

# Bases estratégicas para la dirección y gestión de Pymes

*Coordinación:*

**Ricardo J. Díaz Armas**  
**Vanessa Yanes-Estévez**

© 2008 Fundación FYDE-CajaCanarias (Edición)

© 2008 Los autores

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a sistema informático alguno, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio sin el permiso escrito de los autores.

**Edita:**

**Fundación FYDE-CajaCanarias**

Avda. Reyes Católicos, 31. 2º

38005 Santa Cruz de Tenerife

Tfno.: 922 22 78 35

Fax: 922 22 77 18

e-mail: [administracion@fyde-cajacanarias.es](mailto:administracion@fyde-cajacanarias.es)

<http://www.FYDE-CajaCanarias.es>

**ISBN:** 978-84-691-6526-3

**Depósito Legal:** TF-1880-2008

**Diseño:** Carlos Vaquero

**Producción:** Dos Informática

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	7
<i>Ricardo J. Díaz Armas</i>	
<i>Vanessa Yanes-Estévez</i>	
CAPÍTULO I: LA INVESTIGACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	11
<i>Juan Ramón Oreja-Rodríguez</i>	
<i>Vanessa Yanes-Estévez</i>	
I.1. Introducción .....	13
I.2. Métodos de investigación .....	14
I.3. La crisis de los métodos de investigación tradicionales aplicada a la dirección y gestión de Pymes.....	14
I.4. Investigación participativa (Action Research) .....	16
I.5. El Modelo de Rasch .....	17
I.6. La investigación en dirección y gestión de Pymes.....	22
I.7. Tipología de publicaciones sobre dirección y gestión de Pymes.....	23
Referencias Bibliográficas.....	24
CAPÍTULO II: EL ANÁLISIS COMPETITIVO EN LAS PYMES .....	29
<i>Juan Ramón Oreja-Rodríguez</i>	
<i>Eduardo Parra López</i>	
<i>Vanessa Yanes-Estévez</i>	
<i>Ana María García Pérez</i>	
II.1. Introducción.....	31
II.2. Delimitación conceptual de la competitividad.....	31
II.3. El efecto reina roja en la competitividad de las Pymes .....	33
II.4. Bases para el análisis competitivo de las Pymes .....	35
II.4.1. La Teoría Prospectiva.....	35
II.4.2. Benchmarking .....	36
II.4.3. Factores claves de éxito .....	39
II.5. Índices de Benchmarking para la empresa en Canarias.....	40
II.6. Otros estudios de la competitividad de la empresa en Canarias .....	43
II.7. Conclusiones.....	43
Referencias Bibliográficas.....	44
CAPÍTULO III: VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS PYMES.....	49
<i>Antonio Arbelo Álvarez</i>	
<i>Pilar Pérez Gómez</i>	
III.1. Introducción.....	51
III.2. Ventajas competitivas: revisión de la literatura.....	52
III.2.1. Modelos del entorno y las ventajas competitivas .....	53
III.2.2. Teoría de recursos y ventajas competitivas .....	55

III.3. Análisis de las ventajas competitivas en la empresa Canaria .....	57
III.4. Discusión y conclusiones finales .....	61
Referencias Bibliográficas.....	62
 CAPÍTULO IV: LA CULTURA ESTRATÉGICA DE LAS PYMES.....	65
<i>Jaime Febles Acosta</i>	
IV.1. Introducción.....	67
IV.2. Fundamentos teóricos .....	67
IV.3. Aplicación empírica del análisis de la cultura estratégica en las Pymes canarias .....	69
IV.4. Conclusiones .....	73
Referencias Bibliográficas.....	74
 CAPÍTULO V: EL MARKETING EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	77
<i>Isabel Montero Muradas</i>	
<i>Ricardo Díaz Armas</i>	
V.1. El marketing estratégico de las Pymes.....	79
V.1.1. Las principales orientaciones científicas del marketing: Orientación al mercado. Marketing relacional y Valor de marca .....	79
V.1.2. Integración conceptual de las estrategias de marketing a lo largo del ciclo de vida del producto. Estrategias, políticas y planes operativos .....	81
V.2. Estrategias de productos en las Pymes .....	81
V.2.1. El posicionamiento competitivo del producto y sus estrategias .....	81
V.2.2. Estrategias del mercado actual .....	82
V.2.3. Estrategias de nuevos mercados.....	83
V.3. Estrategias de precios en las Pymes .....	83
V.3.1. Determinantes estratégicos de la formulación del precio en las Pymes .....	83
V.3.2. Otras aplicaciones específicas de estrategias de precio en las Pymes: Estrategias de líneas de productos, por paquetes, pares e impares, óptimas y psicológicas .....	84
V.4. Estrategias de distribución en las Pymes.....	85
V.4.1. El rol de las Pymes en los canales de distribución. Poder y conflicto.....	85
V.4.2. Estrategias en los canales de distribución. Estrategias directas, indirectas y de comunicación .....	87
V.4.3. Estrategias de cobertura de mercado: Estrategias intensivas, selectivas y exclusivas.....	87
V.4.4. Estrategias de diferenciación del distribuidor .....	88
V.5. La estrategia de comunicación: “La integridad no es una opción” .....	88
V.5.1. El paradigma interactivo y las nuevas tecnologías: “Los clientes toman la palabra” .....	89
V.5.2. La comunicación en las pymes canarias, una aproximación cualitativa .....	90
V.6. Conclusiones.....	91
Referencias Bibliográficas.....	92
 CAPÍTULO VI: LA DIRECCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT): BASES TEÓRICAS Y EFECTOS SOBRE LAS PYMES.....	95
<i>Ana M<sup>a</sup> García Pérez</i>	

VI.1. Introducción .....	97
VI.2. La dirección de la cadena de suministros: evolución del concepto y taxonomía teórica.....	98
VI.2.1. Evolución del concepto de Dirección de Cadena de Suministros .....	98
VI.2.2. Taxonomía de una revisión de la literatura acerca de la SCM.....	100
VI.3. El modelo conceptual de la dirección de la cadena de suministros del GSCF .....	101
VI.4. Dimensiones básicas en la implantación de la SC(N)M .....	102
VI.4.1 Estructura de gobierno de la SC(N)M.....	102
VI.4.2 Mecanismos de coordinación de la SC(N)M .....	105
VI.5. La dirección de la SC(N)M y las Pymes .....	107
VI.6. La dirección de la SCM de las Pymes Canarias .....	109
VI.7. Conclusiones y recomendaciones para las Pymes .....	109
Referencias Bibliográficas.....	110
 CAPÍTULO VII: ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN EN LA PYME.....	115
<i>Teodoro Ravelo Mesa</i>	
<i>María Carmen Moreno Perdigón</i>	
VII.1. Introducción .....	117
VII.2. Concepto, elementos y tipología de los sistema de producción .....	118
VII.3. Estudio evolutivo de los sistemas de producción .....	121
VII.4. La estrategia de producción en la Pyme: Enfoque convencional vs enfoque de recursos .....	124
VII.5. Conclusiones y tendencias actuales .....	127
Referencias Bibliográficas.....	129
 CAPÍTULO VIII: ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL E-BUSINESS EN LAS PYMES .....	131
<i>Zenona González-Aponcio</i>	
<i>Margarita Calvo-Aizpuru</i>	
VIII.1. Introducción.....	133
VIII.2. El papel estratégico de las tecnologías de la información en las Pymes .....	134
VIII.3. Líneas de investigación sobre el e-business de las Pymes .....	135
VIII.4. Estudios sobre el e-business de las Pymes Canarias .....	139
VIII.5. Conclusiones .....	140
Referencias Bibliográficas.....	140
 CAPÍTULO IX: DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	149
<i>Vanessa Yanes-Estévez</i>	
IX.1. Introducción .....	151
IX.2. Rasgos distintivos de la empresa familiar.....	153
IX.3. Dirección estratégica de la empresa familiar .....	154
IX.4. El gobierno y la sucesión en la empresa familiar.....	156
IX.5. La empresa familiar en Canarias.....	158
IX.6. Conclusiones .....	159
Referencias Bibliográficas.....	159



## PRESENTACIÓN

*Ricardo J. Díaz Armas*

*Vanessa Yanes Estévez*

Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)  
Universidad de La Laguna





## PRESENTACIÓN

Las pequeñas y medianas empresas juegan un papel fundamental en la sociedad actual, no sólo desde el punto de vista económico sino también social y laboral. Por tanto, hay que ser conscientes del reto que supone garantizar su supervivencia en el contexto actual a través del despliegue de sus capacidades, de forma que puedan desarrollar estrategias adecuadas para hacer frente a un entorno cada vez más competitivo.

Los antecedentes de este proyecto nos sitúan en el amplio tratamiento que la dirección y gestión de empresas tiene en los ámbitos docentes e investigadores, en cualquiera de las facetas o temáticas. En el seno de nuestra región y a nivel nacional se ha profundizado tanto en los aspectos conceptuales como metodológicos de la economía de la empresa, siempre con el objetivo de identificar posibles soluciones a algunas de las desventajas que pudieran observarse y que se presentan a modo de implicaciones para las instituciones, las propias empresas y los investigadores. Dentro de la totalidad de las empresas que conforman un tejido empresarial podríamos hablar de las pequeñas y medianas empresas como un conjunto de empresas que comparten unos rasgos y comportamientos diferenciados del resto. Es por ello, que el punto de partida de este proyecto es el análisis de un grupo de empresas con unas características comunes, que representan al motor económico.

Se hace necesario, por tanto, ampliar nuestro conocimiento específico sobre las PYMES para plantear una dirección y gestión, y por ende, un proceso estratégico lo más adecuado posible a su idiosincrasia. En este contexto, esta publicación se plantea como objetivo profundizar en la comprensión de las especificidades de las distintas materias que, relacionadas con la dirección y gestión de las PYMES y constituyendo sus bases estratégicas, le permitirán mejorar su competitividad.

*Dr. Ricardo J. Díaz Armas  
Dra. Vanessa Yanes Estévez*



## CAPÍTULO I

# LA INVESTIGACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

*Juan Ramón Oreja-Rodríguez*

*Vanessa Yanes-Estévez*

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)

Universidad de La Laguna



## I.1. INTRODUCCIÓN

La investigación en Dirección y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas se encuentra en una fase de consolidación, iniciada en los años 70 del siglo pasado. La determinación de los conceptos de Pequeña y Mediana Empresa (Pymes), así como los de Emprendeduría delimita el objetivo de investigación de esta área científica, completado con la consideración formal de los temas más relevantes en dirección y gestión de ambos conceptos.

Los principales trabajos seminales, revistas especializadas y temas de investigación se han ido concentrando a partir de la gran diversidad de tópicos que inicialmente delimitaban el campo científico frente a un deseable conjunto coherente de investigaciones referidas a un paradigma compartido. Como Martín (1982) indica se estaba produciendo el efecto de “cubo de basura” en el proceso de investigación. Esta situación se ha ido superando en cuanto las revistas más especializadas en este campo, *Journal of Small Business Management*; *Internacional Small Business Journal*; *Entrepreneurship: Theory and Practice*; *Journal of Business Venturing* y *Small Business Economics*, han ido afianzando su posición relevante en la literatura científica de la problemática de las Pymes y la Emprendeduría, así como la consolidación académica de este campo científico.

Gran parte de la investigación que se ha realizado en el desarrollo de Dirección y Gestión de Pymes y Emprendeduría ha estado, de acuerdo con los análisis efectuados por Ratnatunga y Romano (1997) centrados tanto en el conocimiento teórico de la problemática de las Pymes y de los Emprendedores, como en la mejora de la práctica empresarial.

Desde esta perspectiva los principales temas de investigación (Ratnatunga y Romano, 1997) y los trabajos seminales que los han delimitado han girado sobre:

- Características personales de los Emprendedores: Brockhaus (1980), De Carlos y Lyrus, (1979), Timmons (1978), Sexton y Bowman (1985), Pellegrino y Reece (1984), Bowen y Hisrich (1986) y Begley y Boyd (1987).
- Educación de los Emprendedores: Gartner (1988) y Low y MacMillan (1988)
- Emprendeduría y Sociedad: Shapero (1975), Kets De Vries (1977), Hannan y Freeman (1977), Jensen y Meckling (1976), Carlan et al. (1984) y Gartner (1985).
- Puesta en marcha: Cooper y Bruno (1977).
- Finanzas y capital riesgo: MacMillan et al. M (1985), Tyebjee y Bruno (1984), Dess y Robinson (1984), Sandberg y Hofer (1987), MacMillan y Day (1987).
- Estrategias y crecimiento de las Pymes: Stanworth y Currant (1976), Churchill y Lewis (1986), Robinson y Pearce (1984), Robinson et al. (1984) y Evans (1987)

- Características de la Dirección y Gestión de las Pymes y Emprendeduría: Biggadike (1979), Wortman (1987) y Acz y Audretsch (1988).

## **I.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

La dirección y gestión debe ayudar a explicar y comprender las situaciones empresariales ante las cuales se enfrentan las Pymes. El modo como se procede en dirección y gestión de empresas para llegar a descubrir la explicación adecuada se denomina método científico. De los distintos métodos científicos aplicables, se presenta el hipotético- deductivo de acuerdo a los planteamientos de Bunge (1980), al ser uno de los más frecuentemente aplicados en este campo científico.

Las fases fundamentales de este método son:

- A. Determinación del problema o la laguna científica en dirección y gestión de Pymes ante el que nos encontramos en la realidad analizada. El problema debe enunciarse lo más claro posible para poder constatar posteriormente el hecho.
- B. Búsqueda de conocimientos o instrumentos relevantes aplicables a la resolución del problema. De esta forma se tratará de encontrar antecedentes científicos conocidos aplicables a la resolución del problema. Si no se logra la solución del problema mediante esta forma habrá que buscar nuevos recursos a partir de los disponibles.
- C. Generación de hipótesis. La búsqueda de nuevas formas de resolver el problema, mediante planteamiento de hipótesis, teorías o técnicas apropiadas de dirección y gestión de empresas.
- D. Producción de datos empíricos que permitan resolver el problema.
- E. Obtención de una solución (lo más cercana posible) al problema con ayuda del apoyo teórico (C) y empírico (D) disponible.
- F. Deducción de las implicaciones de la solución obtenida. En la práctica empresarial de dirección y gestión de Pymes se trataría de buscar la posibilidad de predecir de acuerdo a los resultados obtenidos. Desde la perspectiva científica deberíamos considerar si los datos generados pueden aportar un incremento del conocimiento científico.
- G. Contrastación de la solución obtenida dentro del contexto teórico que ha sido utilizado con objeto de confirmar su aplicación empresarial y/ o utilidad científica. En caso contrario sería necesario reformular el proceso de obtención de soluciones al problema, definiendo de nuevo hipótesis y obteniendo información empírica. Con ello se generaría un proceso investigador.

## **I.3. LA CRISIS DE LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN TRADICIONALES APLICADA A LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PYMES**

La obtención del objetivo deseado, consistente en la consolidación de un campo científico de dirección y gestión de Pymes que cuente con el rigor científico necesario, a la vez que sea académicamente aceptado y relevante, ha exigido un desarrollo metodológico que partiendo de los estudios previos descriptivos de la realidad de Pymes y Emprendedores ha evolucionado hacia sistemas de investigación que están permitiendo de forma incremental la comprensión de teorías referidas a las Pymes y Emprendedores. No obstante, en esta evolución se está volviendo al origen, al estudio directo de la realidad mediante la investigación participativa (Action Research).

Siguiendo el análisis realizado por Susman y Evered (1978) al considerar la crisis que surgía en la investigación científica en la ciencia de la organización, indicaban que la utilización de métodos y técnicas de investigación sofisticados son poco útiles para la resolución de los problemas reales de las empresas, a los que se enfrentan cada día. Se critica que los descubrimientos de los investigadores están

remotamente vinculados al mundo real, especialmente cuando han sido llevados a cabo con los más rigurosos métodos de investigación de la corriente científica prevaleciente.

Las investigaciones iniciales de Taylor, Fayol, ... sí estaban centradas en la realidad de las empresas y se llevaron a cabo en colaboración entre investigadores y profesionales de las empresas.

El principal problema que destacan Susman y Evered (1978) es que esta crisis ha surgido al no reconocer los investigadores los valores latentes que subyacen tras su declarada neutralidad científica. Los métodos han generado conocimientos que están ligados a mejoras de la eficacia y eficiencia, pero han sido logrados a expensas de la calidad de vida de los miembros de las organizaciones.

Se ha pretendido dar relevancia general a los logros obtenidos, desconociendo la realidad empresarial, bajo la concepción de que la acumulación científica de los resultados pueden ser utilizados por los profesionales directamente cuando vayan a aplicarlos. El cúmulo de asunciones en los cuales se encuentran inmersos estos desarrollos científicos les aleja de la realidad cotidiana de las pequeñas y medianas empresas, de sus diferentes construcciones sociales de la realidad (Berger y Luckman, 2003).

El resultado más evidente es la separación entre la realidad empresarial y la teoría referida a las organizaciones, sistema que se reproduce por sí mismo por cuanto es difícil encontrar publicaciones científicas sobre las Pymes que sean utilizables por los profesionales de éstas.

Los problemas diarios de las empresas quedan inmersos en los desarrollos científicos, debido a su posible escasa relevancia e impacto científico, que les impide tener espacio dentro de las distintas líneas editoriales de las revistas especializadas. Como concluyen Susman y Evered (1978) esta crisis de relevancia o utilidad es en realidad una crisis epistemológica.

El origen de esta crisis epistemológica que se ha acentuado en estos momentos debido a que los investigadores han adoptado el modelo positivista de la ciencia, como el mejor para la dirección y gestión de empresas. Como antes se indicaba, están planteando sus métodos como si estuvieran libres de valores y fueran lógicos, dentro de un contexto empírico. Ha sido la concepción positivista de la ciencia la que ha dominado gran parte de la investigación dentro de los análisis de temas relevantes realizada en el epígrafe anterior. Considera esta aproximación que el conocimiento científico puede obtenerse sólo a partir de datos percibidos que puedan ser directamente obtenidos y verificados entre observadores independientes (Susman y Evered, 1978).

Se destaca por Radnitsky (1970) la interacción entre pensamiento formalista y reconstruccionista dentro de las aproximaciones empíricas de generación de conocimiento científico. En términos abstractos, se puede indicar que para ellos el *mundo* existe a priori como un sistema unificado y casualmente ordenado. Será a partir de las observaciones empíricas cuando se pueda inferir la estructura del *mundo*. Los datos sobre el *mundo* pueden ser lógicamente reconstruidos mediante leyes aplicables a pesar del significado que los seres humanos puedan dar a los términos de estas leyes.

De esta forma se puede establecer una correspondencia morfológica entre la estructura de la lógica y la del *mundo*.

Como las proposiciones sobre el *mundo* pueden estar organizadas jerárquicamente desde lo más abstracto y general a lo más concreto y específico, será una posibilidad realista lograr proposiciones a partir de otras proposiciones científicas.

Susman y Evered (1978) indican que los instrumentos por excelencia de este proceso de creación del conocimiento son lenguajes universales denotativos (matemática / lógica) que apoyan el crecimiento del conocimiento científico, dado que permiten la comunicación de los científicos para alcanzar el consenso sobre la validez de las proposiciones científicas. Ello lleva a considerar que cualquier otro sistema de representación de la realidad es siempre inferior al actual. Con ello se deja a los profesionales de las pequeñas y medianas empresas cuando adoptan decisiones ajustadas a su realidad relegados a la interpretación, intuición, corazonada. En definitiva nos llevaría a lo que Polanyi (1958) denomina

“conocimiento tácito”. No obstante, tales métodos animan a un profundo entendimiento de la realidad empresarial, impulsan la búsqueda de nuevas formas organizativas y facilitan el reconocimiento de las claves sobre las que se basan.

La aproximación positivista es inadecuada para la generación de conocimiento sobre la dirección y gestión de las pequeñas y medianas empresas, en particular para el desarrollo de métodos de resolución de sus problemas cotidianos.

Siguiendo los argumentos que plantean Susman y Evered (1978) en su crítica, podemos indicar que:

1. Las pequeñas y medianas empresas son artefactos creados por seres humanos para servir a sus fines. La dirección y gestión de Pymes está influida por los propósitos y acciones de sus miembros como tales seres humanos. La aproximación positivista trata a las personas como objetos de investigación, cuando ellos son los sujetos e iniciadores de las acciones. Los miembros de las Pymes difieren de los objetos en su capacidad de reflexión y en su habilidad de colaborar en el diagnóstico de sus propios problemas, así como en la generación del conocimiento.
2. La dirección y gestión de las pequeñas y medianas empresas son sistemas de acción de los seres humanos en donde los medios y los fines están condicionados por sus valores personales. En particular, es necesario destacar que las pequeñas y medianas empresas y los seres humanos que las integran no han surgido en el momento de la investigación, con sus estructuras organizativas y sus funciones ya delimitadas. Entender la situación de cada empresa significa conocer su cultura empresarial, sus valores y normas de comportamiento, sus condicionantes sociales, psicológicos y económicos, así como su evolución a lo largo del tiempo. Por ello, es ineludible la necesidad de analizar en todas sus dimensiones las implicaciones de las soluciones que se proponen para hacer frente a los problemas empresariales mediante la dirección y gestión de Pymes.
3. Las observaciones que se obtienen a partir de las aproximaciones positivistas no son suficientes para la dirección y gestión de Pymes por cuanto:
  - A. En las pequeñas y medianas empresas se adoptan decisiones, se gestiona y se planifica de acuerdo a la concepción futura que sus miembros tienen de la empresa. Estas propuestas de futuro no tendrían valor verdadero de acuerdo con cualquier criterio de confirmación aceptable dentro del contexto positivista.
  - B. En la dirección y gestión de las pequeñas y medianas empresas pueden que no sean comprendidas y explicadas experimentalmente por los investigadores de la ciencia de dirección y gestión de empresas dado que la verdad de muchas proposiciones sobre las pequeñas y medianas empresas no están necesariamente soportadas de forma empírica o son lógicamente validadas.

#### **I.4. INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVA (ACTION RESEARCH)**

En la investigación de la realidad empresarial de la dirección y gestión de las pequeñas y medianas empresas es necesario combinar la reflexión científica con la acción empresarial, de tal forma que se constate de manera real, en los diferentes entornos y contextos empresariales, los planteamientos teóricos que conforman nuestra área de científica.

Diferentes planteamientos de investigación en acción o *Action Research* (Lewin, 1946, 1947 y 1951; Trist, 1976; Warmington, 1980) están asentándose como la combinación deseable de la investigación científica en dirección y gestión de empresas y la acción empresaria, dado que permite obtener de forma simultánea incremento del conocimiento e implicación en el cambio de la organización (Hult y Lennung, 1980), pero como indican Davidson et al (2004) se puede destacar su ausencia en los más populares manuales de ciencias sociales Frankfort-Nachmias y Nachmias (1996) y Crano y Brewer (2002). El



desarrollo actual en nuestra área científica tiene como trabajo seminal la delimitación científica realizada por Susman y Evered (1978) en donde se demarca este método científico como una alternativa a las deficiencias del positivismo en el campo de la investigación de las organizaciones. Pudiéndose configurar como una variante de investigación del estudio del caso (Voss et al., 2002).

En diversas etapas de su desarrollo metodológico ha ido penetrando en los distintos campos de la ciencias sociales y, específicamente, en la dirección y gestión de empresas, como por ejemplo en Sistemas de información (Baskeville y Myers, 2004), Recursos Humanos (Elden y Chisholm, 1993), Dirección y Estrategias Empresariales (Van Eyden y Blendsoe, 1990), Organización y desarrollo organizativo (Baburoglu y Ravn, 1992), Producción y operaciones (Coughlan y Coughlan, 2002; Voss et al. 2002).

La investigación en acción tiene como objetivo resolver los problemas prácticos actuales a la vez que expandir el conocimiento científico (Baskeville y Myers, 2004), mediante un proceso por el cual los investigadores colaboran en la evaluación de acciones empresariales con los responsables organizativos. Este proceso debe permitir analizar científicamente la práctica empresarial en función de sus condicionantes específicos.

Aunque se puede considerar su utilidad para contrastar los planteamientos teóricos mediante una acción participativa en la empresa, siendo útiles para obtener un alto grado de detalle y conocimiento a través de la observación (Yin, 1990).

Lewin (1947) estableció seis etapas: Análisis. Determinación de los hechos. Conceptualización, Planificación, Acción y Evaluación.

No obstante, Davidson et al (2004) recogen los puntos débiles más destacados por la literatura. Así Cohen y Manion (1980) destacan la falta de rigor metodológico. Avison (1993) la dificultad de distinguir de la consultoría y Dickens y Watkins (1999, p. 131) “la tendencia a producir investigación y poca acción o bien acción con poca investigación”, exigiendo Baskeville y Myers (2004) el establecimiento de estándares para medir la validez de las futuras investigaciones en acción.

La búsqueda del rigor científico y la validez de la investigación científica, principalmente en las fases de análisis y evaluación, en la *Action Research* nos lleva a considerar el requisito de objetividad planteado por Thurstone (1926, 1928) sobre las exigencias que debe tener las medidas de los constructos si se pretende que sean consideradas válidas y generalizables. Las medidas obtenidas no deben depender de las condiciones específicas con que han sido obtenidas. Linacre (1989/1994) indica que la objetividad específica está presente cuando los valores de los parámetros que representan a cada componente de un instrumento de medida deben ser independientes de los otros componentes.

### I.5. EL MODELO DE RASCH

El modelo de Rasch (Rasch, 1960, 1980) considera los principios de la objetividad específica (Rasch, 1968, 1977), de tal forma que si los datos se ajustan al modelo, las comparaciones entre los sujetos son independientes de los ítems utilizados en el instrumento de medida y las estimaciones de los parámetros no estará influidas por la distribución de la muestra que se usa en la calibración de los ítems (Rasch, 1977).

El modelo dicotómico de Rasch (Rasch, 1960, 1980; Wright y Stone, 1979) permite la transformación de puntuaciones en medidas intervalo mediante la probabilidad de respuesta a ítems dicotómicos.

Siguiendo la formalización de la transformación realizada por Linacre (2005 a) se puede establecer:

Sea  $P_{ni}$  la probabilidad de que el sujeto  $n$  tenga éxito en la contestación del ítem  $i$ . El campo de variación de esta probabilidad es:

$$0 \leq P_{ni} \leq 1$$

Este rango no se corresponde con el infinito conceptual de la variable latente, por lo que se realiza una transformación del concepto probabilidad al concepto ratio odds.

$$\frac{P_{ni}}{1 - P_{ni}}$$

El ratio odds se define como la relación de dos probabilidades opuestas. Cuyo campo de variación es:

$$0 \leq \frac{P_{ni}}{1 - P_{ni}} \leq \infty$$

Si realizamos la transformación del ratio odds, obteniendo su logaritmo neperiano, se logra un campo de variación que se corresponde con el de una variable latente infinita.

$$-\infty \leq \ln \frac{P_{ni}}{1 - P_{ni}} \leq +\infty$$

Este logaritmo neperiano del ratio odds cumple las reglas de concatenación exigidas por Campbell (1919; 1921/1953) para la medición objetiva, por lo que la medición de los constructos de las ciencias sociales pueden realizarse indirectamente mediante la inferencia probabilística, al igual que la composición de las estrellas se pueden obtener indirectamente mediante análisis espectral (Linacre, 2005 a).

