

LA COMPETITIVIDAD Y LOS FACTORES DEL ÉXITO DE LAS PYMES. REVISIÓN TEÓRICA

*Ángela María Rodríguez Ordúz**

INTRODUCCIÓN

En un entorno como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y cada vez más competitiva, las PyMES necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan desarrollar una gestión más eficiente para lograr buenos resultados.

La complejidad cada vez mayor y el dinamismo del entorno empresarial hacen necesario un profundo conocimiento de las organizaciones y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos clave de su éxito competitivo. Cómo conseguir posicionarse de forma competitiva en un determinado mercado y qué hacer para sostener o mejorar esa posición constituye un tema central de la dirección de la empresa.

La globalización de la actividad económica está generando, junto a la aparición de nuevas oportunidades, un nuevo escenario, mucho más competitivo, dinámico y agresivo, está haciendo que las empresas vean erosionados progresivamente sus resultados.

La PyME se encuentra hoy ante un reto vital, del cual depende su propia existencia: lograr ser competitivos como empresa en un contexto caracterizado por una globalización creciente, sin perder sus peculiaridades, o sea, ser capaces de establecer una identidad fuerte y adecuada para las transformaciones de la sociedad y del mercado.

Los grandes cambios acaecidos en la economía hacen necesaria la existencia de PyMES fuertes, modernas y competitivas para afrontar con garantía de éxito los problemas de servicios y de gestión. Toda empresa debe realizar una

* Maestrante Universidad Internacional de Andalucía, Huelva, España. Jefe Departamento de Autoevaluación y Acreditación.

adecuación de su estructura como respuesta estratégica a las modificaciones de su entorno competitivo.

Todos los cambios suscitados por la globalización están colocando a las PyMES en una posición difícil, frente a la que deben reaccionar adoptando medidas empresariales que les permitan ser más competitivas en el mercado. Por tanto, dichas empresas, a pesar de sus particularidades, no deben rechazar los instrumentos de gestión que se utilizan habitualmente en el resto de empresas sino que, por el contrario, en este entorno en el que se desenvuelven están en la obligación de utilizar todos los mecanismos a su alcance para mejorar su competitividad.

En los siguientes apartados del presente se delimita qué se entiende por éxito competitivo de la empresa, igualmente se procede de forma análoga con los factores explicativos del éxito, revisando la literatura teórica.

Finalmente, se exponen las principales conclusiones y aportes desde una visión particular, las acciones que deberían tomar dichas entidades para poder competir en condiciones actuales de mercado y se termina con la bibliografía consultada y referenciada.

REVISIÓN TEÓRICA

El objetivo del presente artículo es identificar cuáles son las variables que explican la competitividad de las PyMES.

Son muchos los trabajos que analizan la importancia de las variables externas, y por el contrario, escasos los que profundizan en la parte interna para identificar qué variables debe asegurar la empresa para ser competitiva. Esta escasez de trabajos es aún mayor si se acota el análisis de este estudio a las pequeñas y medianas empresas. La importancia que dichas entidades tienen en la economía, por su contribución a la creación de empleo y al progreso económico y social de las localidades donde se encuentran, no se ve reflejada en el número de investigaciones que se centren en su estudio.

Identificar el origen de la competitividad a pesar de ser un tema controvertido, es algo a lo que investigadores, consultores y directivos dedican grandes esfuerzos. El hecho de que la mayoría de los estudios dirijan su atención hacia niveles macroeconómicos o se centren en la gran empresa lleva en este trabajo a identificar, con base en la literatura, los factores de éxito competitivo específico de las PyMES.

Esta situación ha llevado a tratar de clarificar dos cuestiones: ¿Qué se entiende por competitividad? y ¿Qué factores inciden en la competitividad de las empresas? Para la consecución de estos objetivos, se ha estructurado el presente en dos apartados. El primero establece el marco teórico que delimita el concepto de competitividad. El segundo analiza los diversos estudios empíricos que han ido abordando a lo largo del tiempo la competitividad de las empresas de tal forma que se desglosan los factores necesarios en las PyMES para alcanzar el éxito.

LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES

Existe acuerdo entre los autores en que definir la *competitividad* es muy complejo, ya que es una variable que está afectada por muchos factores y de carácter muy diverso. En general, se podría definir la *competitividad*¹ como aquel conjunto de características que diferencia una empresa de su competencia y le permite mantenerse en el sector con buenos resultados. Se está haciendo referencia en el caso concreto, a la posición relativa de la PyME en el mercado. La *ventaja comparativa* de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, de los que dispone, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Freebairn (1986) define la *competitividad* como la capacidad que tiene una empresa para suministrar productos y servicios en el lugar, forma y tiempo que demanda el mercado, a unos precios tan buenos o mejores que los de la competencia, ganando como mínimo el coste de oportunidad del rendimiento de los recursos empleados.

Grant (1991) define la *ventaja competitiva* desde el punto de vista de su resultado cuando la empresa percibe o potencialmente puede percibir una tasa de beneficios más alta y asocia su sostenibilidad con la habilidad de sus competidores para la imitación o innovación.

