niveles de escolaridad. Tampoco existe un grupo o departamento formal encargado de la planeación estratégica.	El análisis no siempre se aplica o se basa en datos "duros." Los empresarios utilizan también la intuición, adopción de riesgos y la oportunidad. No necesariamente se trata de un proceso formal.	El crecimiento no siempre es la meta principal de la empresa.	Los empresarios también aprenden de las experiencias de otros empresarios, no sólo de la experiencia propia. Los conceptos, los mapas o los contextos que tienen los empresarios pueden ser influidos por las aportaciones de otras empresas. Las estrategias también son el resultado de la imitación, del <i>benchmarking</i> , etcétera.
Escuela	Aprendizaje	Poder	Cultural	Ambiental	Configuración
Coincidencia con las PYME	El empresario aprende del éxito, de los errores y de las experiencias de otros empresarios.	El poder del empresario se puede utilizar para promover su punto de vista u objetivos personales.	La cultura del empresario influye en el comportamiento y operación de la empresa.	El entorno impacta en las PYME presionándolas a adaptarse.	La formulación de las estrategias puede seguir cualquier proceso descrito por las nueve escuelas de pensamiento estratégico.
Vacíos entre la teoría y las condiciones de las PYME	Las estrategias no sólo surgen del aprendizaje, sino también de las reacciones y de las oportunidades. Las PYME no pueden demorar la formulación de estrategias hasta aprender.	Al menos con respecto al entorno, las PYME carecen de poder para influir en su entorno de negocios. Por tanto, la estrategia no se reduce exclusivamente al ejercicio del poder.	La estrategia se basa en las creencias del empresario además de la consideración de otros factores.	Las PYME no siempre actúan pasivamente. También trabajan por su supervivencia y por disminuir su vulnerabilidad a cambios en el entorno de negocios.	Muchas PYME enfrentan entornos muy dinámicos por lo que su objetivo puede ser desarrollar flexibilidad para adaptarse en vez de lograr estabilidad.

Fuente: Análisis del autor con base en la literatura

La vulnerabilidad de las empresas de menor tamaño se manifiesta en su incapacidad de dominar o influir el ambiente en comparación con el poder que tienen las empresas grandes (Buzzell y Gale, 1987; Venkataraman y Van de Ven, 1998). Schindehutte y Morris (2001) atribuyen la vulnerabilidad de las PYME a los siguientes factores:

- Dependencia total de una limitada línea de productos o servicios.
- Inexperiencia en las primeras etapas del negocio.
- Tendencia a depender de los clientes en un nicho de mercado (Covin y Slevin, 1989).
- Presencia en el mercado relativamente limitada haciéndolas vulnerables a las fluctuaciones en la demanda.

- El comportamiento de los competidores.
- Apoyo limitado o ausencia de éste por parte de los proveedores y distribuidores.
- Escaso flujo de efectivo.
- Origen de recursos muy limitado (Covin y Slevin, 1989).

Si relacionamos estos factores de vulnerabilidad de las PYME con las propuestas de las diez escuelas sobre estrategia, se podría sugerir que el comportamiento de estas empresas se explica mejor por algunas escuelas (e.g. emprendedora y ambiental) que por otras (e.g. planeación).

Las ventajas de las PYME y sus limitaciones influyen en sus estrategias de manera que éstas no necesariamente son formuladas conscientemente; por ello nos referimos a que sus estrategias no son estrictamente planeadas ni derivadas de un análisis exhaustivo de diferentes datos e información. También es común encontrar que las estrategias de las empresas de menor tamaño no se encuentran escritas en algún documento o plan de la empresa; como tampoco se encuentran expresas o establecidas en términos específicos (Quinn, 1996). Apoyando esta idea, Bell *et al.* (2004) han señalado que la visión estratégica no necesariamente requiere que las estrategias sean formales y explícitas. Éstas pueden identificarse al observar el patrón de conducta o de acciones seguido por la empresa, mismo que se encuentra inmerso en sus metas, políticas, programas (Mintzberg, 1996) y en los patrones de comportamiento y de asignación de recursos (Schindehutte y Morris, 2001). Esto nos permite ver a las estrategias como “declaraciones” *a priori* que guían la acción o como resultado de la toma de decisiones (Quinn, 1996). Pleitner (1989) encontró que las empresas de menor tamaño pueden tener éxito sin la aplicación de una administración estratégica en un sentido estricto.

Whittington (1993) desarrolló cuatro diferentes enfoques estratégicos: el clásico, el evolutivo, el procesual y el sistémico. Cada uno de ellos refleja en cierta medida la forma en que las empresas adaptan e incorporan las ideas contenidas en cada una de las escuelas sobre estrategia desarrolladas por Mintzberg *et al.* (1998). Los enfoques

evolutivo y procesual tienden a ser propios de aquellas empresas que enfrentan condiciones muy dinámicas en su entorno y, por tanto, operan bajo demasiada incertidumbre. Para ellas, la adaptación es una necesidad aunque les resulte una tarea difícil (Hannan y Freeman, 1989). El enfoque procesual postula que la capacidad de cambio de las empresas está determinada por su dinámica interna basada en el aprendizaje y acumulación de experiencia. El aprendizaje y la experiencia sólo se logran con el paso del tiempo. Autores como Nelson y Winter (1982) y Amburgey *et al.*, (1993) señalan que esta dinámica puede favorecer nuevas combinaciones de recursos y capacidades que produzcan innovaciones derivadas de la combinación creativa de los recursos internos y externos (Herrera *et al.*, 2002). Así, la estrategia es vista como un patrón de interacciones en un proceso continuo que requiere que el empresario sea proactivo debido a las interacciones entre el entorno y su empresa (Chakravarthy, 1982). Los enfoques clásico y sistémico son característicos de empresas que tienen condiciones de mayor certidumbre y estabilidad en su entorno, o que al menos tienen una posición que les permite ejercer cierto control sobre las circunstancias. De esta forma, las empresas pueden adaptarse más fácilmente y pueden desarrollar un comportamiento reactivo ya que las estrategias sólo requieren ajustar los aspectos internos y externos de la empresa (Venkatraman y Camillus, 1984).

Los enfoques desarrollados por Whittington (1993) consideran: 1) el grado en que la estrategia produce ganancias o incorpora en igualdad de importancia los propósitos de los diversos grupos de interés en la empresa (*stakeholders*); 2) la supervivencia de la empresa de largo plazo, o; 3) un consenso entre varios miembros de la empresa (Drucker, 1958). La maximización de las ganancias en el corto plazo no debe ser la prioridad principal, pues es posible buscar un nivel satisfactorio de ganancias y absorber ciertos gastos e inversiones que generen beneficios en el largo plazo (Chakravarthy, 1984). Esto significa que es necesario considerar todas las contribuciones posibles a la mejora de todas las operaciones de la empresa en el corto y en el largo plazo. Los enfoques también consideran el grado en el que las estrategias son el resultado de un cálculo deliberado o de la confusión, por accidente o por inercia

(e.g. enfoques procesual y sistémico). Un proceso deliberado refleja un comportamiento muy racional del estratega (e.g. enfoque clásico), pero esto no ocurre siempre, particularmente en el caso de las PYME. Los enfoques clásico y evolutivo representan la realización de un análisis muy profundo y minucioso. Su finalidad es el posicionamiento de la empresa aunque el éxito más bien se encuentra determinado por la estructura del entorno (Wheelwright, 1984). Los enfoques sistémico y procesual consideran que la estrategia resulta de una serie de pasos lógicos e incrementales guiados por las creencias y los valores de la empresa (Wheelwright, 1984).

Enfoque clásico

Whittington (1993) explica que, desde este enfoque, las estrategias son el resultado de un proceso analítico que produce una planeación calculada y basada principalmente en el análisis financiero. La estrategia resulta de un proceso deliberado apoyado en técnicas de análisis de información y en planes de largo plazo. La asignación de recursos ocurre mediante las decisiones que se toman para incrementar las posibilidades de lograr los objetivos de la empresa. Ansoff (1965) señala que las decisiones estratégicas se encuentran relacionadas con los problemas de la empresa con su entorno, y que se resumen en la selección de una “mezcla” adecuada de productos que la empresa promoverá en determinados mercados.

Dentro de este enfoque también se encuentra incluido el trabajo de Porter (1980, 1985), quien, desarrolló un marco de análisis de la industria y en él identificó tres estrategias genéricas: el liderazgo en costos, la diferenciación y la focalización. La elección de una estrategia genérica en particular varía según la industria de que se trate. Esto significa que no existe un tipo de estrategia genérica apropiado para cada industria, pues es posible la coexistencia de varias estrategias (Porter, 1998). La elección de una estrategia considera al menos dos aspectos principales de carácter dinámico: el primero corresponde a la estructura de la industria a la que pertenece la empresa, y el segundo es la posición que la empresa pretende ocupar en la industria. Porter (1996b) señala que estas consideraciones son importantes porque las industrias evolucionan y con

ellas las fuentes de competencia, debido a que las empresas no sólo responden a su entorno sino que en el medida de lo posible intentarán influirlo en su favor (Porter, 1998). El ejercicio de esta influencia implica alterar las causas de las fuerzas competitivas manejadas por los factores externos y algunos bajo el control de la empresa (Porter, 1996b). El trabajo de Porter sugiere que esto se puede lograr cuando las empresas tienen un buen manejo de las cinco fuerzas. El análisis de las fuerzas de la industria ayuda en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa (Porter, 1996b).

Una de las principales críticas al enfoque de Porter es que ofrece una visión incompleta al no considerar otros factores como las características idiosincrásicas de la empresa (O’Shaughnessy, 1996; Grunert y Hildebrandt, 2004), el papel de la historia, política y políticas industriales (O’Shaughnessy, 1996). Este último autor también señala que esta perspectiva parece basarse principalmente en la experiencia de los países desarrollados, sin considerar las condiciones e implicaciones de las circunstancias que se presentan en los países en desarrollo. A estas críticas también se agregaría la apreciación de que en el análisis de la industria se refleja el papel preponderante que juegan las empresas líderes en ella, generalmente grandes empresas, quienes tienen la capacidad y los medios de influir en las cinco fuerzas. Éste no es el caso de las PYME.

Enfoque evolutivo

En este enfoque Whittington (1993:5) explica que se sigue una visión basada en la supervivencia de la empresa, al señalar que: *“la mejor estrategia es concentrarse en maximizar las posibilidades de sobrevivir”* (traducción propia). La estrategia surge de procesos donde impera la confusión, la oportunidad y el conservadurismo. Bajo este enfoque, las estrategias buscan desarrollar un buen ajuste de la empresa a las demandas del entorno superando procesos competitivos en los que sólo los mejores actores sobreviven. Sin embargo, desde la perspectiva del enfoque evolutivo, es el entorno y no el empresario el que “sugiere” cuáles son las estrategias que la empresa debe seguir. Por ello se dice que este enfoque es determinista y limita las alternativas

que tiene la empresa. Las estrategias son exitosas cuando logran el mejor ajuste ante las demandas del entorno y, bajo esta visión, el éxito puede entenderse como la supervivencia de la empresa, en tanto que el fracaso representa la salida de la empresa de un mercado o industria o su disolución (Lambkin y Day, 1989). Las estrategias mediante las cuales las empresas pueden sobrevivir son la diferenciación y la adaptación, pero éstas sólo producen una ventaja competitiva de corto plazo (Whittington, 1993). Por su parte, Lambkin y Day (1989) proponen la adaptación de la empresa a su entorno mediante estrategias generalistas (e.g. liderazgo en costos) y especialistas (e.g. nichos de mercado).

En el enfoque evolutivo se encuentran teorías como la del ciclo de vida del producto, misma que se centra en los cambios ocurridos en el mercado durante la vida de un producto o servicio, por lo que cada etapa implica el desarrollo de estrategias particulares (Jobber y Fahy, 2003). En el enfoque evolutivo también se encuentran los modelos denominados “ecológicos,” mismos que explican por qué las estructuras organizacionales tienen limitaciones cuando enfrentan diversos entornos (Hannan y Freeman, 1977). En ese contexto, la supervivencia y el crecimiento de las empresas se encuentran determinados por un proceso de selección del ambiente (Aldrich *et al.*, 1984). Por tanto, la naturaleza selectiva del entorno considera los altos niveles de adaptación como resultados evolutivos (Hannan y Freeman, 1977). Por su parte, el modelo de población ecológica postula que las empresas pueden sobrevivir y crecer si se enfocan en nichos de mercado (Hannan y Freeman, 1977; Lambkin y Day, 1989), debido a que la especialización aporta a las empresas una ventaja adaptativa.

Lambkin y Day (1989) y Schindehutte y Morris (2001) coinciden en que una de las principales críticas de los modelos evolutivos es que expliquen el éxito o fracaso empresarial como resultado de una selección del ambiente. Una limitación del modelo de población ecológica es que no considera el comportamiento del empresario, quien puede enfocarse al logro de objetivos (Schindehutte y Morris, 2001); tampoco considera otros factores como el estilo de administración (Lambkin y Day, 1989), las motivaciones

personales y una toma de decisiones basada en el proceso de crecimiento de la empresa (Penrose, 1959).

Enfoque sistémico

Whittington (1993) explica que este enfoque considera los intereses del empresario (e.g. el desarrollo profesional y el poder) como resultados de la elaboración de estrategias. La estrategia resulta de un proceso deliberado influido por las características del sistema social dentro del cual la estrategia es diseñada. Su diseño sigue reglas que tienen sentido con la cultura del gerente y es influida por los contextos social, político, etcétera. Bajo esta consideración, el proceso de formulación de estrategias también es influido por el perfil de quien la elabora. Este enfoque considera de forma individual a las empresas, naciones, estados, familias y al género, como factores que impactan en el enfoque estratégico. La clase social y el país marcan una diferencia en la estrategia porque *“las estrategias reflejan los sistemas sociales en los que se ejecutan, las empresas de diferentes países difieren en sus enfoques estratégicos”* (Whittington, 1993:5). La importancia de la historia es que las causalidades histórico-sociales de cada país pueden ayudar a explicar los patrones relacionados con la elaboración de políticas consistentes y coherentes y el fomento de un entorno de negocios estable favorecedor del desarrollo, así como también pueden explicar la falta de incentivos hacia la creación de empresas y otros aspectos empresariales (O’Shaughnessy, 1996). Este autor explica que a través de una educación efectiva se puede crear un sentido de coherencia entre los valores sociales y el comportamiento que contribuye a un mejor desempeño en una forma de vida colectiva. Factores como la calidad del liderazgo corporativo pueden no ser planeados únicamente como una estrategia corporativa. Además, los valores sociales pueden cambiar con el tiempo, como en el caso de la jubilación o retiro de una generación. Por tanto, la explicación del desarrollo de ventaja competitiva también debiera considerar aspectos como la cultura nacional (Whittington, 1993). Bajo este enfoque, las empresas

pueden crecer mediante estrategias enfocadas a la innovación, que se puede lograr mediante la diversificación e internacionalización.

Enfoque procesual

Las estrategias bajo un enfoque procesual son el resultado de la oportunidad, de la casualidad, la confusión, el conservadurismo y el acuerdo entre los individuos, sus objetivos y sus sesgos cognitivos. Desde esta perspectiva, la estrategia surge del compromiso político de las personas para continuar con las rutinas establecidas y los procesos de experiencia-aprendizaje de la empresa. Estos últimos contribuyen de manera incremental al funcionamiento de la estrategia como patrón (Whittington, 1993; Mintzberg, 1996; Rumelt, 1996). Whittington (1993) además establece que las empresas formulan estrategias basadas en sus recursos y capacidades que desarrollan y acumulan a través de un largo proceso que requiere una conciencia interior. El enfoque procesual es menos rígido y planeado al mismo tiempo que ofrece una mayor flexibilidad y estímulo a la adopción de un espíritu emprendedor. Asimismo, este enfoque abre la posibilidad de asumir riesgos e intentar nuevas ideas que favorezcan al aprendizaje de los éxitos y los fracasos. La empresa busca una reconfiguración apropiada de los recursos que se ajustan a las demandas del ambiente; por tanto, los recursos de la empresa se desarrollan junto con el entorno (Chaharbaghi y Lynch, 1999). En este enfoque es necesario el desarrollo de una cultura que enfatiza la cooperación entre todos los miembros de la empresa y tener la convicción de que el crecimiento de la empresa puede ser moldeado desde su interior. Por esta razón, el enfoque procesual da cabida a teorías como la de competencias medulares (Prahalad y Hamel, 1990) y la teoría de los recursos (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Collis y Montgomery, 1995).

Las competencias medulares han sido definidas como *“el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente cómo coordinar las diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes tecnológicas... [dando por resultado una particular] organización del trabajo y la creación de valor”* (Prahalad y Hamel, 1990:81, traducción

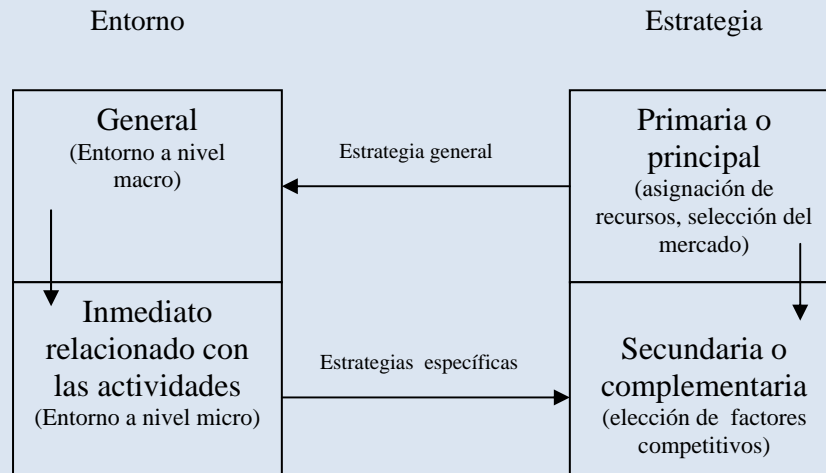
propia). Las competencias medulares permiten el ingreso a varios tipos de mercado al contribuir significativamente al valor agregado percibido que es difícil de imitar por la competencia (Prahalad y Hamel, 1990; Long y Vickers-Koch, 1995). Las competencias medulares no sólo se desarrollan al interior de la empresa sino que también se pueden adquirir por medio de licencias o por el aprendizaje derivado de la participación en alianzas con otras empresas. La principal limitación del enfoque de competencias medulares radica en que éstas únicamente hacen referencia a recursos existentes y no a recursos nuevos o que pueden adquirirse (Chaharbaghi y Lynch, 1999).