Este logaritmo viene a recoger la diferencia entre la habilidad del sujeto  $n$  y la dificultad del ítem  $i$ .

$$\ln \frac{P_{ni}}{1 - P_{ni}} = \beta_n - \delta_i$$

Siendo:

$\beta_n$ : parámetro de la habilidad del sujeto  $n$ , cuyo campo de variación es  $n = \{1, \dots, N\}$

$\delta_i$ : parámetro de la dificultad del ítem  $i$ , cuyo campo de variación es  $i = \{0, 1\}$

Estos parámetros son las distancias, desde un origen local, en logits (unidades de medida logaritmo-odds) en un continuo lineal representativo de la variable latente unidimensional. La dimensionalidad del constructo puede determinarse a partir del análisis de componentes principales de los residuos de los ajustes de los datos al modelo.

A partir del logaritmo neperiano del ratio odds, se puede determinar la probabilidad de que el sujeto  $n$  tenga éxito en la respuesta al ítem  $i$  como:

$$(P_{ni} = 1 / \beta_n, \delta_i) = \frac{e^{(\beta_n - \delta_i)}}{1 + e^{(\beta_n - \delta_i)}}$$

(Modelo dicotómico de Rasch)

La conclusión que recoge Linacre (2005 a) es que cualquier conjunto de datos con una estructura probabilística que se ajuste a un modelo de Rasch también cumple la concatenación de Campbell y por tanto las estimaciones de sus medidas tiene las mismas propiedades aritméticas de medición que la longitud y el peso.

Dada la expresión del modelo dicotómico de Rasch (Rasch, 1960/1980) en forma de logaritmos de los ratios odds, se puede establecer las relaciones entre sujetos e ítems.

La comparación entre dos sujetos debe ser independiente de los ítems que han sido utilizados para la comparación.

Los ratios relativos a los sujetos 1 y 2 de diferente habilidad que cumplimentan el ítem i

$$\ln \frac{P_{1i}}{1 - P_{1i}} = \beta_1 - \delta_i \quad \ln \frac{P_{2i}}{1 - P_{2i}} = \beta_2 - \delta_i$$

La diferencia entre ambos ratios sería:

$$\ln \frac{P_{1i}}{1 - P_{1i}} - \ln \frac{P_{2i}}{1 - P_{2i}} = \beta_1 - \beta_2$$

La comparación entre dos ítems debe ser independiente de los sujetos que hayan servido para la comparación.

Los logaritmos de los ratios odds del sujeto n que cumplimenta dos ítems 1 y 2 de diferente dificultad serían:

$$\ln \frac{P_{n1}}{1 - P_{n1}} = \beta_n - \delta_1 \quad \ln \frac{P_{n2}}{1 - P_{n2}} = \beta_n - \delta_2$$

La diferencia existente entre ambos ítems vendría dada por:

$$\ln \frac{P_{n1}}{1 - P_{n1}} - \ln \frac{P_{n2}}{1 - P_{n2}} = \delta_2 - \delta_1$$

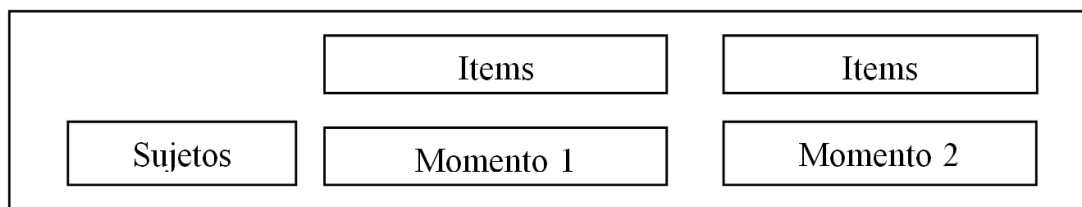
Los principios son los mismos que Thurstone, pero en el caso de Rasch son más parsimoniosos. Las comparaciones entre las medidas de los sujetos y las calibraciones de los ítems son independientes entre ellos y por lo tanto de la muestra de ítems y sujetos (Stenner, 1994).

Andrich (1989) utiliza el término de invarianza en lugar de objetividad específica. La contrastación de la invarianza en los modelos de Rasch nos lleva al estudio de los comportamientos diferenciales de los ítems respecto a distintas características diferenciadoras de las poblaciones de los sujetos.

La evaluación comparativa del cambio estratégico del concepto analizado dentro del proceso de *Action Research* puede llevarse a cabo mediante los análisis longitudinales *Rack* y *Stack* realizados mediante el Modelo de Rasch.

El análisis longitudinal “*Rack*” (Wright, 2003) permite identificar las variaciones en el constructo en los dos momentos de referencia, centrándose así el interés en los movimientos de los ítems tras el cambio estratégico. De esta forma, se tienen en cuenta dos percepciones de cada ítem por cada una de los sujetos y de los momentos considerados.

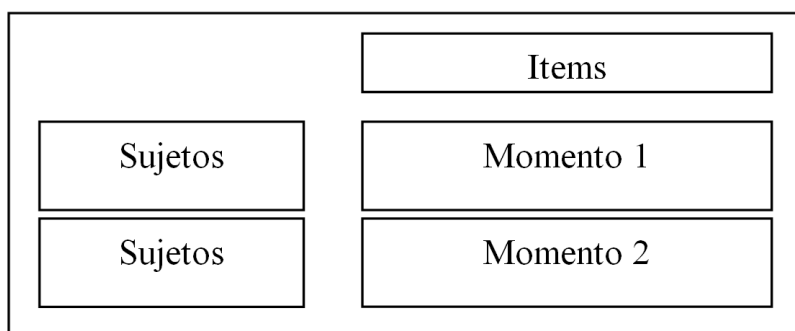
FIGURA 1. ANÁLISIS LONGITUDINAL “*RACK*”



Fuente: Adaptado de Wright (2003)

El análisis longitudinal “*Stack*” de los datos (Wright, 2003) puede llevar a cabo un diagnóstico de la evolución de las percepciones entre los momentos 1 y 2 (antes y después del cambio estratégico). Con ello se trata de ver si las acciones adoptadas han podido cambiar la percepción de los sujetos involucrados en el cambio estratégico.

FIGURA 2. ANÁLISIS LONGITUDINAL “*STACK*” DE LA COMPLEJIDAD DEL ENTORNO



Fuente: Adaptado de Wright (2003)

Junto a los análisis y evaluaciones longitudinales indicadas, es necesario en los procesos de diagnóstico de *Action Research* el establecimiento de mapas mentales de los distintos partícipes en los procesos de evaluación (investigadores y expertos empresariales), con objeto de explicitar los condicionantes de cada posicionamiento. Para ello se considera que la aplicación de los modelos de múltiples facetas de Rasch proporciona el instrumental apropiado para la toma de decisiones.

Así, considerando la posibilidad de evaluar de forma diferencial por parte de los investigadores y los expertos empresariales intervinientes en el análisis de la información que delimita el problema en la investigación en acción o, en su caso, la evaluación final de las acciones consideradas en la planificación de la investigación es de gran utilidad el Modelo de Múltiples Facetas de Rasch (MFRM).

Los antecedentes del MFRM se encuentran en los Modelos de Crédito Parcial de Rasch (*Partial Credit Rasch Model*- PCRM-) y de Categorías Ordenadas de Rasch (*Rating Scale Rasch Model*- RSRM-) que se desarrollaron a partir del Modelo dicotómico de Rasch para atender la variedad de alternativas presentes en los procesos de evaluación de constructos. El PCRM se desarrolló por Masters (1982) y Wright y Masters (1982). Se centró en dar importancia parcial a algunas respuestas en los test múltiple elección

que aunque erróneas estaban cerca de la respuesta completa. En este modelo de Rasch la probabilidad  $P_{nij}$  de que un sujeto  $n$  con una medida de habilidad  $\beta_n$  se le asigne en función de su respuesta la categoría  $j$  de una escala de puntuación específica del ítem  $i$  con una medida de dificultad (calibración)  $\delta_i$ .

En el RSRM (Andrich, 1978, 1988) se analiza la probabilidad de que un sujeto elija una determinada categoría en una escala de puntuación. Dada la equivalencia de los modelos de acuerdo con Linacre (2005 b), una vez que se establece la delimitación de la dificultad del ítem, podemos indicar que en ambos se trata de especificar la probabilidad  $P_{nij}$  de que una persona  $n$  de habilidad  $\beta_n$  seleccione la categoría  $j$  de una escala de puntuación común aplicada al ítem  $i$  de dificultad  $\delta_i$ . Su opuesta sería la probabilidad  $P_{ni(j-1)}$  de seleccionar la categoría  $(j-1)$ , por lo que el logaritmo neperiano del ratio odds definido sería:

$$\ln \frac{P_{nij}}{1 - P_{ni(j-1)}} = \beta_n - \delta_i - \tau_{ij}$$

En donde los parámetros  $\beta_n$  y  $\delta_i$  representan las mediciones ya indicadas en el modelo dicotómico de Rasch y  $\tau_{ij}$  es el umbral Rasch-Andrich o calibración de la etapa. Sería el punto en la variable latente en donde la probabilidad de seleccionar la categoría  $j$  es igual a seleccionar la categoría  $(j-1)$ , considerando la dificultad del ítem  $i$ .

La expresión de su probabilidad sería:

$$P_{nij} = \frac{1}{\gamma} \exp \left[ j(\beta_n - \delta_i) - \sum_{k=1}^j \tau_{ik} \right]$$

En donde  $\tau_{i1}$  es 0 y  $\gamma$  un factor normalizado que recoge la suma de todos los posibles numeradores.

Los modelos de Rasch anteriores son de dos facetas: habilidad del sujeto  $n$  y dificultad del ítem  $i$ . La extensión a un mayor número de facetas ha sido desarrollada por Linacre (1989, 1994), con la denominación de Modelo de Múltiples Facetas de Rasch (MFRM), en donde se podría incluir como faceta más a los evaluadores o jueces.

La expresión del logaritmo neperiano del ratio odds es:

$$\ln \frac{P_{nijk}}{P_{nijk-1}} = \beta_n - \delta_i - \xi_j - \tau_k$$

En donde,

$P_{nijk}$ : probabilidad de que el sujeto  $n$  reciba una puntuación  $k$  en el ítem  $i$  por parte de un evaluador  $j$ .

$P_{nijk-1}$ : probabilidad de que el sujeto  $n$  reciba una puntuación  $(k-1)$  en el ítem  $i$  por parte de un evaluador  $j$ .

$\beta_n$ : habilidad del sujeto  $n$  (Faceta 1: sujeto)

$\delta_i$ : dificultad del ítem  $i$ . (Faceta 2: ítem)

$\xi_j$ : severidad del juez  $j$  (Faceta 3: juez)

Mediante la modificación de la formulación se pueden incluir las facetas que se consideren necesarias en el análisis.

$\tau_k$  umbral Rasch-Andrich o calibración de la etapa k. Este umbral no se considera una faceta en el modelo

La expresión del MFRM quedaría:

$$P_{ijk} = \frac{1}{\gamma} \exp \left[ k(\beta_n - \delta_i - \xi_j) - \sum_{h=1}^k \tau_h \right]$$

En donde  $\tau_1$  es 0 y  $\gamma$  un factor normalizado que recoge la suma de todos los posibles numeradores.

Para cada faceta se logra mediante el análisis MFRM una medición, un error estándar (información de la precisión de la medición) y un índice de ajuste (información del nivel de ajuste de los datos al modelo: validez de las mediciones).

Este modelo nos permitirá, entre otras aplicaciones, obtener mapas mentales de las distintas evaluaciones efectuadas por el grupo que está colaborando en la investigación en acción, tanto desde la perspectiva de la parte científica como de la práctica y, el análisis de las distintas facetas, incluida la temporal.

## 1.6. LA INVESTIGACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PYMES

Desde 1990 se han venido utilizando las primeras fases de *Action Research* en la práctica docente de Dirección Estratégica en la Universidad de La Laguna (Conceptualización, Planificación), siguiendo un esquema de participación científica con el apoyo de las pequeñas y medianas empresas canarias. Desde esta perspectiva se han analizado los problemas estratégicos, evaluada la situación de la empresa y propuesto un plan de acción.

En los últimos años y con un marcado carácter pionero e innovador, los Modelos de Rasch se han incorporado a la práctica de la *Action Research*. En Oreja (2005) se recoge la aplicabilidad de los mismos a este campo de investigación científica, destacándose los análisis realizados a partir de las informaciones cualitativas de las empresas canarias.

Debido a la gran potencialidad de la metodología, las propuestas de Rasch (1960/1980) han servido para el mayor conocimiento de la realidad de la Pyme en Canarias desde muy diversas perspectivas y abarcando la casi totalidad de sus ámbitos y elementos. Así, en el análisis competitivo interno, hemos visto su utilidad para la búsqueda de congruencias entre los valores subyacentes de la cultura empresarial y los objetivos estratégicos (Febles y Oreja, 2007). Además, nos ha permitido profundizar en la perspectiva que los responsables de las tecnologías de la información poseen sobre sus categorías y usos (Calvo, González y Gil, 2008) así como averiguar las percepciones de las empresas canarias sobre su presencia en Internet (González y Calvo, 2008). Relacionado con la gestión de sus recursos humanos, Díaz, Yanes y De Saá (2007) concluyen que las empresas canarias utilizan un sistema de gestión de recursos humanos de alto compromiso que se caracteriza por tratar de garantizar la estabilidad laboral y la vinculación de los empleados a la organización, más que por motivar al trabajador con sistemas de incentivos.

Desde el punto de vista del análisis del entorno, la metodología de Rasch, ha servido para la realización de un diagnóstico externo en función de las percepciones de incertidumbre (Yanes et al. 2004, Oreja y Yanes, 2007; Yanes y Oreja, 2007 a). A esto hay que añadir la importancia que ha tenido en sus aplicaciones a las relaciones entre diferentes agentes del entorno específico de las empresas de determinados sectores. Por ejemplo, García y Oreja (2008) estudian el establecimiento de redes de comunicación a lo largo de la cadena de suministros agroalimentaria mientras que Sanfiel, Ramos y Oreja (2008) se centran en las relaciones verticales de las industrias agroalimentarias.



Las conclusiones de estos estudios nos han permitido generar perfiles competitivos, que configurados como puntos de referencia estratégicos, permiten la realización de benchmarking de diagnóstico por parte de las organizaciones partícipes en los procesos.

Además de los análisis estáticos anteriores, la metodología de Rasch nos añade la riqueza de los estudios longitudinales Rack y Stack, que nos permiten evaluar la incidencia de determinadas situaciones en un conjunto de empresas e ítems determinadas a lo largo del periodo de análisis (Yanes y Oreja, 2007b).

Como un paso más en la evolución y desarrollo de esta metodología, recientemente se ha incorporado la aplicación de MFRM (Parra y Oreja, 2007), que esperamos una vez completado su desarrollo teórico-práctico se incorpore con regularidad como apoyo a los procesos de toma de decisión de la *Action Research*.

## I.7. TIPOLOGÍA DE PUBLICACIONES SOBRE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PYMES

Una de las mejores formas de entender cómo y cuándo se debe participar en los debates científicos en general y sobre la Dirección y Gestión de Pymes en particular, con publicaciones es ver el trabajo científico como una conversación (Huff, 1999). Nuestra contribución será la vía para mantener el necesario diálogo con la comunidad científica, una comunidad científica (investigadores, editores, revisores, lectores...) que tiene a su alrededor múltiples conversaciones simultáneas en el tiempo, con muy diversos participantes y sobre un multicolor abanico de temas de muy variada índole (conceptuales, metodológicos, sectoriales,...).

Como en la vida diaria si queremos mantener una conversación y que los potenciales interlocutores nos escuchen interesados hemos de tener muy presentes diversos aspectos como utilizar el lenguaje correcto según el destinatario (directivos, científicos, alumnos de doctorado,...), elegir los medios oportunos para hacer llegar nuestro mensaje (congreso, monográfico, artículo, tesis doctoral, documento de trabajo, conferencia...) o perseverar en nuestros intentos de hacernos oír. Además, cuando se trata de publicar un trabajo científico y participar en una conversación, será especialmente importante “escuchar” y saber de qué está hablando el resto de personas para tener claro lo que ya se ha dicho, para no ser repetitivo y encadenar bien nuestro discurso con el resto de intervenciones. Es la revisión de la literatura que encabeza la mayoría de los desarrollos de trabajos científicos lo que nos permite descubrir en qué “diálogo” queremos participar o más aún, a qué debate tenemos algo que aportar. Así otro elemento clave para el éxito en una conversación es tener algo interesante que contar, es decir, contribuir en algo al diálogo ya iniciado a lo mejor hace décadas. De esta forma, conseguiremos despertar la curiosidad del escuchante (lector, revisor, editor,...) y captar su atención para que siga “hablando” con nosotros o al menos, para que nos preste atención.

En relación a los distintos medios para “iniciar nuestra conversación” o publicar los trabajos científicos sobre Dirección y Gestión de Pymes existe una variedad de alternativas, cuya elección estará en función de la longitud, profundidad y objetivos del trabajo desarrollado. Así por ejemplo, podríamos destacar especialmente:

- **Tesis doctoral:** se puede considerar el trabajo científico que mayor tiempo, esfuerzo y dedicación suele requerir tanto por su extensión como por el período temporal que ocupar (3-4 años como mínimo). Además de hacer una profunda revisión del contexto tanto empresarial como científico al que contribuye, ha de presentar claramente cuáles son los objetivos que persigue, los resultados obtenidos y más aún, las conclusiones e implicaciones que de ellos se han derivado.
- **Comunicaciones y ponencias a congresos:** se trata de un trabajo de una extensión más corta que varía según las bases de la convocatoria, pero que podría girar en torno a las 20-30 páginas. Estas aportaciones requieren de una capacidad de síntesis que permita exponer con brevedad y claridad el trabajo desarrollado con mención a la totalidad de sus apartados (literatura, objetivos e hipótesis,

metodología, resultados y conclusiones). Generalmente con carácter anual, se celebran varios congresos tanto a nivel nacional como internacional, en los que los trabajos enviados son revisados anónimamente y en caso de superar los estándares de calidad establecidos son seleccionados para ser expuestos en las sesiones del evento. La mayoría establece una temática anual en torno a la cual gira el lema del congreso ese año, pero además suelen dejar un área libre para que se puedan incorporar el resto de trabajos que no guarden una relación directa con el lema elegido. Algunos de los congresos internacionales en que serían bienvenidos los trabajos sobre Pymes serían los de la Strategic Management Society (<http://strategicmanagement.net>), la European Academy of Management (<http://www.euram-online.org>) o el de la IberoAmerican Academy of Management (<http://www.iberioacademy.org>). Sin embargo, el congreso por excelencia sobre emprendeduría y Pymes es el que organiza la USASBE (United States Association for Small Business and Entrepreneurship), el mayor a nivel mundial ([www.usasbe.org](http://www.usasbe.org)) y exclusivamente dedicado a la Pyme.

- **Artículos:** tal y como se comentaba en la introducción, además de las publicaciones generales sobre Dirección y Gestión (ej. Strategic Management Journal, Journal of Management Studies, Long Range Planning,...) existen cada vez más revistas científicas sobre Pymes. Podríamos destacar *el Journal of Small Business Management* ([www.jsbm.info](http://www.jsbm.info)), principal vehículo del International Council for Small Business (ICSB) para el logro de sus objetivos: ser referentes en la investigación, docencia y aplicación de la emprendeduría, avanzado en su conocimiento y desarrollo. Es también la línea editorial y la misión que hace suya esta revista, con una circulación en más de 60 países alrededor del mundo y líder en la investigación sobre Pymes. Dada su proyección y su audiencia, los artículos han de ser bastante académicos, con interés para la comunidad científica internacional y con especial implicación para la práctica de la gestión, como un requisito para su aceptación. *The Entrepreneurship: Theory and Practice* es otro de los referentes internacionales, para este campo de estudio, que perteneciente a la USASBE, tiene por propósito publicar trabajos que contribuyan al avance en el campo de la emprendeduría. Aunque no es exclusivamente para trabajos sobre Pymes, sí destacan la Dirección de Pymes como una de sus áreas temáticas preferenciales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ACZ, Z. Y AUDRETSCH, D.B.** (1988): "Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis" *American Economic Review*, vol. 78 (4), págs. 678-690

**ANDRICH, D.** (1978): "A rating scale formulation for ordered response categories" *Psychometrika*, vol.43, págs. 561-573

**ANDRICH, D.** (1988): *Rasch models for measurement*. Newbury Park, California: Sage.

**ANDRICH, D.** (1989): "Distinctions Between Assumptions And Requirements in Measurement in the Social Sciences" en J.A. Keats, R. Taft, R.A. Heath, S.H. Lovibond, eds *Mathematical and Theoretical Systems*. North Holland: Elsevier Science Publishers B.V., págs. 7-16

**AVISON, D.E.** (1993): "Research in Information Systems Development and the Discipline of Information Systems". *Proceedings of the 4<sup>th</sup> Australian Conference on Information Systems*, Brisbane, págs. 1-27 (citado por Davison R M et al (2004).

**BABUROGLU, O.N. E I. RAVN** (1992): "Normative Action Research" *Organization Studies*, vol.13 (1), págs.19-34

**BASKEVILLE, R. Y M. D. MYERS** (2004): "Special Issue on Action Research in Information Systems: Making IS Research Relevant to Practice-Foreword" *MIS Quarterly*, Vol. 28 (3), págs. 329-335

**BEGLEY, T. M. Y BOYD, D.P.** (1987): "Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Business" *Journal of Business Venturing*, vol.2(1), págs. 79-93



**BERGER, P. L. Y T. LUCKMAN** (2003): *La construcción social de la realidad*. Amorrortu. Buenos Aires.

**BIGGADIKE, R.** (1979): "Risky Business of Diversification" *Harvard Business Review*, vol.57 (3), págs. 103-109

**BOWEN, D. D. Y HISRICH, R. D.** (1986): "Female Entrepreneur: A Career Development Perspectiva" *Academy of Management Review*, vol.11 (2), págs. 393-407

**BROCKHAUS, R.H.** (1980): "Risk Taking Propensity of Entrepreneurs" *Academy of Management Journal*, vol.23 (3), págs. 509 -520

**BUNGE, M.** (1980): *Epistemología. Curso de actualización*. Barcelona: Ariel

Calvo, M.; González, Z. y Gil, A. (2008): "Visión de los responsables de las tecnologías de la información sobre sus categorías y usos en la Pyme". En Febles, J. [coord]: *Los modelos de Rasch en Administración de Empresas. Aplicaciones Avanzadas*. Fyde-CajaCanarias. Santa Cruz de Tenerife, págs.57-74.

**CAMPBELL, N.R.** (1919): *Physics: The Elements*. Cambridge: Cambridge University Press (citado por Linacre, 2005 a)

**CAMPBELL, N.R.** (1953): *What is Science?* New York: Dover Publications, INC. (original publicado en 1921 por Methuen & Co, Ltd.)

**CARLAND, J. W. , HOY, F., BOULTON, W.R. Y CARLAND J.A.C.** (1984): "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualisation" *Academy of Management Review*, vol.9 (2), págs. 354 -359

**CHURCHILL, N. C. Y LEWIS, V.** (1986): "Entrepreneurship Research: Directions and Methods" en X.D. Sexton y R. Smilor, eds., *Arts and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, M.A.: Ballinger.

**COHEN, L. Y L. MANION** (1980): *Research Methods in Education*, 2<sup>nd</sup> Ed. Cromm-Helm, Dover, N.H.

**COOPER, A. C. Y BRUNO, A.V.** (1977): "Success among High Technology Firms" *Business Horizons* vol.20 (2), págs. 26-22

**COUGHLAN, P. Y D. COUGHLAN** (2002): "Action Research: Action Research for Operations Management" *Internacional Journal of Operations and Production Management*, vol. 22(2), págs. 220-240

**CRANO, W.D. Y M. B. BREWER** (2002): *Principles and Methods of Social Research*, 2<sup>nd</sup> Edn. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.

**DAVIDSON, R. M.; M. G. MARTINSONS Y N. KOCK** (2004): "Principles of Canonical Action Research" *Information Systems Journal*, vol. 14, págs. 65-86

**DE CARLO, J. F. Y LYONS, P. R.** (1979): A Comparison of Selected Personal Characteristics of Minority and Non-Minority Female Entrepreneurs". *Journal of Small Business Management*, vol.17, págs. 22-29

**DESS, G. G. Y ROBINSON, JR. R.B.** (1984): "Measuring Organisational Performance in the Absence of Objective Measures" *Strategic Management Journal*, vol.5 (1), págs. 265-273

**DÍAZ, N.; YANES-ESTÉVEZ, V. Y DE SAÁ, P.** (2007): "La gestión de recursos humanos de alto compromiso en las empresas canarias: una aplicación de la metodología de Rasch". *IUDE. Serie Estudios* n° 2007/52. Santa Cruz de Tenerife: Instituto Universitario de la Empresa de la Universidad de La Laguna

**DICKENS, L. Y WATKINS, K.** (1999): "Action Research: Rethinking Lewin" *Management Learning*, vol. 30, págs. 127-140

**ELDEN, M. Y CHISHOLM, R.F.** (1993): "Action Research for Management Research". *British Journal of Management*, vol. 7, págs. 75-86

**EVANS, D. S.** (1987): "Tests of Alternative Theories of Firm Growth" *Journal of Political Economy*, vol.95 (4), págs. 657-674

**FEBLES, J. Y OREJA, J. R.** (2007): “Los valores subyacentes de la cultura estratégica de las Pymes canarias y su adecuación a los objetivos a través de la aplicación de los modelos de Rasch” *XXX Congreso Nacional de estadística e Investigación Operativa*. Valladolid. 25-28 de septiembre de 2007

**FRANKFORT-NACHMIAS, C. Y D. NACHMIAS** (1996): *Research Methods in the Social Sciences*. 5<sup>th</sup> Edn. St. Martin's Press London

**GARCÍA, A. Y OREJA, J. R.** (2008): “La comunicación en la cadena de suministros agroalimentaria en Canarias”, en Febles, J. [coord]: *Los modelos de Rasch en Administración de Empresas. Aplicaciones Avanzadas*. Fyde-CajaCanarias. Santa Cruz de Tenerife, págs.119-137.

**GARTNER, W. B.** (1985): “A conceptual framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation” *Academy of Management Review*, vol.10 (4), págs. 696-706

**GARTNER, W. B.** (1988): “Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question” *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.12 (4), págs. 11-32

**GONZÁLEZ, Z. Y CALVO, M.** (2007) (2008): “La presencia en Internet de las empresas canarias: una aproximación mediante análisis estadísticos y el modelo de Rasch”.En Febles, J. [coord]: *Los modelos de Rasch en Administración de Empresas. Aplicaciones Avanzadas*. Fyde-CajaCanarias. Santa Cruz de Tenerife. págs.139-160.

**HANNAN, M. T. Y FREEMAN, J.** (1977): “Population Ecology of Organisations” *American Journal of Sociology* vol.82 (5), págs. 929-964

**HUFF, A.S.** (1999): *Writing for Scholarship*. Sage Publications. Londres.

**HULT, M. Y S. A. LENNUNG** (1980): “Towards a Definition of Action Research: A Note and Bibliography” *The Journal of Management Studies*, vol. 17 (2), págs. 241-250.