Barney (2001), aún reconociendo que el concepto de *ventaja competitiva* presenta problemas de delimitación, establece la siguiente definición: "una empresa tiene *ventaja competitiva* cuando realiza actividades que incrementan su eficacia o eficiencia en comparación con las organizaciones rivales".

La *competitividad* se aplica en primer lugar a un sector productivo o a un país con el significado de que las empresas que operan en ese sector o con esa nacionalidad alcanzan un alto grado de *competitividad* en el contexto internacional. En segundo lugar, la *competitividad* hace referencia a la posición en el mercado de una empresa en relación con las demás y se pone de manifiesto por su capacidad para producir bienes y servicios en unas condiciones de precios-prestaciones equiparables o superiores a las de sus rivales, que le permiten mantener o ganar cuota en los mercados donde actúa.

En términos generales, se considera que un agente es más *competitivo* que otro si obtiene mejores resultados económicos; un país es *competitivo* si lo son sus empresas, pudiéndose entender como indicadores de los resultados económicos el aumento o mantenimiento de la cuota de mercado, la rentabilidad o el crecimiento (Fernández, 1992 y 1993).

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas. Por otra parte, el concepto

1 Este concepto lo definen entre otros, Kester y Luerhrman (1989), Viedma (1992), Porter (1991), Salas (1993), Cuervo (1993), Bueno (1995), Álvarez y García (1996), Camisón (1997).

de competitividad hace pensar en la idea de *excelencia*, o sea, en características de eficiencia y eficacia en la organización. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, hay que considerar dos niveles de competitividad. La competitividad interna y la externa. La primera se refiere a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles como: personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado o el sector al que pertenece. Como el sistema de referencia es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, etc., para estimar su competitividad a largo plazo.

Tanto el entorno económico general en el que participa la empresa como el sector al que pertenece, como las características intrínsecas de la propia empresa, ejercen una influencia sobre las entidades y sobre su comportamiento.

Al igual que Cuervo (1993), Salas (1993) y Galán y Vecino (1997), se coincide en afirmar que el conjunto de factores explicativos del éxito competitivo de una empresa se pueden estructurar en factores macroeconómicos, factores sectoriales y factores empresariales.

A favor de una mayor simplicidad en el análisis², se puede agrupar los factores que afectan a la competitividad en dos categorías: factores externos y factores internos a la empresa (Nelson, 1992). Entre los primeros se incluyen aquellos de naturaleza macroeconómica, institucional o sectorial. Los segundos abarcan los elementos relacionados con la estrategia y la organización de la empresa.

Dentro de los factores de competitividad externos a la empresa, el enfoque macroeconómico asume que la competitividad de la empresa sólo puede alterarse sustancialmente introduciendo mejoras en su entorno macroeconómico, como los cambios en las políticas macroeconómicas (políticas monetarias y fiscales) y la eficiencia de los mercados de factores productivos. En suma, la competitividad de una nación depende del grado de eficiencia con que los mercados de factores llevan a cabo las tareas de asignación de los recursos y de la

2 Frohberg y Hartmann (1997) consideran que analizar la competitividad es una tarea difícil si se tiene en cuenta que dicho análisis puede ser realizado desde distintos niveles. Se puede analizar la competitividad de un producto o un grupo de productos, de un sector y de un país. En función del estudio que se quiere llevar a cabo existe un gran número de indicadores. Para ello exponen las ventajas e inconvenientes de una serie de indicadores que afectan a la competitividad de las empresas.

contribución equilibrada de las políticas macroeconómicas a la estabilidad de precios y al estímulo de la inversión productiva. La visión expuesta entronca directamente con el análisis neoclásico de la competitividad de las naciones en términos de precios relativos de los productos y factores de producción.

De acuerdo con Porter (1991), la competitividad de las empresas en una economía abierta se explica en función de cuatro atributos de su entorno específico que configuran el llamado diamante de la competitividad: las condiciones de los factores de producción, las condiciones de la demanda, los sectores auxiliares y afines y la estructura, estrategia y competencia de las empresas. Dicho autor considera tanto los factores de producción tradicionales (trabajo y capital) como los intangibles (recursos humanos, conocimiento tecnológico).

La mejora de la competitividad de la empresa también pasa por la introducción de cambios en el entorno institucional. Los cambios que se introducen para mejorar la competitividad de las empresas pueden ser insuficientes si no se ven acompañados por modificaciones simultáneas en el entorno institucional en el que éstas desarrollan su actividad.

Desarrollos recientes de la denominada teoría de la empresa basada en los recursos cuestionan algunos planteamientos anteriores y critican su capacidad para probar la relación entre elementos estructurales y diferentes resultados obtenidos por la empresa. En su lugar proponen desplazar la atención desde el exterior de la empresa, el sector, al interior de la misma, sus recursos y capacidades únicas e inimitables.

Desde los últimos enfoques teóricos sobre la competitividad y estrategias empresariales, las empresas compiten en recursos y capacidades o habilidades como conocimientos tecnológicos, marca, reputación, destreza del personal, relaciones con proveedores, etc. (Cuervo, 1993).