En el caso de las PYME, las estrategias representan decisiones para enfrentar un entorno particular, real o percibido por el empresario, lo que hace que sus estrategias sean únicas (Bourgeois, 1980). Cada empresa tiene sus propios recursos por lo que una estrategia adoptada por una de ellas no puede producir los mismos efectos en otras que adopten una estrategia similar (Hannan y Freeman, 1977; Veliyath y Fitzgerald, 2000). Los factores que influyen en las estrategias pueden ser muy dinámicos y por ello el monitoreo del ambiente es una fuente de información muy valiosa para la formulación de estrategias y para tomar decisiones enfocadas en el mercado (Calof, 1993; Lim *et al.*, 1996; Hart, 1999; Schindehutte y Morris, 2001; Westhead *et al.*, 2001 y 2002). El monitoreo del ambiente se define como *“el proceso de recopilación de información sobre eventos y relaciones en el entorno de la empresa, el conocimiento que asistirá a la administración en sus tareas de diseñar el curso de acción futuro de la empresa”* (Aguilar, 1967: 66). Los entornos dinámicos y hostiles presionan a las empresas a desarrollar habilidades para realizar un monitoreo continuo y adecuado ya que las contingencias pueden amenazar su supervivencia (Lim *et al.*, 1996). Lim *et al.* (1996) y Srivastava *et al.* (2001) señalan que algunas de las ventajas que ofrece el monitoreo del ambiente, son:

- 1) El desarrollo de sensibilidad en los tomadores de decisiones, ante los cambios.
- 2) El estímulo a ser más creativo en la previsión de escenarios futuros.

3) Ayuda a prever y/o a prepararse para enfrentar las amenazas o aprovechar las oportunidades.

4) Un monitoreo continuo facilita la evaluación del grado de ajuste de los recursos y las capacidades de la empresa a los requerimientos de las estrategias (Bourgeois, 1980; Chakravarthy, 1982; Drucker, 1994; Collis y Montgomery, 1995; Hannon y Atherton, 1998; Hibbert, 2000; Hine y Howard, 2003). Un ajuste adecuado entre la estrategia de una PYME y las demandas de su entorno ocurre cuando el empresario posee un amplio conocimiento de las condiciones internas y externas (Barth, 2003). Por tanto, existe un vínculo entre las estrategias y el ambiente de negocios de la empresa (Chakravarthy, 1982; McKee, 1989; Lim *et al.*, 1996). Bourgeois (1980) ilustra esta relación, misma que fue adaptada al caso de las PYME y se presenta en la figura 1. Esta adaptación se fundamenta en que la estrategia general representa el objetivo principal de la PyME, por ejemplo, lograr cierto porcentaje de crecimiento, su diversificación o su internacionalización. Esta estrategia está muy influida por las condiciones generales del ambiente. En un segundo nivel, se encuentran las estrategias relacionadas con actividades muy específicas representando los medios a través de los cuales se pretende lograr el objetivo. Estas estrategias se formulan bajo la consideración del ambiente más inmediato a la empresa. Las flechas en el diagrama muestran el impacto del entorno macro sobre el entorno a nivel micro y el vínculo entre las estrategias a nivel primario y secundario.

Figura 1. Relación entre el entorno y la estrategia de la PYME

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Bourgeois (1980:26)

Las condiciones del entorno de negocios hacen a las empresas más o menos adaptables (McKee *et al.*, 1989; Venkataraman y Van de Ven, 1998). Esto ocurre porque los entornos turbulentos pueden estimular a que las empresas adopten la planeación, formal o informal, así como ciertos tipos de conductas emprendedoras. Luo (1999) encontró que cuando las empresas pequeñas lidian con un ambiente complejo, tienden a dar una mayor consideración a la elaboración de estrategias debido a que desean evitar riesgos innecesarios. Como se mencionó anteriormente, la formulación de estrategias está muy influida por las demandas del entorno, la industria y las características de la empresa. Por tanto, la estrategia en las empresas de menor tamaño es el resultado de varias adaptaciones incrementales a su entorno (Schindehutte y Morris, 2001). Una vez que las estrategias han sido formuladas, es necesario monitorear el entorno constantemente para asegurar que las estrategias son apropiadas a las demandas del ambiente.

Los empresarios de empresas de menor tamaño tienden a actuar de manera cautelosa al responder a las demandas del entorno pues consideran que esto contribuye a la supervivencia y crecimiento de la empresa. Cuando el entorno es hostil, dinámico y complejo, éste puede favorecer a que el empresario asuma una postura emprendedora

de carácter estratégico para desarrollar ventajas competitivas. Este comportamiento es observable en empresas que se destacan por su proactividad, orientación hacia la innovación y la adopción de riesgos (Luo, 1999). Por el contrario, cuando las empresas reflejan pasividad y sólo reaccionan ante los eventos del entorno, esta conducta propicia el surgimiento de dificultades, según explican Covin y Slevin (1989). El punto esencial de todos estos enfoques estratégicos radica en que, al menos para el caso de las PYME, es posible combinarlos de manera que se obtenga un enfoque consistente con las condiciones del ambiente y en el momento en que es necesario aplicarlo (Mintzberg, 1973; Mintzberg *et al.*, 1998). Lo anterior quiere decir que la evaluación y selección de estrategias debieran tomar en cuenta la situación a la cual deben responder. Esta lógica situacional es lo que indica la autenticidad y acierto de las estrategias; en consecuencia, no existe una única “mejor manera” (Rumelt, 1996). El caso de las PYME apoya hasta cierto punto la perspectiva que señala que

“la formulación de la estrategia corresponde a una actividad que diseña estrategias mediante el cuestionamiento, que involucra una visión intuitiva y aprendizaje emergente; [que] consiste en una transformación al igual que perpetuación; debe abarcar tanto el conocimiento individual como la interacción social, cooperación y conflicto; incluye realizar un análisis previo, una programación posterior y de negociación durante el proceso; todo esto debe ser en respuesta a lo que puede ser un entorno demandante” (Mintzberg *et al.*, 1998:372-373, traducción propia).

En resumen, la elaboración de estrategias en la PYME considera las demandas del entorno de negocios, y las percepciones del empresario, como una forma de asegurar la supervivencia de la empresa, y esta supervivencia como requisito mínimo para desarrollar ventaja competitiva. La estrategia en las PYME puede representar un esfuerzo de adaptación de la empresa a los cambios del entorno (Rumelt, 1996; Knight, 2000).

2.2 Definición de ventaja competitiva

Al igual que con el concepto de estrategia, la ventaja competitiva ha sido definida de muy diversas formas. Por ejemplo, Porter (1985:3, traducción propia) postula que la ventaja competitiva es el “...valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes y que excede el costo que la empresa debe absorber para crear dicho valor”. Otra definición señala que la ventaja competitiva “...busca identificar propiedades particulares en mercados para productos individuales que provean a la empresa una fuerte posición competitiva” (Ansoff, 1965:99, traducción propia). Estas visiones tradicionales de la ventaja competitiva se fundamentan principalmente en las características y experiencia de las empresas grandes, enfatizando su desempeño desde un punto de vista cuantitativo y considerando, según Venkatraman y Camillus (1984), el poder relativo que ejercen o tienen sobre ciertos factores. El concepto de ventaja competitiva hace referencia al comportamiento, desempeño y resultados de una empresa en relación con el comportamiento, desempeño y resultados de sus competidores en un mercado. La ventaja competitiva refleja cómo es que una empresa supera el desempeño de sus competidores a través de las actividades que la diferencian de ellos. Por otra parte, los niveles de ventaja competitiva pueden variar según la etapa del ciclo de vida industrial (Hine y Howard, 2003).

La ventaja competitiva es el resultado de un proceso de formulación de estrategias que adopta una empresa con el propósito de adquirir una posición ventajosa para competir por un periodo y aspirando a que ésta sea sostenible en el largo plazo. Desde este punto de vista, desarrollar ventaja competitiva se convierte en un proceso de formulación de estrategias que aprovecha todas las fuentes de ventaja competitiva accesibles a la empresa (Buckley *et al.*, 1988; Lim *et al.*, 1996; Lall, 2001). Las estrategias no representan acciones definitivas debido a que el proceso de desarrollar ventajas competitivas es dinámico, ocasionando que la empresa tenga que adaptarse a su entorno. Chaharbaghi y Lynch (1999) explican que la empresa busca una reconfiguración apropiada de los recursos sobre los cuales las estrategias fueron

formuladas de manera que se ajusten a las demandas del entorno. De esta forma, la ventaja competitiva no es un fin en sí misma, pues las empresas no adquieren a través de ella una posición segura y definitiva ante un ambiente dinámico. Así, la ventaja competitiva optimiza los recursos que contribuyen a la competitividad de la empresa en su mercado presente. Además, la ventaja competitiva deriva de las nuevas combinaciones de recursos que, si son utilizados de forma individual, tenderán a producir una ventaja competitiva de corto plazo (Calori *et al.*, 2000). El poder competitivo de la estrategia se erosiona cuando ésta puede ser imitada, por lo que la empresa requiere hacer constantes mejoras para mantenerse a la par de sus competidores (Lemmink y Kasper, 1994).

Bourgeois (1980) y Gluck *et al.*, (1980) postularon que el desempeño exitoso de largo plazo de una empresa se explica por la correcta selección de estrategias relacionadas con el producto-mercado y las demandas del ambiente. Las estrategias debieran perseguir la creación de sinergias, mismas que se definen como *“una medida de los efectos conjuntos [que producen] un desempeño combinado que es mayor a la suma de las partes”* (Ansoff, 1965:72, traducción propia). La sinergia aprovecha, complementa y refuerza la fortaleza competitiva, las áreas potenciales o los recursos en los que las estrategias se fundamentan (Chakravarthy, 1984; Quinn, 1996). Existen varios tipos de estrategias basadas en diferentes fuentes de ventaja competitiva o en la combinación de dichas fuentes. La tabla 3 muestra una clasificación no exhaustiva de estrategias según varios criterios desarrollados por diversos autores. Algunos de los criterios no son excluyentes, por el contrario, son complementarios. Asimismo, existen estrategias que se pueden encontrar presentes en más de un criterio de clasificación. El propósito de esta tabla es ilustrar cómo el enfoque y la definición del concepto de “estrategia” puede cambiar de acuerdo a la clasificación que se considere.

Tabla 3. Clasificación de las estrategias

De acuerdo con	Tipo de estrategias	Descripción	Autor
Propósito de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Genéricas - Competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfocadas a la evaluación de la creación de valor social por medio de los productos y servicios. - Las estrategias buscan convertir el valor social en ganancias mediante la creación o explotación de ventajas sostenibles y difíciles de imitar. 	<p>Porter (1980, 1985); Rumelt (1996)</p> <p>Rumelt (1996)</p>
Estrategias con enfoque de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento - Diferenciación - De operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - El posicionamiento se logra al aplicar una selección de mercado, las características del producto, el precio y la promoción. - La diferenciación puede ocurrir al ofrecer valor agregado manifiesto en los periodos de entrega ofrecidos, servicio, promoción y en la distribución. - Busca alinear las capacidades de la empresa para satisfacer a un tipo de cliente específico en un mercado. Así, la competitividad depende de la habilidad de la empresa para elegir adecuadamente los objetivos corporativos y de operaciones que se centren en un mercado particular. Este tipo de estrategia debe explotar los recursos valiosos y las prácticas del entorno. 	<p>Aaby y Slater (1989); Porter (1980, 1985)</p> <p>Aaby y Slater (1989); Porter (1980, 1985)</p> <p>Anderson <i>et al.</i>, (1989); Bruce <i>et al.</i>, (2004); Lemmink y Kasper (1994); Sum <i>et al.</i>, (2004)</p>
Nivel organizacional o actividades de la empresa	- Corporativas o primarias	<ul style="list-style-type: none"> - Representan el portafolios de la empresa, lo que implica definir, extender o reconsiderar la misión económica de la empresa y los medios para lograr su objetivo. Las estrategias más comúnmente incluidas en este rubro son: la diversificación (vertical, horizontal integración); la fusión o adquisición; <i>joint ventures</i>; alianzas estratégicas; licencias y franquicias; inversión extranjera directa y estrategias de salida. 	Bourgeois (1980); Mintzberg (1996); Wheelwright (1984)

Fuente: Elaboración propia basada en la literatura sobre estrategia

Tabla 3. Clasificación de las estrategias (continuación)

De acuerdo con	Tipo de estrategias	Descripción	Autor
Nivel organizacional o actividades de la empresa (continuación)	- De negocios o secundarias - Funcionales	- Estas estrategias involucran cualquier decisión relativa al producto-mercado y el entorno de negocios. En este nivel encontramos las estrategias sugeridas por Porter (1980, 1985). - Se concentran en lograr posiciones particulares para cada área funcional de la empresa, tales como el área de operaciones, recursos humanos, mercadotecnia, finanzas. Aquí se encuentran las estrategias propuestas por Ansoff (1965).	Bourgeois (1980); Mintzberg (1996); Porter (1980, 1985); Wheelwright (1984) Ansoff (1965); Mintzberg (1996); Wheelwright (1984)
Consideración del entorno de negocios	- De cambio - De estructura	- Se encargan de enfrentar los cambios en el ambiente de negocios. - Buscan una adecuada configuración de los recursos para responder a eventos inesperados. La protección de la empresa ante entornos inestables se puede lograr mediante estrategias de mercadotecnia.	Bourgeois (1980); Chakravarthy (1982); Knight (2000); Prahalad y Hamel, (1990)
Crecimiento de la empresa	- Diversificación - Fusión o adquisición - Internacionalización	Se basan en estrategias de nichos de mercado, exportación, inversión extranjera directa, <i>joint venture</i> , sociedades y alianzas estratégicas.	Penrose (1959); Porter (1996, 1998)
Aspectos organizacionales	El propósito es asegurar la <i>"consistencia en la asignación de recursos y en el desarrollo de una infraestructura administrativa adecuada."</i>	Emplea estrategias como la administración total de la calidad, las empresas "ligeras," reingeniería, cultura administrativa, trabajo en equipo, arquitectura estratégica y producción "ligera."	Prahalad y Hamel (1990)
Tamaño de la empresa	- Generalistas - Especialistas	- Adecuadas para empresas grandes. - Adecuadas para PYME: nichos de mercado, especialización, subcontratación; administración de la cadena de suministros, redes, cooperación y exportación.	Lambkin y Day (1989); Herrera <i>et al.</i> , (2002); Porter (1998)

Fuente: Elaboración propia basada en la literatura sobre estrategia

Tabla 3. Clasificación de las estrategias (continuación)

De acuerdo con	Tipo de estrategias	Descripción	Autor
Enfoque estratégico	- Clásicas	- Estas estrategias son la penetración de mercados, desarrollo del producto, desarrollo del mercado, la diversificación. Liderazgo en costos, diferenciación y de enfoque.	Ansoff (1965) Porter (1980, 1985)
	- Evolutivas	- Se fundamentan en el ciclo de vida del producto por lo que las estrategias están relacionadas con la supervivencia de la empresa. Dentro de éstas encontramos a las estrategias genéricas y las especialistas; estas últimas muy adecuadas para las PYME. También están los nichos de mercado y la internacionalización.	Lambkin y Day (1989) Hannan y Freeman (1977); Hine y Howard (2003); Wissemann <i>et al.</i> , (1980)
	- Sistémicas	- Estas estrategias corresponden a la innovación, diversificación e internacionalización.	Bell, (2004); Bilkey y Tesar, (1977); Calof (1993); Chetty (1993, 1999); Das (1994)
	- Procesuales	- Diversificación	Penrose (1959); Peteraf (1993)

Fuente: Elaboración propia basada en la literatura sobre estrategia

2.3 Fuentes de ventaja competitiva

A través de la revisión de la literatura sobre el tema se han identificado diversas fuentes de ventaja competitiva y generalmente tienden a considerarse en forma individual. Schumpeter (1934) fue el primer autor en sugerir la posibilidad de combinar los recursos para desarrollar nuevas combinaciones de ellos. Se puede decir que existen dos fuentes principales de ventaja competitiva. La primera se fundamenta principalmente en el trabajo de Porter (1980, 1985, 1998) representando el nivel macro que corresponde a los determinantes de la ventaja nacional que posicionan a un país en comparación con otros, en cuanto a sus factores de producción, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, la estrategia de la empresa, la estructura y competencia. Otros factores que también contribuyen son las políticas gubernamentales y la legislación. Todos estos determinantes conforman un diamante

que funciona como un sistema de refuerzos (Porter, 1998). Otros aspectos que también contribuyen al desarrollo de ventaja competitiva son los distritos industriales, clusters (Rabellotti, 1995; Humphrey y Schmitz, 1996).