**JENSEN, M. C. Y MECKLING, W.H.** (1976): “Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure” *Journal of Financial Economics*, October, Págs.305 -360

**KETS DE VRIES, M. F. R.** (1977): “Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads?” *Journal of Management Studies* vol.14 (1), págs.35-57

**LOW, M. B. Y MACMILLAN, I.C.** (1988): “Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges” *Journal of Management* vol.4 (2), págs. 139-162

**LEWIN, K.** (1946): “Action Research and minority problems” *Journal of Social Issues*, vol. 2 págs.34-46

**LEWIN, K.** (1947): “Frontiers in Group Dynamics II” *Human Relations* vol. 1(2), págs. 143-153.

**LEWIN, K.** (1951): *Field Theory in Social Sciences*. Harper. Nueva York

**LINACRE, J.M.** (1994): *Many-Facet Rasch Measurement*. Chicago: MESA Press 2<sup>a</sup> Ed. (1989 1<sup>a</sup> Ed.)

**LINACRE, J.M.** (2005a): “Measurement, Meaning and Morality”. Keynote Address at the *Pacific Rim Objective Measurement Symposium (PROMS) & International Symposium On Measurement & Evaluation (ISME)*.

**LINACRE, J. M.** (2005 b): “The Partial Credit Model and the One-Item Rating Scale Model” *Rasch Measurement Transactions* vol.19(1), págs. 1000-1002

**MACMILLAN, I.C., SIEGAL, R. Y SUBBA NARASIMHA, P. N.** (1985): “Criteria Used by Venture Capitalists to Evaluate New Ventures” *Journal of Business Venturing* vol.1 (1), págs. 119-128

**MACMILLAN I. C. Y DAY, D. L.** (1987): “Corporate Ventures into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry” *Journal of Business Venturing* vol.2 (1), págs. 29-30

**MARTIN, J.** (1982): “A Garbage Can Model of Research Process” en J.E. McGrath, J. Martin y R.A. Kulka, eds. *Judgement Calls in Research*. Newbury Park, C.A: Sage

**MASTERS, G. N.** (1982): “A Rasch model for partial credit scoring”. *Psychometrika*, vol.47, págs.149-174

**OREJA, J. R.** (2005): Introducción a la medición objetiva en Economía, Administración y Dirección

de Empresas: El Modelo de Rasch. *IUDE, Serie Estudios 2005/47*. Instituto Universitario de la Empresa de la Universidad de La Laguna

**OREJA, J. R. Y V. YANES** (2007): "Perceived environmental uncertainty in tourism: a new approach using the Rasch model". *Tourism Management*, vol.28, págs.1450-1463

**PELLEGRINO, E.T. Y REECE, B.L.** (1984): "Perceived Formative and operational Problems Encountered by Female Entrepreneurs in Retail and Service Firms" *Journal of Small Business Management* vol.27 (2), págs. 15-24

**PARRA, E. Y OREJA, J. R.** (2007): "Evaluación de la competitividad de las zonas turísticas de Tenerife: Una aplicación de un modelo de Múltiples Facetas de Rasch a partir de opiniones de expertos". *IUDE. Serie Estudios* nº 2007/62. Santa Cruz de Tenerife: Instituto Universitario de la Empresa de la Universidad de La Laguna.

**POLANYI, M.** (1958): *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago: University of Chicago Press (citado por Susman y Evered, 1978)

Radbistky, G. (1970): *Contemporary Schools of Metascience*. Gateway (citado por Susman y Evered, 1978)

**RASCH, G.** (1968): "A Mathematical Theory of Objectivity and Its Consequences for Model Construction" Papel read at *European Meeting on Statistics, Econometrics and Management Science*. Amsterdam 2-7 September (citado por Rasch, 1977).

**RASCH, G.** (1977): "On Specific Objectivity: An Attempt at Formalizing the Request for Generality and Validity of Scientific Statements" *MESA Memorandum No. 18*. [www.rasch.org](http://www.rasch.org)

**RASCH, G.** (1980): *Probabilistic models for some intelligence and attainment tests. Expanded Edition with foreword and afterword by B.D. Wright*. Chicago: The University of Chicago Press. Primera edición en 1960: Copenhagen: Danish Institute for Educational Research

**RASCH, G.** (1980): *Probabilistic models for some intelligence and attainment tests (Expanded Ed.)* Chicago: University of Chicago Press.

**RATNATUNGA, J. Y ROMANO, C.** (1997): "A "Citation Classics" Analysis of Articles in Contemporary Small Enterprise Research" *Journal of Business Venturing* vol.12, págs.197-212

**ROBINSON, R. B. Y PEARCE, J. A.** (1984): "Research Thrusts in Small Firms Strategic Planning" *Academy of Management Review* vol.9 (1), págs.128-137

**ROBINSON, R. B. Y PEARCE, J.A. VOZIKIS, G.S. Y MESCON, T.S.** (1984): "Relationship Between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance" *Journal of Small Business Management* vol.22 (2), págs. 45-53

**SANDBERG, W.R. Y HOFER, C.W.** (1987): "Improving New Venture Performance: The Role of Strategy Industry, Structure and Entrepreneurship" *Journal of Business Venturing* vol.2 (1), págs. 5-28

**SANFIEL, MA.; RAMOS, A. Y OREJA, J.R.** (2008): "La coordinación proveedor-industria agroalimentaria en la implantación de un sistema de trazabilidad hacia atrás". En Febles, J. [coord]: *Los modelos de Rasch en Administración de Empresas. Aplicaciones Avanzadas*. Fyde-CajaCanarias. Santa Cruz de Tenerife. págs.231-251.

**SEXTON, D. L. Y BOWMAN, N.** (1985): "Entrepreneur: A Capable Executive and More" *Journal of Business Venturing* vol.1 (1), págs.129- 140

**SHAPERO, A.** (1975): "Displaced, Uncomfortable Entrepreneur" *Psychology Today* 83-88

**STANWORTH, M.J.K. Y CURRANT, J.** (1976): "Growth and the small firm- an alternative view". *Journal of Management Studies*, vol.13 (2), págs.95-110.

**STENNER, A.J.** (1994): "Specific Objectivity – Local and General" *Rasch Measurement Transactions* vol.8 (3), págs.374

**SUSMAN, G. I. Y EVERED, R.** (1978): "An Assessment of the Scientific Merits of Action

Research". *Administrative Science Quarterly* Vol.23, págs. 582-603

**THURSTONE, L.L.** (1926): "The Scoring of Individual Performance" *Journal of Educational Psychology*, Vol. 17, págs. 446-457

**THURSTONE, L.L.** (1928): "Attitudes can be Measured". *American Journal of Sociology*, Vol. 23, págs. 529-554

**TIMMONS, J.A.** (1978): "Characteristics and Role Demands of Entrepreneurship", *American Journal of Small Business*, vol.3 (1), págs. 5-17

**TRIST, E.** (1976): "Engaging with Large-Scale Systems", en A. Clark (Ed.): *Experimenting with Organizational Life: The Action Research Approach*. Plenum, Nueva York, págs. 43-75

**TYEBJEE, T.T. Y BRUNO, A. V.** (1984): "A Model of Venture Capitalist Investment Activity" *Management Science* vol.30 (9), págs.1051-1066

**VANEYDEN, D. Y BLEND SOE, J.** (1990): "The Changing Practice of Organization Development" *Leadership & Organization Development Journal* Vol 11(2), págs. 25-30

**VOSS, C. TSIKRIKIS, N. Y FROHLICH, M.** (2002): "Case Research in Operations Management" *International Journal of Operations and Production Management* Vol. 22(2), págs. 195-219.

**WARMINGTON, A.** (1980): "Action Research: Its Method and Its Implications". *Journal of Applied Systems Analysis*, vol 7 (4), págs. 23-39

**WORTMAN, L. A.** (1987): "Entrepreneurship: An Integrating Typology and Evaluation of the Empirical Research in the Field". *Journal of Management*, vol. 13, págs. 259-279

**WRIGHT, B.D.** (2003): "Rack and Stack: time 1 vs. time 2". *Rasch Measurement Transactions*, Vol.17 (1), págs. 905-906.

**WRIGHT, B.D. Y MASTERS, G. N.** (1982): *Rating Scale Analysis*. Chicago: MESA Press, 1982

**WRIGHT, B. D. Y STONE, M. H.** (1979): *Best Test Design*. Chicago: MESA Press, 1979

**YANES, V. Y J. R. OREJA** (2007a): "El modelo Rasch como herramienta para el diagnóstico del entorno organizativo", en Yanes, V. y P. de Saá (2007): *Innovación en la gestión directiva ante el nuevo contexto empresarial canario*. Santa Cruz de Tenerife: FYDE-Caja Canarias y Consejería de Economía y Hacienda del Gobierno de Canarias. Colección Investigación Empresarial, págs.15-51

**YANES, V. Y OREJA, J. R.** (2007b): "Análisis longitudinales *Rack y Stack* de la complejidad percibida del entorno" *IUDE. Serie Estudios* nº 2007/66. Santa Cruz de Tenerife: Instituto Universitario de la Empresa de la Universidad de La Laguna.

**YANES, V.; J.R. OREJA Y P. ÁLVAREZ** (2004): "Computing the Perceived Environmental Uncertainty Function by Rasch Model" *WSEAS Transactions on Business and Economics*. Issue 4, Vol 1, October, págs. 281 /285

**YIN, R.K.** (1990): *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Beverly Hills.

## CAPÍTULO II

### EL ANÁLISIS COMPETITIVO EN LAS PYMES

*Juan Ramón Oreja-Rodríguez*

*Eduardo Parra López*

*Vanessa Yanes-Estévez*

*Ana María García-Pérez*

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Instituto Universitario de La Empresa (IUDE)

Universidad de La Laguna





## II.1. INTRODUCCIÓN

Ante el creciente papel de las Pymes en la economía por su contribución a la creación de empleo y el progreso social y económico, el análisis competitivo de las mismas se está planteando como una de las prioridades de las políticas públicas de desarrollo de la actividad empresarial en las diferentes regiones de la Unión Europea. Dicho análisis competitivo permite a las Pymes adoptar las prácticas empresariales más adecuadas para impulsar sus acciones estratégicas.

A partir de la conceptualización de competitividad se discute el denominado Efecto Reina Roja, que acentúa el importante papel que juega la competencia en el mantenimiento de la capacidad estratégica de las empresas, la teoría Prospectiva, el Benchmarking y los Factores Claves de Éxito completan el marco conceptual.

Finaliza este trabajo con la exposición de los resultados del índice de Benchmarking de la empresa en Canarias, realizado con datos de 2003, para las dimensiones internas y externas del análisis competitivo. Junto a este trabajo se presentan los estudios más recientes realizados sobre la competitividad de la empresa en Canarias.

## II.2. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LA COMPETITIVIDAD

Es crucial profundizar en la literatura académica cuando se pretende dar la definición de un concepto tan asiduo y controvertido como la “competitividad”, término cuyo origen data de la década de los 50 y que tradicionalmente ha estado vinculado al ámbito micro-económico, y más concretamente a la capacidad de las empresas para captar mercados.

En su conceptualización más coloquial, se suele recurrir a la “aptitud para vender aquello que es producido” (Mathis, Mazier y Rivaud-Danst, 1988:27) y se considera como competitiva a la empresa con éxito en su rivalidad con otras empresas competidoras en el mercado regional, nacional o internacional. En esta misma línea argumental, inicialmente en la literatura empresarial la competitividad se ha vinculado a la capacidad de la empresa para mantener o incrementar de manera sostenida su cuota de mercado<sup>1</sup>.

El uso más frecuente del término “competitividad” no ha sido el referido a las realidades empresariales, sino a comportamientos comparados de las economías regionales, nacionales e incluso internacionales. Se está concibiendo un concepto inicialmente planteado para comportamientos empresariales, para

---

<sup>1</sup> Véase, por ejemplo, los trabajos de Michalet (1981:1), Hamel (1994) o Camisón (1997: 25-27)

aplicarlo a realidades macroeconómicas mediante su aplicación a la capacidad de una determinada región para actuar en los mercados globalizados.

Así, por ejemplo, la literatura sobre la competitividad asociada al comercio exterior de una región (Chesnais, 1981; Dollard y Wolf, 1993; Krugman, 1994) entiende su posición internacional en función de la evolución de las cuotas de mercado del país/región. Por consiguiente, será la aptitud de la economía de un país/región para enfrentar la competencia a nivel global, no permitiendo la entrada de competidores en su economía; es decir protegiéndola, y al mismo tiempo siendo capaz de vender en mercados externos para posicionarse cada vez mejor.

Aunque se pueda decir que ésta es la posición más compartida, también es cierto que se tiende a asociar la competitividad con los resultados comerciales (normalmente signos y dimensiones de su saldo). Pero se debe indicar, que dicha comparación puede suponer errores de interpretación, ya que existe una importante disociación entre el tipo de factores que definen la competitividad (estructurales) y los signos de los saldos (mayor presencia de factores coyunturales), e igualmente, la referencia al saldo de resultados comerciales hace que se pierda el carácter relativo (competencia entre países o regiones), que es lo que debe estar presente en el constructo de competitividad<sup>2</sup>.

Del mismo modo, la relación entre la progresión comercial y el crecimiento de la renta en economías globales, se ha abordado como otra posible definición de la competitividad, entendiendo que el crecimiento del sector exterior es definitorio de la consecución de un buen crecimiento y bienestar social (Fagerberg, 1988; Mazier y Rivaud-Danset, 1998). En todo caso, si se aceptase esta definición, conviene destacar que no es el crecimiento en sí lo que trata de captar la competitividad, sino la contribución -o en su caso, la restricción- que el comportamiento externo supone para ese proceso.

También, se debe indicar que entre las opciones comentadas, se encuentra la de aquellos que asocian la competitividad con la ganancia de cuota comercial de una economía, siempre que ésta no se produzca a través de un proceso de empobrecimiento relativo de la población, sea a través de devaluaciones competitivas, sea mediante retrocesos salariales<sup>3</sup>. En este sentido, Fajnzylberg (1989) define la competitividad como: “la capacidad de un país/región para sostener y expandir su cuota en el mercado internacional y al mismo tiempo incrementar el nivel de vida de la gente”. Este planteamiento tiene el doble acierto de delimitar el concepto desde la perspectiva dinámica de una economía en crecimiento -que es esencial al término- y de evitar asociaciones simplistas de la competitividad con el mero resultado neto de la actividad comercial.

Finalmente, existe otro grupo de autores (Cohen, Teece, Tyson y Zysman, 1984; y fundamentalmente el trabajo de Porter, 1990; Camisón, 1997), que asocian el concepto de competitividad con los niveles de eficiencia de una economía y con la evolución de su productividad. Se identifica la competitividad con la evolución comparada respecto a los competidores de la productividad de un país/región, un sector o una empresa. De modo tal, que se asocia el progreso en los niveles de competitividad de un país/región con el desarrollo de una superior eficiencia y con la capacidad de una economía para incrementar el producto de las actividades de más alta productividad, que, a su vez, pueden generar elevados niveles de salarios en términos reales.

2 En el caso de Canarias, sería interesante comparar el comportamiento de la economía canaria, respecto a la de otras regiones competidoras (por ejemplo, el resto de comunidades autónomas), expresado a través del nivel y tendencia de su cuota de mercado, tanto en el interior como en el exterior, y no la propia evaluación de sus flujos comerciales. Asociado a esto, si profundizamos en las estadísticas regionales, y las comparamos con otras economías internacionales, se puede observar que existen economías desarrolladas con saldo positivo, y como ha ocurrido con Canarias, el hecho de tener un saldo deficitario no es indicador de que sea poco competitiva.

3 La más destacada de estas posiciones fue la expuesta en el Informe de la Comisión Presidencial sobre Competitividad Industrial (1985) en Estados Unidos: “competitividad es el grado en el que nuestra nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, mientras simultáneamente mantiene o expande la renta real de nuestros ciudadanos”.



Este enfoque tiene la ventaja de eludir una visión excesivamente limitada de la competitividad, asociándola a los resultados comerciales, pero tiene el inconveniente de ligar su concepto dentro del más amplio de la productividad. En general, se supone que más elevados niveles de eficiencia en la utilización de factores productivos conducirá a mayores ritmos de crecimiento, que, a su vez, deben traducirse en unos mejores resultados comerciales en términos de cuota de mercado. No obstante, y pese a la probabilidad de que tales asociaciones se produzcan, puede cuestionarse la necesidad lógica de la secuencia enunciada; y más si no se precisa el comportamiento de los competidores, lo que hace conveniente reservar un ámbito conceptual propio para el término, manteniendo el carácter comparativo que lo define -resultados en el mercado frente a los competidores.

Aún cuando los enfoques señalados no son enteramente coincidentes, no parece difícil encontrar aspectos comunes a gran parte de las definiciones planteadas, sobre los que erigir un concepto de competitividad que resulte aceptable. Desde esta perspectiva integradora, cabría definir competitividad como (Alonso, 1992):

*“La capacidad que muestra un país o región para incrementar de manera sostenida su participación en la oferta mundial, de modo que se le permita agotar las posibilidades dinámicas que le brindan sus factores productivos”.*

Ahora bien, haber depurado este constructo no comporta, de por sí, superar los problemas interpretativos a que éste ha dado lugar. Pues, en efecto, referir la competitividad al conjunto de una economía plantea numerosos interrogantes: ¿cuál es en este caso el sujeto al que el constructo nos ha remitido?, ¿qué relación existe entre la competitividad de Canarias y la correspondiente a las Pymes radicadas en su interior?, ¿es la competitividad de Canarias el nivel promedio de la competitividad de sus empresas o es el resultado de sus empresas más competitivas? Todas estas cuestiones son interrogantes que no admiten una respuesta sencilla.

En términos generales, podemos afirmar que cualquier aproximación al concepto de competitividad empresarial debe abarcar las siguientes consideraciones:

- A. Es un concepto relativo, que requiere el análisis de la situación de una determinada empresa con sus rivales; y corporativo, que exige la delimitación del ámbito geográfico de actuación y rivalidad (internacional, nacional, regional o local).
- B. También se trata de un término claramente dinámico, por cuanto que la situación competitiva de una empresa evoluciona a lo largo del tiempo.
- C. Y cualquier empresa únicamente puede ser competitiva cuando es activa y exhibe una capacidad de acción creativa en los mercados donde actúa, que en parte viene determinada por las posibilidades que ofrece el territorio donde opera y sus condiciones favorables para la innovación empresarial.

Finalmente, en el ámbito empresarial, la competitividad se ha vinculado tradicionalmente a la obtención de una situación de ventaja competitiva, entendida ésta como la capacidad de una determinada empresa para alcanzar beneficios superiores, en comparación con sus competidores en el mismo sector. Así mismo, los niveles de exportación o internacionalización también han sido utilizados como indicadores de la competitividad empresarial.

### **II.3. EL EFECTO REINA ROJA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES**

En el Análisis Competitivo de las Pymes nos centraremos en la dimensión empresarial de la competitividad, dejando el nivel de país, sector y mercado dentro del contexto de interpretación

económica. Por ello se puede destacar siguiendo a Barnet (2008), Barnett y McKendrick (2004) y Barnet y Pontikes (2005/2008) que la competitividad no es una propiedad de los mercados, sino más bien de las empresas, que varía de unas a otras. Es obvio que las Pymes se distinguen por sus habilidades competitivas.

Es la rivalidad o competencia entre las Pymes la que determina, junto a su capacidad estratégica, la existencia o ausencia de competitividad. Así se da el caso de que algunas organizaciones que han tenido éxito han terminado perdiendo sus ventajas competitivas. Si las organizaciones tienen éxito, sus rivales presentan una fuerte oposición obligándolas a mejorar. De esta forma los competidores están enlazados en un ciclo competitivo causa efecto. Ciclo que se ha denominado de Reina Roja<sup>4</sup>. La exposición a la competencia y unos competidores fuertes hacen a las organizaciones más viables.

Desde la perspectiva de la competitividad empresarial se pueden destacar los enfoques alternativos de la competencia (Barnett y Hansen, 1996; Barnett y McKendrick, 2004) en la que están inmersas las Pymes: *La competencia como contienda y la competencia como limitación*.

El enfoque clásico considera la *competencia como contienda*. La competición, dentro de los planteamientos de Schumpeter (1934; 1950), favorece a las empresas que pueden alcanzar un gran tamaño, técnicamente sofisticadas, que estén en punta. Ahora bien, se puede discutir la idea de que las grandes empresas tienen, de esta forma, ventajas que las hace rivales más potentes (Barnet y McKendrick, 2004). No obstante, la habilidad de las grandes empresas para mejorar su posición competitiva les puede llevar a su aislamiento de una importante fuente de desarrollo estratégico, que termina protegiéndolas de otras fuerzas competitivas. Este proceso de aislamiento de la competencia puede salir mal a lo largo del tiempo, quedando como competidores más débiles que las Pymes, que no han gozado de ese proceso de aislamiento, frente a potenciales entrantes en el mercado o productos sustitutivos. La competencia hace a las Pymes más fuertes y viables (Efecto Reina Roja). Este efecto se puede interpretar a partir de la aproximación que presenta *la competencia como limitación*, en donde la competición estimula desarrollos organizativos y se eliminan competidores débiles dentro del contexto del Efecto Reina Roja, quedando como supervivientes los competidores potentes que animan el ciclo competitivo con su rivalidad.

Se asume que los entornos organizativos están caracterizados por la escasez de recursos (Thompson, 1967; Pfeffer y Salancik, 1978) y que formas similares de organizaciones compiten por recursos similares, evidenciando importantes diferencias entre Pymes en términos de su posición competitiva, a la vez que tratan de adaptarse a las dificultades generadas por la competencia.

El contexto particular al que hacen frente las Pymes determina el criterio bajo el cual compiten o la lógica competitiva: lo que hay que hacer para ganar depende de un contexto de lógica de competición. Las reglas de juego o lógica competitiva (en un contexto específico), se puede considerar que es un sistema de principios en un contexto dado que fija quién puede competir, cómo competir, qué criterios determina quién gana o pierde, y cuáles son las consecuencias de ganar o perder. No existe la mejor estrategia, sino que ganar en competencia exige que la Pyme lo haga mejor que sus rivales de acuerdo al contexto de la lógica de competición. La naturaleza de la competición puede variar considerablemente a través de diferentes contextos. En un contexto, la organización puede obtener la victoria y en otro contexto ser perdedora. Una de las más notable propiedades de la competencia es su contexto específico. Las distintas reglas del juego cambian a lo largo del tiempo en un mercado o a través de diferentes

<sup>4</sup> La Reina Roja es un personaje literario en la obra de Lewis Carroll (2003): "Alicia a través del espejo" (pág. 64):

– Pero, ¿cómo? ¡Si parece que hemos estado bajo este árbol todo el tiempo! ¡Todo está igual que antes!

– ¡Pues claro que sí! –convino la Reina-, ¿Y cómo si no?

– Bueno, lo que es en *mi* país – aclaró Alicia, jadeando aún bastante- cuando se corre tan rápido como lo hemos estado haciendo, y durante algún tiempo, se suele llegar a *alguna otra* parte...

– ¡Un país bastante lento! – replicó la Reina-. Lo que *aquí*, como ves, hace falta correr todo *cuanto una pueda* para permanecer en el mismo sitio. Si se quiere llegar a otra parte hay que correr por lo menos dos veces más rápido."

mercados.

A veces se evita competir, desarrollando estrategias para tratar de encontrar mercados en donde la competencia es menor, entonces la Reina Roja no es aplicable (ciclo competitivo). Las organizaciones que tratan de reducir la competencia buscan mejorar la eficiencia: fusiones, adquisiciones y otras estrategias de eliminación de rivales. Retrasando el proceso competitivo de la Reina Roja, pero mediante la eliminación de los rivales, se está también anulando el catalizador que genera la mejora de las capacidades en las organizaciones. Un ejemplo de ello han sido algunas grandes empresas que dirigen sus carreras tecnológicas en sus mercados de referencia donde tratan de evitar la competencia mediante la supresión del Efecto Reina Roja, lo que les lleva a no estar preparadas ante nuevos retos competitivos y terminan siendo competidores más débiles en comparación con las Pymes en esas situaciones.

## **II.4. BASES PARA EL ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS PYMES**

### **II.4.1. La Teoría Prospectiva**

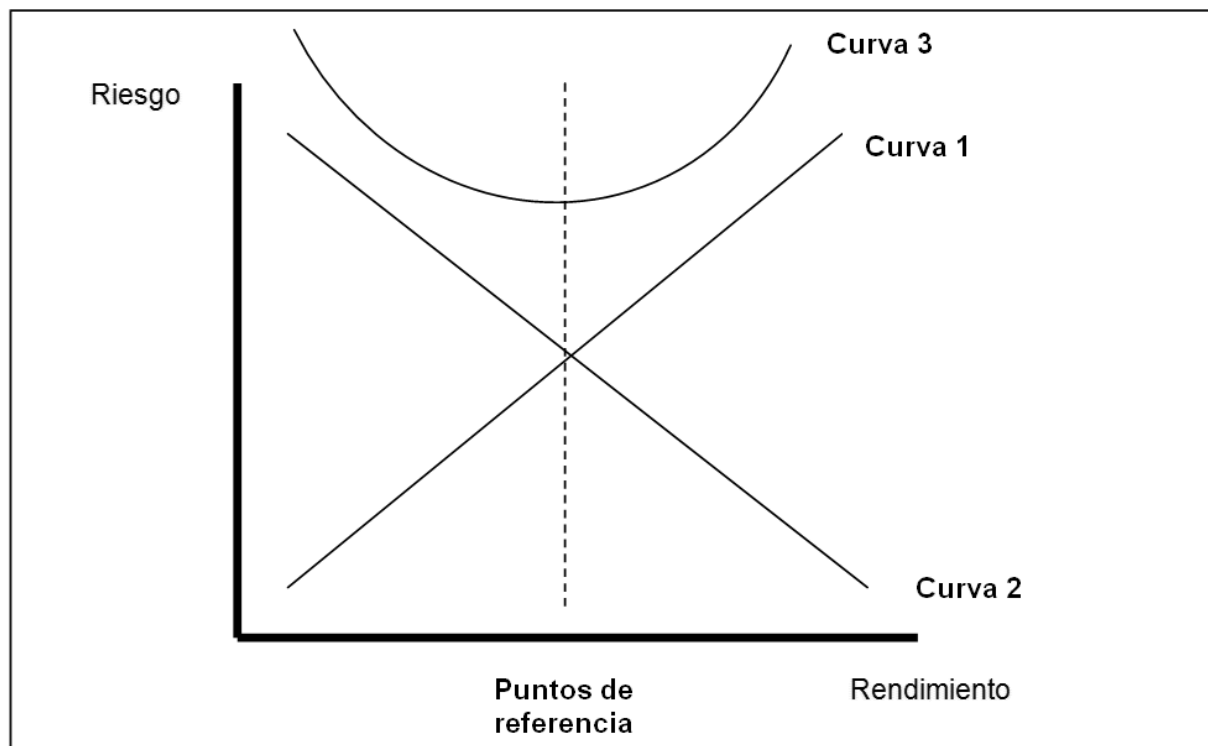
Para explicar el éxito competitivo de una empresa se necesita una Teoría de la Estrategia que enlace las circunstancias ambientales con el comportamiento de las Pymes. Aún cuando el entorno condiciona en alto grado el comportamiento organizativo, no tiene capacidad explicativa de las diferencias en el desempeño entre las Pymes que compiten dentro del sector, estando el determinante crucial de la competitividad de cada empresa en la calidad de sus decisiones directivas y en las competencias distintivas que gestiona eficazmente (Camisón, 1997).

La Teoría Prospectiva (Kahneman y Tversky, 1979) ha supuesto un punto de inflexión en la explicación de la toma de decisiones y por extensión, del proceso estratégico de las organizaciones, en general, y de las Pymes, en particular.