Los factores externos pueden explicar las diferencias de competitividad entre empresas pertenecientes a países o entorno diferentes, pero dentro de un mismo país y un mismo sector también pueden existir importantes diferencias de competitividad entre las empresas.

Se viene, pues, manifestando una cierta tendencia a considerar los factores más propios de la empresa como las variables clave de su resultado. Como indica Fernández (1992), la competitividad de una empresa no está determinada de forma inequívoca por las características del territorio en que actúe o de los sectores a los que pertenezca. La capacidad de una empresa de tener éxito en mercados cada vez más grandes, abiertos y competitivos depende sobre todo de ella misma.

Penrose (1962), al analizar el problema del crecimiento empresarial, ya pone de manifiesto un alejamiento de justificaciones relacionadas con factores externos a la empresa, para aproximarse a factores explicativos de carácter interno. Tal aportación se considera el antecedente de la *Teoría de Recursos y Capacidades*,

si bien es a mediados de los años 80 cuando el trabajo de diversos autores propicia su verdadero desarrollo³.

Trabajos como los de Cubbin y Geroski (1987), Jacobson (1988), Hansen y Wernelfelt (1989) o Rumelt (1991), ponen de manifiesto la existencia de resultados divergentes entre empresas pertenecientes a una misma industria y señalan la importancia que corresponde a los aspectos propiamente empresariales en la explicación de tales diferencias.

La Teoría de Recursos y Capacidades procede del ámbito académico (se desarrolla en los años 80) y viene a ser la precursora de la Gestión del Conocimiento (años 90), concepto mucho más ligado a la práctica empresarial. Partiendo del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1982), herramienta fundamental para entender el entorno competitivo externo que influye en las empresas de un mismo sector, el análisis estratégico ha intentado estudiar por qué dentro de un mismo sector las empresas obtienen resultados diferentes.

En este sentido se ha avanzado hacia una estrategia basada en los recursos y capacidades internas de las empresas. Por tanto, se pasa de un enfoque externo a un enfoque interno a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas. Esta perspectiva no significa una ruptura en la evolución del pensamiento estratégico sino más bien una aportación complementaria dentro de la tradición económica, a la cual incorpora un planteamiento más dinámico.

Dicha Teoría parte de la consideración de los recursos como concepto central. Surge en el seno del Pensamiento Estratégico bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las empresas, en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere, heterogeneidad que explica las diferencias de resultados entre ellas. La idea de que la rentabilidad de una empresa está determinada fundamentalmente por el tipo, cantidad y naturaleza de sus recursos y capacidades, representa el planteamiento básico del enfoque de recursos (Wernelfelt, 1984).

El concepto de recurso recibe distintas expresiones y definiciones según los autores, pero en general, se puede entender como cualquier factor o elemento que utiliza la empresa para la obtención de los bienes o servicios que destina a sus clientes. Los recursos se pueden clasificar de distintas formas. Barney (1991) establece tres categorías: recursos de capital físico, de capital humano y de capital organizacional. Grant (1991) distingue entre recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizativos. También cabe destacar los recursos basados en la información, es decir, los recursos intangibles, que tienen un alto potencial para sustentar ventajas competitivas (Itami, 1987).

3. Se suele ubicar el nacimiento oficial de este enfoque en 1984 con las primeras aportaciones de Wernelfelt (1984), si bien se entiende que su desarrollo no se produjo hasta algunos años posteriores, con la aparición de nuevos estudios teóricos y aplicados de autores como Barney (1986), Dierickx y Cool (1989), Aaker (1989), Grant (1991), Prahalad y Hamel (1991), Mahoney y Pandian (1992), Peteraf (1993), etc.

Ahora bien, la mera tenencia de los recursos no garantiza por sí misma la consecución de unos buenos resultados. De ahí, el concepto de capacidad. Según Amit y Schoemaker (1993), las capacidades se refieren a la habilidad de la empresa en la utilización de los recursos de manera combinada por medio del proceso organizativo. Grant (1991) entiende que una capacidad es la habilidad de un conjunto de recursos para realizar una tarea. De este modo, los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y, a su vez, las capacidades constituyen la fuente de su ventaja competitiva.

Numerosos autores coinciden en resaltar factores de carácter interno que afectan a la competitividad de las empresas tales como: recursos humanos, recursos tecnológicos, calidad, adecuada gestión financiera, valores culturales, estructura organizativa, sistemas de información, innovación (Llopis, 2000; Camisón, 1997; Lin, 1998; Monfort, 2000; Warren y Hutchinson, 2000; Donrrosoro et al, 2001).

Bueno y Morillo (1993) establecen que los factores de competitividad para un empresa pueden ser tangibles e intangibles y externos e internos. Los recursos tangibles externos son: variación del PIB, variación de la inflación, costes laborales y cambio de divisas. Los recursos tangibles internos son: tamaño, crecimiento, productividad y rentabilidad. Los recursos intangibles externos son: apertura exterior, sistema de ciencia y tecnología, nivel de competencia industrial y cultura empresarial. Los recursos intangibles internos son: internacionalización, innovación, actitud estratégica, estilo de dirección, calidad total y diseño industrial.

En el ámbito competitivo, la Teoría de Recursos y Capacidades proporciona las bases para identificar los recursos y capacidades de la empresa que permiten sustentar ventajas competitivas.