A nivel empresa, las fuentes más comunes de ventaja competitiva representan los elementos básicos sobre los cuales las estrategias se formulan. Estos factores se encuentran en la tabla 4, misma que sólo presenta los aspectos principales de cada uno pues podrían abordarse de manera individual como un tema a estudiar. La tabla 4 no es una lista exhaustiva de las fuentes de ventaja competitiva, pero intenta mostrar la amplia variedad de fuentes y los posibles vínculos entre ellas.

2.4 Ventaja competitiva en las PYME

Los enfoques tradicionales de ventaja competitiva no necesariamente son los más adecuados para analizar cómo es que las empresas de menor tamaño desarrollan ventajas competitivas. Estos modelos no consideran o prestan suficiente atención a los factores que benefician a las PYME en esta tarea. Por ejemplo, la literatura sobre estrategia no reconoce el papel que juegan los valores del dueño o la cultura en la empresa como una fuerza motriz de algunas de sus acciones estratégicas, como señala Wheelwright (1984). La mayoría de las PYME trabajan con recursos limitados y para superar esta situación, algunas emplean los servicios ofrecidos por diversas instituciones de apoyo. Éste también es un factor no ampliamente reconocido como contribuyente a la ventaja competitiva de las empresas más pequeñas (Lall, 2000).

Tabla 4. Fuentes de ventaja competitiva en las empresas

Fuente	Descripción	Autores
Actividades o competencias medulares	Facilitan el ingreso a varios tipos de mercado al contribuir significativamente al valor agregado percibido y que es difícil de imitar por los competidores.	Long y Vickers-Koch (1995); Prahalad y Hamel, (1990)
Factores o características del empresario	Los enfoques cognitivos del empresario pueden poseer fortalezas y debilidades de acuerdo a ciertos entornos competitivos, por tanto, pueden ser una fuente de ventaja competitiva. El perfil del empresario también puede ser valioso en el impulso que se dé a las estrategias, en tanto que su actitud y comportamiento pueden ser beneficiosos para aprovechar las ventajas y oportunidades así como para ayudar a la empresa a adaptarse.	Aaby y Slater (1989); Álvarez y Busenitz, (2001); Das (1994); De Toni y Nassimbeni (2001); Knight (2000)
Prácticas ambientales	Una empresa con una administración amigable al ambiente puede convertirse en un aspecto estratégico; pues muchos factores del ambiente influyen considerablemente en la administración de la producción de la empresa, por ejemplo, la reducción del desperdicio, control de emisión de contaminantes, etcétera.	Davidson (1987); Imai (1986); Newman y Hanna (1996)
Factores presentes en la empresa o en la región	Estos factores se clasifican en factores básicos, como son los recursos naturales, el clima, la locación, la cultura, la mano de obra calificada y no calificada, el capital disponible, el conocimiento y la infraestructura. Los factores superiores incluyen a la moderna infraestructura de comunicación digital de datos, los recursos humanos con altos niveles de preparación académica, la existencia de instituciones de investigación, entre otros.	Porter (1998); O'Shaughnessy (1996); Whittington (1993)
Flexibilidad y agilidad (pronta respuesta a las necesidades del cliente)	Estas dos características resultan de la implementación de estrategias de operaciones como la producción ligera, la subcontratación y otras, que ayudan a producir un flujo continuo eliminando tareas y recursos innecesarios.	Amato (1999); Sum <i>et al.</i> , (2004); Vokurka <i>et al.</i> , (2002); Womack y Jones (1994)
Localización geográfica	Constituye parte del entorno que las empresas enfrentan. Este entorno está hasta cierto punto influido por la historia del lugar, los costos, la demanda, las fuentes de educación y capacitación de la población, entre muchas otras. Además, el entorno puede implicar ventajas como el aprovechamiento de conocimiento desarrollado localmente, costos bajos, etc. La localización geográfica ha sido un factor que en muchos casos estimula la descentralización de las actividades, favoreciendo prácticas como la subcontratación, asociaciones, el crecimiento horizontal de las empresas, entre otras; abriendo oportunidades para las PYME.	Amato (1999); Porter (1998); Rumelt (1996)
Propiedad de fuentes especiales de materias primas	Las fuentes de suministro constituyen una fuente de apoyo para la empresa y la relación con éstas puede desarrollarse al grado de establecer contratos de exclusividad a largo plazo con los proveedores.	Penrose (1959); Rumelt (1996)
Productividad	Busca la maximización de los recursos al concentrarlos en las actividades medulares de la empresa.	Garvin, (1992); Porter, (1991)

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura

Tabla 4. Fuentes de ventaja competitiva en las empresas (continuación)

Fuente	Descripción	Autores
Reputación	Cuando ésta es positiva puede facilitar el acceso a ciertos recursos y aprovechar en beneficio de la empresa las asimetrías en la información.	Hitt <i>et al.</i> , (2001); Rumelt (1996)
Innovación	Produce nuevas y más efectivas formas de mejorar la capacidad y operaciones de la empresa. También puede “ <i>crear un cambio en el potencial económico o social de la empresa y que busca un propósito particular</i> ” (Drucker, 1998:149). La innovación puede resultar de los cambios ocurridos por la introducción de nuevas tecnologías, la atención de nuevas necesidades de los clientes, nuevos segmentos en la industria, cambios en los costos o en la disponibilidad de los insumos, cambios en la legislación, etc. Los incentivos más comunes para innovar son la presión, la necesidad o la adversidad.	Drucker (1998); Garvin (1992); Porter (1998)
Aprendizaje	Por medio del aprendizaje los determinantes externos del rendimiento de la empresa y los procesos internos de la misma interactúan. La mejora continua se promueve cuando las empresas interactúan y aprenden de aquéllas que tienen o aplican un enfoque diferente. La comunicación favorece la difusión de las innovaciones que representan un proceso colectivo de aprendizaje, también llamado aprendizaje mediante la interacción.	Grotz y Braun (1993); Grunert y Hildebrandt (2004); Penrose (1959); Rumelt (1996); Womack y Jones (1994)
Redes y relaciones de cooperación	Representan aquellos esfuerzos e inversiones en el establecimiento de relaciones con otros empresarios y en el mantenimiento de las mismas. Son una manera de compartir recursos y conocimiento, explotar estratégicamente las competencias medulares, crear valor y aprender. Las redes y la cooperación deben basarse en la confianza, el compromiso, el interés común, la interdependencia de capacidades y en la intensidad de la relación. La cooperación y las redes son conceptos que han ayudado a explicar la internacionalización de las empresas de menor tamaño.	Amato (1999); Bell y Young (2004); Coviello y Munro, (1995); Grotz y Braun (1993); Herrera <i>et al.</i> , (2002); Johnsen y Johnsen (1999); Womack y Jones (1994)
Cadena global de suministros	Se puede definir como un sistema en el que los materiales y productos fluyen hasta llegar al cliente, incluyendo a aquellas organizaciones que participan en el proceso y cuyas operaciones internas se vinculan a una parte del sistema. Mediante la fragmentación de las actividades que realiza la empresa, se pueden identificar los costos, puntos de mejora y fuentes de diferenciación. Así, las PYME pueden aportar mayor valor al cliente. La ventaja competitiva puede surgir de un manejo efectivo de la logística y la proveeduría, pues produce flexibilidad, innovación y mejores plazos de entrega. Estas ventajas se obtienen centrándose en una eficiente administración de la cadena de suministro.	Bruce <i>et al.</i> , (2004); Christopher (1992 en Herrera <i>et al.</i> , 2002); Jones (2003); Vokurka, <i>et al.</i> , (2002); Yoon (1998)

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura

Tabla 4. Fuentes de ventaja competitiva en las empresas (continuación)

Fuente	Descripción	Autores
Valores sociales	Contribuyen a un mejor rendimiento inmerso en una forma colectiva de vida. Los valores se pueden manifestar en la conducta ética de la empresa, en la asunción responsable de los compromisos que tiene ante la sociedad y en el trato a los empleados.	O'Shaughnessy (1996)
Calidad	Abarca muy diversos aspectos como son las características del producto, la confiabilidad, la durabilidad, cumplimiento de estándares y expectativas, la estética, etcétera. La calidad requiere de la implementación de todo un sistema que engloba desde los insumos hasta el servicio posterior a la venta. Estos sistemas promueven la eficiencia, una mejor organización de las actividades, personal capacitado y reducciones de costos, tiempo y del desperdicio.	Aaby y Slater, 1989; Buzzel y Gale (1987); Garvin (1992); Imai (1986); Lemmink y Kasper (1994).
Recursos	Los recursos que representan ventajas tienden a ser específicos de la empresa; se generan paulatinamente a través del tiempo mediante la acumulación de experiencia y el ejercicio de habilidades expertas.	Barney (1991), Collis y Montgomery (1995); Dierickx y Cool (1989); Grant (1991); Peteraf (1993); Rumelt, (1996); Wernerfelt (1989)
Servicio	El servicio puede convertirse en una ventaja cuando ofrece una experiencia única de eficiencia, satisfacción o superación de expectativas en la atención al cliente.	Rumelt (1996)
Instituciones de apoyo	Se dice que las instituciones de apoyo pueden ser una fuente de ventaja competitiva al ser un medio por medio del cual las PYME tienen acceso a recursos o desarrollan capacidades que carecen. También pueden ayudarles a superar limitaciones.	Chrisman y McMullan (2002); Kettunen (2002); Lall (2000, 2001); OCDE (2000); Vergara (1998)
Valor agregado y satisfacción del cliente	Esto se puede lograr al concentrarse en nichos de mercado en las que se ofrezca un producto o servicio de características altamente valiosas y apreciadas por el cliente, a cambio de las cuales muestra disposición a pagar un precio más elevado.	Davidson, (1987); Dierickx y Cool, 1989; Rumelt (1996); Srivastava <i>et al.</i> , 2001)

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura

Para poder explicar la ventaja competitiva de las PYME es necesario analizar una variedad más amplia de factores. Por tanto, la ventaja competitiva en estas empresas resulta de la combinación de recursos internos y externos que deben tomarse en cuenta en el análisis de sus estrategias y de su ventaja competitiva. Además, la necesidad de volverse competitivo no se limita a adquirir únicamente una posición ventajosa en el mercado, sino que también puede relacionarse inicialmente con la supervivencia de las PYME (Drucker, 1958). Esto se debe a los limitados recursos con que la mayoría de ellas cuentan y que derivan en limitaciones en su administración (Carland *et al.*, 1984). En otras palabras, cierto grado de competitividad puede ser un prerrequisito para la supervivencia de las PYME, principalmente cuando enfrentan condiciones dinámicas en el ambiente de negocios.

En este trabajo se propone un enfoque alternativo para abordar la ventaja competitiva de las PYME, mismo que considera tres factores dinámicos que interactúan entre sí y que necesitan adaptarse a las demandas del entorno. Los tres factores contribuyen hasta cierto punto, y cada uno en diferente medida, a la creación de ventaja competitiva en las PYME. Estos factores son el papel que juega el dueño (Caprioni *et al.*, 1994; Hannon y Atherton, 1998; Man *et al.*, 1998), los recursos y las capacidades de la empresa (Barney, 1991; Collis y Montgomery, 1995; Srivastava *et al.*, 2001) y el papel que juegan las diversas instituciones de apoyo (Lim *et al.*, 1996; Graham, 1999; Lall, 2001; Westhead, *et al.*, 2001, 2002; Kettunen, 2002). La ventaja competitiva resulta de un proceso dinámico debido a los cambios en, y la influencia ejercida por, el ambiente de negocios, el apoyo de diversas instituciones y los cambios que ocurren a nivel de la empresa, ya sea en el papel del dueño y/o los recursos y las capacidades de la empresa. Este proceso requiere adaptación, aprendizaje, monitoreo del ambiente, colaboración y el desarrollo de estrategias que ayuden a las PYME a lograr sus objetivos.

Este enfoque se basa tanto en la Teoría de los Recursos (Barney, 1991; Grant, 1991) como en el Análisis de la Industria propuesto por Porter (1980) pues se considera que ambos son complementarios (Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Foss, 1996; Grunert y Hildebrandt, 2004). Spanos y Spyros (2001) explican que la complementariedad de estos enfoques se debe a que las habilidades necesarias para implementar una estrategia están interrelacionadas con el contenido de la estrategia y con el entorno competitivo que enfrenta la empresa si se considera que el desempeño de una firma está determinado por las influencias tanto de la industria como de la misma empresa. Además, los activos estratégicos de una empresa pueden encontrarse en la industria o en la misma empresa. La aplicación de ambos enfoques permite una apreciación balanceada de la ventaja competitiva al contemplar tanto las fuentes internas como externas de ventaja competitiva de las empresas (Amit y Schoemaker 1993). En términos muy sencillos, la Teoría de los Recursos analiza las fortalezas y

debilidades de una organización; en tanto que el Análisis de la Industria identifica las oportunidades y las amenazas (Foss, 1996).

2.4.1 El ambiente de negocios

Según Mintzberg *et al.* (1998) el ambiente de negocios o entorno representa las fuerzas externas que influyen en el proceso de formulación de estrategias y quien las elabora necesita considerar las alternativas disponibles para adaptarse a dichas fuerzas. El entorno se puede definir como *“el origen de eventos y tendencias cambiantes que crean oportunidades y amenazas para las empresas de manera individual”* (Lenz, 1978, traducción propia). Esto implica un nivel macro y un nivel micro, influyendo ambos en la operación y resultados de la empresa. El nivel macro corresponde a los factores que indican tendencias o cambios en los aspectos sociales, políticos tecnológicos, demográficos, culturales y económicos. El nivel micro representa los factores inmediatos que son parte de la vida diaria de las PYME abarcando todas las relaciones que tiene la empresa con sus proveedores, consumidores, distribuidores, instituciones gubernamentales, competidores, etcétera (Bourgeois, 1980; Porter, 1980).

Porter (1996b) señala que la evolución de la industria modifica las fuentes de competencia, mismas que están determinadas por cinco fuerzas, a saber:

1. La amenaza de nuevas empresas ingresando a la industria, que puede ser contenida mediante la creación de barreras de entrada, como son las economías de escala, la diferenciación del producto, requisitos de capital, desventajas en costos independientemente del tamaño, el acceso a los canales de distribución y las políticas gubernamentales.
2. El poder de los proveedores.
3. El poder de los consumidores.
4. La existencia de productos sustitutos o la posibilidad de que éstos surjan.

5. La competencia en la industria. La intensidad de la competencia depende de factores como el número de competidores, el tamaño y poder de los competidores, lento crecimiento de la industria, diferenciación del producto, naturaleza del producto, capacidad, barreras de salida, diversidad en las estrategias de los competidores, entre otros.

Venkataraman y Van de Ven (1998) explican que los cambios en el entorno pueden producir dos tipos de resultados: los cambios benéficos contribuyen a incrementar las oportunidades de las empresas; y los cambios hostiles, que reducen dichas oportunidades. Los cambios pueden ocurrir a través de tres factores en el entorno: la complejidad, el dinamismo y la hostilidad. La complejidad del ambiente se define como *“la heterogeneidad y el rango de los factores en varios segmentos del ambiente con los cuales una empresa debe lidiar”* (Dess y Beard, 1984; Tan y Litschert, 1994). El dinamismo del ambiente se ha definido como *“la tasa de cambio y el grado de inestabilidad del ambiente”* (Duncan, 1972; Tan y Li, 1996). La hostilidad del ambiente se define como el conjunto de condiciones que abarcan *“condiciones industriales precarias, intensa competencia, condiciones inhóspitas y la ausencia relativa de oportunidades aprovechables”* (Covin y Slevin, 1989:75).

2.4.1.1 Impacto del ambiente de negocios en las PYME

Las oportunidades de crecimiento de las PYME parecen depender más del ambiente de negocios que de la calidad de sus recursos internos o del comportamiento del dueño de la empresa (Penrose, 1959; Covin y Slevin, 1989). Esto se debe a que las PYME tienen limitaciones relacionadas con su tamaño (Carland, *et al.*, 1984) que las hacen más vulnerables a las influencias del entorno. Algunas de las desventajas de las PYME provienen de contar recursos limitados, de la falta de poder de mercado y del restringido o nulo acceso a ciertos recursos (e.g. financieros).

Los cambios ocurridos en el ambiente presionan a las PYME a que desarrollen flexibilidad y puedan adaptarse para poder sobrevivir, modificando la base en la que se fundamentan sus estrategias (Porter, 1980; McKee, 1989; Lim *et al.*, 1996). Sin

embargo, su adaptación no es fácil ya que está determinada, o influida en cierto grado, por la capacidad y habilidades del dueño para lidiar con el cambio (Starr y Fondas, 1992); la inercia organizacional y; factores del entorno que limitan su capacidad de adaptación o la desincentivan (Schindehutte y Morris, 2001). Las PYME también enfrentan dificultades relacionadas con el manejo de las condiciones o situaciones que se les presentan en el corto plazo, tales como las decisiones relacionadas con las operaciones diarias o mediatas, y con los ajustes necesarios que tienen impacto en el largo plazo (Penrose, 1959).