Su gran aportación parte de demostrar el incumplimiento de varios principios de la Teoría de la Utilidad Esperada, que hasta el momento dominaba en el análisis de las decisiones en condiciones de riesgo y era ampliamente admitida como un modelo descriptivo del comportamiento económico. Una de sus ideas clave es que los individuos, en cualquiera de las dos fases que se identifican en la elección (edición y valoración de las opciones), tienen como eje central del proceso de decisión a una referencia. De esta forma, los sujetos evalúan las alternativas en función de cómo perciben su situación con relación a la referencia (punto de referencia estratégico-PRE) que han considerado. Por lo tanto, esos PREs han sido definidos como los objetivos o referencias que utilizan los directivos para evaluar sus elecciones o para tomar sus decisiones estratégicas (Bamberger y Fiegenbaum, 1996). Cuando la opción está por encima de la referencia, la codifican como una ganancia y si es inferior al nivel con el que se comparan sería una pérdida.

Lo más difundido y llamativo de esta teoría está vinculado a la elección a partir de esa codificación como pérdida o ganancia respecto a una referencia (Figura 1). Y es que Kahneman y Tversky (1979) demuestran que los individuos actúan con sus elecciones de manera diferente dependiendo de la codificación: desarrollan un comportamiento averso al riesgo en una situación de ganancias, por cuanto tienen mucho que perder. Por el contrario, si perciben la situación como pérdidas al ser inferior a la referencia, su comportamiento será arriesgado ya que se “aferran” a las posibilidades, aunque pequeñas, de obtener una posible ganancia y porque, además, ya están en unas circunstancias difíciles (Curva 3 de la Figura 1). Es precisamente esta asimetría entre un comportamiento arriesgado o averso al riesgo en función de la percepción respecto a una referencia lo que ha supuesto un gran avance en la explicación del comportamiento de los individuos en la toma de decisiones.

FIGURA 1. COMPORTAMIENTOS HACIA EL RIESGO DE ACUERDO A LOS PUNTOS DE REFERENCIA ESTRATÉGICO (TEORÍA PROSPECTIVA)



Fuente: Fiegenbaum, Hart y Schendel (1996)

Ahondando en la descripción de los PRE que tienen en mente los individuos al decidir, son muy variadas las referencias identificadas por la literatura a lo largo de la evolución del pensamiento administrativo. Van desde las teorías de motivación (Latham y Yukl, 1975) o los recursos (Barney, 1991) a referencias externas implícitas en teorías como la organización industrial (Porter, 1980) o la teoría de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978). Sin embargo, estas perspectivas no son mutuamente excluyentes sino todo lo contrario, se integran con el desarrollo de una teoría globalizadora sobre puntos de referencia estratégicos que las trata simultáneamente y con una visión multidimensional (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996). De este modo, el punto de referencia estratégico puede servir a las Pymes como base del diagnóstico y fuente de información sobre su posicionamiento relativo desde una perspectiva tridimensional cuyas dimensiones son la interna, externa y temporal del análisis competitivo (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996). En cada una de las vertientes anteriores se incluirán las variables que sean percibidas como realmente importantes y determinantes del comportamiento estratégico para el individuo, dentro de la Pyme, encargado de hacer la evaluación, con lo que en esta aproximación se conjugarán simultáneamente los procesos cognitivos y organizacionales junto con el benchmarking (Shoham y Fiegenbaum, 1999).

#### II.4.2. Benchmarking

La base de este proceso de análisis competitivo es la utilización del benchmarking para permitir la evaluación de las decisiones individuales y organizativas a partir de la comprensión de la posición relativa

en la que se encuentra la Pyme respecto a los PREs e incorporar las posibles mejoras.

Hay una amplia variedad de definiciones que tratan de abarcar el concepto de benchmarking. Spendolini (1992) considera que es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que se han reconocido como representativos de las mejores prácticas para el propósito de la mejora de la organización y la autosuperación. Kearns (citado por Camp 1989) indica que es un “proceso continuo de medición de productos, servicios y prácticas contra las empresas reconocidas como líderes...” que complementa Camp (1989) indicando que puede extenderse a todos los ámbitos de la empresa.

Watson (1993) se refiere a la búsqueda y aplicación de las mejores prácticas que dirigen los resultados competitivos superiores, siendo el benchmarking una herramienta de gestión estratégica y competitiva.

Garvin (1993) destaca la presencia de un proceso disciplinado que empieza con una búsqueda completa para identificar las organizaciones con las mejores prácticas, continúa con un cuidadoso estudio de las prácticas y resultados propios, progresa a través de visitas sistemáticas de sitios, desarrollo de visitas y concluye con un análisis de recomendaciones y posterior puesta en marcha de las mismas.

La Comisión Directiva del International Benchmarking Clearinghouse del American Productivity & Quality Center (APQC), define el benchmarking como “un proceso de evaluación continuo y sistemático; un proceso mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, a fin de obtener información que pueda ayudar a la organización a mejorar su performance-rendimiento”.

Dos son los aspectos relevantes destacados por Cox et al (1997) sobre el Benchmarking; por una parte el valor de aprender del marco de referencia de la organización y por otra la importancia de incorporar ese aprendizaje usando una aproximación formal y estructurada.

La determinación del marco de referencia utilizado por la organización ha llevado a un amplio debate. Por una parte Balm (1996) destaca la necesidad de utilizar “el mejor nivel conocido”, Cox y Thompson (1998) y Suárez et al (1996) se refieren a “la mejor práctica”, considerando que éste es un concepto relativo y dinámico que depende básicamente del contexto en el que se realice el análisis comparativo. Hay que tener en cuenta que la métrica a utilizar relaciona los factores relevantes para la competitividad de dicha “mejor práctica” en relación con los de las empresas o empresa que se comparan con ese perfil competitivo.

Son muchos los estudios disponibles de “mejores prácticas” susceptibles de utilizarse por parte de las Pymes como puntos de referencia. La asociación American Productivity & Quality Center (APQC) presenta entre otros los análisis:

- ABM. - Activity-Based Management: Sistemas e informes.
- CI. - Competitive and Business Intelligence :Inteligencia Competitiva.
- CPM. - Corporate Performance Measures: Identifica la prácticas innovadoras en desarrollo, plantea posibilidades de implantación, a la vez que presenta sistemas de evaluación de los posibles resultados.
- CSM. - Customer Satisfaction Measurement: Identifica las mejores prácticas en la medición de la satisfacción de los clientes.
- Gestión del conocimiento.- Medición. Estrategias, cultura y tecnología.
- Gestión de la diversidad.- Referida a la diversificación estratégica, considera la medición, las estrategias aplicables y el cambio cultural que implican.
- Investigación de Marketing y desarrollo de nuevos productos.
- Dirección Estratégica.



La consideración de “las mejores prácticas” nos lleva a la delimitación de Codling (1998) que indica que no sólo se trata de identificar las mejores prácticas y de compararse con éstas (con ello se obtendría una medición de la diferencia entre la referencia y la empresa que se compara), sino que además se tendría que saber “cómo” la referencia ha logrado el nivel de excelencia que luce o, dicho de otra manera, comprender qué es lo que ha hecho posible que la referencia alcance tal nivel. Suárez et al. (1996) recalcan la importancia de la comparación sistemática, ordenada y fiable de otras prácticas.

El desarrollo del benchmarking ha llegado a configurarlo como una práctica de gestión cada vez más utilizada por las Pymes. Son múltiples los trabajos que destacan su papel en la gestión empresarial (BCG, 1994; Foster, 1992; MacNeil y Rimmer, 1993; Richardson y Taylor, 1993), frecuentemente relacionadas con la calidad total de las empresas (Dean y Bowen, 1994; Sitkin et al. 1994), aunque también se plantean trabajos críticos que discuten su utilidad real (Bernowski, 1991; Boxwell, 1994; Steingard y Fitzgibbons, 1993 y Willmott, 1993).

Intxaurburu et al, (2007) destacan dos enfoques dentro del contexto global del benchmarking. Por una parte la importancia de plantear metas utilizando las normas externas y objetivas, obtenidas a partir de otros (Boxwell, 1995) que hemos categorizado como referencias. Surge así el denominado *Benchmarking de diagnóstico* que Balm (1996) delimita como la actividad de comparar los procesos, prácticas, productos y servicios propios con la mejor actividad similar que se conozca, configurándose como una parte de Benchmarking (Harrington, 1996) y se complementaría con el *Benchmarking de aprendizaje* (Ahmed y Rafing, 1998; Badia y Bellido, 1999; Codling, 1998, Finnigan, 1997, Yasin, 2002).

El benchmarking de diagnóstico englobaría la fase de evaluación comparativa que se ha expresado en el benchmarking global. Incluiría tanto la búsqueda del patrón de referencia o bechmark, como el sistema de medición de los objetivos, actividades y resultados a comparar.

El bechmark o punto de referencia estratégico a utilizar será el parámetro frente al cual se va a comparar la empresa. Es un perfil de referencia comparativo para la medición que refleja los niveles de logro o de “mejor práctica –conocida” que se pretende analizar (Badia y Balm, 1996; Bellido, 1999; Fitz-enz, 1995; Harrington, 1996 y Suárez et al. 1996). Benchmarking de diagnóstico no es en sí un proceso de aprendizaje y de gestión del conocimiento. Trata de lograr un diagnóstico de la situación de la Pyme analizada a partir de la comparación con los perfiles utilizados como referencias estratégicas. Se suele usar un cuestionario de (auto) evaluación. Se han desarrollado estudios a dos niveles (ver Voss et al, 1998). A nivel empresarial, se destaca su utilidad como herramienta de evaluación para la dirección estratégica y la mejora de la empresa. Por su parte, a nivel sectorial, industria y país consolida la información individual para la obtención de niveles competitivos de las áreas estudiadas.

La expresión de las bases de datos consolidadas en los estudios de benchmarking de diagnóstico la tenemos en el Benchmark Index (BI), que propone entre sus objetivos la mejora de la competitividad de las empresas y ha sido promocionado por EFQM<sup>5</sup>, que incluye un apartado de autoevaluación de la gestión de la calidad total como un apartado en el cuestionario de evaluación.

En el Benchmarking de diagnóstico se utilizan sistemas expertos de evaluación comparativa a partir de la utilización de cuestionarios de auto evaluación para el análisis de las empresas. Las evaluaciones de las empresas se comparan ante los puntos de referencias (perfiles) disponibles en las bases de datos mediante el uso de sistemas expertos de información que generan automáticamente un informe del perfil competitivo de la empresa evaluada, en donde se destacan las posibles áreas de mejora de la empresa identificando los benchmark susceptibles de informar sobre metas para la empresa.

La Comisión Europea (SEC, 2000) considera que el Benchmarking de diagnóstico es una base potencialmente beneficiosa para mejorar la competitividad empresarial, abordando los puntos débiles de

5 Fundación Europea para la Gestión de la Calidad

la empresa. Intxaurburu et al (2007) nos indican que a tales efectos se desarrolló el proyecto Benchmark Index (SEC, 1999 y 2000) financiado por el programa REACTE (1998-2000) en el que participaron entidades como DTI, The Enterprise Agency of East Kent (Reino Unido); ECIPAR (Italia); Enterprise Ireland (Irlanda); IAMPEI (Portugal); IPK (Alemania); Wifi Österreich (Austria); Eomexx (Gracia); KDI (Holanda) y SPRI (España). Este proyecto tenía como objetivo la mejora de la competitividad del tejido económico y estaba apoyado por agencias de desarrollo económico en los distintos estados de la Unión. Tras estar bajo el cargo del *Department of Business, Enterprise and Regulatory Reform (BERR)*, y previamente en el *Department of Trade and Industry (U.K.)*, ha pasado a ser gestionado por diversas agencias nacionales (véase Benchmark Index).

El beneficio del benchmarking de diagnóstico, reconocido por la Unión Europea, se centra en su bajo coste de realización, siendo por ello el más extendido y frecuentemente apoyado por la Administración. Permite la obtención de perfiles de las empresas incluidas en las bases de datos y, a partir de esos puntos de referencia, realizar los procesos comparativos para llevar a cabo análisis más profundos que suelen derivar en acciones de mejoras incluidas en la dirección estratégica de las empresas.

En el caso de las Pymes participantes en un proceso de diagnóstico competitivo, mediante el benchmarking, el éxito dependerá de la disponibilidad de bases de datos de puntos de referencia estratégicos del contexto competitivo en donde actúen. A partir de ahí será necesario aplicar el modelo de medición que permita la obtención de la información objetiva para lograr la mejora buscada.

Para las distintas Administraciones Públicas debería ser una responsabilidad, tal como lo ha asumido la Unión Europea, el poner a disposición de las Pymes administradas los perfiles de los diferentes sectores competitivos para poder desarrollar las acciones de política económica ajustada a la realidad empresarial.

Junto al benchmarking de diagnóstico, complementando éste en el contexto del benchmarking global, se tendría el benchmarking de aprendizaje, englobado en el contexto de la gestión del conocimiento. Según Codling (1998) este benchmarking sería una metodología que permite descubrir las mejores prácticas y aprender de otros individuos, empresas y culturas, mejorando mediante el aprendizaje las actividades, procesos y la gestión empresarial (Ahmed y Rafing, 1998). Ello nos llevaría a la necesidad de procesar la información relevante obtenida de forma eficiente y eficaz. El éxito de este proceso está condicionado por la capacidad de aprendizaje de la organización, así como por su gestión del conocimiento y del cambio estratégico que haya que implementar, a partir de la dirección estratégica de la empresa en cuestión.

Se trata, por tanto, de aprender basándose en la experiencia de los demás, ya que es un proceso continuo y de automejora, a la vez que utiliza un patrón de medida, un estándar o un punto de referencia para poder posicionarse las Pymes y, a partir de ahí, analizar comparativamente su posición. La esencia de esta herramienta, por tanto, es que la empresa no está simplemente interesada en conocer su estructura de costes, su productividad o la tasa de innovación de sus productos, ya que “nada de esto resulta pertinente salvo que lo comparemos con tipos similares de aptitudes desarrolladas por los competidores” (Hax y Majluf, 1997), a partir de lo cual, el conocimiento generado tendría que estar disponible para la acción estratégica de la pequeña y mediana empresa.

#### **II.4.3. Factores claves de éxito**

El objetivo de este diagnóstico competitivo es conocer y determinar los Factores Claves de Éxito (FCE) de las Pymes, es decir, aquellos componentes de la estrategia en los que la organización debe destacar para superar a sus competidores (Johnson y Scholes, 2001). Son los requisitos previos para tener

éxito en el mercado y su conocimiento permitirá trazar un mapa del núcleo de competencias necesarias para sostener estrategias específicas. Con frecuencia, una Pyme puede ganar una ventaja competitiva sostenible (dentro de la limitación del Efecto Reina Roja) si dirige su estrategia hacia los FCE, mientras que las empresas que no identifican los FCE de sus competidores tienen menos probabilidades de contar con estrategias de éxito en el ciclo competitivo.

Por otra parte, Hoffmann y Schlosser (2001) distinguen entre FCE percibidos y FCE objetivos o reales de las empresas, cuando se relaciona estos FCE con el éxito empresarial obtenido. En los estudios en donde no consideramos el desempeño o resultados de las Pymes se utilizarán FCE percibidos por el empresario.

## II.5. ÍNDICES DE BENCHMARKING PARA LA EMPRESA EN CANARIAS<sup>6</sup>

Uno de los estudios más completos de la competitividad en Canarias es el realizado por García-Pérez et al (2008). En él los autores elaboran un marco conceptual de medición de la competitividad, para lograr, con las técnicas de análisis propuestas, un conocimiento de la situación competitiva y de los factores claves de éxito (FCE) percibidos por el empresario canario.

Una de sus máximas contribuciones es la identificación de los puntos de referencia estratégicos de las empresas en Canarias tanto en su dimensión externa como interna, aplicando para ello la metodología de Rasch (1960/1980). De esta forma, se conocen cuáles son las principales variables que se tienen en cuenta al diseñar el planteamiento competitivo de las empresas en Canarias en el año 2003, siendo así los máximos condicionantes de sus decisiones.

Según este trabajo, entre los principales puntos de referencia estratégicos externos de las empresas en Canarias (Figura 2) se encuentran *los clientes*, que se convierten en la variable del entorno que más presente tienen las empresas canarias al decidir. Su objetivo es alcanzar un mayor conocimiento de sus hábitos de compra para poder satisfacerlos y solventar así el posible estancamiento de la demanda. También será determinante *“la competencia”*, dado que si la empresa no responde a las peticiones de unos clientes cada vez más exigentes, más informados, éstos se decantarán por la oferta de la competencia, de la que también tienen un mayor conocimiento.

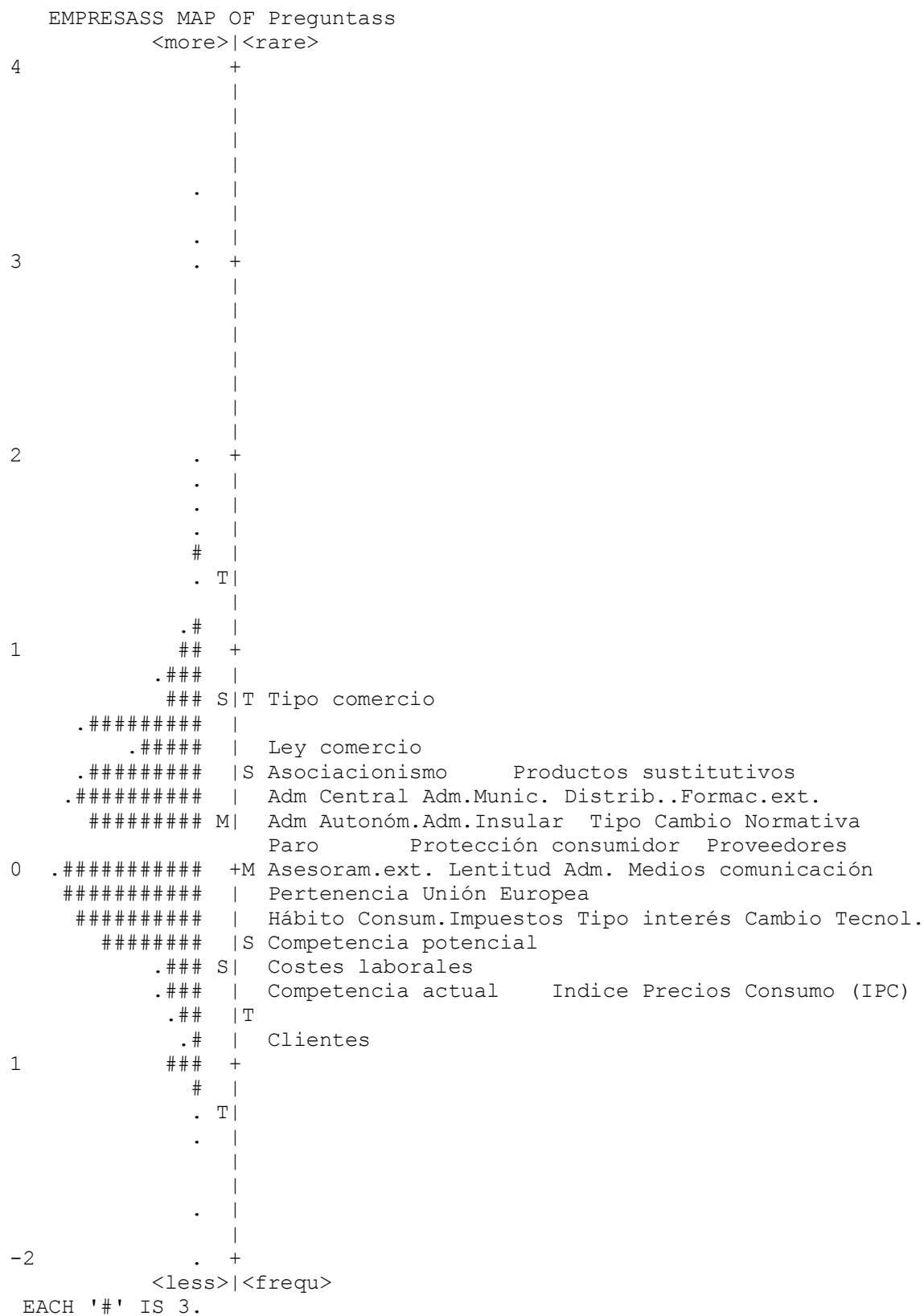
También el trabajo resalta la relevancia que conceden estas empresas al *Índice de Precios al Consumo* (IPC) y a *“los costes laborales”* como referencias externas al decidir, quizás como reminiscencias de las situaciones vividas en el año 2002.

En lo que se refiere a otra de las dimensiones de los puntos de referencia estratégicos, las referencias internas, en la Figura 3 se puede observar que la *“eficacia directiva”* es percibida por la mayoría de las empresas como una gran influencia en su comportamiento estratégico (García-Pérez et al, 2008). Para los decisores de las empresas en Canarias, parece ser que uno de los principales garantes, y a la vez retos, para el logro de sus objetivos es el desarrollo de las funciones directivas de la mejor manera posible. Esta reflexión está totalmente vinculada a las siguientes variables en relevancia, *“la forma de tomar decisiones”*, *“la comunicación”*, *“la satisfacción”* y *“la motivación del personal”*. Se enfatiza así, el papel clave de la dirección en la gestión de los recursos humanos de la empresa y su influencia directa en el diseño del proceso estratégico de las organizaciones. Será, por tanto, el comportamiento del grupo humano el que posibilita que el directivo logre sus objetivos, de ahí la importancia de la motivación y comunicación y, con ello, de la satisfacción de los trabajadores.

<sup>6</sup> Los Índices de Benchmarking, conformados por los puntos de referencia estratégicos externos e internos de la empresa canaria, se generan a partir de la información que anualmente se acumulan en la Base de Datos existente en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de La Laguna. Contrato de Investigación 981201 de FYDE-CajaCanarias y Universidad de La Laguna para el “Diseño y Montaje de una Central Informativa sobre la Empresa en Canarias”.

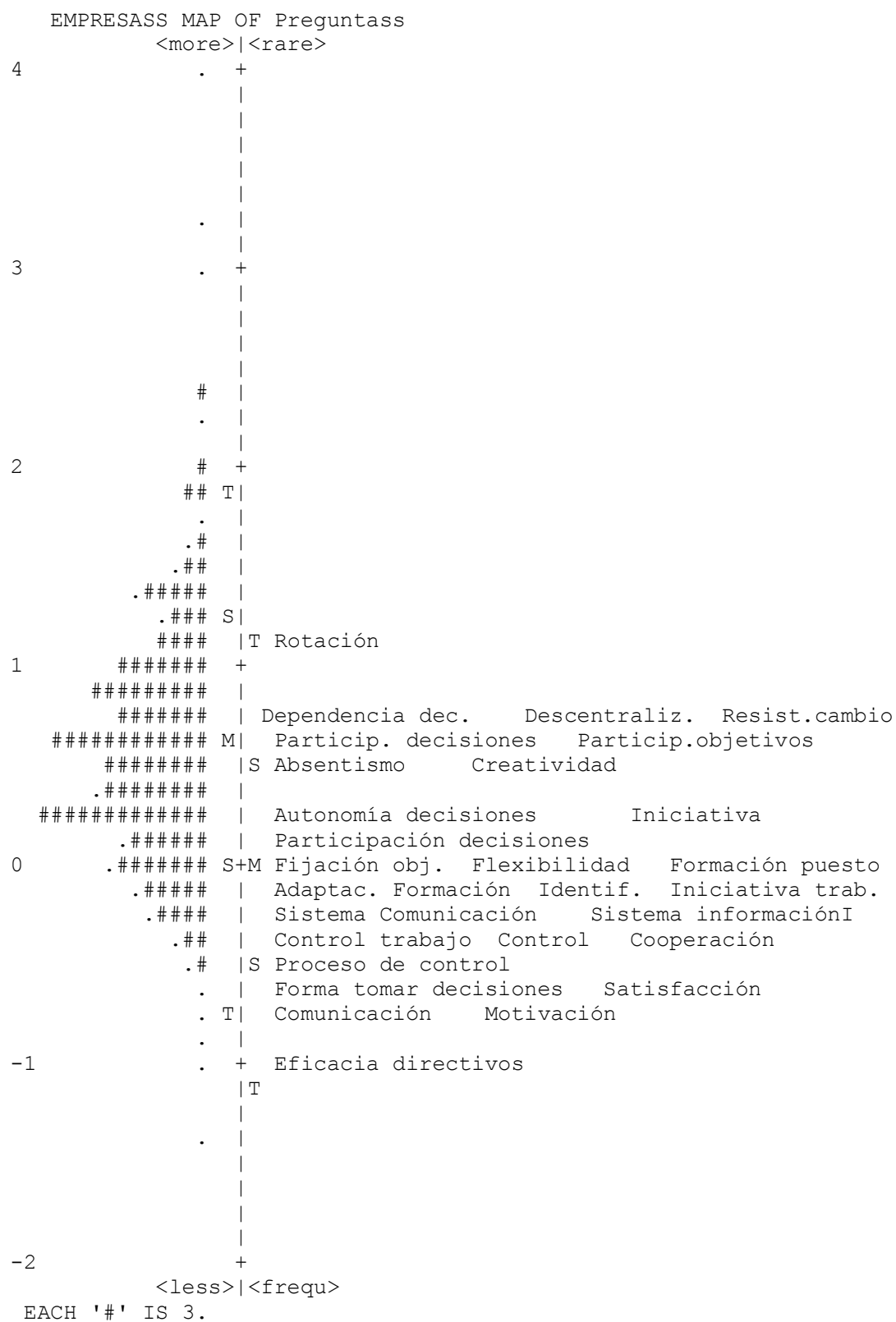


FIGURA 2. PUNTOS ESTRATÉGICOS DE REFERENCIA EXTERNOS



Fuente: García-Pérez et al (2008)

FIGURA 3. PUNTOS ESTRATÉGICOS DE REFERENCIA INTERNOS



Fuente: García-Pérez et al (2008)

## II.6. OTROS ESTUDIOS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA EN CANARIAS

Junto al trabajo de García-Pérez et al (2008) referido al análisis competitivo y factores críticos de éxito en las empresas en Canarias, se ha compilado una colección de trabajos referidos a la competitividad empresarial de las Pymes en Canarias en el reciente estudio colectivo coordinado por los profesores Eduardo Parra López de la Universidad de La Laguna y Diego Medina Muñoz titulado *Análisis de la competitividad e innovación en la empresa en Canarias, editado por la Fundación Canaria FYDE- CajaCanarias* en colaboración con la Dirección General de Promoción Económica del Gobierno de Canarias.

En esta obra, Medina et al (2008a) delimitan el concepto de la competitividad de una región y de una empresa, como paso previo a su medición.

Arbelo et al (2008) plantean que la mejor forma de entender la naturaleza de las ventajas competitivas de la empresa es considerar el punto de vista de las teorías del entorno y la teoría de recursos y capacidades como enfoques complementarios, más que como perspectivas opuestas. Se lograrían mejores resultados en los análisis competitivos si se centrasen, primero, en la naturaleza de los recursos y, posteriormente, en identificar cómo a partir de ellos la empresa alcanza ventajas competitivas sostenidas a largo plazo en distintos contextos competitivos. Esto es, las condiciones de rivalidad entre las empresas y los diferentes contextos, representan distintas oportunidades para la empresa de desarrollar recursos.

Medina et al (2008b) estudian el concepto de innovación, para identificar los aspectos que favorecen su desarrollo en la empresa, y presentan algunos indicadores que actualmente se utilizan para medir en España y Canarias la actividad de innovación e I+D. García y Ballesteros (2008), entre las bases internas de la competitividad empresarial, destacan la visión de la empresa basada en el conocimiento, que considera a este último aspecto como el núcleo de la gestión empresarial y lo sitúa como el elemento de referencia en la dirección de las organizaciones.