FACTORES DEL ÉXITO DE LAS PYMES

Determinar cuáles son aquellos factores que determinan la eficiencia empresarial y por tanto su competitividad es una cuestión compleja y controvertida. Para comprender realmente la capacidad competitiva de una empresa es preciso considerar tanto los factores externos a la misma como los internos o empresariales. La limitación del ámbito de estudio a las empresas ubicadas en un mismo sector, permite poder ignorar los condicionantes de carácter macroeconómico y las referencias estrictamente sectoriales, para centrarse exclusivamente en variables de contenido empresarial⁴.

En este estudio, el análisis de los recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia de la empresa (Navas y Guerras, 1998). A este nivel se encuentran aplicaciones de la Teoría de Recursos y Capacidades a las distintas

4 Porter (1982) se centra en los factores que configuran el entorno específico de la empresa para determinar la estrategia de un sector, pues son los factores que influyen específicamente en sus resultados, a diferencia de los factores externos que afectan a todo el sistema económico.

áreas funcionales de la empresa: recursos humanos, producción, finanzas, marketing, etc.

Es necesario identificar aquellos factores que se pueden considerar potencialmente explicativos de la competitividad de las PyMES. Tras la revisión de las diferentes propuestas teóricas expuestas en el apartado anterior, y con base en la Teoría de Recursos y Capacidades, los factores que se utilizan para explicar la competitividad de las PyMES y cuya justificación y medición se desarrollan en el siguiente punto, han sido agrupados en siete apartados.

Se destaca la importancia para el éxito en desarrollo y competitividad en las PyMES: capacidades financieras de las PyMES, posición tecnológica de la PyME, desarrollo de innovaciones, capacidades de marketing, la aplicación de políticas de dirección y gestión de los recursos humanos, el nivel de formación del máximo responsable de la PyME o Gerente, las tecnologías de información y comunicación en las PyMES, y otros como la internacionalización, la responsabilidad social empresarial y la cooperación.

La mayoría de investigaciones y estudios que analizan a las PyMES coinciden en evidenciar que las ventajas competitivas de éstas se sustentan en la adquisición y gestión de sus recursos tangibles, intangibles y humanos, así como de sus capacidades.

La cuestión que se plantea aquí es conocer cuáles son las implicaciones reales que dichos factores tienen sobre los resultados de las PyMES. Para medir dichos resultados se han utilizado criterios objetivos de rentabilidad y crecimiento, que son indicadores de la competitividad empresarial.

Factor dimensión

Un factor de competitividad interno a la empresa, y que la literatura considera potencialmente relevante en el análisis de la competitividad es el *factor tamaño o dimensión*.

El tamaño de la empresa ha sido utilizado en numerosas ocasiones como variable explicativa en el campo del análisis organizativo (Sepherd, 1972; Hansen y Wernelfelt, 1989; Ramaswamy, 2001; Damas, 1996).

El tamaño no solo influye sobre el coste de producción sino que también aumenta el poder de negociación con proveedores y clientes permitiendo reducir los costes de aprovisionamiento y los precios de venta de los productos. Ahora bien, no es imprescindible contar con un tamaño elevado para operar con costes bajos. Las reducciones de costes pueden tener su origen en otro tipo de medidas, tales como la modernización permanente de los equipos, la utilización eficiente de la capacidad productiva instalada, el diseño industrial, la utilización de técnicas de producción eficientes, etc.

Por otra parte, la simple observación de los movimientos de los grandes grupos empresariales que actúan pone de manifiesto que la dimensión empresarial es una de las bases para garantizar la competitividad.

Precisamente, una de las reglas de comportamiento de cualquier empresa que pretenda sobrevivir es la de crecer, incrementar su dimensión, en definitiva, aumentar su implantación en el mercado (García-Gutiérrez, 1992).

Factor financiero

En los últimos años, se ha despertado gran interés por el estudio de las condiciones de financiación de las PyMES puesto que condicionan la estructura financiera de las empresas y afectan a la posición competitiva de las mismas limitando sus posibilidades de crecimiento (López y Romero, 1997; Balakrisnan y Fox, 1993). Porter (1991) entiende que el éxito de una empresa se manifiesta en la consecución de una posición competitiva o un conjunto de ellas que le conducen a unos resultados financieros superiores y sostenibles.

También la estructura financiera de las PyMES es analizada por diversos autores, que consideran que uno de los principales problemas de dichas entidades es la falta de recursos propios. Una mayor capacidad financiera permite una rapidez mayor en el cambio de producto y tecnología, que redundaría en una mejor adaptación a la demanda del consumidor (Caparrós, 1991). Pero al mismo tiempo la capacidad de la empresa para generar recursos y el grado de acierto en su utilización suponen, sin lugar a dudas, un aspecto fundamental en la política financiera de la firma y por ende en su capacidad para crear valor. Así la cobertura de necesidades de financiación que surjan de la continua adaptación de la empresa a las condiciones cambiantes del entorno y de su rivalidad competitiva con el resto de las firmas está en función de los recursos que genere, los cuales determinan su crecimiento interno máximo en cada ejercicio y condicionan su capacidad de endeudamiento futuro.