Schindehutte y Morris (2001:85) definieron la adaptación como *“las acciones que el empresario y su equipo realizan en el procesamiento de la información que reciben del entorno y la realización de ajustes resultado de esta retroalimentación.”* La adaptación busca alterar en cierta medida las fuerzas competitivas (Porter, 1996b) y obtener ventaja competitiva (Man *et al.*, 1998) lo que implica la habilidad para superar desajustes que ocurren debido a: a) estrategias inadecuadas; b) fracaso en la incorporación adecuada de los recursos estratégicos en la estrategia; c) o la incapacidad para ajustarse a las demandas del entorno (Chakravarthy, 1982). Para ello se requiere la modificación de muchos aspectos de la empresa y su comportamiento estratégico para su supervivencia o el aprovechamiento de oportunidades que mejoren su posición competitiva. Esto puede ocurrir mediante la utilización creativa de los recursos ociosos o para el desarrollo de otros recursos; por otro lado, también pueden adoptarse diversas medidas como la variación en las prácticas y cambios en el producto, mercado y administración de los recursos (Penrose, 1959).

La medida real de adaptación que ocurre es el grado o extensión de los cambios en los aspectos clave de la empresa. La cantidad total de ajuste, o la extensión del ajuste, se mide a través de la consideración de todas las modificaciones que se llevaron a cabo en un periodo en las actividades relacionadas al producto, en la administración de los recursos y en el mercado (Morris y Zahra, 2000). Las empresas que muestran altos niveles de adaptación tienen un desempeño mucho más positivo debido a que son

capaces de responder de mejor forma a la hostilidad del ambiente (Drucker, 1994; Schindehutte y Morris, 2001).

La adaptación tiene sus raíces en la teoría de las contingencias misma que se centra en la adaptación de las empresas a eventos inesperados o repentinos. Para lograr consistencia interna es necesario lograr el mejor ajuste posible entre los factores contextuales, estructurales y de diseño, de manera que las empresas logren adaptarse efectivamente (Barth, 2003). Los factores contextuales representan aquellos aspectos externos como el ambiente de negocios y la tecnología. Los factores de diseño están relacionados con aspectos organizacionales como la centralización, formalización y complejidad (McKee *et al.*, 1989; Barth, 2003). El entorno sugiere la estructura organizacional “necesaria” y los ajustes a la estrategia que respondan a las demandas del entorno (McKee *et al.*, 1989; Schindehutte y Morris, 2001). Sólo cabe hacer mención que no existe una estructura organizacional uniforme que se ajuste a todas las circunstancias.

La Teoría de la Elección Estratégica o también llamada el Marco de Adaptación Estratégica (Hrebiniak y Joyce, 1985), es otro enfoque teórico que apoya la idea de los ajustes que necesitan adoptar las empresas. Esta teoría postula que las decisiones del empresario pueden determinar el éxito empresarial. Éste depende de las habilidades relacionadas con la identificación de oportunidades, el desarrollo de estrategias, la combinación de recursos y la iniciativa del empresario. Esta habilidad no se restringe al empresario, sino que se hace extensiva a su equipo de trabajo y su habilidad de aprender (Levinthal, 1991; Venkataraman y Van de Ven, 1998). El empresario de empresas de menor tamaño necesita conocer las condiciones internas de su empresa para poder desarrollar estrategias competitivas adecuadas para la supervivencia y éxito de su empresa (Luo, 1999). La capacidad de una empresa para cambiar se refleja en su dinámica interna, basada en el aprendizaje y en la acumulación de experiencia, para crear nuevas combinaciones de recursos y capacidades e innovar (Amburgey *et al.*, 1993; Álvarez y Busenitz, 2001; Hitt *et al.*, 2001; Schindehutte y Morris, 2001).

Calori *et al.* (2000) señalan que las acciones competitivas y sus interacciones transforman las fuerzas estructurales. Estas fuerzas no son únicamente determinadas externamente, sino que pueden moldearse por medio de iniciativas proactivas que el empresario adopte (Hamel y Prahalad, 1994). Álvarez y Busenitz (2001) sugieren que los empresarios al enfrentar situaciones complejas con información insuficiente utilizan sus experiencias clave o significativas para desarrollar ideas innovadoras no fundamentadas en hechos. Así, la determinación del empresario y su autoconfianza para tomar decisiones bajo estas condiciones es la única manera que tiene para progresar. En contrapeso a las dificultades que tienen las PYME, su tamaño les proporciona ventajas de adaptación, flexibilidad y capacidades para responder rápidamente a situaciones del entorno (Yaprak, 1985; Keng y Jiuan, 1989).

2.4.2 Recursos y capacidades: la Teoría de los Recursos

La Teoría de los Recursos se fundamenta en los trabajos de Selznick (1957) y Penrose (1959). Ella postula que las empresas son diferentes porque cada una desarrolla su propia experiencia, su historia, su cultura organizacional, sus activos y pasivos (Barney, 1991). Las empresas desarrollan su propio potencial gracias a sus recursos y capacidades estratégicas y productivas que las hacen “exclusivas” o “únicas” (De Oliveira y Evaldo, 2003). La Teoría de los Recursos aplica un análisis interno de la organización y del entorno competitivo en que opera. Estos análisis tienen por finalidad explicar cómo se comportan las empresas en un entorno competitivo mediante la explotación estratégica de sus recursos y capacidades (Barney, 1991), mismos que pueden combinarse (Collis y Montgomery, 1995). Se parte de la idea de que una empresa buscará la configuración apropiada de sus recursos de manera que se ajuste a las demandas de su entorno. En consecuencia, los recursos y capacidades se desarrollan o “evolucionan” junto con el ambiente (Chaharbaghi y Lynch, 1999). Bajo la perspectiva de esta teoría, la estrategia únicamente “asegura” el uso óptimo de los recursos estratégicos sin incrementar la competencia por las rentas disponibles (Peteraf, 1993). Su desarrollo comprende los siguientes aspectos:

- Desarrollo de una clasificación de los recursos (Barney, 1991; Grant, 1991; Zahra y Das, 1993).
- Estudio de las interacciones entre los recursos estratégicos (Amit y Shoemaker, 1993; Black y Boal, 1994).
- Evaluación de los recursos estratégicos (Collis, 1994).
- El proceso de adquisición y formación de los recursos estratégicos (Barney, 1986; Bernardo y Chowdhry, 2002; De Oliveira y Evaldo, 2003).

Pero, ¿qué son los recursos? Barney (1991: 101, traducción propia) los definió como:

“los activos, las capacidades, los procesos organizacionales, las características de la empresa, la información, el conocimiento, etc., controlados por la empresa y que le permiten crear e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad... los recursos de la empresa son sus fortalezas, valiosas para el diseño e implementación de sus estrategias”.

Penrose (1959) y De Oliveira y Evaldo (2003) señalan que los recursos son la base para el desarrollo de productos o servicios potenciales. Amit y Schoemaker (1993) y De Oliveira y Evaldo (2003) tratan las capacidades como un factor separado, mismas que son definidas como *“las rutinas organizacionales socialmente complejas que permiten a la empresa usar y combinar sus recursos para crear productos y/o servicios valiosos”* (Grunert y Hildebrandt, 2004:459, traducción propia). Como se mencionó en la introducción, en este trabajo se utiliza la palabra “recursos” en el sentido en que fue definida por Barney (1991) ya que abarca los recursos, las capacidades y otros tangibles e intangibles de las empresas.

2.4.2.1 Clasificación de los recursos

Varios autores, entre ellos Penrose (1959), Barney (1991), Grant (1991), De Oliveira y Evaldo (2003), coinciden en que los recursos pueden clasificarse en tres principales tipos:

- Recursos físicos: son aquéllos que incluyen los recursos naturales, materias primas y todos los bienes tangibles.
- Recursos humanos: según De Oliveira y Evaldo (2003:997) representan a los trabajadores de las áreas productivas, técnicas y administrativas.
- Recursos organizacionales: representan las rutinas y procedimientos que coordinan los recursos físicos y humanos de forma productiva.

Estos tres tipos de recursos se consideran “recursos básicos” ya que constituyen la base mínima necesaria para participar en un entorno competitivo (Chaharbaghi y Lynch, 1999). Sin embargo, Barney (1991) explica que estos recursos no producen por sí solos ventajas competitivas, ya que ésta resulta cuando las estrategias se fundamentan en recursos valiosos. Éstos se definen como aquellos recursos cuyos atributos les otorgan el potencial de neutralizar amenazas.

Según Peteraf (1993) los recursos son valiosos y desarrollan una ventaja competitiva sostenible, cuando poseen las siguientes cuatro características: heterogeneidad, movilidad imperfecta, límites *ex ante* a la competencia (antes de que la empresa gane una posición debe existir una competencia limitada por esa posición), y límites *ex post* a la competencia. Cuando los recursos sólo tengan una de estas características generarán una ventaja competitiva de corto plazo. Para poder ponderar el valor estratégico, también llamado fortaleza estratégica, de los recursos es importante considerar las fuerzas del mercado. Lo anterior es debido a que no todos los recursos adquieren el mismo valor en todas las industrias, es decir, su valor puede ser específico para una industria (Barney, 1991) y/o por un periodo determinado (Collis y Montgomery, 1995). Por esta razón, los recursos valiosos también se denominan factores estratégicos de la industria (Amit y Schoemaker, 1993). De esta forma, la Teoría de los Recursos vincula lo que la empresa hace bien (sus capacidades internas) con la demanda y posición de los competidores (entorno externo industrial). Las estrategias deben alinear los recursos con aspectos del entorno que se manifiestan en forma de oportunidades y amenazas (Venkatraman y Camillus, 1984). Profundizando en las

condiciones que hacen que los recursos sean valiosos tenemos que:

- 1) Inimitabilidad: Los recursos se convierten en estratégicos cuando son únicos y crean un “diferencial” difícil de alcanzar por la competencia (Wernerfelt, 1989). Esta característica hace que una vez que se desarrolla una ventaja, ésta limite la competencia (Peteraf, 1993; Collis y Montgomery, 1995). Sin embargo, la ventaja competitiva durará por el tiempo que tome a los competidores imitar estos recursos (Grant, 1991). En algunos casos, los recursos no pueden ser imitados con facilidad debido a que se desarrollan únicamente con el transcurso del tiempo.
- 2) Durabilidad: Está directamente relacionada con la vida útil de los recursos valiosos ya que su potencial estratégico no dura por siempre al ser específicos a un tiempo determinado (Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Collis y Montgomery, 1995). La efectividad de las estrategias se erosiona por la competencia contra el tiempo. Las empresas necesitan invertir en el mejoramiento de la calidad de sus recursos y en incrementar el número de recursos valiosos considerando su potencial asociación a posiciones competitivas. Esto es porque la dinámica competitiva en la industria determina su “atractivo” y la competencia dentro de ésta.
- 3) Heterogeneidad y apropiabilidad: La heterogeneidad significa que cada empresa desarrolla sus propios recursos valiosos diferenciándose de otras empresas (Penrose, 1959; Peteraf, 1993) y de sus estrategias (Collis y Montgomery, 1995; Veliyath y Fitzgerald, 2000), al menos en teoría. Las estrategias debieran proporcionar flexibilidad para poder utilizar los recursos adicionales o recombinarlos para escalar posiciones particulares en periodos diferentes (Penrose, 1959; Quinn, 1996). Generalmente las principales bases de las estrategias son los activos intangibles, como la cultura, la tecnología, el liderazgo transformacional, la lealtad, la confianza, el conocimiento, las patentes, la ubicación, la reputación, las marcas, etc., factores que cubren todos los

requisitos para ser considerados recursos valiosos. Estas características contribuyen a que estos recursos no sean fácilmente adquiridos por otras empresas. Chaharbaghi y Lynch (1999) denominaron a estos recursos como competitivos porque producen valor agregado y no son comercializados al surgir gracias a un proceso de acumulación (Barney, 1991; Rumelt, 1996).

- 4) **Substitución:** Los activos estratégicos no son sustituibles y para conservar esta ventaja es necesario prever y evaluar los impactos presentes y futuros de los productos sustitutos (Collis y Montgomery, 1995).
- 5) **Superioridad Competitiva:** Los recursos deben ser evaluados en relación con los recursos de la competencia. La evaluación requiere clasificar los recursos de la empresa en categorías y subcategorías para evaluar su efectividad y potencial en la formulación de estrategias. Por su parte, los recursos son también valiosos en combinación con otros recursos; esta combinación se encuentra inherente en las políticas y actividades que hacen que la empresa alcance una posición “distinguida” en el mercado (Collis y Montgomery, 1995). Por tanto, los recursos no deben considerarse de forma individual ya que su combinación los convierte en valiosos y difíciles de imitar (Wernerfelt, 1989; Amit y Schoemaker, 1993; Collis y Montgomery, 1995).

Desde el enfoque de la Teoría de Recursos, las empresas deben adoptar estrategias que exploten el potencial competitivo de sus recursos y maximicen los beneficios. A su vez, las estrategias deben considerar cómo el potencial competitivo de los recursos se intensifica según los mercados en los que gozan de ventaja competitiva; o en nuevos mercados donde mejoren el potencial competitivo de los recursos de la empresa. También se busca que los recursos contribuyan a ganar y acumular un conjunto único de recursos bajo la consideración del contexto de la industria y la situación competitiva (Collis y Montgomery, 1995). Por “único” debe entenderse su carácter exclusivo, original. Es importante que las empresas desarrollen un portafolio de habilidades,

recursos y capacidades que les permita enfocarse al mejor y más adecuado terreno competitivo para ellas (Veliyath y Fitzgerald, 2000). El éxito de la organización dependerá del *“mejor y más adecuado stock de recursos para su negocio y estrategia”* (Collis y Montgomery, 1995:119). Las empresas desarrollan una ventaja competitiva cuando implementan una estrategia que crea valor y que no ha sido implementada por ningún competidor actual o potencial (Barney, 1991). Una de las estrategias derivadas de la Teoría de los Recursos, o basada en los recursos, es la diversificación, puesto que busca explotar los recursos y la capacidad ociosos para los cuales existe una debilidad o falla del mercado (Penrose, 1959; Peteraf, 1993).

El proceso de acumulación de activos requiere que el administrador esté consciente de los activos que controla, de las sinergias potenciales que se pueden crear entre éstos y de cómo utilizarlos adecuadamente en la formulación de estrategias (Barney, 1986). La Teoría de los Recursos ayuda a los administradores a identificar cuáles son recursos estratégicos útiles en la promoción de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, así como en diferenciarlos de los recursos básicos (Barney, 1991). El reto para los administradores radica en encontrar mecanismos que protejan los recursos actuales de la empresa así como desarrollar o identificar nuevos (Amit y Schoemaker 1993). Las empresas con esta habilidad pueden obtener mejores resultados. La elección de estrategias puede apoyarse en el aprendizaje debido a que la acumulación de habilidades y conocimiento mejora la capacidad de la empresa en el desarrollo de sus actividades organizacionales (Levinthal, 1991). Además, las empresas logran otros beneficios asociados con la curva de aprendizaje y la reducción de los costos de producción, aumentando sus posibilidades de crecimiento. Álvarez y Busenitz (2001) explican que el aprendizaje contribuye a desarrollar el conocimiento y la experiencia específica de la empresa; esta última es difícil de emular y en consecuencia se convierte en una ventaja competitiva. Por esto, la tarea del dueño de la empresa es fomentar el crecimiento dinámico de la misma (Venkataraman y Van de Ven, 1998).

Chaharbaghi y Lynch (1999) señalan que la principal debilidad de la Teoría de los Recursos es que ofrece una visión estática de los recursos al presentarlos como no

sujetos a cambios. Esto contrasta con las condiciones tan dinámicas del entorno, mismas que impactan a las empresas y que presionan a la generación de nuevos recursos. Collis (1991) agrega que esta teoría no explica por completo el valor de las combinaciones de los recursos, debido a que el valor sólo puede apreciarse cuando se considera el mercado.

2.4.3 El papel del empresario

En este proyecto el concepto de empresario corresponde a la definición que emplean Martínez y Dorfman (1998), en la que indican que el empresario es aquella persona que asume el riesgo financiero de crear y/o mantener una empresa cuya administración está a su cargo. Este concepto resulta apropiado para designar al propietario de empresas de menor tamaño a quien generalmente le surge la idea del negocio, la desarrolla e intenta concretarla (Kets de Vries, 1977). En su defecto, y principalmente haciendo referencia al caso de empresas familiares, se incluye a la persona que hereda la idea de negocio y trabaja por mantenerla. Por tanto, consideraremos que un empresario exitoso es aquél que logra que su empresa logre adaptarse y sobrevivir en el tiempo (Carland *et al.*, 1984). Y para ello, el empresario puede asumir tres diferentes retos que no son excluyentes: el de asumir riesgos, el de innovar y el de administrar-coordinar.

2.4.3.1 Características del empresario

Bolton y Thompson (2000) explican que el empresario hace una diferencia significativa en su empresa al desempeñar un papel de líder e inspirar a sus empleados. Al mismo tiempo, los empresarios adquieren la responsabilidad de cuidar y preservar los recursos valiosos de su empresa. Autores como Das (1994), Man *et al.* (1998), Knight (2000) y De Toni y Nassimbeni (2001) establecen que el empresario puede promover o desalentar las actitudes que se tengan con respecto a la innovación, a la implementación de ideas y a la adaptación a los cambios (Starr y Fondas, 1992). La literatura sobre el empresario ha incluido el estudio de su comportamiento, sus actitudes, sus habilidades y su perfil. Estos aspectos marcan diferencias entre los

empresarios al mismo que tiempo que contribuyen al desarrollo de su propia mentalidad (Lumpkin y Dess, 1996). Dentro de los principales aspectos que diversos autores han identificado como los diferenciadores entre empresarios, encontramos los siguientes.