Arteaga (2008) analiza las teorías de la competitividad internacional; el proceso de internacionalización; la actividad exportadora y a los factores determinantes del compromiso exportador, entre los que destacan las características de los directivos responsables de la actividad internacional. Finalmente, Calero y Fuentes (2008) analizan la problemática de la medida de la competitividad a través de los resultados obtenidos por las empresas.

## II.7. CONCLUSIONES

El análisis competitivo de la empresa se está configurando como un factor clave en el desarrollo estratégico de las Pymes, tal como lo está considerando tanto la Unión Europea como las distintas Administraciones Públicas. El instrumento más utilizado ha sido los índices de benchmarking que permiten el posicionamiento competitivo de las Pymes con las empresas de referencia en el mercado en el que actúa.

La base teórica del análisis competitivo parte de la consideración del concepto de competitividad empresarial y, en particular, el denominado Efecto Reina Roja. En donde la rivalidad entre competidores marca un ciclo competitivo que mantiene la capacidad estratégica de respuesta de la empresa y apoya su supervivencia en el mercado.

La búsqueda de puntos de referencia estratégicos o benchmarks para comparar y lograr un diagnóstico de la situación de las Pymes, está enraizado con la Teoría Prospectiva que enlaza el comportamiento de las Pymes con las circunstancias internas, externas y temporales de las mismas. Sobre este planteamiento teórico se construye el análisis competitivo mediante el benchmarking de diagnóstico, al comparar las situaciones de las Pymes con las referencias estratégicas en las dimensiones consideradas, dado un periodo temporal. La incorporación de los conocimientos obtenidos nos lleva al proceso denominado

benchmarking de aprendizaje. La canalización de los esfuerzos competitivos de las Pymes exige el conocimiento de los Factores Claves de Éxito, que son aquellos componentes de las estrategias en los que las Pymes deben destacar para superar a sus competidores en el ciclo competitivo del Efecto Reina Roja.

En el caso de Canarias se presenta el índice de benchmarking para las empresas utilizable para determinar el posicionamiento competitivo de las Pymes. Junto a este trabajo se destacan una colección de estudios referidos a la competitividad empresarial en Canarias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**AHMED, P.K. Y RAFIQ, M.** (1998): "Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis" *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol. 5 No. 3, pp. 225-42.

**ALONSO J. A.** (1992): "Ventajas comerciales y competitividad: Aspectos conceptuales y económicos", *Información Comercial Española*, N° 705: 38-76

**APQC** American Productivity and Quality Center [www.apqc.org](http://www.apqc.org)

**ARBELO, A; LASTRES, J. A. Y PÉREZ, P.** (2008): "Ventajas competitivas de la empresa canaria como formula para alcanzar una posición de competitividad en el mercado", en Parra López, E. y Medina Muñoz, D. (Coord.) (2008, en prensa): *Análisis de la competitividad e innovación en la empresa en Canarias*. Ed. FYDE-CajaCanarias. Colabora Dirección General de Promoción Económica, Gobierno de Canarias. Tenerife, Islas Canarias

**ARTEAGA, J.** (2008): "La internacionalización y la competitividad: Evidencias sobre las empresas canarias", en Parra López, E. y Medina Muñoz, D. (Coord.) (2008, en prensa): *Análisis de la competitividad e innovación en la empresa en Canarias*. Ed. FYDE-CajaCanarias. Colabora Dirección General de Promoción Económica, Gobierno de Canarias. Tenerife, Islas Canarias

**BADIA, A. Y BELLIDO, S.** (1999): *Técnicas para la gestión de la calidad*, Ed. Tecnos, Madrid.

**BALM, G. J.** (1996): "Benchmarking and gap analysis: what is the next milestone?" *Benchmarking for Quality Management and Technology*, vol. 3 N° 4, pp. 28-33.

**BAMBERGER, P. Y A. FIEGEMBAUM** (1996): "The Role of Strategic Reference Points in Explaining the Nature and Consequences of Human Resources Strategy". *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, pp. 926-958.

**BARNETT, W.** (2008): *The Red Queen among Organizations: How Competitiveness Evolves*. Princeton. N.J.: Princeton University Press

**BARNETT, W. Y D. MACKENDRICK** (2004): "Why Are Some Organizations More Competitive Than Others? Evidence from a Changing Global Market" *Administrative Science Quarterly*, 49: 535-571

**BARNETT, W. Y E.G. PONTIKES** (2008): "The Red Queen, Success Bias, and Organizational Inertia". *Management Science* (próxima publicación). (Disponible en Graduate School of Business, Stanford University, desde marzo de 2005)

**BARNETT, W. Y M.T. HANSEN** (1996): "The Red Queen in Organizational Evolution", en *Strategic Management Journal*, Vol. 17: 139-157

**BARNEY, J.** (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp.99-120.

**BENCHMARK INDEX** <http://www.benchmarkindex.com>

**BERNOWSKI K.** (1991): "The Benchmarking Bandwagon" *Quality Progress*, January 1991, Volume 24, Number one, pp. 19-24.

**BOSTON CONSULTING GROUP** (1994): *Leading the way: a study of best manufacturing practices in Australia and New Zealand* (3er edn). Melbourne: Australia Manufacturing Council

- BOXWELL, R. J.** (1995) Benchmarking para competir con ventaja, McGraw-Hill, Madrid.
- CALERO, F.J. Y FUENTES, L.** (2008): “Competitividad y rentabilidad: Una aproximación a las empresas canarias”, en Parra López, E. y Medina Muñoz, D. (Coord.) (2008, en prensa): *Análisis de la competitividad e innovación en la empresa en Canarias*. Ed. FYDE-CajaCanarias. Colabora Dirección General de Promoción Económica, Gobierno de Canarias. Tenerife, Islas Canarias
- CAMISÓN, C.** (1997): *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*, 1.ª edición, Madrid, Civitas.
- CAMP, R. C.** (1989): *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, Milwaukee, Wisconsin: ASQC Press. EE.UU.
- CARROLL, L.** (2003). *Alicia a través del espejo*. Madrid: Alianza Editorial. Biblioteca juvenil 4ª reimpresión.
- CHESNAIS, F.** (1981): “The Notion of International Competitiveness”, *Mimeo*, OCDE. Paris
- CODLING, S.** (1998) *Benchmarking*, AENOR, Madrid.
- COHEN, S; TEECE, D; ZYSMAN, L. Y TYSOR, L** (1984): “Competitiveness in global competition. The new reality, vol. II”. *Working Papers of the Presidents Commission on Industrial Competitiveness*.
- COMISIÓN EUROPEA** (1998) “Benchmarking of the Regional Competitiveness, Towards the creation of an European Network”, *Newsletter*, no. 1 – September 98.
- COX, A. Y THOMPSON, I.** (1998) On the Appropriateness of Benchmarking, *Journal of General Management*, Vol. 23, n. 3, Spring.
- COX, J.R.W.; L. MANN Y D. SAMSON** (1997): “Benchmarking as a Mixed Metaphor: Disentangling Assumptions of Competition and Collaboration”. *Journal of Management Studies*, 34:2, March
- DEAN, J.W. JR Y D.E. BOWEN** (1994): Management theory and total quality: improving research and practice through theory development” *Academy of Management Review*, 19, 3, 392-418
- DOCUMENTOS DE LA UNIÓN EUROPEA** (1995): *Libro Verde de la Innovación*. COM (95) 688, diciembre.
- DOLLAR, D. Y WOLFF, N.** (1993): *Competitiveness, Convergence, and international Specialization*. Cambridge: MIT Press
- FAGERBERG, J.** (1988): “International competitiveness”, *Economic Journal*, Vol.98, 1988: 355-374
- Fajnzylberg, F. (1989): “Competitividad internacional: Evolución y lecciones”, *Revista CEPAL*, 36, diciembre.
- FIEGENBAUM, A; S. HART Y D. SCHENDEL** (1996): “Strategic Reference Point Theory”. *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp.219-235.
- FINNIGAN, J. P.** (1997) *Guía de Benchmarking Empresarial: Técnicas esenciales para la nueva economía competitiva-cooperativa*, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- FITZ-ENZ, J.** (1995) *Benchmarking Staff, Ventajas competitivas y servicio al cliente*. Ediciones Deusto, S. A.
- FOSTER, T.O.** (1992): “Logistics benchmarking: searching for the best” *Distribution*, 91, 3, 30-6
- GARCÍA, D. Y BALLESTEROS, JL.** (2008): “La gestión del conocimiento como herramienta de competitividad y su posible aplicación a las empresas canarias”, en Parra López, E. y Medina Muñoz, D. (Coord.) (2008, en prensa): *Análisis de la competitividad e innovación en la empresa en Canarias*. Ed. FYDE-CajaCanarias. Colabora Dirección General de Promoción Económica, Gobierno de Canarias. Tenerife, Islas Canarias
- GARCÍA-PÉREZ, A; YANES-ESTÉVEZ, V Y OREJA-RODRÍGUEZ, J.R.** (2008): “Análisis competitivo y factores críticos de éxito de las empresas canarias. Un enfoque configuracional”, en Parra López, E. y Medina Muñoz, D. (Coord.) (2008, en prensa): *Análisis de la competitividad e innovación en la empresa en Canarias*. Ed. FYDE- CajaCanarias. Colabora Dirección General de Promoción Económica, Gobierno de Canarias. Tenerife, Islas Canarias



- GARVIN** (1993): "Building a learning organization" *Harvard Business Review*, 71, 4, 78-91
- HAMEL, G.** (1991): "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, vol.12: 83-103.
- HARRINGTON, H. J.** (1996): *The Complete Benchmarking Implementation Guide: Total Benchmarking Management*, McGraw-Hill, New York.
- HAX, A. Y N. MAJLUF** (1997): *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Editorial Granica. Méjico.
- HOFFMANN, W. H. Y R. SCHLOSSER** (2001): "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-Size Enterprises- An Empirical Survey". *Long Range Planning*, vol.34, pp. 357-381
- INTXAURBURU, M. G.; C. OCHOA Y E. VELASCO** (2007): "Es el Benchmarking una herramienta de aprendizaje organizacional". *XX Congreso Anual de AEDEM*. Vol. 2. Palma de Mallorca.
- JOHNSON, G Y K. SCHOLES** (2001): *Dirección Estratégica*. 5ª Ed. Prentice Hall. Madrid.
- KAHNEMAN, D. Y A. TVERSKY** (1979): "Prospect Theory: an Analysis of decision under risk". *Econometrica*, vol.47, nº 2, pp.263-291
- KRUGMAN, P.** (1994): "Competitiveness: A Dangerous Obsession", *Foreign Affairs*, Vol. 73, No. 2.
- LATHAM, G. Y G. YUKL** (1975): "A Review of Research on the Application of goal setting in Organizations". *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 824-845.
- MATHIS, J; MAZIER, J Y RIVAUD -DANSET, D.** (1988) : *La competitivite industrielle*. Dunod. Paris.
- MCNEIL, J. Y M. RIMMER** (1993): "Benchmarking in Australia: the state of play" *Asia Pacific Journal of Quality Management* 2, 3, 30-45
- MEDINA, D.; MEDINA, R. Y NIEVES, J.** (2008a): "La medición de la competitividad empresarial: Un enfoque basado en la estrategia", en Parra López, E. y Medina Muñoz, D. (Coord.) (2008, en prensa): *Análisis de la competitividad e innovación en la empresa en Canarias*. Ed. FYDE- CajaCanarias. Colabora Dirección General de Promoción Económica, Gobierno de Canarias. Tenerife, Islas Canarias
- MEDINA, D.; MEDINA, R. Y NIEVES, J.** (2008b): "La innovación: Evidencias sobre las empresas canarias", en Parra López, E. y Medina Muñoz, D. (Coord.) (2008, en prensa): *Análisis de la competitividad e innovación en la empresa en Canarias*. Ed. FYDE-CajaCanarias. Colabora Dirección General de Promoción Económica, Gobierno de Canarias. Tenerife, Islas Canarias
- MICHALET, C.A.** (1981): "Competitiveness and Internationalisation", *Mimeo*, OCDE, París
- OCDE** (2005): *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation*, 3rd. Edition. OECD. Publications, Paris.
- PARRA LÓPEZ, E. Y MEDINA MUÑOZ, D.** (Coord.) (2008, en prensa): *Análisis de la competitividad e innovación en la empresa en Canarias*. Ed. FYDE- CajaCanarias. Colabora Dirección General de Promoción Económica, Gobierno de Canarias. Tenerife, Islas Canarias
- PFEFFER, J. Y G. SALANCIK** (1978): *The External Control of Organizations*. Nueva York: Harper & Row:
- PFEFFER, J. Y G.R. SALANCIK** (1978): *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row.
- PORTER, M. E.** (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Basic Books.
- PORTER, M.E.** (1980): *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press.
- Programa Marco para la Innovación y la Competitividad para el periodo 2007-2013 (CIP), adoptado el 24 de octubre de 2006 por Decisión del Parlamento Europeo y del Consejo*. Publicado en el Diario Oficial de la Unión Europea de fecha 9 de noviembre de 2006.
- RICHARDSON, J. Y G. TAYLOR** (1993): "Strategic benchmarking: the co-evolution of competitor intelligence and quality management" Paper presented at the *American Academy of Management*, Atlanta, Georgia, Agosto 8-11, citado por Cox, Mann y Samson (1997).

**SCHUMPETER, J. A.** (1934): *Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press, citado por Barnett y MacKendrick, (2004)

**SCHUMPETER, J. A.** (1950): *Capitalism, Socialism, and Democracy*, 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper and Row, citado por Barnett y MacKendrick, (2004)

**SCHUMPETER, J.A.** (1939): *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York and London: McGraw-Hill.

**SEC** (1999) 523, *Benchmarking the competitiveness of European industry: assessment of the initiatives*, citado por Intxaurburu et al 2007.

**SEC** (2000) 771, *Hacia la Empresa Europa. Programa de trabajo de la política de empresa (2000-2005)*, citado por Intxaurburu et al 2007.

**SHOHAM A. Y A. FIEGENBAUM:** (1996): "Extending the Competitive Marketing Strategy Paradigm: The Role of Strategic Reference Points Theory". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.27, nº4 pp. 442-455.

**SITKIN, S.B.; K.M. SUTCLIFF Y R. G. SCHROEDER** (1994): "Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective" *Academy of Management Review*, 19, 3, 537-64

**SPENDOLINI, M.J.** (1992): *The Benchmarking Book*, Amacon, New York.

**STEINGARD, D.S. Y D. E. FIZGIBBONS** (1993): "A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management (TQM)". *Journal of Organizational Change Management*, vol 6 (5): 27-42

**SUÁREZ, J. L., A. ARIAS, T. FERNÁNDEZ** (1996): *Benchmarking de la función financiera*, McGraw-Hill, Madrid.

**THOMPSON, J. D.** (1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw – Hill.

Voss, C., P. Alstrom, P. y K. Blackmon, K. (1997) "Benchmarking and operational performance: some empirical results", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 10, pp. 1046-58.

**WATSON, G. H.** (1993): *Strategic Benchmarking*, Jonh Wiley & Sons, Inc., EE.UU.

**WILLMOTT, H** (1993): "Strength is ignorance: slavery is freedom": managing culture in modern organizations" *Journal of Management Studies*, 30, 4, 515-52

**YASIN M.M.** (2002): "The theory and practice of benchmarking: then and now" *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 No. 3, 2002, pp. 217-243.





## CAPÍTULO III

### VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS PYMES

*Antonio Arbelo Álvarez*

Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)  
Universidad de La Laguna

*Pilar Pérez Gómez*

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad  
Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)  
Universidad de La Laguna



### III.1. INTRODUCCIÓN

Desde hace más de una década, la mayoría de las empresas han venido operando en entornos cada vez más competitivos como consecuencia de la creciente eliminación de las barreras de entrada y la globalización de la economía, lo que ha provocado una inundación de los mercados de productos y servicios, hasta el punto que cualquier otro producto o servicio que pretenda introducirse, tendrá que soportar una dura competencia. Hay muy pocos sectores donde aún la competencia no haya quebrado las situaciones de monopolio u oligopolios en los mercados, hasta el punto de poder afirmar que no hay prácticamente empresa que pueda mantenerse en éste sin necesidad de competir. La liberalización y globalización de los mercados se espera que continúe en el futuro, lo que traerá consigo una intensificación de la competencia que hará que los resultados de las empresas se vean cada vez más erosionados e, incluso, en el caso de las empresas menos competitivas, tengan serios problemas para sobrevivir. En este entorno tan complejo y dinámico, no es posible pensar que una empresa pueda obtener un resultado por encima del normal<sup>1</sup> simplemente copiando a las empresas rivales.

El resultado de una empresa en un sector puede dividirse en dos partes (Porter, 1999, p. 9): “la primera, atribuible al rendimiento medio de los competidores que participan en ese sector; la segunda, atribuible a la posición relativa que ocupe la empresa, es decir, a si su rendimiento está por encima o por debajo de la media del sector”. En este segundo caso, las empresas con una rentabilidad por encima de la media del sector disfrutan de alguna ventaja competitiva sobre las demás; y si estas empresas son capaces de mantener esta mayor rentabilidad, la ventaja competitiva es sostenida.

Si bien es cierto que las empresas enfrentan mercados muy competitivos y excesivamente saturados, donde el cliente puede encontrar casi todo lo que puede necesitar, y dentro de ello, con una gran variedad en lo que a fabricantes se refiere, no es menos cierto que siempre hay un resquicio que puede hacer que una empresa genere una ventaja competitiva. Y este resquicio, este hueco, en definitiva, este nicho de mercado en términos de marketing, es lo que hemos de descubrir para ser distintos. Este resquicio, podríamos encontrarlo en ese “*casi todo*”, o bien, en el mismo “*todo*”, pero haciéndolo de forma distinta.

Asimismo, los mercados siempre le darán la bienvenida a aquellos productos o servicios que satisfagan mejor las necesidades de los consumidores, esto es, cuando surgen productos o servicios que poseen alguna ventaja sobre los demás y es reconocida por el mercado, la reacción es casi inmediata, las ventas se disparan. Esta ventaja terminará convirtiéndose en la ventaja competitiva del producto o servicio. El conocimiento de las fuentes de la competitividad mediante las cuales una empresa es capaz construir

<sup>1</sup> El beneficio normal es el beneficio de competencia perfecta.

y mantener una posición ventajosa frente a sus competidores está constituyendo el objeto de análisis por parte de académicos y profesionales en un intento por explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas cuando se encuentran desarrollando su actividad en escenarios similares.

La cuestión principal para los decisores es saber cómo una empresa logra posicionarse ventajosamente en el mercado, y qué hacer para defender y/o mejorar su posición. La respuesta a esta pregunta se ha buscado, normalmente, en las particularidades estructurales del sector de actividad como, barreras de entrada, número de empresas, concentración empresarial y, en general, en las condiciones propias del entorno en el que las empresas desarrollan su actividad (Porter, 1982 y 1987).

Este planteamiento ha dominado el discurso de la Dirección Empresas durante la década de los ochenta, concibiendo a las empresas pertenecientes a un determinado sector de actividad como homogéneas y que, por tanto, van a ser las características del mismo las determinantes de los niveles de rentabilidad que pueden alcanzar las empresas. Ello ha llevado a la mayoría de las investigaciones sobre las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas a centrarse, bien en identificar las oportunidades y amenazas de la empresa (Porter, 1982, 1987a), bien en determinar sus puntos fuertes y débiles (Penrose, 1962; Hofer y Schendel, 1978), o bien en analizar cómo a partir de ello se eligen las estrategias.

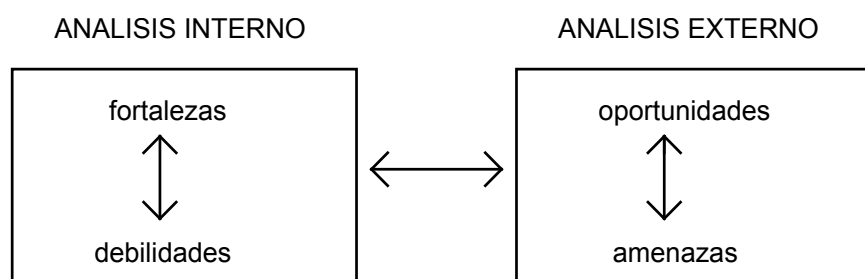
Sin embargo, en la década de los noventa surgen numerosas investigaciones que se centran más en el análisis de los recursos de la empresa como fuente de las ventajas competitivas (Barney, 1991; Hall, 1992, 1993; Conner, 1991; Dierickx y Coll, 1989; Peteraf, 1993). Estas investigaciones centradas más en las propiedades internas de la empresa, difieren del planteamiento anterior debido a la importancia que se le da al nexo entre las características internas de la empresa y su resultado económico.

A continuación se revisa la literatura sobre ventajas competitivas. Posteriormente nos centramos en las investigaciones empíricas sobre el tema en la empresa canaria y, por último, se exponen una serie de reflexiones y conclusiones finales.

### III.2. VENTAJAS COMPETITIVAS: REVISIÓN DE LA LITERATURA

Entender el origen de las ventajas competitivas se ha convertido en uno de los principales temas de investigación en el campo de la Dirección Estratégica, tanto para profesionales como para académicos. Desde los años sesenta, el marco de análisis para la mayoría de las investigaciones en este campo (Andrews, 1971; Ansoff, 1976; Hofer y Schendel, 1978) ha sido el mismo. En el cuadro 1 se expresa como las empresas obtienen sus ventajas competitivas sostenidas implantando estrategias que aprovechen las oportunidades y neutralizan las amenazas del entorno, mientras potencian las fortalezas y minimizan las debilidades internas.

CUADRO 1.



La mayoría de las investigaciones sobre el origen de las ventajas competitivas sostenidas se han centrado, bien en identificar las oportunidades y amenazas de la empresa (Porter, 1982, 1987), bien en determinar sus puntos fuertes y débiles (Penrose, 1962; Hofer y Schendel, 1978), o bien en analizar cómo a partir de ello se eligen las estrategias.

Aunque tanto el análisis interno de las fortalezas y debilidades como el análisis externo de las amenazas y oportunidades ha recibido igual atención en la literatura sobre la Dirección Estratégica, en los años ochenta hubo una tendencia a centrarse principalmente en el análisis de las oportunidades y amenazas de la empresa en su entorno competitivo, despreocupándose del papel que juegan las propiedades internas de la empresa sobre su posición competitiva.

Implícitamente, los estudios centrados en el análisis del entorno parten de dos supuestos: primero, que las empresas en un sector o grupo estratégico son idénticas desde el punto de vista de los recursos estratégicamente relevantes que poseen y las estrategias que persiguen (Porter, 1981; Rumelt, 1984; Scherer, 1980); y segundo, que los recursos que las empresas utilizan para implantar sus estrategias se caracterizan por poseer una alta movilidad (Barney, 1986a; Hirshleifer, 1980).

Hay pocas dudas sobre la gran utilidad que estos dos supuestos han tenido a la hora de entender el impacto del entorno de las empresas sobre su rendimiento (Barney, 1991). Sin embargo, la visión de la teoría de los recursos de las ventajas competitivas no se construye sobre los mismos supuestos, debido a la importancia que en esta teoría se le da al nexo entre las características internas de la empresa y su resultado. Los dos supuestos citados anteriormente niegan la posibilidad de que la heterogeneidad y la inmovilidad de los recursos de la empresa sean fuente de ventajas competitivas sostenidas (Penrose, 1958; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984, 1989).

La teoría de los recursos de la empresa parte de dos supuestos alternativos en el análisis de la fuente de las ventajas competitivas. En primer lugar, se asume que las empresas en un sector o grupo estratégico pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que poseen y, en segundo lugar, se considera que estos recursos no son perfectamente móviles entre las empresas y, por tanto, la heterogeneidad se mantendrá en el tiempo.

Dado los distintos supuestos en los que se fundamentan uno y otro planteamiento, su influencia en la investigación sobre Dirección Estratégica, y consecuentemente sobre las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas, los mismos deben matizarse convenientemente.

### **III.2.1. Modelos del entorno y las ventajas competitivas**

Aunque se han reconocido importantes diferencias en el marco de referencia, unidad de análisis y objetivos entre la Dirección Estratégica y el paradigma Estructura-Conducta-Resultado (E-C-R) (Porter, 1981), éste modelo ha sido la herramienta dominante en los aspectos teóricos y normativos de la investigación estratégica. La evidencia de esta influencia es clara entre los investigadores y asesores en el campo de las estrategias genéricas y tipología de negocios, grupos estratégicos, fusiones y adquisiciones, diversificación y planificación estratégica.

El concepto de estructura industrial en el paradigma E-C-R ha sido empleado en el desarrollo de las estrategias genéricas y tipologías de negocios por autores como Porter (1982, 1987a, 1987b) y Murray (1988). Concretamente, Porter (1987b, p. 46) afirma que “en el largo plazo el nivel de rendimiento de los competidores en un sector es función fundamentalmente de su estructura”. Este mismo autor (1987a) afirma que es la mayor o menor facilidad de entrada el primero de los cinco determinantes del grado de atracción de un sector, y White (1986) que la mayoría de las estrategias empresariales más populares se fundamentan en la valoración e identificación del grado de atracción de un sector. Otros autores también indican que la capacidad de una empresa para obtener una ventaja competitiva (un beneficio superior) depende de las estrategias que adopte para que la estructura del sector sea más o menos atractiva (Miller, 1986; Miller y Freisen, 1986; Smith, Guthrie y Chen, 1989).

En el lenguaje del paradigma E-C-R, el desarrollo de las estrategias genéricas por la empresa para posicionarse ventajosamente en el mercado, es función de las características específicas de la estructura

del sector. Esto es, el éxito de una estrategia dada depende de la capacidad de la empresa para implicar en sus actividades las barreras de entrada y, de esta forma, incrementar la concentración. En otras palabras, el peso de las barreras determinará el nivel de beneficios que puede obtenerse (Porter, 1982, 1987a).

Sin embargo, el modelo E-C-R tiene una serie de debilidades que limitan su aplicación al campo de la Dirección Estratégica y, específicamente, al debate en torno al origen de las ventajas competitivas. Estas debilidades son: (a) un nivel erróneo de análisis, (b) el uso del análisis estático y (c) la confianza en las barreras de entrada como determinante del beneficio.

### **Nivel de análisis**

La integración del paradigma E-C-R en la investigación estratégica se ha hecho utilizando un nivel de análisis erróneo (Barney, McWilliams y Turk, 1989), ya que éste fue desarrollado para explicar y predecir a nivel de sector los fenómenos, asumiendo que todas las empresas en una industria son homogéneas. Por contra, la teoría de la Dirección Estratégica fue desarrollada para explicar y predecir a nivel de empresa los fenómenos, asumiendo que todas las empresas en un sector son heterogéneas (Rumelt, 1974).

Esta limitación puede ocasionar que los recursos sean desviados de unas áreas de investigación que se ocupan de conceptos a nivel de empresa, tales como medida del resultado, valoración del riesgo, valoración y explotación del nivel de competencia, reestructuración, globalización e intenciones estratégicas (Barney, 1989; Prahalad y Hamel, 1990), a otras que se ocupan más de conceptos a nivel de grupo o sector, tales como barreras de entrada y barreras móviles (Barney, McWilliams y Turk, 1989).