Porter (1991) establece que la observancia de unas prácticas financieras convencionales puede limitar la capacidad de respuesta de la empresa en el mercado mundial, por lo que es necesaria una adecuación de la política financiera a las realidades de la competencia.

Cuervo (1993) y Salas (1993) establecen que la empresa competitiva debe ser viable desde un punto de vista financiero, puesto que el efecto de la competitividad es la obtención de una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su coste de oportunidad.

Hay que tener en cuenta que el mantenimiento de buenos estándares financieros, a través de una adecuada gestión financiera, es uno de los principales actores resaltados como necesarios para alcanzar el éxito competitivo de la PyME y por consiguiente en su desarrollo.

En este orden de ideas para las PyMES, es necesario realizar con cautela la planificación a corto plazo, implantar y controlar sistemas de contabilidad de costos, prestar una especial atención a las entidades de crédito, establecer presupuestos anuales, realizar análisis de la situación económico-financiera e intentar, en la medida de lo posible la utilización de fuentes de financiación propia.

Factores tecnológico, innovación y sistemas de información y comunicación

Otro factor importante a tener en cuenta en la competitividad de las empresas es la *política tecnológica empresarial*. Aquí se engloban todas las decisiones ligadas con el acceso, utilización y mejora de las técnicas de producción en lo que concierne tanto a procesos como a productos. La estrategia tecnológica es un recurso valioso para las empresas. Para competir eficazmente en los mercados internacionales, las empresas deben innovar y mejorar continuamente su ventaja competitiva. La innovación y la mejora proceden de una inversión sostenida en activos materiales, pero también inmateriales, como la cualificación de los empleados y las relaciones con los proveedores. Es necesario priorizar las inversiones necesarias para asumir proyectos e incentivar las inversiones para diversificar las actividades de las PyMES.

Autores como Powell y Dent-Micallef (1997) utilizan los recursos tecnológicos como variable para explicar la ventaja competitiva de una empresa. Otros autores utilizan el efecto del progreso tecnológico o de determinadas inversiones sobre el valor añadido empresarial (Llorca, 2002; Bottaso y Sembenelli, 2001; Griliches, 1994; Hall y Mairesse, 1995).

En la medida en que las empresas mejoran su posición tecnológica, generan una diferencia de costes entre empresa y competidor que incidirá en la relación calidad-precio de los productos ofertados, lo que supone una indudable fuente de valor para el cliente (Brock, 1984). Nelson (1991) pone de manifiesto la necesidad de desarrollar recursos complementarios para aprovechar el avance tecnológico. Hefalt (1997) señala la necesidad de una complementariedad entre conocimientos y activos físicos para el desarrollo de capacidades de I+D. También Leonard-Barton (1992) señala la necesidad de los procesos de innovación tecnológica en las empresas.

Las PyMES tampoco pueden ser ajenas a la dotación tecnológica y a las nuevas tecnologías de la información y comunicación, por condicionar decisivamente su desarrollo futuro (Vargas y Grávalos, 2002). Éstas se quedarán atrás en competitividad si no hacen uso de aquellas soluciones automatizadas que, al facilitar un apropiado acceso a la información, permiten optimizar el nivel de servicio al cliente y el grado de reacción ante las demandas de éstos, como factores clave en la batalla competitiva o de la justificación de un sobreprecio en comparación con otras empresas rivales de carácter cooperativo o no. En el campo del cooperativismo, al igual que en el de la empresa en general, se ha escrito y documentado cómo el éxito de las estrategias competitivas se ha apoyado en la adecuada aplicación de la automatización y de sistemas de información (McNaughton, 1996; Lewis, Miller y Namm, 2002).

No obstante, ante la cuestión de si la empresa innovadora genera un mayor beneficio, no existe un claro consenso. Geroski y Machin (1992) sugieren que la innovación en I+D provoca un aumento de la rentabilidad y crecimiento de la empresa. Si la innovación implica una mejora del producto y una reducción de costes, la empresa aumentará su beneficio y su cuota de mercado. Sin embargo

otros autores sugieren que la innovación puede llevar implícitos bajos beneficios, al menos a corto plazo. La innovación tiende a incrementar el crecimiento y la eficiencia, pero no origina un aumento del beneficio de forma inmediata (Heunks, 1998), debido a los costes de la innovación. Incluso otros estudios no encuentran una relación clara entre innovación y rentabilidad (Moore, 1995).

Factor de calidad

Otro factor de competitividad sobre el que la literatura pone especial énfasis es *la diferenciación y la calidad*. La competitividad también se dirige en otros atributos de los bienes que permiten diferenciarlos de la oferta de las empresas rivales, como son calidad, diseño, comercialización, reputación, servicios, etc. En la medida en que estos factores reducen la elasticidad-precio de la demanda de los productos y aumentan su elasticidad-renta, suelen conducir a una estrategia competitiva bastante rentable.

Son muchos los trabajos que coinciden en señalar que las habilidades relacionadas con la calidad son fundamentales para la competitividad y el éxito de las empresas. La calidad lleva asociados aumentos de productividad y reducción de costes de producción y ventas (Garvin, 1984), así como incrementos de la cuota de mercado (Buzzell y Wiersema, 1982).