Motivaciones y emociones: Los empresarios se comprometen a una actividad que les aporte gozo y satisfacción al realizarla. Así, la empresa adquiere un significado emocional que guía sus emociones (Kets de Vries, 1977; Martínez y Dorfman, 1998; Bolton y Thompson, 2000). Las motivaciones están estrechamente relacionadas con la creación de la empresa (Birley y Westhead, 1994) y se manifiestan en la forma en que el negocio es conducido por el empresario. Las motivaciones están comúnmente asociadas con las necesidades de logro, de control o independencia, necesidades de responsabilidad y de poder (Carland *et al.*, 1984). Birley y Westhead (1994) afirman que el inicio de una empresa puede deberse a una combinación de dichas motivaciones reflejándose en ciertas características o prácticas de la empresa. Por ejemplo, los empresarios que buscan ser independientes tienden a desarrollar un comportamiento individualista manifestándose en el ejercicio de un control personal y conservando el poder de decisión. Algunos empresarios ven en su empresa un medio para su desarrollo personal y para lograr metas personales satisfaciendo, de esta manera, una necesidad de aprobación, lo que conduce al individualismo. Aquellos empresarios interesados en satisfacer valores de bienestar encuentran en sus empresas la oportunidad de contribuir al mejoramiento de su familia, grupo social o comunidad. Por su parte, la idea de generación de riqueza es otra razón que motiva la creación de empresas, pues se considera una alternativa para crear un patrimonio propio. Los empresarios que buscan la creación de un patrimonio familiar tienden a ser más conservadores y a desarrollar un estilo rígido de dirección. Lafuente y Salas (1989) encontraron que estas razones para crear una empresa estaban relacionadas con el término de una relación laboral en una empresa. Además, también influyen situaciones personales en las que los individuos consideran que han llegado a un momento de su vida en el que desean emprender nuevos retos como la creación de su propia empresa.

Aquellos empresarios que poseen mejores capacidades para adaptarse tienden a tener expectativas de alto riesgo.

Comportamiento empresarial: En los casos de PYME exitosas, se ha identificado que el empresario mantiene un compromiso hacia la innovación, la asunción de riesgos calculados y un comportamiento proactivo para el logro de objetivos estratégicos (Knight, 2000). Este comportamiento se manifiesta en una actitud abierta hacia la búsqueda o creación de oportunidades, que puede estar sustentada en liderazgo y/o en un sistema particular de valores (Miles y Snow, 1978; Caprioni *et al.*, 1994; Knight, 2000; Kickul y Gundry, 2002). En este contexto, la innovación representa los esfuerzos hacia cambiar el *status quo* de las cosas mediante el descubrimiento de nuevas combinaciones de recursos y de oportunidades. La asunción de riesgos no involucra únicamente riesgos financieros bajo condiciones de incertidumbre; también existen riesgos psicológicos y sociales que deben asumirse (Kets de Vries, 1977; Gupta, 1984; Knight, 2000; Kickul y Gundry, 2002). Una personalidad proactiva influye directamente en el desarrollo de una orientación estratégica prospectiva que determina el tipo de innovaciones que las empresas de menor tamaño adoptan (Kickul y Gundry, 2002). Los empresarios tienden a adoptar una conducta proactiva y orientada a la innovación cuando hay mucha incertidumbre en su entorno. De esta forma, los atributos personales de los empresarios influyen en las acciones y en los resultados de la empresa. En el caso de las PYME, la flexibilidad que tenga el empresario tendrá consecuencias positivas en el rendimiento de la empresa.

Antecedentes familiares: Cuando se habla del patrimonio empresarial se hace referencia a la herencia familiar en dicha materia que acompaña al empresario, como puede ser la ocupación de sus progenitores, la ética en el trabajo, las experiencias de crecimiento y madurez, el desarrollo de confianza en sí mismo, entre otros aspectos (Roberts, 1991). Muchos empresarios aprenden a manejar la empresa según vean cómo lo hacen sus padres (Lafuente y Salas, 1989). Es por ello que surgen diversos enfoques estratégicos, donde también influye la cultura del país; por lo que estos

enfoques se legitiman por la cultura en la que son adoptados (Whittington, 1993; Kras, 1994; Martínez, 1998; Martínez y Dorfman, 1998). La cultura aporta un marco que explica la forma en que las personas se comportan colectivamente al compartir una misión y valores sociales comunes. Además, la cultura de una familia se encuentra incorporada en los negocios familiares, influyendo en el desempeño o rendimiento de la empresa. Asimismo, también puede promover y mantener actividades emprendedoras (Zahra *et al.*, 2004) y hasta determinar el papel que cada miembro de la familia desempeña en la empresa (Heck, 2004). Las relaciones sociales de la familia han desempeñado un papel crucial para superar las dificultades o para el desarrollo de oportunidades de negocios (Granovetter, 1985; Rabellotti, 1995; Ortiz y Martínez, 2000; Steier *et al.*, 2004).

Habilidades y escolaridad: Según investigaciones previas, se ha encontrado que la escolaridad está positivamente asociada con el desempeño de la empresa; los empresarios que poseen altos niveles de educación (formal y social) tienen empresas con altas probabilidades de supervivencia (Lafuente y Salas, 1989). Barth (2003) encontró que un alto nivel de habilidades administrativas genera resultados exitosos en las empresas. Muchos empresarios e investigadores concuerdan en que la experiencia adquirida durante la vida universitaria o por las experiencias de vida, van formando al empresario (Collins y Moore, 1964). Una escolaridad alta proporciona al empresario una capacidad analítica más desarrollada y una perspectiva global más amplia, misma que se enriquece cuando tiene la oportunidad de adquirir otras experiencias mediante la visita a otros países. Esto, por ejemplo, impacta positivamente en la tendencia hacia exportar (Keng y Jiuán, 1989; Kaynak y Kuan, 1993; Porter, 1998). Las actitudes gerenciales del empresario también influyen en la disposición que se tenga para competir globalmente, algunas de estas actitudes están relacionadas con habilidades en el manejo de otros idiomas (Porter, 1998).

Experiencia laboral: La experiencia previa en la industria hace que los gerentes estén más familiarizados con la estructura de la misma y con el tipo de estrategias que en ella

se emplean (Gupta, 1984). Este conocimiento especializa de alguna manera a las personas proporcionándoles cierto tipo de ventaja derivada de la familiaridad con la industria y que es valiosa para el diseño e implementación de estrategias, particularmente en el caso de estrategias de diferenciación y de bajos costos. El aprendizaje y la experiencia también se adquieren de los errores cometidos y de los experimentados al trabajar en otras empresas (Vesper, 1980; Lafuente y Salas, 1989). La experiencia previa puede contribuir al desarrollo de habilidades administrativas y gerenciales valiosas para el adecuado aprovechamiento de las oportunidades, pudiéndose convertir en un activo estratégico (Barney, 1986).

Conciencia del entorno de negocios: Los resultados de investigación previa indican que el desarrollo de una mentalidad emprendedora aporta un modo de pensar más amplio que favorece la identificación de oportunidades que pueden ser riesgosas e implicar condiciones de incertidumbre. La incertidumbre abre oportunidades para ser aprovechadas y generalmente tienden a encontrarse en el ambiente externo de la empresa (Hitt *et al.*, 2001). El dinamismo del entorno incrementa la necesidad de mayores requerimientos de procesamiento de información (Luo, 1999) y para ello una mentalidad emprendedora es esencial para hacer progreso en las estrategias (Knight, 2000; Kickul y Gundry, 2002). Esto se logra a través del desarrollo de un “repertorio empresarial estratégico” que se adecue a diversas circunstancias y maneje de forma proactiva el ambiente (Knight, 2000). Este repertorio implica tener la capacidad de desarrollar una gama de habilidades, capacidades y conductas para que sean aplicadas adecuadamente según la situación que enfrente el empresario. Esto a su vez requiere de tomar decisiones y actuar prontamente. Por su parte, Bateman y Crant (1993) definieron una personalidad proactiva como aquella que influye en el cambio del entorno mediante la acción.

El desarrollo de una conciencia del entorno consiste en la habilidad del empresario para descubrir o crear oportunidades, ya sea la creación de un nuevo negocio, cambiar el actual o crear valor agregado mediante la combinación de recursos que aprovechen

oportunidades (Caprioni *et al.*, 1994; Bolton y Thompson, 2000; Álvarez y Busenitz, 2001; Kickul y Gundry, 2002). La intuición aun juega un papel importante en el monitoreo del medio y en la toma de decisiones de los empresarios de las PYME. Así, los enfoques del empresario pueden tener fortalezas y debilidades bajo ciertos entornos competitivos y por tanto estos enfoques pueden representar una fuente de ventaja competitiva (Álvarez y Busenitz, 2001).

Los empresarios debieran desarrollar conciencia en cuanto a que la adaptación empieza con el desarrollo de una capacidad adaptativa que surge a través de la recopilación de información, con la identificación de recursos adicionales u ociosos y con la de los posibles movimientos estratégicos a seguir (Penrose, 1959; Schindehutte y Morris, 2001). Existe evidencia que sugiere que no todas las empresas necesitan implementar un sistema de monitoreo estricto y rígido. En el caso de las empresas de menor tamaño resulta suficiente recopilar información relevante y el contacto con el exterior, de manera que sustenten las decisiones que se toman (Calof, 1993; Lim *et al.*, 1996).

2.4.3.2 Perfil del empresario

El perfil del empresario consiste en la combinación de características anteriormente descritas y que, con base en ellas, varios autores han identificado diversos perfiles. Las actitudes empresariales dan forma a estos perfiles (Fröhlich y Pichler, 1998). La tabla 5 presenta algunos de los perfiles de los empresarios propuestos por diversos investigadores. Cada perfil determina o influye en diversos aspectos de la empresa, como los que se mencionan a continuación.

1) Autores como Das (1994), Jennings y Beaver (1998), Venkataraman y Van de Ven (1998), Knight (2000), De Toni y Nassimbeni (2001), Schindehutte y Morris (2001) y Kickul y Gundry (2002), encontraron que el perfil del empresario influye significativamente en el desempeño o rendimiento de la empresa. Las ventajas competitivas exitosas no sólo resultan del aprovechamiento adecuado de la información en la toma de decisiones o de los recursos en la formulación de estrategias.

Características personales como la disciplina, la dedicación al trabajo, el aprovechamiento de la experiencia y aprendizaje previos también contribuyen a la eficacia de las estrategias (Kaynak y Kuan, 1993). En ese sentido, los diversos perfiles tienden a producir una determinada cultura, dirección estratégica y enfoque central de la empresa (Van Gelderen y Frese, 1998).

2) Los perfiles también influyen en el tipo de empresa que se crea (Smith, 1967; Miles y Snow, 1978; Luo, 1999), en el tipo de estrategias que el empresario implementa y en la forma en que conduce su empresa (Chakravarthy, 1982; Szilagyi y Schweiger, 1984; Lafuente y Salas, 1989). Por ejemplo, Kets de Vries (1977) encontró que las empresas emprendedoras tienen estructuras organizacionales dominadas por la dependencia y control del dueño, quien tiende a desarrollar una administración de tipo autocrático. El empresario puede ser impulsivo y espontáneo en su planeación, lo que puede implicar que su horizonte temporal es limitado. En contraste, Heck (2004) sugiere que el empresario está muy cerca de la adopción de la descentralización y de una orientación externa.

3) El perfil también determina en cierta manera el crecimiento de la empresa (Birley y Westhead, 1994). La supervivencia de la empresa está determinada por la capacidad del empresario para aprender a mejorar, a administrar y a desarrollar capacidades que permitan a la empresa seguir innovando a través del tiempo (Álvarez y Busenitz, 2001). El papel del empresario es importante para el crecimiento continuo de la empresa pero, según Penrose (1959), no necesariamente lo determina.

Tabla 5. Perfiles de empresarios

Factor	Autores	Tipos	Descripción
Escolaridad	Smith (1967) encontró que el perfil de los empresarios crea un tipo de empresa particular. Concluyó que algunos tipos de perfil parecen ser más apropiados a ciclos específicos en la vida de la empresa.	Artista	Tiende a crear empresas rígidas. Representa a <i>“un individuo con baja escolaridad y capacitación; generalmente tiene poco involucramiento social por lo que tiene dificultades para interactuar socialmente. También tiene una orientación temporal limitada.”</i>
		Oportunista	Tiende a crear empresas que se adaptan a su entorno. Este tipo de empresario es antagónico al perfil del “artista.” El oportunista <i>“tiene mayor escolaridad y capacitación, tiene seguridad en sí mismo para desenvolverse en el entorno social por lo que se involucra ampliamente en el entorno social y tiene una orientación hacia el futuro.”</i>
	Kets de Vries (1977) identifica el surgimiento de un tercer tipo de empresario, adicional a los dos tipos de perfil indicados por Smith (1967).	“Tercer tipo”	Representa a una persona de alta escolaridad y que es menos impulsiva. Le preocupa el control y su independencia además de tener un enfoque más adaptativo hacia el entorno.
Motivadores para crear una empresa propia	Birley y Westhead (1994) indican que los motivadores para crear una empresa incluyen: el deseo de libertad que permita incorporar al trabajo enfoques personales, aprovechar las oportunidades y autocontrolar el tiempo. Una empresa tiene sentido en la vida del empresario, y en ocasiones le da sentido a ésta, como el medio de sustento del empresario y su familia. Permite tener flexibilidad en el manejo de la vida personal y familiar.	Inseguro	Este tipo de empresario tiene que satisfacer una gran necesidad de aprobación.
		Seguidor	Representa a un individuo que requiere satisfacer la necesidad de imitar o seguir los roles que otros adoptan así como cubrir una necesidad de independencia y desarrollo personal.
		Evasor de estatus	Este tipo de empresario no necesita la aprobación de otros, pero busca independencia.
		Evasor de impuestos	Representa a un individuo que busca reducciones de impuestos y beneficios indirectos, al mismo tiempo que busca su independencia.
		Comunitario	A este tipo de empresario le preocupan los aspectos de bienestar social y también puede estar motivado por su deseo de independencia, desarrollo personal e instrumentación de la riqueza.
		Confundido	Es un empresario que puede tener varios de los motivadores previamente señalados.
Expectativas hacia el trabajo	Lafuente y Salas (1989)	Artista	Este individuo creó su empresa a raíz de su separación de otra organización. Las empresas de este tipo de empresario tienden a tener una rentabilidad muy baja.
		Orientado al riesgo	Este empresario tiene una escolaridad alta y llegó a un punto crucial en su vida en el que ha decidido crear su empresa. Ésta tiende a desarrollar altos niveles de operación y de rentabilidad.
		Orientado a la familia	Este empresario tiene una escolaridad baja y puede haber tenido experiencia previa en pequeñas empresas. El empresario crea una empresa rígida con un bajo desempeño.
		Administrador	La empresa se crea como una forma de aprovechar una oportunidad de negocios, por lo que es flexible y de alto rendimiento.

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura

Tabla 5. Perfiles de empresarios (continuación)

Factor	Autores	Tipos	Descripción	
Enfoque estratégico	Según Kerr (1982), cada enfoque hace evidente que los empresarios tienen características y comportamientos diferentes. Estas diferencias emergen de la naturaleza de cómo se percibe el entorno de negocios y cómo el empresario dirige su empresa en este ambiente de manera que le permita lograr sus objetivos.	Clásico	Este empresario utiliza una gran variedad de estilos de dirección; su atención tiende a concentrarse en áreas críticas de manera que aplique un estilo adecuado a las demandas de las estrategias. Tienden a aplicar un estilo de administración profesional donde se manifiesta el liderazgo del gerente. Estos empresarios son extremadamente analíticos y racionales, individualistas y se basan en técnicas cuantitativas y financieras para tomar decisiones y elaborar estrategias. Su estilo de administración generalmente es de tipo intervencionista.	
	Wisseman <i>et al.</i> (1980) crearon una taxonomía de estrategias basadas en un modelo modificado del ciclo de vida del producto (enfoque estratégico evolutivo). Según cada estrategia, estos autores identificaron seis perfiles.	Pionero, conquistador, gobernante, administrador, economizador y diplomático		Los líderes pueden modificar su estilo de liderazgo, sin embargo no son lo suficientemente flexibles para trabajar efectivamente en todas las situaciones y tipos de empresas. La efectividad de los líderes se determina por la naturaleza de la situación que enfrentan.
	Mintzberg (1980)	Procesual	Los empresarios juegan varios roles, mismo que se pueden agrupar en tres categorías: 1) roles interpersonales con gente interna y externa a la empresa; 2) roles informativos, que tienen que ver con la forma en que se obtiene información y se disemina dentro y fuera de la empresa; y 3) roles de decisión, representando las elecciones de los administradores y la toma de decisiones. Es importante desarrollar habilidades para lidiar con el cambio y estar abiertos al aprendizaje para poder adaptarse. Las estrategias concuerdan con los objetivos personales del empresario quien analiza, sigue su instinto, la rutina y la espontaneidad cuando elabora estrategias. El empresario se concentra en el cambio estratégico y en la acción.	
	Szilagyi y Schweiger (1984)	Sistémico	Los empresarios que aplican un enfoque estratégico de tipo sistémico buscan conservar su independencia y aprovechan todas las alternativas disponibles que se presentan en su entorno social (aprovechamiento de relaciones personales). Los empresarios pueden incorporar dentro de los criterios para la elaboración de estrategias intereses personales e incluso familiares.	