Siguiendo esta lógica, las empresas utilizan recursos en la identificación y adquisición de empresas que se adapten mejor a una estrategia derivada del paradigma E-C-R. Una consecuencia importante de este tipo de estrategias es que tales recursos no se destinan a mejorar la posición competitiva, esto es, al desarrollo de ventajas competitivas sostenidas en la empresa. Al contrario, la posición competitiva puede empeorar debido a que consume tanto recursos financieros como directivos en transferir valor a actividades como fusiones y adquisiciones, más que a crear valor en actividades como, por ejemplo, investigación y desarrollo.

### **Análisis estático**

Las predicciones también se verán afectadas porque el paradigma E-C-R emplea un análisis estático. Este hecho implica tanto la existencia de condiciones óptimas como que éstas pueden mantenerse en el tiempo (McGee, 1988). A la luz de ello, se ha generado una abundante investigación empírica basada en el estudio de la relación entre estructura y resultado con datos cross-section (Schmaleansee, 1985; Miller y Friesen, 1986; Kim y Lim, 1988).

Sin embargo, la mayoría de los entornos de las empresas no están en un estado de equilibrio y se caracterizan por un grado desigual de cambio. En entornos cambiantes, la Dirección Estratégica requiere de un análisis dinámico para entender y predecir la capacidad relativa de la empresa para alcanzar, sostener y defender las ventajas competitivas. Han sido pocos los estudios en Dirección Estratégica que utilizan técnicas longitudinales o construcción de datos útiles para explicar o examinar las ventajas competitivas sostenidas en entornos dinámicos.

Similarmente, el análisis estático y el supuesto de las condiciones de equilibrio no son aconsejables para la dirección de las empresas. En un mercado de equilibrio o estático, podría determinarse la demanda total para el output de un sector; pero cuando la demanda es conocida, una empresa compete básicamente con sus rivales por una cuota de mercado. Consecuentemente, los directivos se centrarán tanto en incrementar como en proteger dicha cuota de otras empresas rivales. Sin embargo, en mercados cambiantes es

improbable que una ventaja competitiva pueda ser sostenida cuando los recursos empresariales estén destinados a satisfacer la existencia y conocimiento de la demanda más que a anticipar e intentar crear nueva demanda (Henderson, 1989; McWilliams y Smart, 1991).

### **La confianza en las barreras de entrada**

Para los administradores el énfasis en las barreras de entrada como determinante del resultado económico puede llevar a errores muy costosos debido al problema del *free-rider* (Oster, 1990). El problema del *free-rider* surge porque las barreras de entrada son un fenómeno a nivel de sector, ya que proporciona protección a todas las empresas de éste frente a los entrantes potenciales. De este análisis se derivan dos resultados asociados con las empresas que llevan a cabo inversiones para crear barreras de entrada en un sector específico, o bien la posición competitiva permanece invariable o bien empeora. Dependerá del éxito en crear o incrementar el tamaño de la barrera.

Primero, la posición competitiva de la empresa permanecerá invariable si la citada inversión no incrementa las barreras del sector y, segundo, una inversión que tenga por objeto crear una barrera de entrada y alcanzar un beneficio por encima del normal, puede dar lugar a todo lo contrario.

Aceptando que las inversiones necesarias para crear una barrera tiene un coste, si éste se iguala a los beneficios, la empresa no mejora ni empeora con dicha inversión. Por el contrario, si el coste excede los beneficios (debido al *free-rider* de los competidores), la empresa empeorará al realizar la inversión. De esta forma, las estrategias basadas solamente en la creación de barreras de entrada pueden resultar perjudiciales para las empresas en su objetivo por alcanzar ventajas competitivas.

### **III.2.2. Teoría de recursos y ventajas competitivas**

La conceptualización de la empresa como demandante de recursos productivos (Penrose, 1962) constituye el fundamento de lo que se ha dado en llamar el “modelo basado en los recursos y capacidades<sup>2</sup>”. Desde una perspectiva analítica, el punto de vista de este modelo supone que la posición competitiva de la empresa depende de la especialización de sus recursos, activos y habilidades, y centra su atención en la utilización óptima de éstos para crear ventajas competitivas. Esta especialización hará que las empresas en un sector o grupo estratégico sean heterogéneas en relación a los recursos que poseen y sean relevantes para implantar sus estrategias. Es más, debido a la movilidad imperfecta de estos recursos, la heterogeneidad se mantendrá en el tiempo.

Aunque la existencia o no de sectores donde la propiedad de homogeneidad y movilidad perfecta de los recursos es siempre una cuestión empírica, parece razonable afirmar que muchos sectores se caracterizan por un grado semejante de heterogeneidad e inmovilidad de sus recursos (Barney y Hoskisson, 1989). Consecuentemente, no sorprende que se afirme por la teoría de recursos y capacidades que las empresas, en general, no puedan obtener una ventaja competitiva sostenida cuando los recursos estratégicos lo poseen todas las empresas competidoras y tengan una alta movilidad. Esta conclusión plantea la necesidad de centrarse en la heterogeneidad e inmovilidad de los recursos de la empresa cuando se investiga el origen de las ventajas competitivas sostenidas.

Imaginemos un sector donde las empresas tengan exactamente la misma cantidad y clase de recursos físicos, humanos y organizativos estratégicamente relevantes. En este contexto, ¿existe una estrategia que pudiera ser formulada e implantada por alguna empresa y que no pudiera serlo por otras del mismo sector? Para Barney (1991) la respuesta a esta pregunta debe ser no. En un sector donde todas las empresas son idénticas, si una de ellas tiene los recursos necesarios para formular e implantar una estrategia, las demás, debido a que poseen similares recursos, podrán también formular e implantar la misma estrategia. Pero si todas las empresas implantan las mismas estrategias, todas mejorarán su

<sup>2</sup> Conocido por las siglas en inglés RBV



eficiencia y eficacia de igual manera y en la misma intensidad. Consecuentemente, en tal sector no es posible que las empresas disfruten de una ventaja competitiva sostenida.

El requerimiento de que los recursos de la empresa no sean perfectamente móviles, parece también claro. Si los recursos de las empresas son perfectamente móviles, entonces un recurso que permita implantar una estrategia al amparo de las barreras de entrada, puede ser fácilmente adquirido por las empresas que pretenden entrar al sector o grupo estratégico. Una vez que estos recursos sean adquiridos, la estrategia en cuestión puede ser formulada e implantada de la misma forma que otras empresas han formulado e implantado sus estrategias. En consecuencia, con recursos perfectamente móviles no es posible disfrutar de ventajas competitivas sostenidas.

En resumen, el modelo de los recursos sostiene que para entender las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas debe asumirse que los recursos estratégicamente relevantes deben ser heterogéneos e imperfectamente móviles. No obstante, no todos los recursos de la empresa tienen la cualidad de ser potencialmente origen de ventajas competitivas sostenidas. Para ello, tales recursos deben reunir cuatro propiedades (Barney, 1991):

- a. Deben ser valiosos, en el sentido de que sean útiles para explotar las oportunidades y/o neutralizar las amenazas del entorno de la empresa,
- b. Deben ser escasos, tanto para los competidores actuales como potenciales,
- c. No deben ser fácilmente imitables, y
- d. No puede existir un sustituto que sea estratégicamente equivalente.

Los recursos de las empresas sólo pueden ser origen de ventajas competitivas o ventajas competitivas sostenidas cuando generan valor, esto es, cuando posibilitan que una empresa formule e implante estrategias que mejore su eficiencia y eficacia. El tradicional modelo de “fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas” sugiere que las empresas son capaces de mejorar sus resultados sólo cuando sus estrategias explotan las oportunidades o neutralizan las amenazas. De esta forma, las propiedades o atributos de la empresa pueden tener características que hagan que sean origen de ventajas competitivas (como por ejemplo, la escasez, la inimitabilidad), pero sólo serán recursos cuando exploten las oportunidades o neutralicen las amenazas del entorno de la empresa.

Por definición, cuando los recursos valiosos de la empresa estén en posesión de un gran número de competidores actuales o potenciales, no pueden ser fuente ni de ventajas competitivas ni de ventajas competitivas sostenidas, ya que entonces cada una de éstos tendría la capacidad de explotarlos de la misma manera y, de este modo, implantar una estrategia común que imposibilite que alguna empresa obtenga una ventaja competitiva. Por tato, estos recursos deben ser también escasos.

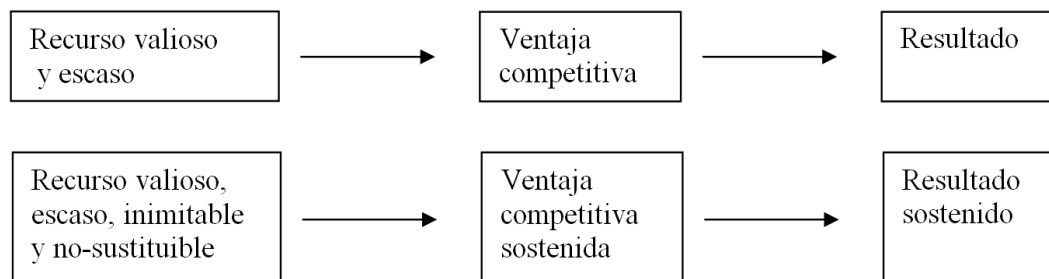
No es difícil ver que los recursos empresariales escasos y valiosos pueden generar ventajas competitivas y, consecuentemente, mejorar los resultados en el corto plazo. Para ello, la empresa tendrá que ser capaz de formular e implantar estrategias que otras empresas no puedan formular, implantar o ambas cosas, debido a que carecen de estos recursos. Sin embargo, los recursos escasos y valiosos sólo serán fuente de ventajas competitivas sostenidas si las empresas que carecen de estos recursos no pueden obtenerlos. Para ello y en palabras de Lippman y Rumelt (1982) y Barney (1986a, 1986b), los recursos deben ser difíciles de imitar.

La dificultad de imitación puede deberse a una o varias de las siguientes razones: primera, a que la capacidad de la empresa para obtener un recurso depende de sus propias condiciones históricas, segunda, a que la relación causal entre recursos (difícilmente imitables) y ventajas competitivas es ambigua y, por último, a que estemos ante un recurso que sea socialmente complejo (Dierickx y Cool, 1989).

El último requisito para que un recurso sea fuente de ventajas competitivas sostenidas es que no sea estratégicamente equivalente a otro recurso valioso, escaso o difícilmente imitable. Dos recursos (o dos

conjuntos de recursos) son estratégicamente equivalentes cuando cada uno de ellos puede utilizarse separadamente para implantar las mismas estrategias. El modelo conceptual de Barney (1991) se recoge de forma esquemática en cuadro 2.

CUADRO 2. MODELO CONCEPTUAL DE BARNEY (1991)



### III.3. ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA CANARIA

Abordar un análisis exhaustivo de la empresa en Canarias que permita poner de manifiesto el conocimiento de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, a partir de los cuales diseñar las posibles acciones dirigidas a mejorar o mantener su posición competitiva, tanto desde una vertiente interna como pública, es de vital importancia para propiciar no sólo la supervivencia de las empresas sino el desarrollo económico de la región.

Con este planteamiento se desarrolló el trabajo de investigación titulado “Origen del las Ventajas Competitivas en la Empresa Canaria” (Arbelo *et al*, 2000) en el que tras efectuar una revisión de la literatura existente sobre las fuentes de las ventajas competitivas de las empresas centra su atención en la importancia de la influencia de los factores exógenos y endógenos en la toma de decisiones de los directivos de las empresas canarias para entender el origen de las ventajas competitivas sostenidas de las mismas. Conocer el papel del entorno en el que las empresas desarrollan su actividad, así como las propiedades y atributos internos de la organización, permitirá inferir el comportamiento de los directivos en la toma de decisiones y, por tanto, comprender el proceso de formación de la estrategia.

Entre los factores exógenos que se consideraron para el diseño de la encuesta dirigida a directivos se diferenciaron entre factores del entorno genérico, relativos a las condiciones estructurales, socioculturales y políticas de Canarias, y factores del entorno específico en que se contemplaron aspectos que afectan más directamente a las decisiones de las empresas tales como la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de productos o servicios sustitutivos y el poder negociador de los proveedores y clientes.

Referente a los factores endógenos se hizo referencia no sólo al conjunto de recursos que posee una empresa como los humanos, financieros, productivos (edificios, equipos, mobiliario, etc.) e innovaciones tecnológicas sino también al conjunto de rutinas organizacionales que coordinan estos recursos de forma que puedan ser utilizados para transformar los inputs en outputs comercializables. Esto es, las capacidades de una organización, entre las que se destacaron la experiencia profesional de los gestores, los valores de la empresa, el papel de la información en el proceso de toma de decisiones a nivel estratégico y la capacidad para ofrecer productos con la calidad exigida por los clientes, entre otros aspectos.

Los resultados de la investigación muestran la importancia de los factores endógenos y exógenos en la formación de la estrategia empresarial. En concreto, los factores endógenos tienen una influencia mayor a los factores exógenos, lo que evidencia que la dotación interna de recursos y capacidades de la organización es más considerada por los directivos que los elementos del entorno en la toma de

decisiones (ver cuadro 3). En cuanto a los factores exógenos de la empresa, cabe destacar la influencia del entorno específico con un 26,93%, muy superior el entorno genérico que es sólo del 18,72%.

Según esta investigación, los factores del entorno genérico que alcanzan valores medios más altos son: fiscalidad, aspectos geográficos, transportes y comunicaciones y mercado laboral. En el primer caso, debido a la singularidad de Canarias con un Régimen Económico Fiscal (REF) especial y, en el segundo caso, la desventaja de la ultraperifericidad en el marco de la Unión Europea, el reducido volumen de la demanda interna, la fragmentación del territorio en siete islas, la absoluta dependencia del exterior en el aprovisionamiento de materias primas y la lejanía en relación con los mercados de abastecimiento son aspectos que condicionan el desarrollo de la actividad empresarial y la toma de decisiones. Por último, la formación y cualificación de la población laboral se considera un factor determinante para el desarrollo económico de Canarias.

CUADRO 3. IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS FACTORES ENDÓGENOS Y EXÓGENOS EN LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

<b>Factores</b>	<b>%</b>
<b>Factores endógenos</b>	<b>54,35</b>
1. Recursos y capacidades	54,35
<b>Factores exógenos</b>	<b>45,65</b>
2. Entorno general	18,72
3. Entorno específico	26,93

Fuente: Arbelo *et al.* (2000; 101)

Por el contrario, el desarrollo tecnológico de la sociedad, los sistemas y estructuras competitivas del mercado o la legislación medioambiental son los factores menos valorados. Esta situación puede ser debida a que el sector servicios, y en particular el turístico que constituye el motor principal de la economía canaria, es incapaz de generar empleo cualificado para amplios grupos de la población y desarrollar empresas de tecnologías punteras. En cuanto a la libre competencia en los mercados, al estar basada la economía canaria en el sector servicios, no existen excesivas restricciones administrativas que limiten la actividad empresarial. Finalmente, con relación a la dimensión medioambiental, aunque se observa una creciente preocupación ecológica de la sociedad canaria, aún no se ve reflejado en los valores de influencia de la formación de las estrategias empresariales.

Con relación al entorno específico, los directivos perciben a sus clientes esencialmente importantes, ya que son los que toman las decisiones finales relacionadas con la adquisición de productos y servicios de la empresa, condicionando la supervivencia de la misma. Factores como proveedores y competidores obtienen una estimación de frecuencia alta, de lo que se deduce que los directivos canarios están preocupados más por luchar por cierta cuota de mercado que por anticiparse e intentar crear nueva demanda. Por contra, cabe destacar que la posibilidad de entrada de nuevos competidores o la incorporación de nuevos productos y/o servicios alcanzan un valor de significación inferior, lo que parece indicar que a los directivos no les preocupa demasiado estos aspectos.

En cuanto a las propiedades y atributos de la empresa los resultados de la investigación muestran que las capacidades tienen una influencia superior a sus recursos disponible. La preocupación por la calidad y satisfacer las necesidades de los clientes son variables que han obtenido una mayor valoración (ver gráfico 3). En el ámbito de los recursos internos destaca la valoración de los recursos humanos y los financieros. Esto es, los directivos consideran que sus empleados son un activo imprescindible para competir con sus rivales destacando la importancia de sus niveles de cualificación. La importancia de

los recursos financieros puede derivarse del hecho de que la empresa canaria se ha venido financiando principalmente con recursos ajenos, básicamente de carácter no permanente y aunque esta situación se va modificando paulatinamente, se sigue observando de forma generalizada mayores niveles de endeudamiento con menor tamaño de la empresa (Medina, 1997).

Un análisis de los resultados por sectores de actividad pone de manifiesto las siguientes consideraciones:

1. En el sector industrial destaca la importancia de los factores endógenos sobre los exógenos y, entre los primeros, priman las capacidades sobre los recursos. Esto es, las variables “preocupación por la calidad”, “satisfacción de las necesidades de los clientes” y el “análisis y gestión de la información” obtienen valores elevados. La investigación apunta que esta circunstancia es debida tanto a una legislación de protección y defensa del consumidor más estricta, como a los nuevos sistemas integrales de calidad total.

Asimismo, obtiene una valoración elevada los recursos humanos y financieros debido a la escasez relativa de técnicos y especialistas en procesos industriales, por la mínima movilidad funcional y geográfica y la baja inversión relativa de las industrias en formación de personal (Gobierno de Canarias, 1995 y Confederación Canaria de Empresarios, 1996).

Entre los factores exógenos destaca en importancia la competencia potencial debido a la consideración de que el competidor viene condicionado por el estado que presenta la competencia en la actualidad. Esto es, se entiende que en un mercado con escasas posibilidades los competidores surgen de los actuales colaboradores internos con los que cuenta la empresa como consecuencia del proceso de formación y conocimientos que adquiere en la misma. Por tanto, la formulación de las estrategias competitivas precisa del desarrollo de aquellas capacidades fundamentadas que eviten la aparición de operadores capaces de modificar el “status quo” existente.

2. En el ámbito de las empresas constructoras, los factores de naturaleza interna también obtienen una mayor valoración (57,14%) frente a los de naturaleza externa (42,86%). Estos resultados llaman la atención si asumimos que este sector es muy sensible a la marcha general de la economía, a las fluctuaciones presupuestarias y a la propia demanda interna de viviendas unifamiliares. Ello, unido a su tradicional y estrecha vinculación a la evolución del sector turístico, hace que esta actividad fuese muy vulnerable a condicionantes externos.

Dentro del marco específico, destaca la importancia de los clientes y proveedores siendo el papel de los competidores potenciales y nuevos productos y servicios los que obtienen valoraciones más bajas. Ello es debido a la flexibilidad empresarial y la capacidad de adaptación multiproducto, es decir, la reducida dimensión del mercado insular y la dificultad para trasladar entre islas bienes de gran peso y volumen propicia la aparición de empresas de reducida dimensión con escasa especialización y alta capacidad de adaptación a la demanda de los productos que comercializa.

Con relación a los factores endógenos, sobresale la preocupación por la calidad, la satisfacción de las necesidades de los clientes y la experiencia de los directivos. De hecho, la elaboración de manuales de calidad obligatorios en todas las obras, la implantación de sistemas informáticos para facilitar el desarrollo de planes de calidad, los cursos de formación de calidad a los técnicos de las empresas o la evaluación de los proveedores en función de su calidad, son prueba de ello.

La experiencia de los directivos es importante si tenemos en cuenta que el sector de la construcción está caracterizado por una división funcional, en donde unas empresas están especializadas en los aspectos jurídicos-técnicos-financieros y otras en la ejecución concreta del trabajo. La experiencia de los gerentes palia los problemas que surgen de la reducida dimensión de estas empresas y las dificultades de acometer ciertas actividades.

3. En lo que respecta al sector comercial, se repite la misma tendencia que en los sectores anteriores en lo que respecta a la importancia de los factores endógenos sobre los exógenos (un 53,98%

frente a un 46,02%). Estos resultados se explican, primero, por los obstáculos a la entrada a nuevas empresas competidoras y, segundo, por la dificultad de los consumidores a trasladarse a otros mercados geográficos para adquirir los productos que requieren.

En este sector, la fiscalidad, el mercado laboral y el entorno geográfico son los factores del entorno con una mayor valoración. Entre los motivos que tratan de explicar estos resultados caben destacar los siguientes: en primer lugar, las ventajas fiscales del REF a la reinversión de beneficios de las empresas y la pérdida del diferencial fiscal con respecto al continente europeo respecto a determinados productos. En segundo lugar, dado que se trata de un sector intensivo en recursos humanos requiere disponer de efectivos con una adecuada cualificación y, en tercer lugar, la escasez de recursos naturales y la lejanía geográfica a los mercados de origen provoca que los costes del transporte representen una partida importante en la estructura general de costes de la empresa.

Por el contrario, la legislación medioambiental y la libertad para operar en los mercados son los factores menos valorados. La razón puede encontrarse en la reducida dimensión de las empresas con estructuras familiares, la reticencia al asociacionismo y a la cooperación empresarial, a la transferencia de competencias a la Comunidad Canarias en materia de comercio y la falta de concienciación para proporcionar productos que respeten las normas medioambientales.

En el ámbito del entorno específico, destacan en importancia para los directivos los clientes actuales puesto que son, en última instancia, los consumidores de sus productos, siguiéndole a continuación los actuales competidores y proveedores, de lo que se deduce que los empresarios les preocupa más la competencia actual y menos anticiparse a la demanda futura. Asimismo, la innovación tecnológica y el transporte se consideran elementos esenciales para alcanzar ventajas competitivas

4. En el apartado “otros servicios”, los directivos otorgan nuevamente mayor importancia a los recursos y capacidades de la empresa ya que suponen un 54,82% frente a un 45,18% de los factores exógenos.

Entre los factores del entorno genérico destacan la importancia de los transportes y comunicaciones, la fiscalidad, el marco de las relaciones laborales o la legislación medioambiental de protección del entorno en el desarrollo de las estrategias empresariales. La causa principal se encuentra en la dependencia de la economía canaria del turismo. Desde el punto de vista del entorno específico, son los clientes nuevamente los que cuentan con una valoración superior a la hora de establecer la estrategia empresarial.

Por último, las capacidades de la empresa son más relevantes que los recursos. Se destacan factores como la satisfacción de las necesidades de la clientela, la preocupación por la calidad del servicio prestado y la gestión y análisis de la información. Y entre los recursos de la empresa destacan los recursos humanos, puesto que poder contar con personal especializado que sepa aplicar nuevas tecnologías que simplifiquen la gestión y aporte información relevante para apoyar el proceso de toma de decisiones, está estrechamente relacionado con la calidad en la prestación del servicio y una atención adecuada a la clientela.

De acuerdo con las valoraciones de los factores que influyen en las estrategias implementadas por los directivos de las empresas canarias, parece existir una influencia ligeramente superior de los factores endógenos de la empresa con relación a los factores exógenos para todos los sectores de la economía canaria globalmente considerada aunque no resulta claramente decisiva. Ello revela la importancia creciente que están tomando las propiedades y atributos de la empresa como elemento generador de ventajas competitivas, superando la visión generalizada durante la década de los ochenta donde se hace más hincapié en los factores del entorno como elemento central a la hora de mejorar la posición competitiva.

En el ámbito de las propiedades y atributos de la empresa, los resultados de la investigación ponen de manifiesto la mayor importancia de la capacidades frente a los recursos lo que ratifica la idea de que,



en economías avanzadas y competitivas, existen mercados de factores muy desarrollados, posibilitando a las empresas casi adquirir cualquier recurso físico que se requiera para desarrollar su actividad. Sin embargo, las capacidades no disponen normalmente de mercados donde comprar y vender, debido a sus características, sobre todo su intangibilidad. Las capacidades son desarrolladas por la empresa y aparecen unidas, en muchas ocasiones, a los recursos físicos o forman parte de la experiencia y tradición histórica de la empresa, confiriéndoles unas cualidades que las hacen intransferibles a otras empresas y, por tanto, posibilitarían alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el mercado.

Las conclusiones de esta investigación ratifican la hipótesis de que tanto el tipo de entorno como los recursos y capacidades de la empresa influyen decisivamente en la formación de la estrategia empresarial. Esto es, la idea de que el análisis de la naturaleza de las ventajas competitivas de la empresa debe hacerse desde la óptica de entender los Modelos del Entorno y Modelos de Recursos y Capacidades como complementarios más que como perspectivas opuestas. Así, los directivos de las empresas lograrían mejores resultados si se centrasen, primero, en indagar la naturaleza de sus recursos y capacidades y, posteriormente, en identificar cómo a partir de ellos conseguir ventajas competitivas a largo plazo en su entorno competitivo. Estos recursos, de acuerdo con el estudio realizado para el caso de la empresa en Canarias son: la innovación tecnológica, la estructura organizativa y los sistemas de información respecto a cambios en la demanda y tecnología.

### III.4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES FINALES

Si bien la utilidad relativa de los modelos del entorno y modelo de los recursos y capacidades para entender el origen de las ventajas competitivas sostenidas, depende de los factores que hacen posible que las empresas accedan a recursos exclusivos y a la inmovilidad de estos factores, tanto uno como otro modelo han tenido y tienen importantes implicaciones para la Dirección de Empresas. Sin embargo, estos enfoques presentan una serie de debilidades que limitan su aplicación en este campo.

Como se comentó con anterioridad, los modelos del entorno presentan tres principales debilidades (McWilliams y Smart, 1993): (a) un nivel de análisis erróneo, (b) un enfoque más bien estático que dinámico y (c) la confianza en las barreras de entrada como determinante del beneficio. Precisamente son estas debilidades, que pueden resultar muy peligrosas (en términos de predicción) tanto para los investigadores como para los asesores profesionales, las que ha llevado a los defensores de la teoría de recursos a defender la necesidad de un nuevo paradigma fundamentado en las propiedades y atributos de la empresa como la fuente de las ventajas competitivas sostenidas.

No obstante, el enfoque de recursos y capacidades también ha sido cuestionado en algunas de sus aseveraciones. Sus principales críticas pueden concretarse en: primero, que esta teoría es tautológica; segundo, lo poco desarrollado que está el papel de los mercados de productos, especialmente en lo relativo a la determinación exógena a la empresa del valor de los recursos y, tercero, lo limitado de su aplicabilidad (Priem y Butler, 2001).

Como se ha indicado, la teoría de recursos afirma que si un atributo de una empresa es escaso y genera valor, entonces este atributo es un recurso que puede generar una ventaja competitiva en la empresa y si, además, es difícil de imitar y no existe otro estratégicamente equivalente, este recurso puede generar una ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, para que una teoría pueda ser calificada como tal, debe ser posible su falsabilidad y tanto una como otra de las afirmaciones anteriores presentan serias dificultades para ser testadas empíricamente, ya que son afirmaciones que son verdad por definición y por tanto no cuestionable su generalización (Priem y Butler, 2001).

Otra de las críticas al enfoque de recursos se centra en el escaso o nulo papel que juegan los mercados en esta teoría, específicamente en lo referente a la determinación del valor de los recursos. Como

claramente muestra esta teoría<sup>3</sup>, es el mercado el que, a través de las oportunidades y amenazas, fija el valor de cada uno de los recursos de la empresa, de forma que si el entorno competitivo cambia, el valor del recurso también puede cambiar. Consecuentemente, el valor del recurso viene determinado por el mercado, esto es, desde una fuente exógena a la teoría de recursos.

La última crítica al modelo de recursos hace referencia a la inaplicabilidad de este enfoque, básicamente debido a que (a) las propiedades de los recursos que generan ventajas competitivas no son fácilmente manipulables por la dirección de las empresas, (b) no se especifica el contexto en el que esta teoría es válido, (c) en la definición de recurso estarían incluidos todos y (d) esta es una teoría estática y no dinámica.