Por tanto aquellas empresas que sean capaces de desarrollar productos nuevos, que adapten los existentes a las necesidades de sus clientes, que generen valor al consumidor a través de la creación de imagen de marca, y que influyan en el mercado a través de la imagen de calidad, tendrán una mayor capacidad para competir con otras empresas.

Las PYMES de éxito se caracterizarían, además, por tratar de lograr la conformidad del conjunto de características y atributos del producto o servicio con las necesidades y expectativas del comprador. Por tal razón, la calidad es otro de los factores que los estudios reconocen como explicativo de la competitividad por influir decisivamente en la imagen de la empresa en el mercado. Aunque a corto plazo contar con productos y servicios de calidad puede suponer fuertes inversiones, a mediano y largo plazo se reducen costos, se consiguen clientes satisfechos y se mejoran los resultados.

Factor de mercado o capacidades de marketing

Otras de las características resaltadas son las relacionadas con las capacidades de marketing (Clifford y Cavanagh, 1989; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Álvarez y García, 1996; Luk, 1996; Lin, 1998; Camelo *et al.*, 1999; European Foundation for Quality Management, 2000; Warren y Hutchinson, 2000; Monfort, 2000; Donrosoro *et al.*, 2001).

La empresa de éxito se distingue de sus competidores por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación al cliente. Esta última es la característica más importante en las PYMES debido a que la mayor proximidad al cliente les permite un mejor y más rápido conocimiento de sus necesidades y de los medios para satisfacerlas.

Por tanto, aquellas PyMES que sean capaces de desarrollar nuevos productos, que adapten los existentes a las necesidades de sus clientes y que generen valor al consumidor a través de la creación de imagen de marca tendrán una mayor capacidad para competir con otras PyMES.

Factor de recursos humanos y capacidad directiva para gestionar la empresa

Los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los trabajadores y cómo estos trabajan son factores cada vez más vitales para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de éxito, tecnología y productos, mercado, recursos financieros, y economías de escala, son menos poderosas de lo que una vez fueron (Pfeffer, 1994). El éxito de las PyME viene de la mano de las personas y por ello es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal esté lo suficientemente cualificado para afrontar los retos organizativos. Una organización que busque el éxito deberá prestar especial atención a la capacitación permanente de las personas en todos los niveles de la organización.

Las PyME de éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser grandes profesionales con experiencia y por poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de sus recursos tecnológicos.

El nivel de educación, al ser un reflejo de los conocimientos y habilidades poseídos, se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno, con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa e incluso con el mayor nivel de productividad.

Esto sugiere que las PyMES que cuenten con directivos con un mayor nivel de capacitación alcanzarán mayores niveles de éxito.

Otros factores relevantes

Otros factores de éxito identificados en la literatura son:

La internacionalización. La aceleración experimentada por el fenómeno de la globalización en las últimas décadas ha desembocado en una preocupación creciente en la ciencia económica acerca de los procesos de internacionalización de las economías y las empresas.

En el nivel de la comercialización internacional las PyMES enfrentan diversos factores que limitan su acceso a los mercados extranjeros. En primera instancia se deben considerar las profundas imperfecciones presentes en los mercados internacionales, relacionadas sobre todo con: retardos, negociaciones inestables derivadas de posiciones de poder, discriminación en precios, asimetrías de información, intervenciones gubernamentales, etc.

Por otra parte, la falta de experiencia en la comercialización internacional, la reducida escala, las deficiencias de calidad y normalización de los productos, así como el escaso acceso a clientes del exterior y los problemas de información son los principales factores que explican los reducidos niveles de internacionalización de las PyME⁵.

De otro lado, en cuanto a la internacionalización de las PyMES el sector estatal desempeña en este aspecto una labor crucial, razón por la cual su papel debe ser eficiente y suficiente. Eficiente en la medida que a través del apoyo gubernamental, las PyMES deben lograr encontrar mecanismos, organizaciones e instrumentos efectivos para insertarse en el comercio internacional y suficiente en la medida que dichas herramientas deben ser capaces de abastecer la demanda de PyMES además de considerar todos los posibles campos en las cuales estas empresas desarrollan su actividad productiva.

Responsabilidad social empresarial. La responsabilidad social de la empresa cobra importancia en tanto se reconoce la necesidad de trascender el objetivo económico de incrementar la riqueza o el beneficio para sus accionistas y ocuparse de otros propósitos relacionados con lo social y medioambiental. Además, interactuar con el entorno implica aceptar el papel de toda empresa, sin importar su tamaño, propósito o mercado, en la construcción de una sociedad más justa y equitativa, donde el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes se convierte en un propósito común.

Una empresa es socialmente responsable cuando además de ser competitiva en términos económicos no se conforma con el cumplimiento de los mínimos exigidos por las regulaciones legales y gremiales, ofrece productos y servicios para el bienestar de sus clientes y/o usuarios, fundamenta sus acciones en el profundo respeto por la dignidad del ser humano, utiliza los recursos ambientales bajo los criterios de preservación y mejoramiento de las condiciones medioambientales y participa activamente del desarrollo social de las comunidades.