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura

El crecimiento de las empresas de menor tamaño puede ser limitado por la visión de corto plazo del empresario al no observar y considerar las oportunidades de crecimiento debido a sus limitadas capacidades emprendedoras. No obstante, es posible que el empresario se conforme con los resultados que produce su empresa y eso sea

suficiente para él (Penrose, 1959). Muchos empresarios se encuentran satisfechos con mantener su empresa en un tamaño controlable por lo que no muestran interés en un mayor crecimiento de la misma (Vesper, 1980). En el caso de las empresas pequeñas, los empresarios pueden estar dispuestos al acercamiento a otras personas o instituciones para tener acceso a los recursos que les hacen faltan. Ésta es una manera de asegurar la supervivencia, el crecimiento de la empresa o el aprovechamiento de oportunidades. *“La existencia de este capital social se ha sugerido como un mitigador clave de los problemas derivados de la inexperiencia”* (Venkataraman y Van de Ven, 1998:250, traducción propia). Sin embargo, existe evidencia empírica que sugiere que muchos empresarios saben que no pueden depender del apoyo de externos, especialmente del gobierno, por lo que están conscientes de que necesitan encontrar formas de operar sin ayuda (Fischer y Reuber, 2003).

2.4.4 El papel de las instituciones de apoyo

Las PYME se han convertido en factores primordiales en la promoción de desarrollo económico y la asistencia a este grupo particular de empresas ha surgido de una gran variedad de organizaciones (Westhead *et al.*, 2002b). La literatura sobre el papel y las implicaciones de la existencia de organizaciones de apoyo ha tendido a enfocarse en el apoyo gubernamental, desatendiendo el papel importante que también han jugado las instituciones no gubernamentales.

El apoyo recibido por las PYME, representa a diversas organizaciones, tanto públicas como privadas, que brindan ayuda y respaldo en muy diversos aspectos. Estas instituciones pueden ser locales, regionales o nacionales; y sus servicios pueden cubrir áreas comerciales, industriales, de capacitación, de desarrollo, tecnológicas, de innovación, financieras, educativas, tareas de representación, entre otras (Hibbert, 2000; Kettunen, 2002). Las organizaciones de apoyo representan un medio de adquirir o desarrollar los recursos que las empresas de menor tamaño carecen. En este sentido, el apoyo es útil para superar obstáculos y representar los intereses de las empresas más pequeñas. Se dice que cuando las instituciones de apoyo privadas y públicas son

sólidas se convierten en una base segura para que las PYME logren asumir exitosamente sus retos (Humphrey y Schmitz, 1996). Las instituciones de apoyo desempeñan dos tipos de papeles:

1. Un papel activo y directo en proveer ayuda concreta y directa a las PYME, como por ejemplo, brindar capacitación o facilitar el acceso a recursos financieros. La mayoría de las instituciones no gubernamentales siguen este enfoque.
2. Un papel indirecto en el diseño de políticas que tendrán un impacto en las PYME. Ésta es un área en la que las instituciones y políticas gubernamentales tienen un papel importante.

Sin embargo, Lall (2000) sugiere que, independientemente del papel que jueguen las instituciones de apoyo, toda institución que brinde apoyo a las PYME debe adoptar una actitud proactiva. Esta actitud no sólo debe manifestarse en la naturaleza de sus programas de ayuda, sino también en el estímulo para que estas empresas participen en la reforma de políticas o en el diseño de los programas de ayuda. Parte del papel de las instituciones de apoyo es hacer a los empresarios de las PYME conscientes de los retos que tienen y ayudarles a prepararse para superarlos. Esta tarea involucra enseñarles a ser proactivos y a identificar oportunidades (Imai, 1986; Sarkis, 2001). La ayuda tiende a impactar positivamente en la empresa receptora, especialmente cuando el apoyo incluye aspectos de planeación estratégica (Robinson, 1980, 1982). Así, las instituciones de apoyo que ofrecen conocimiento especializado (*expertise*) sobre el negocio contribuyen al desarrollo de beneficios primarios y secundarios (Wood, 1994). Los beneficios primarios son aquellas mejoras observables en los resultados obtenidos por la empresa y que son medibles (e.g. incremento en las utilidades o participación en el mercado) (Chrisman y McMullan, 2002). Los beneficios secundarios son producto de un proceso de largo plazo como son las innovaciones con potencial comercial (Burgelman y Sayles, 1986). Uno de los principales retos para quienes diseñan políticas relacionadas con el desarrollo industrial y regional es cómo concientizar a los

empresarios y cómo hacer que puedan aprovechar el potencial de sus recursos y capacidades (De Oliveira y Evaldo, 2003).

2.4.4.1 Instituciones no gubernamentales

Estas organizaciones representan a instituciones privadas o civiles que proveen ayuda en una amplia gama de áreas de atención. Algunas de estas instituciones persiguen un interés de lucro, existen otras que tienen razones políticas valiosas y, otras más, que desean ayudar a las empresas y representar sus intereses. Por ejemplo, Porter (1998) señala que las asociaciones industriales se han convertido en una fuente valiosa de información y promoción. Aquellas instituciones que proveen de recursos, como es el caso de las instituciones financieras, se consideran a sí mismas esenciales para el rápido crecimiento de las empresas (Fischer y Reuber, 2003) y de alguna forma ganan cierto “poder”, mismo que les deja en una posición en la que pueden restringir el acceso a los recursos financieros. Esta situación refleja una limitación bastante seria para las empresas de menor tamaño pues el costo de los servicios puede ser caro, particularmente cuando acuden a apoyos externos. Autores como Rowe y Hollingsworth (1996) sugieren que el apoyo a las PYME también debiera brindarse a un costo accesible y que genere beneficios observables. Como no todas las instituciones no gubernamentales persiguen fines altruistas, las PYME pueden sentir desconfianza y evitar acercarse a este tipo de organizaciones (Fischer y Reuber, 2003).

2.4.4.2 Apoyo gubernamental

El apoyo gubernamental es un incentivo para que los empresarios desarrollen *“conciencia de las oportunidades, capacidades de planeación y organización, y puedan generar oportunidades en las que se compartan los costos”* (Seringhaus y Botschen, 1991: 129, traducción propia). Fischer y Reuber (2003) indican que existen dos tipos diferentes, pero complementarios, de conducta que los gobiernos pueden adoptar cuando se trata de brindar apoyo. El primer tipo representa un comportamiento pasivo en el que el gobierno únicamente es responsable de la creación de un entorno de negocios adecuado así como de la infraestructura para el desarrollo de los negocios

(O’Shaughnessy, 1996) sin brindar ningún tipo de apoyo especializado (Levie, 1994; O’Shaughnessy, 1996; Lohmann, 1998). El gobierno influye en los determinantes de la ventaja competitiva nacional, a saber, las condiciones de los factores, las industrias relacionadas y de apoyo, las condiciones de la demanda, la estrategia de la empresa y la competencia, a través de las políticas que establezca, de las condiciones que se generen en el mercado de capitales, la estructura institucional existente, la política fiscal, el capital, la información y el manejo de las variables macroeconómicas. Porter (1998:73, traducción propia) establece que *“las políticas que se implementan sin consideración de cómo éstas influyen en todo el sistema de determinantes pueden llegar a mermar la ventaja nacional en lugar de potenciarla.”* Dentro de estas políticas se encuentran las relacionadas con el tipo de cambio, los precios, los salarios, las políticas de comercio exterior, la regulación en algunas industrias y la competencia, las políticas de protección a industrias en desarrollo y políticas relacionadas con la inversión extranjera (Porter, 1998; Graham, 1999). Porter (1998) reconoce que el papel del gobierno local y estatal influye también para dar forma a la ventaja nacional. En su opinión, este papel debiera limitarse a la creación de condiciones adecuadas que promuevan la productividad mediante incentivos a la competencia y desarrollo de estos esfuerzos. Así, el gobierno debiera jugar un papel indirecto quedando restringida su participación directa en aquellos aspectos en que las empresas no pueden participar, como por ejemplo, en la elaboración de las políticas comerciales. Este papel queda ejemplificado con la participación exitosa de las PYME en la economía global, facilitada en el caso de muchos países como en los casos de Taiwán, Singapur y Corea, por los programas de apoyo creados por sus respectivos gobiernos y que cumplen tres condiciones básicas, según Asundi (1996):

- 1) Mantener la competitividad económica a través de las políticas que adoptan,
- 2) Influir en la regulación comercial y hacer progreso en la agenda sobre comercio recíproco, y
- 3) Promover que las empresas desarrollen una orientación global.

El segundo papel que tiene la política gubernamental se manifiesta en las actitudes y comportamientos que se tomen con respecto a los negocios, resultando en la creación o eliminación de políticas y programas que atiendan necesidades particulares de las empresas de menor tamaño y de reciente creación (Levy, 1994; Hallberg, 1999; Collinson, 2000). Este papel representa una participación activa del gobierno; el apoyo proviene de diversas agencias a diversos niveles gubernamentales, llámense local, regional o nacional. Fischer y Reuber (2003) encontraron que quienes hacen las políticas tienden adoptar un papel activo. Éste es el caso de los gobiernos que apoyan a las PYME mediante políticas que buscan reducir los costos de transacción, solucionar las fallas del mercado y promover clusters, como un medio de impulsar la competitividad. Parte de este apoyo ha incluido el desarrollo de una infraestructura adecuada, la promoción de vínculos entre las PYME y empresas grandes, la promoción de instituciones locales de apoyo y la organización de ferias comerciales (Humphrey y Schmitz, 1996; Lall 2000; OECD, 2000). Cabe aclarar que el apoyo no queda restringido a nuevos proyectos sino que también se utiliza para reactivar empresas y clusters que se encuentren en dificultades. Si los gobiernos suspendieran estos programas no sería posible que muchas empresas alcanzaran el éxito; o quizás habrían sido sujetas de muchos errores que representarían costos mayores (Pouder y St. John, 1996). Macario (2000) y Veciana *et al.* (2002) concuerdan en que el apoyo gubernamental requiere una coordinación clara y efectiva en dos niveles. Uno de ellos representa la congruencia entre las políticas y los programas que satisfagan las necesidades de las empresas más pequeñas. El segundo corresponde a una coordinación efectiva entre los diferentes niveles de gobierno para proveer una ayuda eficiente y oportuna a las PyME (OCDE, 2000). Los programas de apoyo debieran desarrollarse para dar respuesta a necesidades específicas de un sector y/o región (Humphrey y Schmitz, 1996). Para ello, es necesario que las instituciones también estén al tanto de cuáles son las necesidades locales y las áreas potenciales de ayuda que puedan apoyar a las empresas a desarrollar ventajas competitivas. Tanto las políticas como los programas de asistencia debieran buscar la inversión en los que son los recursos estratégicos locales, estimular el aprendizaje y promover su acumulación y

la transferencia de conocimiento para provocar su difusión en la región y hacerla competitiva.

2.4.4.3 Áreas o necesidades de apoyo

Las principales áreas en las que las políticas gubernamentales pueden hacer una diferencia en la ventaja competitiva nacional son la educación, la capacitación, la ciencia, la tecnología y la infraestructura (Porter, 1998; OECD, 2000). Una de las explicaciones que se ha dado al crecimiento económico se basa en la acumulación del capital humano en una sociedad (Becker y Murphy, 1990; Barro, 1992). Éste representa el conocimiento y las habilidades, en tanto que el desarrollo implica los avances en el conocimiento tecnológico y científico. Por esta razón, se cree que este tipo de capital promueve las inversiones en I&D que lleven a la producción de nuevos bienes y al mejoramiento de los actuales, a satisfacer las demandas insatisfechas y crear nueva tecnología (Becker y Murphy, 1990; Carrington y DiTragiacche, 1999; Wong y Yip, 1999; Beine *et al.*, 2001).

A nivel empresa, resulta valioso que las políticas y acciones gubernamentales se enfoquen en atender las causas de fracaso de las empresas puesto que ello representa altos costos económicos y sociales reflejados en el desempleo, el decremento en la contribución a la riqueza nacional y en la recaudación de impuestos, entre otros. Un análisis de los errores puede indicar áreas en las que la asistencia sea necesaria o áreas en las que las políticas no han sido efectivas. Argenti (1976) identificó las principales causas de los errores en los que caen las empresas, mismas que se presentan en la tabla 6.

Tabla 6. Causas del fracaso en las empresas

Causas con origen en	Factores involucrados	Descripción
Administración	<ul style="list-style-type: none"> - Regla del empresario (<i>Own-man rule</i>) - Un consejo de administración que no participa o un equipo gerencial desequilibrado - Finanzas débiles - Falta de una administración profunda - El dueño o director general 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente autocrático - Exclusión de los directores internos o externos - Nadie cuestiona las decisiones del gerente general - Contabilidad y controles financieros inadecuados - Uso del poder no ético
Información contable	<ul style="list-style-type: none"> - Control presupuestal inapropiado - Uso de presupuestos de flujo de efectivo no actualizados - Reportes o sistemas inadecuados e imprecisos - Incorrecta valuación de activos 	El fracaso resulta de pobres controles financieros y de insuficiente o incorrecta información financiera.
Cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencias competitivas - Cambios políticos - Cambios económicos - Cambios sociales - Cambios tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencias del estado y futuro de la competencia - Actitudes políticas hacia los negocios, empresas e industrias específicas - Políticas macroeconómicas y ciclos económicos - Consumidores, mercados, condiciones laborales, tendencias laborales, estilos de vida, derechos laborales y humanos, aspectos ambientales, etc.
Limitaciones	Medios de comunicación, grupos de consumidores y ambientalistas, agrupaciones comerciales, el gobierno.	Incapacidad de la empresa para acomodar los intereses y demandas de diversos grupos externos en los planes de la empresa para mantener buenas relaciones con ellos y evitar confrontaciones.
<i>Overtrading</i>	Falta de suficiente flujo de efectivo debido a una rápida expansión	<ul style="list-style-type: none"> - Subestimación de la capacidad de endeudamiento o fallas en el cálculo del momento preciso para endeudarse. - Incremento del volumen de negocios a costa de los márgenes de ganancia.
“El gran proyecto”	<ul style="list-style-type: none"> - Fusión - Diversificación - Expansión - Lanzamiento de un nuevo producto o servicio - Programas de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> - Subestimación de los costos y tiempos para el desarrollo de este tipo de proyectos. - Sobreestimación de las ganancias - Compromiso con las obligaciones que la empresa no es capaz de asumir en caso de fracaso.
<i>Gearing</i>	Cálculo erróneo del límite de tolerancia que tienen las ganancias para resistir variaciones extremas	-
Fluctuaciones normales del negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Situación de la demanda - Condiciones de la competencia - Cambios en el gusto de los clientes - Innovaciones tecnológicas 	Las fluctuaciones normales del negocio no deben ser excusa para explicar el fracaso de una empresa pues estos cambios sólo indican el debilitamiento previo de la empresa y que difícilmente lograría sobrevivir a tal evento.
Razones financieras	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidez - Solvencia - Rentabilidad 	Pueden indicar la existencia de dificultades que debieran ser atendidas para evitar problemas futuros.

Fuente: Argenti (1976)

Las empresas de menor tamaño enfrentan problemas relacionados con habilidades administrativas inadecuadas, con el acceso a recursos financieros y con los niveles de educación de la fuerza de trabajo. Chrisman *et al.* (1987) encontraron evidencia que

muestra cómo los programas gubernamentales pueden ayudar a superar las barreras relacionadas con habilidades administrativas. Esto es relevante sobre todo cuando los programas abarcan las áreas de mercadotecnia, finanzas, operaciones y administración en general. Los empresarios que se benefician de estos programas pueden incrementar su repertorio de habilidades para mejorar la toma de decisiones. Las instituciones de apoyo también pueden facilitar el desarrollo de redes, desarrollar o influir en las curricula escolar de acuerdo a las necesidades de las empresas (Fischer y Reuber, 2003), estimular la I&D, y el desarrollo de habilidades y capacitación (Pouder y St. John, 1996).

Las necesidades de las PYME también incluyen aspectos relacionados con cómo enfrentar los retos competitivos en una economía global. Los principales en el mercado global se relacionan con el acceso al mercado, con comprender las necesidades de mercados extranjeros y con el servicio post venta. Para este propósito, las PYME han dependido del apoyo que les brindan resaltando la necesidad de programas que estimulen a los empresarios a desarrollar interés en los negocios internacionales. La asistencia a este respecto podría incluir la enseñanza de otros idiomas, las misiones comerciales, la instrucción sobre negocios internacionales, las habilidades de negociación, la exportación y cómo superar barreras percibidas (Bilkey y Tesar, 1977; Humphrey y Schmitz, 1996). En esta área, muchas organizaciones han desarrollado servicios especializados para las PYME exportadoras; dicho aspecto ha sido estudiado ampliamente en diversas investigaciones (Bilkey y Tesar, 1977; McKiernan, 1992; Calof, 1993; Chetty, 1993, 1999; Das, 1994; Solberg, 1997; De Toni y Nassimbeni, 2001; Bell y Young, 2004). La internacionalización de las empresas más pequeñas requiere de un apoyo que vaya más allá del estímulo a la actividad exportadora. Es necesario proveer asistencia en áreas como transferencia de tecnología, mercadotecnia, desarrollo de redes y relaciones dentro de la cadena de proveeduría (Bell y Young, 2004:48).

2.4.4.4 Efectividad

Autores como Lall (2000) y Westhead *et al.* (2001, 2002) señalan que la efectividad de las acciones de muchas de instituciones de apoyo puede ser el resultado de una actitud proactiva reflejada en sus políticas y actividades de fomento a la competitividad de las PYME; lo anterior como parte de una estrategia de desarrollo (Vergara, 1998; Kettunen, 2002). Esto implica un alto grado de interacción y coordinación entre estas instituciones para facilitar o proveer los recursos de una forma transparente y pronta. Esto también hace deseable que el apoyo se adecue a las condiciones cambiantes que enfrentan las empresas de menor tamaño; a su vez, hace recomendable la participación de éstas en el diseño de políticas que les favorezcan (Lall, 2000).