Dadas las debilidades y críticas de los modelos del entorno y modelo de los recursos, se hace necesario un enfoque integrador de estos dos modelos. Admitiendo que las empresas tienen acceso a ciertos recursos exclusivos, ¿qué es lo que hace que éstos se valoren en el entorno de las empresas?, ¿cómo estos recursos dan lugar a una posición de ventaja competitiva sostenida? La respuesta a estas cuestiones exige un marco de análisis que incluya tanto un modelo como otro. Por ejemplo, Barney (2001) reconoce, refiriéndose a la crítica de que el valor de un recurso se determina de forma exógena a la teoría de recursos, estar de acuerdo con esta cuestión y señala que un modelo completo de las ventajas competitivas necesitaría de una integración de los modelos del entorno (modelos del mercado de productos) y del modelo de recursos (modelo del mercado de factores). Priem y Butler (2001) también se manifiestan en esta misma línea cuando afirman que una síntesis entre ambos enfoques podría ser un importante paso hacia una teoría de la estrategia mucha más completa.

De acuerdo con lo expuesto, una empresa puede verse tanto como un conjunto de recursos o como un conjunto de actividades de mercado. La dualidad producto-mercado por un lado y las habilidades y recursos por otro, sugieren que la posición competitiva de la empresa debe estudiarse con respecto a ambas dimensiones. En este sentido, Dierickx y Cool (1989, p. 1504) señalan que:

*“Han sido numerosos los autores que se manifiestan respecto a que la literatura sobre estrategias se ha centrado excesivamente en relacionar la privilegiada posición de los productos en el mercado como la fuente de las ventajas competitivas y de rendimientos por encima de los normales (Gabel, 1984; Wernerfelt, 1984). Sin embargo, el hecho de que se necesite un conjunto de recursos para alcanzar o proteger dicha posición privilegiada es a menudo olvidada”.*

Consecuentemente, la mejor forma de entender la naturaleza de las ventajas competitivas de la empresa es considerar el punto de vista del modelo de los recursos y los modelos del entorno como complementarios, más que como perspectivas opuestas. De esta forma, los investigadores lograrían mejores resultados si se centrasen primero, en la naturaleza de los recursos (como la capacidad en I+D, recursos humanos especializados, ...) y, posteriormente, en identificar cómo a partir de ellos la empresa alcanza ventajas competitivas sostenidas a largo plazo en distintos contextos competitivos. En un entorno competitivo específico, las condiciones de rivalidad entre las empresas y los diferentes contextos, representan distintas oportunidades para la empresa de desarrollar recursos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**BARNEY, J.** 2001. “Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes”. *Academy of management Review*, 26, 41-56.

**BARNEY, J.B.** (1986a): “Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy”. *Management Science*, 42, 1231-1241.

<sup>3</sup> De acuerdo con la teoría de recursos, el valor de un recurso viene dado por su capacidad para explotar oportunidades o neutralizar amenazas en el entorno de las empresas, o hacer que una empresa implante una estrategia que mejore su eficiencia y eficacia (Barney, 1991).



- BARNEY, J.B.** (1986b): "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- BARNEY, J.B.** (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17 (I), 99-120.
- BARNEY, J.B. Y HOSKISSON, R.** (1989): "Strategic groups: Untested assertions and research proposals". *Managerial and Decision Economics*, II, 187-198.
- BARNEY, J.B., MCWILLIAMS, A. Y TURK, T.** (1989): *On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy*. Paper presentado al annual meeting of the Strategic Management Society, San Francisco.
- BAUMOL, W., PANZAR, J., Y WILLIG, R.** (1982): *Contestable markets and the theory of industry structure*. New York, Harcourt Brace Jovanovich.
- CAVES, R. Y PORTER, M.E.** (1977): "From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition". *Quarterly Journal of Economics*, 26, 241-262.
- CORNER, K.** (1991): "A historical comparison of resource-based theory and five school of thought within Industrial Organization Economics". *Journal of Management*, 17, nº 1, 121-154.
- DIERICKX, I., Y COOL, K.** (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35, 1504-1511.
- GABEL, L.** (1984): "The microfoundations of competitive strategy", *Working Paper*, INSEAD.
- HALL, R.** (1992): "The strategy analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- HALL, R.** (1993): "A framework linking intangible resources capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- HATTEN, K.J. Y HATTEN, M.L.** (1987): "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability". *Strategic Management Journal*, 31, 802-827.
- HIRSHLEIFER, J.** (1980): *Price theory and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- HOPKINS, H.D.** (1987): "Adquisition strategy and the market position of acquiring firms". *Strategic Management Journal*, 8, 535-547.
- JACOBSEN, R.** (1988): "The persistence of abnormal returns". *Strategic Management Journal*, 9, 415-430.
- KIM, L. Y LIM, Y.** (1988): "Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach". *Academy of Management Review*, 31, 802-827.
- KIRZNER, I.M.** (1973): *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- LIPPMEAN, S. Y RUMELT, R.** (1982): "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition". *Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.
- MASCARENHAS, B. Y AAKER, D.A.** (1989): "Mobility barriers and strategic groups". *Strategic Management Journal* 10, 475-486.
- MC GEE, J.** (1988): *Industrial organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MC GEE, J. Y THOMAS, H.** (1986): "Strategic groups: theory, research and taxonomy". *Strategic Management Journal*, 7, 141-160.
- MCWILLIAMS, A. Y SMART, D.** (1993): "Efficiency v. structure-conduct-performance: implications for strategy research and practice". *Journal of Management*, 19, nº 1, 63-78.
- MILLER, D.** (1986): "Configurations of strategy and structure: toward a synthesis". *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
- MILLER, D. Y FRIESEN, P. H.** (1986): "Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data", *Organization Studies*, 7, 37-55.
- MURRAY A.I.** (1988): "A contingency view of Porter's generic strategies". *Academy of Management Review*, 13, 390-400.

- OSTER, S.M.** (1990): *Modern competitive analysis*. New York: Oxford University Press.
- PENROSE, E.T.** (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Ed. Aguilar, Madrid.
- PETERAF, M.** (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, 179-191.
- PORTER, M.** (1987b). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65, 43-59.
- PORTER, M.** (1991): "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, 12. Special Issue; 95-117.
- PORTER, M. E.** (1981): "The contributions of industrial organization to strategic management". *Academic of Management Review*, 6, 609-620.
- PORTER, M. E.** (1982): *Estrategia Competitiva*, CECSA, México.
- PORTER, M. E.** (1987a): *Ventaja competitiva*, CECSA, México.
- PRIEM, R. AND BUTLER, J.** 2001. "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?" *Academy of management Review*, 26, 22-40.
- RAPPAPORT, R.P.** (1987): "Linking competitive strategy and shareholder value analysis". *Journal of Business Strategy*, 7, 58-67.
- RUMELT, R.P.** (1974): *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge: Harvard University Press.
- RUMELT, R.P.** (1984): "Towards a strategic theory of the firms". En R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*, pp.556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- SCHERER, F. M.** (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally, Chicago.
- SCHMALENSEE, R.** (1985): "Do markets differ much?". *American Economic Review*, 75, 341-351.
- SCHOEMAKER, P.** 1990. "Strategy, complexity and economic rent". *Management Science*, 3 1178-1192.
- SINGH, H. Y MONTGOMERY, C.A.** (1987): "Corporate acquisition strategies and economic performance". *Strategic Management Journal*, 8, 377-386.
- SMITH, K.G., GUTHERIE, J.P. Y CHEN, M.J.** (1989): "Strategy, size and performance". *Organization Studies*, 10, 63-81.
- WERNERFELT, B.** (1984): "A resource based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- WHITE, R. E.** (1986): "Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical analysis". *Strategic Management Journal*, 7, 217-231.

## CAPÍTULO IV

### LA CULTURA ESTRATÉGICA DE LAS PYMES

*Jaime Febles Acosta*

Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)  
Universidad de La Laguna



#### IV.1. INTRODUCCIÓN

Conocida la importancia que las pymes tienen actualmente en la economía en general y en la canaria en particular, no sólo en cuanto al número de trabajadores sino a que su peso es cada vez más creciente, hemos considerado conveniente la búsqueda de especificidades en la cultura estratégica de éstas.

Trataremos de buscar dichas especificidades basándonos en estudios previos y pretendiendo al mismo tiempo establecer predicciones en su comportamiento estratégico.

Así, procuraremos avanzar en la investigación estudiando principalmente las debilidades o dificultades a las que se enfrentan estas empresas, al mismo tiempo que sus puntos fuertes, tomando como referencia central el grado de adecuación de sus actitudes estratégicas.

Las herramientas analíticas que sustentan las siguientes reflexiones se basan tanto en el análisis factorial como en la aplicación del método de Rasch, permitiendo, éste último método, explicar la presencia relativa de las variables.

El trabajo empieza con el desarrollo de los fundamentos teóricos, en el que se revisan las principales aportaciones al estudio y que sustentan su realización. Seguidamente se consideran las aplicaciones empíricas más destacadas y posteriormente las conclusiones principales del mismo.

#### IV.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El énfasis que en los últimos años ha hecho la literatura económica en la variable cultura como clave del éxito o fracaso de la implantación y desarrollo de las estrategias, ha llevado a la definición de la denominada “cultura estratégica”, entendida siguiendo a Ansoff (1985), como el conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico.

Bueno (1989) también interpreta la cultura de la empresa como un elemento de cohesión y de impulso del sistema de dirección estratégica, y define por tanto la cultura estratégica como “el conjunto de valores y normas compartidas por los partícipes de la organización que llevan a unas actitudes y posturas estratégicas”, siendo de este modo, el sentido estratégico de la cultura que hemos tratado de resaltar a lo largo de todo el trabajo.

Pero si hay algo que sea importante en el estudio de la cultura, y aún más en nuestro caso, dado

que analizamos un conjunto de empresas provenientes de diferentes sectores, es la relación existente entre cultura y estrategia, dos conceptos que no deben ser analizados de forma independiente, sino interrelacionada, ya que el éxito o fracaso de un plan estratégico puede depender en gran medida de que la cultura y la estrategia estén en congruencia.

Si se tiene en cuenta, además, que los recursos humanos son los responsables de todo el proceso estratégico y los portadores de la cultura, puede deducirse que la cultura incide en la estrategia a través del comportamiento de los individuos. Pero la cultura no sólo impregna toda la red de creencias, valores y comportamiento del personal, sino también las decisiones de la dirección. Por lo tanto, podemos afirmar siguiendo a Schein (1985) que la cultura influye en la elaboración de la estrategia al ser algo presente, (de forma consciente o inconsciente), en la mente de los directivos.

En general coincidimos con Kaufmann (1993) en que la cultura es hoy en día un concepto básico en administración de empresas, habiéndose constituido como una de las áreas más significativas en el campo del comportamiento organizativo. No obstante, se constata que pese a que la mayoría de autores tiende a resaltar la cultura como un aspecto clave de cualquier empresa, al influir abiertamente en los procesos de cambio y en las estrategias a través del comportamiento de los individuos, en la práctica no existe un método para evaluar dicho concepto que cuente con un consenso unánime (Reiches y Schneider, 1990).

Se puede asegurar que no sólo la estrategia sino también el entorno constituye una gran influencia en la cultura empresarial y que ésta ha de incorporar lo que la empresa necesita para ser eficaz en su entorno (Daft, 1998). No obstante, como advierten Trice y Beyer (1993), las empresas no son receptoras pasivas de influencias culturales desde el exterior, ya que a través de sus actividades y actitudes pueden afectar a su vez a las culturas de otras entidades de su entorno.

Considerando también, que desde el punto de vista de la organización interna, el enfoque de recursos y capacidades defiende que la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente imitables por los competidores y que confieran a la misma una serie de capacidades distintivas (Fernández, 1993). La empresa debe identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionar una ventaja competitiva sustentable y una corriente de renta mantenida a largo plazo, de ahí que suela destacarse a la hora de caracterizar y definir el concepto de cultura estratégica, la importancia que ésta tiene como elemento diferenciador (Leal, 1991).

La cultura como cualquier otra capacidad de la empresa, es el resultado de un proceso arduo y constante destinado a hacer comunes a todos los miembros un conjunto de normas y valores (Fernández, 1993). Por ello, y con carácter general, podemos afirmar siguiendo a Barney (1991), que en la medida en que sea evaluable y escasa, difícil de imitar y con pocos sustitutivos, se convertirá en una fuente de ventaja competitiva.

En este sentido, aunque el cambio cultural es perfectamente posible, coincidimos con Pümpin y García (1988) en que una cultura conforme a la estrategia perseguida sólo puede ser copiada de forma muy difícil por la competencia, como consecuencia de los siguientes motivos:

- El conjunto de normas, planteamientos y de valores es el resultado de un proceso de desarrollo de muchos años que poseen los directivos y el personal.
- Los efectos que caracterizan el comportamiento resultan de un proceso de acentuar una cultura y no pueden ser integrados a corto plazo ni con medios financieros, ni tampoco con sistemas y métodos específicos.

Por lo tanto, la clave para conseguir convertir la cultura en una ventaja competitiva está en acumular recursos muy específicos, de alto valor interno por sus rasgos idiosincrásicos, y en consecuencia poco

explotables por terceros, lo que reduce la posibilidad de que erosionen la ventaja competitiva (Fernández, 1993).

Menguzzato y Renau (1991) consideran que existen suficientes indicios de la existencia de un impacto, directo o indirecto, de la cultura de la empresa en los resultados, y de forma más general sobre la realización y el éxito potencial de la estrategia formulada. El problema consiste en la dificultad de saber qué cambio en la cultura hay que introducir para modificar positivamente los resultados, por cuanto existen otros factores además de la cultura que pueden también contribuir a un buen desempeño. Esto nos lleva a plantear que la creencia inicial de que la cultura organizativa está relacionada con el desempeño, tiene su fundamento en el rol que la cultura puede jugar en la obtención de una ventaja.

Una de las principales razones de la extendida popularidad e interés por la cultura organizativa como recurso estratégico, proviene del argumento utilizado por los primeros investigadores, de que ciertas culturas conducen a un desempeño financiero superior (Denison, 1990; Kotter y Heskett, 1992; Ogbonna y Harris, 2000). La idea comúnmente aceptada en nuestros días es que aunque la fortaleza de la cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia, si existe una fuerte coherencia entre ambas, también puede retrasar su puesta en práctica de manera notable, en caso de generar resistencia a los cambios (Ogbonna, 1993; Navas y Guerras, 1998, Johnson y Scholes, 1997).

#### **IV.3. APLICACIÓN EMPÍRICA DEL ANÁLISIS DE LA CULTURA ESTRATÉGICA EN LAS PYMES CANARIAS**

Partimos de la revisión de trabajos previos, donde hemos investigado la cuestión central de este trabajo que ahora nos ocupa, tanto para la utilización de las bases conceptuales de la cultura estratégica como para la información necesaria, que nos permita alcanzar nuestros objetivos (Febles y Oreja, 2008).

Dichos trabajos siguen las pautas de las distintas aproximaciones existentes en el estudio de la cultura y de otros cuestionarios diseñados para su análisis (Lorsch, 1986; Rousseau, 1988; Calori, Livian y Sarmin, 1989; Denison, 1990; Deshpande et al., 1993; O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Cameron y Quinn, 1999; Hofstede, 1999; Ogbonna y Harris, 2000), hemos constatado al mismo tiempo que las variables contempladas para nuestro trabajo son comúnmente utilizadas.

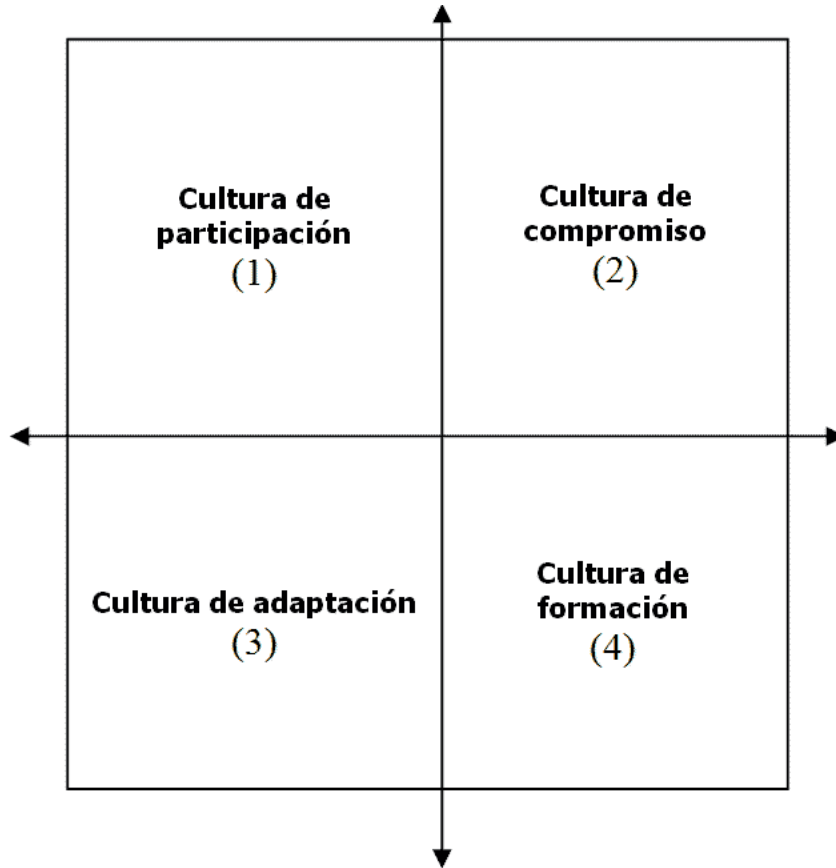
En nuestro estudio previo hemos obtenido y desagregado el constructo “cultura estratégica” en una serie de variables que consideramos que constituyen una muestra adecuada y representativa de los contenidos que se pretenden evaluar con ellas, dada la existencia de trabajos anteriores de otros autores que ya han recogido con éxito estas categorías: (1) creatividad, (2) formación, (3) flexibilidad ante problemas internos, (4) adaptación al cambio del entorno, (5) fijación de objetivos concretos a los empleados, (6) comunicación entre directivos y empleados, (7) iniciativa individual, (8) cooperación, (9) descentralización de la toma de decisiones, (10) motivación, (11) satisfacción de los empleados, (12) formación para el puesto, (13) identificación con la empresa, (14) participación en la toma de decisiones, (15) autonomía de decisión en la realización de su trabajo, (16) iniciativa en su trabajo, (17) control sobre su trabajo.

Sobre la escala relativa a la cultura hemos realizado un análisis factorial exploratorio, puesto que este concepto al ser claramente multidimensional no está formado por la simple agregación de las variables sino por una red de relaciones complejas entre las mismas. En general, los componentes extraídos presentan un elevado grado de coherencia interna entre sus ítems. Obteniéndose así las variables asignadas a cada dimensión y la denominación que mejor reflejaba la naturaleza subyacente de los componentes, pues como indica Hofstede (1999), elegir nombre para las dimensiones encontradas empíricamente es un proceso subjetivo mediante el cual se da propiamente el paso de los datos a la teoría. Para una más



clara interpretación teórica de las dimensiones culturales, deducidas a partir del análisis factorial, las hemos representado gráficamente en los cuadrantes de la figura 1.

FIGURA 1: MODELO DE FACTORES CULTURALES



Las variables asignadas a un primer componente de la cultura, están referidas a cuestiones que incentivan la participación en la empresa como son: dotar al trabajador de mayor autonomía y favorecer su iniciativa individual, permitirle participar en la fijación de objetivos y en el proceso de toma de decisiones, y favorecer el desarrollo de su creatividad. De ahí que hayamos etiquetado esta cultura de participativa.

Las variables asignadas al segundo de los componentes están referidas a cuestiones que favorecen el compromiso del trabajador como son: la existencia de una preocupación por la satisfacción de los empleados y su motivación, y la importancia otorgada a la identificación del trabajador con los valores y creencias de la empresa. El control sobre el trabajo puede interpretarse en términos de preocupación por la moral, satisfacción y compromiso del trabajador. Indudablemente, los valores definidos en el primer componente también pueden favorecer la integración del trabajador a través de su compromiso, pero es en este componente donde el interés por gestionar el compromiso se hace más explícito y no es resultado indirecto de las otras acciones. De ahí que hayamos etiquetado esta cultura de compromiso.

Las variables asignadas al tercero de los componentes están referidas a cuestiones relacionadas con la adaptación de la empresa y el entorno, como son: destacar la importancia de la capacidad de adaptación de la empresa a los cambios del entorno y favorecer la flexibilidad.

TABLA 1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL

Variables asociadas	Componentes			
	Participación	Compromiso	Adaptación	Formación
Participación en la fijación de objetivos	X			
Autonomía de decisión en la realización de su trabajo	X			
Participación en la toma de decisiones	X			
Iniciativa en su trabajo	X			
Descentralización	X			
Iniciativa	X			
Creatividad	X			
Satisfacción de los empleados		X		
Motivación		X		
Control sobre su trabajo		X		
Identificación con la empresa		X		
Comunicación			X	
Fijación de objetivos concretos a los empleados			X	
Flexibilidad			X	
Adaptación a los cambios del entorno			X	
Cooperación			X	
Formación				X
Formación para el puesto				X

Cuando desde la dirección se quiere dotar de nuevas capacidades de adaptación, adquiere sentido valorar la comunicación, la cooperación y la necesidad de asignar objetivos concretos a los empleados para que no existan desviaciones respecto a la planificación del cambio estratégico y se evite la resistencia al cambio. Fruto de esta interpretación hemos etiquetado esta cultura como de adaptación.

El cuarto factor, que también reúne los requisitos necesarios para ser interpretado teóricamente, tiene asignadas las variables relativas a formación. Una cultura en la que se hace especial énfasis en la formación (del trabajador y específica para el puesto), denota una orientación a la adaptación de criterios de eficiencia en el trabajo y una clara orientación interna, más preocupada por el control de los procesos de trabajo y el funcionamiento interno de la empresa, que de las variables externas.

Posteriormente se procedió a comprobar la existencia de diferencias en la orientación cultural de las empresas en función de su tamaño. Para ello, cada una de los factores culturales se consideró como variable dependiente, y como variable independiente el tamaño de la empresa. A la vista de los resultados obtenidos, y respecto al tamaño de la empresa, se pudo verificar que está relacionado de forma positiva con el ejercicio de la cultura de compromiso en las pequeñas y medianas empresas.

Con objeto de complementar el análisis de la cultura estratégica canaria a través del estudio de sus dimensiones más específicas recabamos información de estudios previos (Febles y Oreja, 2006), los cuales nos permiten la clasificación jerárquica de los conceptos integrantes de la cultura, así como la delimitación del consenso sobre la presencia de la misma en las empresas canarias.

Siendo necesario para alcanzar los objetivos de clasificación jerárquica de dichos conceptos, la utilización de otra herramienta estadística de análisis, la aplicación del Modelo de Rasch (Rasch, 1980), recogido en (Febles y Oreja, 2006) lo que nos ha permitido obtener los resultados que presentamos.

Este modelo está siendo utilizado para la obtención de medidas objetivas que permiten análisis más detallados de los constructos de economía y administración de empresas (Oreja, 2005).

Con la aplicación de este modelo de análisis se pretende transformar las puntuaciones obtenidas en la aplicación de los cuestionarios en mediciones objetivas (medidas) que se presentan en unidades logit, susceptibles de análisis comparativos bajo la hipótesis de la unidimensionalidad.

El modelo de Rasch asume como hipótesis operativa el planteamiento unidimensional, permitiendo la medición conjunta de empresas e ítems en el mismo continuo lineal a partir de la interpretación probabilística de las respuestas a los ítems de las empresas analizadas. Desde esta perspectiva lineal se presentan los ítems ordenados jerárquicamente de acuerdo al grado de intensidad de la percepción de la presencia de la variable cultural analizada en la empresa canaria.

En la Tabla 2 se resume la información complementaria recabada, en la que aparecen ordenadas las variables que principalmente se han considerado en nuestro estudio y que se clasifican en función del valor obtenido en la columna “MEDIDA”. Las variables están ordenadas de mayor frecuencia (menores medidas, en la parte inferior de la tabla) a menor frecuencia (mayor medida, en la parte superior de la tabla)

De este modo, las variables con menor medida, que implica una mayor consideración por las pymes canarias, son: Control, motivación, fijación de objetivos a los empleados, control sobre su trabajo, iniciativa en su trabajo, iniciativa individual, descentralización en la toma de decisiones, flexibilidad ante problemas internos, creatividad, formación, resistencia a los cambios, autonomía de decisión en el trabajo.

Las valoraciones expresadas en la Tabla 2, manifiestan que se anteponen valores relacionados con el compromiso y la orientación interna, respecto a los que tienen que ver con la búsqueda activa de oportunidades a través de la percepción del mercado. Se pone así en evidencia que los valores culturales relacionados tanto con la orientación externa, como los que tienen que ver con actitudes que implican más receptividad a los cambios y pertenecientes al enfoque de participación, necesitan mayor ponderación por parte de los empresarios.

Los valores culturales con mayor presencia en la pequeña empresa canaria son el control seguido de la motivación. La motivación, aún siendo un factor importante, y que también aparece relacionado con la cultura de compromiso, sigue desplazando en preferencia a variables culturales relacionadas con la iniciativa así como la creatividad. La alta consideración manifestada por dicha motivación se encuentra acompañada al mismo tiempo de una baja preferencia por la satisfacción de los empleados, lo mismo que con la participación y la comunicación.

Estos datos, junto a la importancia tan determinante del control, nos pueden hacer pensar en la prevalencia de un concepto de motivación más de tipo mecanicista. Poniendo de manifiesto que puede así favorecer no sólo la baja voluntad innovadora, sino la mayor predisposición por aspectos más vinculados con la eficacia en la gestión y también por la rutina administrativa. Observamos, que la valoración de la gestión está más orientada a la resolución de problemas que a una respuesta activa hacia la búsqueda de oportunidades.

Así mismo observamos que el concepto de compromiso tiene que ver con el “cumplimiento de lo establecido”, reflejado en la tercera variable cultural más frecuentemente asumida por la empresa canaria, la fijación de objetivos.

Correspondiéndose este sistema de fijación de objetivos con el sistema tradicional de fijación, es decir, de arriba abajo. Constatado también por una baja consideración expresada por la participación en la toma de decisiones, así como a la no muy alta ponderación de los ítems de la descentralización de la toma de decisiones, la autonomía de decisión en el trabajo y en particular por la no presencia de la comunicación como variable de frecuente presencia en la empresa canaria. Indicando también así, cierta preferencia por la jerarquía, e incluso podríamos decir por los sistemas de dirección autocráticos.

TABLA 2. MEDIDAS DE LAS VARIABLES CULTURALES CANARIAS

NÚMERO IDENTIFICATIVO	MEDIDA (Logits)	Variables culturales
14	0.9	Absentismo
9	0.7	Dependencia toma de decisión de la empresa matriz
16	0.5	Formación para el puesto
19	0.4	Participación en la toma de decisiones
8	0.4	Cooperación
18	0.3	Identificación con la empresa
13	0.2	Satisfacción (de los empleados)
20	0.2	Participación en la fijación de objetivos
6	0.1	Comunicación entre dirección y empleados
15	0.0	Rotación
4	0.0	Adaptación al cambio del entorno
21	-0.1	Autonomía de decisión en la realización de su trabajo
17	-0.1	Resistencia a los cambios
2	-0.1	Formación
1	-0.1	Creatividad
3	-0.2	Flexibilidad ante los problemas internos
10	-0.2	Descentralización en la toma de decisiones
7	-0.3	Iniciativa individual
22	-0.3	Iniciativa en su trabajo
23	-0.5	Control sobre su trabajo
5	-0.5	Fijación de objetivos concretos a empleados a corto y largo plazo
12	-0.7	Motivación
11	-0.7	Control
MEDIA D,E*.	0 0,4	* Desviación estandar

Una variable cultural que tenemos especialmente que analizar, aunque la interpretamos por su posición en la tabla, como dentro de las variables relativamente presentes en consideración, que es “la adaptación a los cambios”. Ocupa un puesto intermedio en las valoraciones expresadas, casi en sintonía con las valoraciones anteriores, y por la importancia que esta cuestión tiene para la adecuación a las características del entorno actual requeriría de mejor consideración en las posiciones relativas.