Cooperación. Como alternativa al crecimiento interno, una empresa puede buscar el *crecimiento externo siguiendo estrategias de fusión, colaboración*, etc. Una empresa debe desarrollar y mantener múltiples fuentes de competencias al mismo tiempo para alcanzar una determinada prioridad competitiva. En el mundo actual resulta cada vez más difícil defender una posición competitiva en los negocios basada en una capacidad individual dominante. En este sentido, el tipo de relaciones que sea capaz de establecer una empresa con otras y el alcance de las mismas, originan cierto grado de interrelaciones que contribuyen a incrementar las ventajas competitivas de las empresas.

En la actualidad una serie de factores del entorno están llevando a las empresas a establecer relaciones estables en los negocios que, en la práctica, se concretan en la creación de alianzas o asociaciones. Estas relaciones basadas en la

5 Estudio del BID revela factores que afectan competitividad de las PYME.

interdependencia, la cooperación y coordinación de actividades, en vez de en la competencia y el conflicto, van dirigidas a reducir la incertidumbre de los intercambios y a generar valor para el mercado como forma de lograr una ventaja competitiva (Shamdasani y Sheth, 1995).

CONCLUSIONES

Cómo alcanzar y sostener la ventaja competitiva es una cuestión crucial para el éxito y supervivencia de la empresa. Para ello se ha intentado responder a dos preguntas: qué se entiende por competitividad y qué factores internos la propician. Contestar la primera cuestión no es fácil. Definir competitividad es complejo, ya que se trata de una variable afectada por muchos factores y de carácter muy diverso. Se han analizado las numerosas definiciones que los autores han establecido sobre dicho término, aunque en líneas generales se puede definir la competitividad como aquel conjunto de características que diferencian una empresa de otra y le permiten mantenerse en el sector con buenos resultados.

En relación con la segunda pregunta, los factores que pueden afectar la competitividad de una empresa pueden ser externos e internos. Entre los primeros se incluyen aquellos de naturaleza macroeconómica, institucional o sectorial. Los segundos abarcan los elementos relacionados con la estrategia y la organización de la empresa. Los enfoques que se han ido sucediendo han ido variando a lo largo del tiempo. La teoría neoclásica ponía especial énfasis en los factores macroeconómicos. Conforme se van modificando los supuestos de dicha teoría en el comercio internacional, el enfoque macroeconómico da paso a otros enfoques menos globales. Aparece así la teoría económica de la organización industrial que pone incidencia en el sector.

La evolución de dicha teoría ha permitido pasar de un modelo exterior a un modelo interior donde la estructura de los recursos de que dispone la empresa es la fuente de tales resultados. Aparece así la teoría de los recursos y las capacidades, que pone especial énfasis en los aspectos internos de las empresas como factores explicativos de tales diferencias.

Desde el marco de dicha teoría se han encontrado diversos factores que la bibliografía especializada reconoce como determinantes. Concretamente el éxito competitivo de las empresas de menor tamaño y más concretamente de las PyMES se explica por las capacidades financieras, los recursos tecnológicos, la innovación, las capacidades de marketing, la calidad del producto, las capacidades directivas para gestionar la empresa, así como la intensidad de las tecnologías de la información y comunicación, el de profesionalización y estrategia de la empresa, otros como la internacionalización y los de responsabilidad social empresarial.

Se debe tener presente que la PyME ha dejado de ser un fin en sí misma para convertirse en un medio para alcanzar la competitividad y el éxito de un determinado proyecto empresarial. Su capacidad para crear empleo estable, incluso en períodos de crisis, y para actuar con carácter social en ámbitos

especialmente relevantes como el del desarrollo local y el de la inserción sociolaboral, obliga a adoptar una actitud más abierta al cambio, a través de la adquisición de recursos (especialmente financieros y tecnológicos) y de las capacidades (habilidades empresariales y de gestión), necesarios para afrontar los nuevos retos.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, Rusell. Planificación de la Empresa del Futuro. Limusa, México. 2002.
- ACOPI. "Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Colombiana". Bogotá (1999).
- AECA. La competitividad de la empresa: concepto, características y factores determinante, Principios de organización y sistemas, documento 4. Madrid. 1988.
- ALONSO, J.A.; BARCENILLA, S. (1999): "Retorno a la competitividad: Nuevos desarrollos", Revista Vasca de economía, No. 44.
- ÁLVAREZ, J.C.; GARCÍA, E. (1996): "Factores de éxito y riesgo en la Pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad", Economía Industrial, No. 310, págs. 149-161.
- ARBELÁEZ, María Angélica y ZULETA, Luis Alberto. Las Mipymes en Colombia. Diagnóstico General y acceso a los Servicios Financieros. Fedesarrollo. 2003.
- BARRIGA M., Enrique. La Gestión en la Pequeña y Mediana Industria en los países miembros del Grupo Andico CAF, AsoPyme, Ibee, Esan, Insotec, Universidad Eafit. CD. Bogotá. 2000.
- BERNARDI, Andrea, BILBAO, Alicia y otros. Consideraciones sobre los Recursos Humanos en la Gestión de las PyMES. Memorias VI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa: PyME 2000, hacia una mejor Competitividad. Buenos Aires, 21 y 22 de septiembre de 2000.
- BESSANT, John. La Innovación y la Pequeña Empresa. En: Revista Madrid, No. 2. 2005.
- BRAIDOT, Néstor y SOTO, Eduardo. "Las PyMES Latinoamericanas. Herramientas competitivas para un mundo globalizado". Ifema Ediciones. Buenos Aires. 1999.
- CARDONA, Marlene y OSORIO, Ana. Gestión Empresarial de Desarrollo vista a través de las trayectorias profesionales, las redes y las competencias. Medellín, Universidad Eafit, informe de investigación. 2002.
- COLLINS, J. y PORRAS, J. Empresas Visionarias. Temis, 1996.
- DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Editorial Legis. Bogotá. 2001. 369 págs.
- DÁVILA L., Carlos. "El empresariado Colombiano". Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. 1987.
- DENISON, Daniel. Cultura Corporativa. Serie Empresarial. Fondo Editorial Legis. 1991.
- DOBREE, Pedro. "Cultura Organizacional en las PyMES". Conclusiones. VI Congreso de las PyMES. Argentina, 2000.
- EAFIT. Investigación Gestión Gerencial de las Pequeñas y Medianas Industrias del Grupo Andino. Medellín. 1997.