Chrisman y McMullan (2002) enfatizan la importancia de la evaluación de la efectividad de las instituciones públicas en la provisión de apoyo a las empresas de menor tamaño. Esta evaluación también pudiera hacerse extensiva a las instituciones privadas, pues sería valioso contar con una retroalimentación sobre la productividad de los fondos públicos y privados. Asimismo, la evaluación también pudiera considerar el impacto que tienen los apoyos ofrecidos en la generación de beneficios primarios y secundarios. Esta tarea adquiere mayor relevancia cuando se trata de servicios gratuitos o subsidiados.

La asistencia a las PYME, particularmente la ofrecida por organismos públicos, debiera proveerse a tiempo e incluir la difusión de información precisa, clara y relevante que apoye la toma de decisiones de los empresarios de las PYME (O'Rourke, 1985). Para incrementar la efectividad de las políticas y de los programas de apoyo se requiere que las instituciones de apoyo conozcan ampliamente cuáles son las características y necesidades de las PYME a las cuales destinan sus servicios (Westhead *et al.*, 2002). Esto puede parecer obvio; sin embargo, esta distinción no siempre se hace y por ello es posible que se haga necesaria la creación de programas de ayuda diferenciados según las condiciones que los diversos grupos de empresas puedan enfrentar. Las necesidades pueden variar según el grupo de las PYME (Bilkey y Tesar, 1977; Lafuente

y Salas, 1989; Veciana *et al.*, 2002). Por ejemplo, las necesidades de una empresa de reciente creación diferirán de las necesidades que tienen las empresas en periodo de crecimiento o declinación. Por tanto, la asistencia puede variar en su complejidad según las condiciones y necesidades de la empresa. Si se mejora la segmentación de empresas y se adecuan los apoyos a cada segmento, es posible que las instituciones de apoyo otorguen la ayuda a las empresas que verdaderamente lo requieren. Por ejemplo, en el caso del apoyo a las exportaciones, se ha encontrado evidencia que sugiere que en la mayoría de los casos el apoyo no lo reciben las empresas que más se beneficiarían de él (Seringhaus y Rosson, 1990; Crick, 1995; Gray, 1997; Orser *et al.*, 1999). Otro ejemplo ocurre en el caso de las políticas relacionadas con disminuir las barreras económicas de entrada y salida del mercado, mismas que pueden resultar insuficientemente atractivas para promover la creación de nuevas empresas. Queda claro que es necesario crear incentivos que satisfagan las motivaciones y aspiraciones económicas de los empresarios (Lafuente y Salas, 1989). Así, el apoyo institucional hacia las PYME es importante porque es un medio de ayudarles a adaptarse, enfrentar o insertarse a la dinámica de la globalización.

2.5 Internacionalización de las PYME

La internacionalización puede definirse como el proceso de adaptación de una empresa a un entorno internacional. Este proceso de adaptación involucra cambios en la estrategia de la empresa, en su estructura, en el uso de los recursos, o incluso la desinversión para poder lidiar con varios factores de diversa índole (Calof y Beamish, 1995). La internacionalización también se explica como una estrategia que representa una alternativa para compensar las dificultades relacionadas con mercados donde se tiene poco crecimiento o una baja participación; también representa el aprovechamiento de oportunidades en mercados, nuevos o existentes, en otros países. La internacionalización no debe considerarse un compromiso de corto plazo; es una estrategia que toma tiempo en desarrollarse e involucra retos complejos que representan riesgos y costos y que de ninguna manera asegura la supervivencia de la

empresa (McKiernan, 1992; Westhead *et al.*, 2002). Considerando el caso particular de las PYME, éstas tienen dificultades para internacionalizarse además de que no todas se interesan en esta alternativa. Muchas pequeñas empresas carecen de la habilidad para manejar este tipo de actividad; otras gozan de una posición ventajosa en los mercados domésticos y no desean arriesgarla (Westhead *et al.*, 2001). En consecuencia, muchas pequeñas empresas prefieren concentrarse en los mercados domésticos (Keng y Jiuán, 1989), hecho que no las exenta de sentir el impacto de competidores de otros países en un mundo globalizado como el de hoy. Y por ello, a pesar de que se concentren únicamente en el mercado nacional, esto no las exenta de desarrollar altos niveles competitivos para poder neutralizar la competencia proveniente del exterior. Para ello, las PYME pueden comparar sus estándares de operación con el de sus competidores extranjeros y de esa manera autoevaluarse e identificar áreas de mejora.

Varios estudios han sugerido que las empresas de menor tamaño debieran aproximar su internacionalización de una manera que sea adecuada a su tamaño (O'Rourke, 1985). Cuando las empresas más pequeñas participan en mercados extranjeros se ven obligadas a ganar el apoyo de sus proveedores, quienes deben apoyarles mediante entregas rápidas, la realización de actividades de desarrollo de producto, calidad de los insumos, entre muchos otros factores. Esto ayuda a las PYME a reducir tiempos, aumentar sus niveles de calidad y la innovación del producto. Pero una apreciación hacia el interior de las PYME lleva a observar que en muchos casos, éstas sólo implementan de manera parcial actividades que refuerzan o incrementan su potencial competitivo. De Toni y Nassimbeni, (2001) dan un ejemplo de ello, al identificar que las empresas pequeñas tienden a manejar los aspectos de calidad invirtiendo únicamente en la adquisición de maquinaria y equipos modernos, sin implementar herramientas o procedimientos correspondientes a una administración total de la calidad o prácticas como el "justo a tiempo".

2.5.1 Razones para su internacionalización

La literatura ha identificado dos tipos de factores que estimulan a las PYME a tener su primer contacto con los mercados extranjeros. La definición de cada uno de ellos así como algunos ejemplos se encuentran en la tabla 7, que a continuación se presenta.

Las motivaciones debieran ser distinguidas según su naturaleza. Las motivaciones coyunturales responden a oportunidades ocasionales de corto plazo en tanto que las motivaciones estructurales representan el desarrollo de una orientación fija hacia áreas de negocios de largo plazo (De Toni y Nassimbeni, 2001). Sin embargo, los estímulos no son suficientes para explicar por qué una empresa se internacionaliza. Esta decisión es promovida o limitada por la existencia de diversos facilitadores o inhibidores en la trayectoria de la empresa y en su estructura social (McKiernan, 1992).

Tabla 7. Factores que estimulan la internacionalización de las PYME

Factores	Definición	Ejemplos	Autores
Externos	McKiernan (1992) los define como aquellos incentivos derivados de eventos externos que dan la oportunidad a las PYME de participar en mercados extranjeros. La internacionalización resulta de la respuesta o reacción de las PYME ante esta oportunidad, y no de una estrategia planeada para el desarrollo de nuevos mercados (Hibbert, 1997; Johnsen y Johnsen, 1999).	Recepción inesperada de pedidos del extranjero.	Bilkey y Tesar (1977); O'Rourke (1985); Johnsen y Johnsen (1999).
		Estado de la competencia en los mercados nacionales.	Keng y Jiuan (1989); McKiernan (1992); Chetty (1999).
		Iniciativas o apoyo gubernamental y condiciones macroeconómicas.	Aaby y Slater (1989); McKiernan (1992); Johnson y Johnson (1999).
		Atractivas oportunidades en el extranjero.	Keng y Jiaun (1989).
		Pérdida de participación en el mercado nacional o búsqueda de mayores ganancias.	Das (1994); Lim <i>et al.</i> (1996); Hibbert (1997); Johnsen y Johnsen (1999); Knight (2000).
		Acuerdos comerciales, la competencia en la industria.	Chetty (1999).

Internos	Representan una actitud proactiva hacia los mercados extranjeros y su desarrollo (Johnsen y Johnsen, 1999). Se explotan estratégicamente las competencias de la empresa (McKiernan, 1992). Hibbert (1997) explica que los incentivos internos también son un medio de mantenerse competitivo.	Actitud respaldada por la confianza en la ventaja competitiva que tiene la empresa y en su capacidad para satisfacer demandas en mercados extranjeros.	Johnsen y Johnsen (1999).
		Búsqueda de nuevas oportunidades; aprovechamiento de contactos personales y los que pueden lograrse a través de otras instituciones; aprovechamiento de incentivos gubernamentales.	Chetty y Hamilton (1993).
		Combinación de tres variables principales: factores estructurales de la empresa, el perfil del empresario y los obstáculos en el proceso de internacionalización.	Bonaccorsi (1992, 1993).

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura sobre la internacionalización de PYME

Como contraparte a los estímulos, las PYME también enfrentan varios obstáculos para su internacionalización, mismos que también pueden ser internos o externos. Algunos investigadores han indicado que las barreras para la internacionalización de la empresa a través de las exportaciones se encuentran en los factores internos (Cavusgil y Nevin, 1981). Dentro de las dificultades de carácter interno más comunes se encuentran problemas relacionados con la capacidad, falta de información, dificultades de acceso a los canales de distribución, empatar los precios de la competencia, problemas con la promoción del producto, redes de distribución; el abastecimiento y contacto con los clientes, satisfacción de la demanda, otorgamiento de crédito, desarrollo de nuevos productos (Keng y Jiuan, 1989; Westhead *et al.*, 2002); dificultades en el manejo de otros idiomas y falta de contactos en el exterior (Yaprak, 1985); falta de personal capacitado en ventas de exportación (O'Rourke, 1985; Keng y Jiuan, 1989); adaptación a las prácticas de negocios en el extranjero (Bilkey y Tesar, 1977); estrategias inadecuadas, actitudes negativas hacia la exportación y experiencia insuficiente (Calof, 1993; Kaynak y Kuan, 1993; Coviello y Munro, 1995; Westhead *et al.*, 2002).

Los obstáculos externos incluyen la demanda insuficiente en mercados extranjeros, altos costos y barreras comerciales (O'Rourke, 1985; Yaprak, 1985; Keng y Jiuán, 1989; Hibbert, 1997); deterioro de las condiciones del mercado, regulación y características en los mercados extranjeros (Bilkey y Tesar, 1977; Yaprak, 1985; Das, 1994; Hibbert, 1997); inadecuada representación de la empresa en el extranjero (Bilkey y Tesar, 1977); creciente demanda en los mercados nacionales que absorben el exceso de producción destinada a las exportaciones, e insuficientes mercadólogos capacitados (Das, 1994); la competencia internacional (Hibbert, 1997).

2.5.2 Modelos de internacionalización

La internacionalización requiere que las estrategias de la empresa consideren cuatro aspectos importantes: la creación de ventaja competitiva, el proceso de internacionalización a seguir, la naturaleza de los mercados a incursionar y la coordinación de actividades más allá de las fronteras (Calori *et al.*, 2000). No existe consenso en el proceso que las empresas siguen para su internacionalización; por lo que el tamaño de la empresa ha sido un factor que ha contribuido al debate a este respecto. En este contexto, se han identificado dos formas en que generalmente ocurre el proceso de internacionalización en las PYME. La primera corresponde a un modelo basado en etapas; en tanto que la segunda representa un modelo que no requiere del seguimiento estricto de fases o etapas.

Modelo de internacionalización basado en etapas

Varios académicos han desarrollado sus propios modelos basados en etapas. Dos de los modelos más representativos son los desarrollados por Bilkey y Tesar (1977) y Johanson y Vahlne (1977) quienes coinciden en que la internacionalización ocurre mediante el seguimiento de una secuencia de fases a través de las cuales las empresas comprometen cada vez más sus recursos en mercados internacionales. Así, las empresas tienden a utilizar una estrategia inicial en la que no tengan que comprometer una gran cantidad de recursos (Westhead *et al.*, 2002). El modelo desarrollado por Bilkey y Tesar (1977) explica el comportamiento exportador de las

PYME; por su parte, el modelo desarrollado por Johanson y Vahlne (1977) parece adaptarse más al proceso de internacionalización seguido por las empresas grandes. Ambos modelos se presentan en la tabla 8.

Este modelo se puede resumir como el movimiento gradual de una actividad exportadora irregular hasta llegar al establecimiento de una planta de producción en el extranjero (Chetty, 1999). La internacionalización de las PYME generalmente ocurre mediante el uso de una estrategia exportadora que es considerada un indicador de rendimiento, desempeño o actuación competitiva (Buckley *et al.*, 1990), tanto a nivel nacional como regional (Westhead *et al.*, 2002b).

Tabla 8. Modelos de internacionalización de las empresas por etapas

Etapas	Modelo desarrollado por Bilkey y Tesar (1977)	Modelo desarrollado por Johanson y Vahlne (1977)
Primera etapa	No hay interés por exportar	Actividad exportadora esporádica
Segunda etapa	Satisfacción de órdenes de producción inesperadas sin realizar esfuerzos por incursionar en la exportación	Exportación a través de un agente
Tercera etapa	Exploración de la posibilidad de exportar	Establecimiento de una subsidiaria de ventas
Cuarta etapa	Se empieza a exportar de manera “experimental” hacia países psicológicamente cercanos	Establecimiento en el extranjero de instalaciones de producción
Quinta etapa	Se adquiere gran experiencia en la actividad de exportación	
Sexta etapa	Exploración de las posibilidades de exportar a otros países (diversificación de mercados de exportación)	
Séptima etapa	Así sucesivamente	

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura de Bilkey y Tesar (1977) y Johanson y Vahlne (1977)

Se considera que aquellas empresas que siguen un proceso de internacionalización por etapas desarrollan experiencia valiosa en cada una ellas; misma que las va preparando para comprometer, de manera incremental, más recursos conforme se pasa a una nueva etapa. Este modelo representa un crecimiento de las operaciones de la empresa hacia fuera; este mismo modelo se explica como un proceso de aprendizaje que ayuda a las empresas a superar diferencias culturales, de idioma, de educación, de prácticas empresariales, de regulación en otros países, entre otros (McKiernan, 1992). Inicialmente las empresas se acercan a mercados extranjeros geográficamente

cercanos y con una cultura similar. Una vez que desarrollan experiencia en ellos, las empresas tienden a buscar mercados geográficamente más distantes y con culturas diferentes. Por tanto, la empresa enfrenta la necesidad de correr más riesgos y de modificar sus estrategias, principalmente las relacionadas con las actividades de mercadotecnia (Chetty, 1999). Hasta qué grado se compromete una empresa depende de las percepciones que se tengan del tamaño del mercado, los costos, los riesgos, de la existencia de barreras comerciales y muchos otros factores (Bilkey y Tesar, 1977; Chetty, 1994).

Algunas de las principales limitaciones del modelo de internacionalización por etapas son las siguientes:

- Este modelo parece ser inadecuado para explicar los patrones actuales que muchas empresas siguen en su internacionalización. El proceso implica que las empresas sólo pueden avanzar en este proceso si han desarrollado experiencia suficiente en la etapa previa. Contrario a esto, existe evidencia que indica que las PYME no necesariamente siguen un proceso (Johnsen y Johnsen 1999); por ejemplo, el modelo por etapas no considera la posibilidad de que las empresas se brinquen algunas. Es decir, que no se siga un orden riguroso y consecutivo de las mismas (McKiernan, 1992).
- El modelo no contempla otros tipos de estrategias como la desinversión o el uso de estrategias de reorientación como una forma de salir de un mercado extranjero (McKiernan, 1992). Tampoco considera la posibilidad de que algunas empresas decidan producir únicamente para exportar sin tener una participación en los mercados nacionales (Westhead *et al.*, 2001).
- El modelo por etapas explica la internacionalización de las empresas de una forma muy simple, sin abarcar las complejidades que en sí representa todo el proceso de internacionalización. El modelo no presenta cuáles son las alternativas que tienen

las empresas en cada etapa, por lo que no clarifica cómo es el paso de una etapa a otra. Asimismo, no establece los límites de cada etapa (McKiernan, 1992).

- Esta teoría no considera las aspiraciones de los empresarios ni las necesidades de recursos de las empresas de menor tamaño o de nueva creación (Westhead *et al.*, 2001).

Modelo de internacionalización sin etapas o por “conveniencia”

Contrario al Modelo de Internacionalización por Etapas se encuentra el modelo que considera la internacionalización de la empresa de acuerdo al aprovechamiento de las condiciones que mejor favorezcan esta actividad, sin necesidad de cubrir alguna condición previa. De esta forma, la internacionalización de la empresa se acelera al existir la posibilidad de combinar diversas formas de operaciones, productos y mercados. Esto se debe en parte a la existencia de factores externos que estimulan o inhiben la internacionalización, como los mencionados en la tabla 7. Este modelo representa las oportunidades que han surgido para la internacionalización de las empresas de menor tamaño a través de su participación en *joint ventures*, en redes, en esquemas de subcontratación, a través de franquicias y licencias, etc. Estas alternativas se han hecho posibles en parte a las relaciones establecidas entre empresarios de empresas de menor tamaño, mismas que resultan, en muchos casos, en oportunidades en mercados extranjeros y en el desarrollo de capacidades y acceso a recursos valiosos (Johnsen y Johnsen, 1999; Herrera *et al.*, 2002). Las empresas que participan en redes se vinculan entre sí y crean cierta dependencia entre ellas. Estos vínculos buscan compartir recursos mediante transacciones recíprocas (Keng y Jiuán, 1989; McKiernan, 1992). Es por ello que Chetty (1999) sugiere que la internacionalización se facilita al invertir tiempo y recursos en la creación de relaciones, redes y en la visita frecuente a mercados extranjeros. La cooperación puede darse entre y/o fabricantes, proveedores, competidores, distribuidores, y otros aliados nacionales o extranjeros, de manera que faciliten el ingreso al mercado (Keng y Jiuán, 1989) o que ayuden a crear condiciones favorables para el aprendizaje entre aliados (Johnsen y Johnsen, 1999; Dussage *et al.*, 2000).