- EAN, Acopi, Cinset, Dane. Observatorio Económico para la PyME Colombiana. Bogotá. 2004.
- ESCORSA, P.; MASPONS, R. y ORTIZ I. La integración entre la gestión del conocimiento y la inteligencia competitiva. En Revista Espacios, Vol. 21 (2). 2000.
- FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M.J. "Estrategias y estructuras de las Pymes: ¿puede ser el pequeño tamaño una fuente de ventajas competitiva?", Papeles de Economía Española, No. 89/90, págs. 256-271. 2000.
- GARCÍA, Macías. Redes Sociales y Clústers Empresariales. En Revista Redes. Volumen I. No. 6. 2003.
- GÓMEZ, J.M. Estrategias para la competitividad de las PYME: Especial referencia al proceso de creación de empresas. McGraw-Hill/Interamericana. Madrid. 1997.
- HANDSOME R. S y NORMAN, P. A. Liderazgo Estratégico. Traducción Michel Angstadt, McGraw Hill, Madrid. 1993.
- KAST, Fremont; y ROSENZWERG, James. "Administración en las Organizaciones". México, Mc Graw Hill. 1987.
- LLOPIS, J. Dirigiendo: 11 factores clave del éxito empresarial, Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 2000.
- MINTZBERG H., QUINN, J.D. y VOYER, J. El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A., Primera Edición, México, 1995.
- MOJICA S., Francisco. La Prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro. Bogotá. Legis Editores S.A. 1991.
- OIT. La Consultoría de Empresas. Guía para la Profesión. Edit. OIT, Ginebra, Suiza. 394 págs. 1992.
- PAREDES L., PAREDES S. "Factores Incidentes en el comportamiento innovativo de empresas Medianas". Espacios, Vol. 17. No. 2, Caracas. Págs. 49-63. 1996.
- PIKE, Frank. Las Redes Cooperativas de Pequeñas Empresas. Editorial Galac. Caracas, Venezuela, 1995.
- PORTER, Michael E. "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los Sectores", Edit. Continental, México, 407 págs. 1998.
- RODRÍGUEZ, Leonardo. Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa. Iberoamericana. México. 1988.
- RUIZ D., C. Crecimiento e Innovación en las micro y pequeñas empresas. En Comercio Exterior. México, junio, pág. 595. 1993.
- SALAS, V. Aspectos micro-organizativos de la competitividad. Fundación Empresa Pública. Documento de Trabajo 9205. 1992.
- SOTO, Eduardo y DOLAN, Simón. Las PyMES ante el desafío del siglo XXI: Los Nuevos Mercados Globales. Thomson Editores, S.A. México, 2004.
- STEINER, G. Planeación Estratégica. México. Editorial CECSA, 1983.
- SZARKA, Joseph. Desarrollo y Gestión de PyMes. Aportes para un debate necesario. 1994.

- TEJADA M., Luis Gonzalo. Una Mirada al Futuro. Respuesta al Cambio Organizacional. En: Mercatec No. 32. Medellín. Septiembre, 2000.
- YOGUEL, Gabriel. Creación de Competencias en Ambientes Locales y Redes Productivas. En: Revista CEPAL No. 71. Agosto, 2000.
- ZAPATA, Édgar. Proyecto de Investigación: La efectividad en el mercadeo de Pymes en el sector industrial del departamento de Boyacá. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Escuela de Administración de la UPTC. Documento mimeografiado. Tunja, 1994.
- ZAPATA, Édgar. II Informe de Avance de Investigación Instituto de Investigaciones y Extensión IIFA de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, UPTC. Documento mimeografiado. Tunja, 2001.
- ZEVALLOS, Emilio. Micros, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Revista CEPAL 79, abril, págs. 53-70. 2003.