Esta forma de cooperación ha sido una alternativa para desarrollar ventaja competitiva. Las empresas que participan en relaciones internacionales de cooperación pueden beneficiarse mutuamente de los intercambios de información sobre productos, mercados, desarrollo de oportunidades y de la competencia. Para que esto ocurra, es esencial que exista confianza y puedan surgir relaciones de negocios para la internacionalización y crecimiento de largo plazo de la empresa (Herrera *et al.*, 2002).

Solberg (1997) desarrolló la ventana de nueve opciones estratégicas para explicar la internacionalización de las PYME (véase figura 2). Esta ventana considera una dimensión interna que refleja el grado de preparación que tiene la empresa para su internacionalización. La dimensión interna abarca la cultura empresarial y la participación en los principales mercados de la empresa. También considera una dimensión externa que representa el grado de globalización de la industria reflejando la estructura de la proveeduría y su potencial desarrollo, la estructura de la competencia, la especialización nacional y el acceso al mercado. Para una adecuada valoración de las opciones estratégicas, McKiernan (1992) sugiere tomar en cuenta ambas dimensiones. De esta forma se logra identificar el tipo de estrategias que la empresa puede adoptar. En este modelo quedan incorporadas como estrategias la participación en redes, el desarrollo de nichos de mercado y la expansión en los mercados internacionales. No obstante, las dos principales críticas que este modelo ha recibido son: 1) el modelo no captura diversos aspectos como los relacionados con la tecnología, la mercadotecnia, la administración de los recursos humanos o aspectos financieros; y 2) el modelo también reduce un proceso complejo en una forma muy simplista (McKiernan, 1992).

Figura 2. Ventana de nueve opciones estratégicas para la internacionalización de las PYME

PREPARACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	MADUREZ	Ingreso a un nuevo negocio	Preparación para la globalización	Fortalecimiento de la posición global
	ADOLESCENCIA	Consolidación de los mercados de exportación	Consideración de expansión en mercados internacionales	Búsqueda de alianzas globales
	INMADUREZ	Permanencia en mercados domésticos	Búsqueda de nichos en mercados internacionales	Preparación para ser adquiridos por otra empresa
		LOCAL	CON POTENCIAL GLOBAL	GLOBAL
		GLOBALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA		

Fuente: Solberg (1997:11)

Algunos de los beneficios de la internacionalización se refieren al aprendizaje de nuevas capacidades derivadas del nuevo mercado y este conocimiento idealmente debiera dispersarse a toda la empresa. Además, la empresa también gana un mercado mayor que le puede representar ganancias adicionales e incentivos para innovar (Hitt *et al.*, 2001). Según Porter (1998) la ventaja de la que goza una empresa se puede perder cuando ocurre cualquiera de las siguientes condiciones: Deterioro de las condiciones de los factores; condiciones divergentes entre la demanda en el mercado nacional y los mercados internacionales; pérdida de sofisticación de los consumidores domésticos o menor grado de sofisticación en comparación con los consumidores extranjeros; falta de industrias de apoyo; los cambios tecnológicos exceden la capacidad de respuesta de las industrias nacionales; decremento en los niveles de inversión; incapacidad de adaptación de la empresa; e imposibilidad de los mercados nacionales para crear presiones para mejorar.

La creciente participación de las PYME en los mercados internacionales ha llevado a muchos investigadores a estudiar la competencia internacional como una competencia entre cadenas de proveeduría (Vokurka *et al.*, 2002). En algunos casos, como sucede con la industria del calzado, la competencia tiende a verse como una competencia entre clusters (Andrews *et al.*, 1998). La industria del calzado en muchos países como Brasil, Italia, México y el Reino Unido, se desarrolló en clusters, por lo que a continuación se presentan de manera resumida los aspectos básicos de la literatura sobre este tema.

2.6 Clusters

En la literatura se dice que los clusters son una fuente de ventaja competitiva a nivel nacional. Este tipo de ventaja ha beneficiado a las PYME que conforman los clusters y distritos industriales, pues este tipo de “organización” les ha permitido superar diversos obstáculos y limitaciones derivados del tamaño de estas empresas. A su vez, les ha permitido competir internacionalmente (Nadvi, 1995). Pero, ¿qué debemos entender por cluster? Una definición nos dice que el cluster representa

“una concentración sectorial y geográfica de empresas [donde]... pueden surgir economías externas, notablemente del surgimiento de proveedores de materias primas y componentes, de maquinaria nueva o usada y de refacciones; o la emergencia de una fuente de mano de obra con habilidades particulares correspondientes al sector” (Humphrey y Schmitz, 1996:1863; traducción propia).

Las características principales de los clusters son las siguientes:

- a. Los clusters son específicos a una industria y región geográfica particular (Grotz y Braun, 1993; Schmitz, 1995; Becattini, 2002; Fischer y Reuber, 2003).
- b. Se encuentran predominantemente poblados por PYME (Grotz y Braun, 1993; Schmitz, 1995; Humphrey y Schmitz, 1996).

- c. Las PYME tienen raíces profundas en el ambiente local (Ortíz y Martínez, 2000).
- d. Las empresas tienen disponibilidad para colaborar con otras en tanto que la competencia entre las empresas del cluster tiende a basarse en la innovación (Rabellotti, 1995).
- e. La búsqueda de generación de valor agregado lleva al establecimiento de relaciones entre los empresarios, con las instituciones de apoyo, con los clientes (Ortíz y Martínez, 2000) y aun con los empleados (Grotz y Braun, 1993).
- f. Se tiende a desarrollar una identidad socio-cultural (Schmitz, 1995; Becattini, 2002) que facilita la creación de confianza, el surgimiento de organizaciones de apoyo a la industria y un mayor involucramiento del gobierno municipal o regional en apoyar al sector (Humphrey y Schmitz, 1996).

Los retos de competitividad que enfrentan las empresas pueden ser enfrentados a través de la mejora de la organización interna y de los esfuerzos realizados por el cluster (Humphrey y Schmitz, 2002). Así, los clusters y los miembros que los integran pueden cambiar continuamente (Rabellotti, 1995). En este contexto, las estrategias de las empresas no sólo debieran formularse basándose en los recursos y capacidades de cada firma individual, sino también debieran considerar los recursos y capacidades colectivos y compartidos del cluster (De Oliveira y Evaldo, 2003). Según estos mismos autores, la posición estratégica futura de un cluster se encuentra determinada por su desarrollo acumulativo, la modernización de sus recursos y por su historia. Los empresarios en un cluster parecen desarrollar ideas similares sobre los competidores formando una macro cultura que produce homogeneidad e inercia dentro del cluster de competidores locales (Pouder y St. John, 1996). Los clusters generalmente muestran homogeneidad en su comportamiento con respecto a factores como la orientación exportadora, algunas estrategias relacionadas con la producción, la inversión, el nivel tecnológico o la calidad. No obstante, el comportamiento cambia según el tamaño de la empresa. Las empresas de tamaño similar adoptarán conductas muy parecidas y

compartirán algunas características difiriendo del comportamiento de las empresas de otro tamaño. Así, los clusters son hasta cierto punto internamente heterogéneos en tanto que los distritos industriales son internamente homogéneos, pero diferentes entre sí (Rabellotti y Schmitz, 1999).

Los conflictos de intereses entre los miembros de los clusters pueden ser mitigados mediante el intercambio de información dentro del cluster. Esto ocurre a través de las relaciones personales, de los vínculos a través de asociaciones profesionales o comunidades científicas; vínculos generados por la proximidad geográfica, asociaciones y normas de comportamiento (Schmitz, 1995). Estos mecanismos debieran facilitar la coordinación y la generación de confianza entre las empresas. La confianza mutua y la lealtad son factores esenciales para relaciones exitosas en los clusters (Grotz y Braun, 1993; Schmitz, 1995). Este último autor sugiere que las relaciones de cooperación no necesariamente representan opciones estratégicas, sino que pueden ser una consecuencia natural de las transacciones diarias entre las empresas y la gente (Schmitz, 1992). Los vínculos pueden encontrar su origen en factores históricos, culturales, sociales y políticos (Grotz y Braun, 1993) cuya calidad es muy importante para que verdaderamente ayuden a superar obstáculos y conseguir la cooperación (Rabellotti, 1995).

Scott (1992) encontró que los clusters en declinación pueden ser revividos si las políticas locales de desarrollo económico estimulan la I&D; el desarrollo de habilidades en la mano de obra local; el diseño de programas que orienten los esfuerzos de reestructuración, que provean patrocinio público de redes interempresariales que creen alianzas; la provisión de mecanismos y políticas que promuevan la administración efectiva de la infraestructura local para generar economías de aglomeración.

2.6.1 Ventajas

El entorno de negocios puede aportar a las empresas en los clusters condiciones favorables que pueden convertirse en ventajas (Grotz y Braun, 1993). Las ventajas producidas por los clusters generalmente ocurren en cuatro áreas principales, a saber:

1. Los clusters han tenido un impacto positivo en las economías nacionales y también han fomentado el crecimiento económico (Fischer y Reuber, 2003); incremento en los flujos de información, nuevos enfoques, nuevos ingresos en industrias de “corriente arriba”, de “corriente abajo” y relacionadas (Porter, 1998).

2. Los clusters también fomentan la inversión en tecnología especializada, información, infraestructura y recursos humanos (Porter, 1998).

3. La existencia de clusters hace posible la existencia de apoyo gubernamental como también de instituciones de educación superior, que apoyen el crecimiento de las empresas (Porter, 1998; Fischer y Reuber, 2003). El apoyo provoca la creación de centros especializados, mejora en la infraestructura e iniciativas que apoyen al sector industrial (Nadvi, 1995; Rabellotti, 1995).

4. El impacto que tienen los clusters a nivel empresa, se observa en la especialización que éstas desarrollan, en la participación de varias de ellas en proyectos conjuntos organizados por diversas asociaciones (Porter, 1998) y la generación de economías de alcance (Grotz y Braun, 1993; Lall, 2000). Los clusters también se benefician de las economías de aglomeración, particularmente de la existencia de habilidades específicas, materiales o mercados; reducción de los costos de transacción para los compradores, entre otros. Por otra parte, logran crear economías de escala a través de la capacitación de la fuerza de trabajo, el diseño de nuevos productos, del establecimiento de controles de calidad e investigación, almacenaje y transportación (Nadvi, 1995; Rabellotti, 1995; Humphrey y Schmitz, 2002). El aprendizaje colectivo y el que se genera por las mismas empresas estimula la creatividad local y capacidades de innovación (Grotz y Braun, 1993; Fischer y Reuber, 2003). En este sentido, la eficiencia

colectiva se entiende como la ventaja competitiva derivada de economías externas locales y de la acción conjunta (Humphrey y Schmitz, 1996). Estos autores definieron las economías externas como ventajas en eficiencia, resultado en parte de la acción conjunta tanto de las empresas de menor tamaño, que cooperan entre sí, y de los grupos de empresas que cooperan a través de asociaciones.

2.6.2 Desventajas

Los clusters también presentan algunas desventajas, mismas que resultan del hecho de que algunas actividades no pueden ser manejadas de manera efectiva a través de la cooperación. Los clusters pueden experimentar problemas de “free riding,” u oportunismo, baja productividad, congestión, ausencia de innovación o inflexibilidad. Estos problemas pueden ocurrir debido a “... la falta de confianza entre las PYME, por una tradición cultural de no cooperación, o por la ausencia de un catalizador interno o externo hacia la acción colectiva” (Lall, 2000:8, traducción propia). Según Porter (1998) cuando la pérdida de ventaja competitiva ocurre en las industrias locales de proveeduría hay un decremento en el flujo de información y se pierde el estímulo a las industrias que dan apoyo. La desclusterización ocurre cuando una de las industrias pierde su ventaja competitiva provocando un efecto dominó de tipo negativo sobre sus industrias de apoyo y relacionadas.

2.7 Resumen de los aspectos relevantes de la literatura

Este resumen presenta el marco teórico que se considera importante para el desarrollo de este estudio. Para desarrollar ventaja competitiva, las PYME dependen principalmente de los medios disponibles a su alcance, ya sean propios o disponibles a través de la cooperación y el apoyo de diversas organizaciones. Por esta razón, se propone que un marco teórico más adecuado para explicar la ventaja competitiva en las PYME debiera considerar el papel que juega el empresario, los recursos y capacidades de la empresa y las instituciones de apoyo como facilitadoras de recursos.

La estrategia en las PYME puede representar un esfuerzo para adaptarse a los cambios ocurridos en su ambiente de negocios (Rumelt, 1996; Knight, 2000). Por ello, sus estrategias representan decisiones para enfrentar un entorno particular, ya sea real o percibido por el empresario (Bourgeois, 1980). Según Mintzberg *et al.* (1998) el entorno representa las fuerzas externas y los factores dinámicos que influyen en el proceso de formulación de la estrategia. Así, varios autores coinciden en señalar que el monitoreo del ambiente es una actividad valiosa para la formulación de estrategias (Calof, 1993; Lim *et al.*, 1996; Hart, 1999; Schindehutte y Morris, 2001; Westhead *et al.*, 2001,2002).

La formulación de estrategias en las PYME puede abordarse de mejor forma bajo el enfoque de la escuela de configuración, pues ésta postula que la estrategia puede ser un plan, una posición, un patrón, una perspectiva o una táctica. Cada una de estas manifestaciones corresponde según el tiempo en el que ocurre y a la situación que responde, de manera que se mantenga un equilibrio (Mintzberg *et al.*, 1998). Sin embargo, muchas PYME enfrentan entornos muy dinámicos por lo que su objetivo puede convertirse en desarrollar la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios. Según Man *et al.* (1998) la adaptación es un medio de mantenerse competitivo. La capacidad de adaptación de las empresas está determinada por su dinámica interna basada en el aprendizaje y la acumulación de experiencia desarrollada con el paso del tiempo (Álvarez y Busenitz, 2001). Esta dinámica puede favorecer nuevas combinaciones de recursos y capacidades resultado de una creativa amalgamación de los recursos internos de la empresa y los disponibles externamente (Herrera *et al.*, 2002). Además, las ventajas que tienen las PYME y los obstáculos que enfrentan influyen en sus estrategias, mismas que no son necesariamente formuladas conscientemente, formalmente escritas o manifiestas en términos específicos (Quinn, 1996). Las estrategias de las PYME pueden ser el resultado de un cálculo deliberado, de la confusión (reacción), por accidente, intuición o inercia (*e.g.* manifiestas en los enfoques sistémico y procesual postulados por Whittington, 1993).

La necesidad que tienen las PYME por ser competitivas no se restringe únicamente a lograr una posición ventajosa en el mercado, sino que en muchas ocasiones se relaciona con su supervivencia (Drucker, 1958; Lambkin y Day, 1989). Una propuesta alterna sobre el desarrollo de ventaja competitiva en las PYME considera el papel que juegan tres factores, que son dinámicos y que impactan en la competitividad de estas empresas. Estos son: Los recursos y capacidades de la empresa, el empresario y las instituciones de apoyo. Los tres también requieren adaptarse a las demandas del entorno y conjuntamente contribuyen al desarrollo de ventaja competitiva. Este trabajo se centra en dichos factores puesto que considera que las empresas desarrollan su propio potencial de desempeño, rendimiento o capacidad de operación basado en sus propios recursos estratégicos y sus capacidades, que se combinan buscando una configuración adecuada a las demandas del entorno (Barney, 1991; Collis y Montgomery, 1995; De Oliveira y Evaldo, 2003). Los recursos y capacidades valiosos son aquellos activos tangibles e intangibles que neutralizan las amenazas (Barney, 1991).

Las diferencias entre empresarios radican en su comportamiento, sus actitudes y su experiencia (Lumpkin y Dess, 1996). Las habilidades gerenciales del empresario influyen en la capacidad que la empresa tenga para competir (Porter, 1998) y se convierte en un activo básico para lograr avances en las estrategias (Kickul y Gundry, 2002) y “manejar” proactivamente su entorno (Knight, 2000). Esto último hace necesario que el empresario tenga habilidad para descubrir o crear oportunidades, ya sea para desarrollar un nuevo negocio, modificar el actual o crear valor agregado mediante la combinación de recursos que aprovechen oportunidades (Caprioni *et al.*, 1994; Álvarez y Busenitz, 2001; Kickul y Gundry, 2002). Las percepciones del entorno influyen en el comportamiento que el empresario adoptará para enfrentar las condiciones de su entorno y también en el diseño de estrategias efectivas. Los enfoques cognitivos del empresario pueden representar fortalezas o debilidades bajo ciertos entornos competitivos y, por tanto, pueden ser una fuente de ventaja competitiva (Álvarez y Busenitz, 2001).

Se ha puesto énfasis en el apoyo institucional a las PYME al considerársele un medio que ayude a estas empresas a responder a la dinámica de la globalización. Algunas de estas instituciones representan la infraestructura de apoyo con que cuentan las PYME en los distritos industriales (Humphrey y Schmitz, 1996). Las instituciones de apoyo son también un medio a través del cual las empresas de menor tamaño tienen acceso a recursos o reciben ayuda para poder desarrollarlos y así superar algunas de sus limitaciones. Otro papel que desempeñan estas organizaciones es el de concienciar a los empresarios de los retos competitivos que enfrentan y ayudarles a prepararse para afrontarlos (Lall, 2000). El efecto de esta ayuda tiende a manifestarse en lo que Wood (1994) denominó beneficios primarios (observables en el corto plazo) y secundarios (observables en el largo plazo).