También podemos observar aspectos positivos en el presente estudio, que están referidos al grupo de variables que aparecen dentro de los aspectos más valorados, y que aunque no ocupen las posiciones preferentes, si están en un segundo lugar de preferencia, y representan no sólo una fuente de oportunidad sino que relativizan en cierto modo las dificultades anteriormente planteadas. Nos referimos a la consideración expresada por valores como, iniciativa, flexibilidad ante los problemas internos, la creatividad, formación y la resistencia al cambio.

#### IV.4. CONCLUSIONES

Aunque se ha habido destacado de los estudios realizados a las empresas canarias en general, la existencia de cuatro dimensiones en la cultura estratégica, que pueden ser interpretadas como tipos de la misma: Cultura de participación, compromiso, adaptación y formación. Se ha podido establecer en particular y a la vista de los resultados obtenidos en investigaciones al respecto, que el tamaño de la empresa, está relacionado de forma positiva con el ejercicio de la cultura de compromiso, y lo es concretamente respecto a las pequeñas y medianas empresas.

También podemos observar en las pymes canarias, una actitud dominante caracterizada por no ser suficientemente extravertida, lo cual limita las habilidades de la organización para responder a las amenazas y oportunidades del entorno (Wehrmeyer y Parker, 1995; Antal, Dierkes y Hahner, 1997).

Otras implicaciones a considerar sobre los valores estratégicos, y según los trabajos anteriormente mencionados, es que dichos valores generan consecuencias en las actitudes, siendo más tendentes a favorecer el conformismo que a la acción.

Advertimos también el predominio de un conjunto de valores que dificultan la creación de un espacio de confianza y respeto para enfrentarse a los desafíos. La manera de entender los negocios se fundamenta principalmente en la “repetición de acciones”, dificultando el aprendizaje a través del descubrimiento, así como la innovación.

Esta forma convencional de concebir los negocios, que se apoya de forma prioritaria en el “control autocrático”, resta independencia y no genera la autonomía suficiente, tiene efectos perniciosos en la autoconfianza y en la realización efectiva de nuevas ideas.

Se observa que la cultura estratégica no está tampoco suficientemente orientada a la adaptabilidad, porque los valores en que se apoya, anteriormente descritos, tienen como consecuencia, que no garantizan respuestas puntuales a circunstancias cambiantes, ni a la búsqueda de la esencia que aparentan perseguir.

También podemos observar aspectos positivos en el presente estudio, que están referidos al grupo de variables que aparecen dentro de los aspectos más valorados, y que aunque no ocupen las posiciones preferentes, si están en un segundo lugar de preferencia, y representan no sólo una fuente de oportunidad sino que relativizan en cierto modo las dificultades anteriormente planteadas.

Principalmente con la consideración de las dimensiones de la cultura estratégica de la pequeña y mediana empresa canaria y la importancia relativa de las variables culturales utilizadas, es posible también utilizarlas para identificar los puntos fuertes y débiles de la cultura empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H.I.** (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*, Bilbao: Deusto.
- ANTAL, A.B.; DIERKES, M. Y HAHNER, K.** (1997): “Business perceptions of contextual changes: sources and impediments to organizacional learning”, *Business and Society*, Vol. 36, 4.
- BARNEY, J.B.** (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, N°17.
- BUENO, E.** (1989): *Dirección Estratégica de la Empresa*, Ed. Pirámide, Madrid.
- CALORI, R. ; LIVIAN, Y.F. Y SARMIN, P.** (1989): “Pour una théorie des relations entre culture d’entreprise et performance économique”, *Revue Francaise de Gestion*, Julio-Agosto.
- CAMERON, K.S. Y QUINN, R.E.** (1999): *Diagnosing and changing organisational culture*, Massachusetts: Addison-Wesley.
- DAFT, K.L.** (1998): *Teoría y diseño organizacional*, International Thomson Editores, México.
- DENISON, D.R.** (1990): *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York: Wiley and Sons.
- DESHPANDE, R. ; FARLEY, J.V. Y WEBSTER, F.E.** (1993): “Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis”, *Journal of Marketing*, 57.
- FEBLES, J. Y OREJA, J.R.** (2006): “La actitud emprendedora en el perfil cultural de la empresa en Canarias”, en Rodríguez, J.A y García, F.(Ed.)(2006): “La emprendeduría en Canarias”, Fundación FYDE-Cajacanarias y la Consejería de Economía y Hacienda del Gobierno de Canarias, Santa Cruz de Tenerife.
- FEBLES, J. Y OREJA, J.R.**(2008): “Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas”, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la

Empresa, nº1, vol.14.

**FERNÁNDEZ, Z.** (1993): “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”, *Papeles de Economía Española*, 56.

**HOFSTEDE, G.** (1999): *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*, Madrid: Alianza Editorial.

**JOHNSON, G. Y SCHOLES, K.** (1997): *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*, Madrid: Prentice Hall.

**KAUFMANN, A.** (1993): *El poder de las organizaciones*, Madrid: Ediciones de la Universidad de Alcalá de Henares – ESIC Editorial.

**KOTTER, J.P. Y HESKETT, J.L.** (1992): *Corporate culture and performance*, The Free Press, New York.

**LEAL, A.** (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones, una base para la estrategia y el cambio*, Madrid: Actualidad Editorial.

**LORSCH, J.W.** (1986): “Managing culture: The invisible barrier to strategic change”, *California Management Review*, Vol. 28, 2.

**MENGUZZATO, M. Y RENAÚ, J.J.** (1991): *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management*, Ariel Economía, Barcelona.

**NAVAS, J.E. Y GUERRAS, L.A.** (1998): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Madrid: Ed. Civitas.

**OGBONNA, E.** (1993): “Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality?”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 3, 2.

**OGBONNA, E. Y HARRIS, L.C.** (2000): “Organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, 4.

**OREJA, J. R.** (2005): *Introducción a la medición objetiva en Economía, Administración y Dirección de Empresas: El Modelo de Rasch*. IUDE, Serie Estudios 2005/47. Instituto Universitario de la Empresa de la Universidad de La Laguna (<http://webpages.ull.es/users/iude/publi-documentos/iude-0547.pdf>)

**O'REILLY, C.A., CHATMAN, J. Y CALDWELL, D.F.** (1991): “People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No.3, pp. 487-516.

**PÜMPIN, C. Y GARCÍA, S.** (1988): *Cultura empresarial*, Díaz de Santos, Madrid.

**RASCH, G.** (1980): *Probabilistic models for some intelligence and attainment tests* (Expanded ed.) Chicago: University of Chicago Press, en origen publicado en 1960 (Copenhague: Danish Institute for Educational Research).

**REICHES, A.E. Y SCHNEIDER, B.** (1990): “Climate and culture: An evolution of constructs”, en SCHNEIDER, B. (Ed.): *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey Bass, pp. 5-40.

**ROUSSEAU, D.M.** (1988): “The construction of climate in organizational research”, en COOPER, C.L. y ROBERTSON, I.T. (Eds.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3), New York: Wiley.

**SCHEIN, E.H.** (1985): *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey Bass.

**TRICE, H.M. Y BEYER, J.M.** (1993): *The cultures of work organizations*, New Jersey: Prentice-Hall,

**WEHRMEYER, W. Y PARKER, K.T.** (1995): “Identification, analysis and relevance of environmental corporate cultures”, *Business Strategy and the Environment*, Vol 4., 3.





## CAPÍTULO V

### EL MARKETING EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

*Isabel Montero Muradas*

*Ricardo Díaz Armas*

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)

Universidad de La Laguna



## V.1. EL MARKETING ESTRATÉGICO DE LAS PYMES

### V.1.1. Las principales orientaciones científicas del marketing: Orientación al mercado. Marketing relacional y Valor de marca

#### Orientación al Mercado

La publicación en los años 1990 de los artículos de Kholí y Jarworski (1990), así como los de Narver y Slater (1990), Deng y Dart (1994) sobre orientación al mercado, de sus antecedentes y consecuencias en ámbitos diversos (empresariales y no empresariales) ha llevado a una serie de publicaciones en revistas especializadas de Marketing. A partir de este momento se ha desarrollado un creciente interés por el tema, sobre todo cuando se puso de manifiesto su relación con la generación de ventaja competitiva.

En cuanto a su conceptualización, la orientación al mercado surge del resultado de la confluencia de dos corrientes de pensamiento, una que provienen del ámbito del marketing y otra de la dirección estratégica. Se puede considerar que una Pyme está orientada al mercado cuando cumple 4 requisitos:

1. Tener una clara orientación hacia el cliente (cliente final, cliente intermedio, distribuidores).
2. Tener una orientación hacia la competencia (sin olvidar la influencia de proveedores y otras variables del microentorno).
3. Que esta orientación esté integrada en el proceso de dirección estratégica (que disponga de recursos, habilidades, capacidades y personal adecuado para desarrollar estrategias y políticas de marketing).
4. Que los resultados sean medibles en función de variables de mercado.

Para medir los resultados de la orientación al mercado (OM) son dos las escalas más utilizadas: la escala de *MARKOR* diseñada por Kohli, Jaworski y Kumar (1993) y la escala *MKTOR* propuesta por Narver y Slater (1990).

Las consecuencias de la aplicación de la OM es que exige un coste elevado, tiempo, esfuerzos y recursos. Al abordar las consecuencias que se tienen sobre los resultados hemos de destacar que las pequeñas y medianas empresas que fomentan la OM mejoran sus resultados. Estos resultados se agrupan en:

- a. Resultados financieros (rentabilidad sobre la inversión, rentabilidad sobre las ventas, rentabilidad financiera).
- b. Resultados operativos (nivel de ventas, tasa de crecimiento de las ventas, cuota de mercado, retención de clientes y calidad de productos)
- c. Resultados relativos a la eficacia de la organización (índices que resumen diferentes variables vinculadas con los beneficios, grado de cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo).

Los antecedentes de OM se concentran en cuatro bloques: antecedentes asociados al equipo directivo, antecedentes asociados con la dinámica interdepartamental, antecedentes relacionados con las estructuras o sistemas organizativos y antecedentes vinculados con los procesos organizativos.

Para crear una OM en una pequeña y mediana empresa, ésta tiene que poner su énfasis en desarrollar estrategias para crear una filosofía empresarial. Hay que tener un compromiso global en la creación de valor superior para el cliente.

### **Marketing de Relaciones**

Desde los últimos años el concepto de marketing de relaciones ha sido objeto de una gran atención por parte de muchos investigadores (Grönroos, 1994a; 1994b; 1994c, Gummesson, 1999; Ruekert, 1992; Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1996). La preocupación actual se centra no solo en atraer nuevos clientes sino en retenerlos.

A partir de estas consideraciones, varios autores antes expuestos consideran las siguientes dimensiones en el ámbito de esta concepción del marketing

- El marketing constituye un proceso de creación de valor
- La relación con el cliente es el concepto central del pensamiento de marketing
- La función de marketing se extiende por toda la empresa, más allá del departamento de marketing
- El modelo de marketing de relaciones supera las limitaciones del modelo de marketing mix.
- La gestión de la relación descansa sobre el concepto de promesa, de forma que la relación con el cliente pueda ser establecida, fortalecida y desarrollada.
- Es necesario plantear la rentabilidad de los intercambios en un sentido amplio y en un horizonte de largo plazo. Esto implica el posible sacrificio de beneficios en determinadas transacciones
- El marketing adquiere una responsabilidad de mayor intensidad, al ser plenamente reconocido el papel de dirección estratégica que tiene, al coordinar el conjunto de actividades orientadas a la optimización de la relación de intercambio.

El marketing de relaciones no solo se centra en la díada empresa-cliente sino también en otros públicos: suministradores (de mercancías y servicios), relaciones internas (unidades de negocio, empleados y departamentos funcionales), relación con clientes (incluido intermediarios) y relaciones laterales (competidores, gobierno, medios de comunicación y organizaciones no lucrativas) (Morgan y Hunt, 1994)

En los últimos años, han sido muchos los sistemas de gestión de las relaciones con los clientes, en particular los relacionados con las pequeñas y medianas empresas, los cuales vienen apoyados por el desarrollo de bases de datos, la mejora de las telecomunicaciones y la mejora del servicio a través de Internet.

### **Valor de marca**

A partir de la segunda mitad de los años ochenta, ha adquirido el concepto de valor de marca un creciente interés en la literatura de marketing. La marca representa un activo intangible para la empresa.

Por lo tanto valor de marca, representa el valor económico que la marca tiene como activo intangible, resultante de una estimación económico-financiera hecha en un momento del tiempo, y por tratarse de una estimación, es subjetiva. Es el valor añadido que ésta proporciona al producto, tal como lo percibe el consumidor.

Aaker (1994) define los pasivos y los activos que dan valor a la marca, como cinco dimensiones: Calidad percibida, fidelidad a la marca, reconocimiento de la marca, asociaciones de marca (imagen de marca) y otros activos de marca (patentes, marca registrada, relaciones con el canal...).

Por lo tanto, la estrategia de marca en una pequeña y mediana empresas debe ir dirigida a desarrollar

una fuerte identidad de marca, que incremente su valor. Hay seis alternativas básicas para configurar la estrategia de marca, que pueden ser utilizadas por las Pymes:

- Marca única, poner la misma marca a todos los productos de la empresa, aunque sean distintos entre sí.
- Marca múltiple es la alternativa contraria a la anterior.
- Segundas marcas pertenecen a empresas que tienen otras principales o más importantes. Alianzas de marcas son acuerdos entre marcas complementarias con el fin de reforzar su imagen y la percepción de su calidad particular.
- Marcas de distribuidor el conjunto formado por las marcas privadas o comerciales propiedad del distribuidor y por las marcas de productos genéricos.
- Marca vertical es aquella que combina una fuerte identificación entre el producto y el concepto/ambiente de la tienda. (Santesmases, 2004).

### **V.1.2. Integración conceptual de las estrategias de marketing a lo largo del ciclo de vida del producto. Estrategias, políticas y planes operativos**

El mercado potencial mide la importancia de la oportunidad económica que representa un producto mercado para la pequeña y mediana empresa. Hay que medir el tiempo de vida, es decir, la evolución de la demanda, para ello se acude al modelo de ciclo de vida del producto (CVP). Se distinguen cuatro fases en el mismo: una fase de despegue o introducción, una fase exponencial o de crecimiento-turbulencia, una fase estacionaria o de madurez-saturación y una fase de declive o finalización. (Lambin, 1995).

A cada producto mercado le corresponde un ciclo de vida distinto. Por lo tanto a cada fase del ciclo de vida tienen unas estrategias de marketing apropiadas:

La fase de introducción o de lanzamiento de un nuevo producto consideramos el precio y la promoción como relevante. Son cuatro estrategias las más frecuentemente destacadas: la estrategia de desnatado rápido, la estrategia de desnatado lento, la estrategia de penetración rápida y la estrategia de penetración lenta.

La fase de crecimiento se caracteriza por un rápido incremento en las ventas. La pequeña y mediana empresa puede utilizar varias estrategias para sostener ese crecimiento: incrementar la calidad del producto, penetrar en nuevos mercado, buscar nuevos canales de distribución, cambiar la publicidad o reducir precios.

En la fase de madurez la tasa de crecimiento de las ventas se reduce. Los responsables de ventas tienen que considerar estrategias de mercado, de producto o modificaciones en el marketing mix.

La fase de declive, las ventas y los beneficios disminuyen. Las estrategias para gestionar los productos envejecidos son: la identificación de productos débiles, la determinación de las estrategias de marketing y la decisión de eliminación. (Kotler et al, 2006).

## **V.2. ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS EN LAS PYMES**

### **V.2.1. El posicionamiento competitivo del producto y sus estrategias**

El término posicionamiento puede referirse tanto a la localización del producto a partir de sus características físicas, como a la posición que ocupa el producto en función de las percepciones de los consumidores. (Doyle y Saunders, 1985; Dovel, 1990).

Una vez que se han elegido los segmentos objetivo, la pequeña y mediana empresa debe decidir que posicionamiento es importante a adoptar en cada segmento.

Wind (1982) ha identificado seis tipos de posicionamiento, como las bases en que podemos fundamentar nuestras acciones:

- Posicionamiento basado en una cualidad distintiva del producto
- Posicionamiento basado en las ventajas o en la solución aportada
- Posicionamiento basado en una oportunidad de utilización específica
- Posicionamiento orientado a una categoría de usuarios
- Posicionamiento en relación a una marca competidora
- Posicionamiento de ruptura en relación a la categoría del producto

Cuando nos referimos al posicionamiento, estamos hablando no a lo que se realiza respecto a las características físicas del producto, sino a lo que se construye en la mente de las personas (Ries y Trout, 1984, 2005).

El posicionamiento facilitará el diseño y desarrollo de la estrategia de marketing en cuanto a qué necesidades y deseos de los clientes se deben intentar satisfacer, con qué producto o combinación de atributos se puede conseguir y como proceder a una diferenciación competitiva (Vázquez, 1986).

Como dice Lovelock (1982) la decisión de posicionamiento ejerce una función de pivote en el diseño de la estrategia de marketing de la pequeña y mediana empresa. La estrategia de posicionamiento es decidir lo que una empresa o una marca quiere que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente del mismo (Kotler et al, 1999).

### **V.2.2. Estrategias del mercado actual**

A la hora de diseñar las estrategias las pequeñas y medianas empresas deben preguntarse cómo poder conseguir una ventaja competitiva. El Boston Consulting Group distingue cuatro tipos de industria: Industrias de volumen. Industrias estancadas. Industrias fragmentadas e Industrias de especialización. En el análisis de las fuentes de las ventajas competitivas en los distintos tipos de Industrias, se viene considerando que las pequeñas y medianas empresas encuentran muchas oportunidades de generar ventajas competitivas a partir del liderazgo en costes o la diferenciación competitiva percibida por el cliente.

Una pequeña y mediana empresa puede diferenciarse o aumentar su valor analizando cuatro dimensiones: producto, servicios, personal e imagen. Las principales variables de la diferenciación de productos son:

- Versiones, son las nuevas características que apoyan la función básica del producto
- Nivel de calidad, hace referencia al nivel de operatividad de las principales características del producto.
- Uniformidad, es el grado en el cual el diseño y las características operativas del producto se acercan a un estándar medio de calidad
- Duración, es la medida de la vida esperada de un producto
- Fiabilidad, es la medida de la probabilidad de que un producto se estropee o falle dentro de un período específico de tiempo.
- Reparabilidad es la medida de la facilidad de volver a poner en funcionamiento un producto averiado.
- Estilo, el nivel en el que un producto se adapta al gusto y sentimiento del comprador
- Diseño: la fuerza integradora.

Las estrategias que se plantean en la matriz de Ansoff (1965) son cuatro combinaciones producto-mercado:

1. Crecimiento con los productos y en los mercados actuales
2. Desarrollo del mercado con los productos actuales

3. Desarrollo de los productos para los mercados actuales

4. Crecimiento diversificado e integrado

A las que Munuera (1998), incorporó una última estrategia de crecimiento o inversión.

### **V.2.3. Estrategias de nuevos mercados**

Los nuevos mercados están relacionados con la gestión de la innovación de productos. La velocidad en la llegada al mercado se considera una estrategia competitiva fundamental para muchas empresas. Para acelerar el proceso hay autores que han propuesto ideas para acelerar este proceso: la simplificación del proceso de diseño y desarrollo, la eliminación de los tiempos muertos entre tareas o solapamientos de las etapas y la organización del proceso mediante equipos interfuncionales. (Millson, Raj y Willemon, 1992; Nijssen, Arbouw y Commandeur, 1995).

Se pueden considerar, además otras estrategias específicas de nuevos mercados para las pequeñas y medianas empresa, entre las que destacamos:

- Estrategias de imitación, en algunas pequeñas y medianas empresas esta es su estrategia básica. (Munuera y Rodríguez, 1998).
- Estrategia de empresa seguidora frente a la estrategia de empresa pionera
- Estrategias de imitación exitosas
- Estrategias de calidad, el objetivo del control de calidad era prevenir los defectos de fabricación y eliminar los productos defectuosos. (Lambin, 1995).

### **V.3. ESTRATEGIAS DE PRECIOS EN LAS PYMES**

Las empresas fijan sus precios de formas diferentes. El comerciante debe comprender la relación entre el precio de un producto y las compras y percepciones de la demanda respecto a dicho producto (Burruezo, 1999). En las pequeñas empresas sobretodo suele ser el dueño el que fija los precios. Las empresas han descubierto el gran impacto que tiene el precio sobre sus resultados (Dolan, y Hermann, 1997, Cebollada y Múgica, 1997).

Al nivel de pequeña y mediana empresa, el problema del precio se sitúa en una doble perspectiva: el precio es a la vez un instrumento de estimulación de la demanda y un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo. La estrategia del precio implica dos tipos de coherencia: la coherencia interna como determinante del precio en relación a las restricciones de coste, así como de la rentabilidad y la coherencia externa como determinante del precio, teniendo en cuenta la capacidad de compra del mercado y del precio de los productos competitivos. (Lambin, 1995).

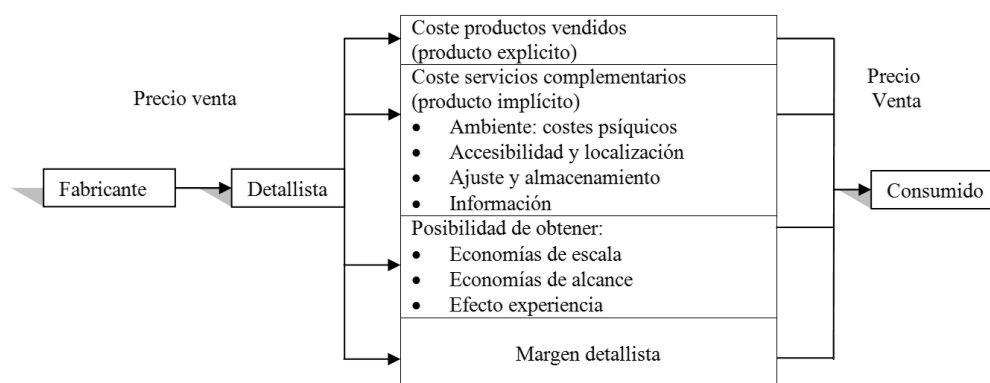
Una de las prioridades más importantes del marketing consiste en saber cómo los consumidores forman sus percepciones en torno al precio (Oubiña, 1997). Tres temas claves deben destacarse en las pequeñas y medianas empresas: los precios de referencia, la relación calidad-precio y los indicadores en los precios. (Díez de Castro, 2001)

#### **V.3.1. Determinantes estratégicos de la formulación del precio en las Pymes**

La mayoría de las compras de bienes de consumo se realizan en los establecimientos detallistas y por tanto la fijación de precios tiene dos etapas: 1) el fabricante determina el precio de venta a los detallistas, 2) los detallistas fijan el precio del bien o servicio para los consumidores. Ello implica que los fabricantes no tienen un control completo del precio final que es ofrecido a los consumidores.



CUADRO 1. ETAPAS EN LA DETERMINACIÓN DE PRECIOS



Fuente: Vázquez y Trespalacios (2006)

Las decisiones del precio que afectan a las estrategias de precios surge como consecuencia de que el precio: Influye directamente en el nivel de demanda; Determina la rentabilidad de las actividades; Contribuye al posicionamiento de la marca; Permite comparaciones entre productos o marcas competidoras; Tiene que ser compatible con los otros componentes de la estrategia de marketing.

Todas las pequeñas y medianas empresas tienen como objetivo rentabilizar su actividad y generar beneficio económico. Por ello se pueden reagrupar estos objetivos en tres categorías: Los objetivos de beneficio, los objetivos de volumen y los centrados en la competencia.

### V.3.2. Otras aplicaciones específicas de estrategias de precio en las Pymes: Estrategias de líneas de productos, por paquetes, pares e impares, óptimas y psicológicas

Se pueden considerar de forma específica tres métodos de fijación de precios en las Pymes: costes, demanda y competencia.

- El precio desde el punto de vista de los costes, son los métodos que se consideran más objetivos y justos, a la vez que tienen un fuerte arraigo cultural y social. Una política de precios basada en estos métodos fijará precios distintos a los productos, de acuerdo con los costes de producción y venta requeridos, lo que a simple vista parece correcto y justo.
- Los métodos basados en el coste son de dos modalidades: el método del coste más margen y el precio objetivo.
- El precio desde el punto de vista de la demanda, se basan en la psicología del consumidor o teniendo en cuenta la elasticidad de la demanda de los distintos segmentos del mercado. El valor percibido por el consumidor de un producto marca el límite superior del precio.
- En el precio desde el punto de vista de la competencia, la referencia para fijar el precio es la actuación de la competencia más que los costes propios o el comportamiento del mercado. Sin embargo los costes marcan el precio mínimo al que se puede vender el producto. Una situación competitiva particular la constituye la licitación o concurso.

Las estrategias de precios han de contribuir a conseguir los objetivos de la pequeña y mediana empresa, condicionado por el tipo de producto, las líneas existentes, la competencia y en general todos los factores que determinan la fijación del precio.

Las estrategias de precios en las pequeñas y medianas empresas se pueden agrupar en:

- Estrategias diferenciales, tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas y beneficios.
- Se refieren a la fijación de precios fijos o variables, descuentos por cantidad, descuento por pronto pago, aplazamiento del pago, descuentos aleatorios (ofertas), descuentos periódicos

- (rebajas), descuentos en segundo mercado, precios profesionales, precios éticos.
- Estrategias competitivas: fijan el precio tratando de aprovechar las situaciones competitivas posibles estableciendo precios iguales o superiores o inferiores a los del sector, según ventajas tecnológicas, de costes, de producción o de distribución que se disponga. Se pueden considerar los precios primados, precios descontado, venta a pérdidas (Cruz Roche, 1997)
  - Estrategias de precios psicológicos, se fundamentan en el modo en que el mercado percibe la cuantía de los precios y en la asociación que el consumidor hace de los mismos con las características o atributos del producto.
  - Se incluirían los precios acostumbrados o habituales, precios par o impar, precios de prestigio, precios de valor percibido y precios de referencia.
  - En las estrategias de precios para líneas de productos, se debe considerar el beneficio global del mismo y no sólo el de cada uno de los productos que la integran. También tiene que tenerse en cuenta la relación existente entre las demandas de los distintos productos.
  - Habría que destacar los líderes de pérdidas, precio de paquetes, precio de productos cautivos, precio con dos partes y precio único.
  - Estrategias de precios para nuevos productos cuando el producto se halla en las primeras fases del ciclo de vida. Se ha indicado las estrategias de descremación y estrategias de penetración

#### **V.4. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN EN LAS PYMES**

Las pequeñas y medianas empresas necesitan un canal de distribución para comercializar sus productos, esto es así por la imposibilidad del fabricante de asumir él mismo todas las tareas y las funciones que suponen las relaciones de intercambio, conforme a las expectativas de los compradores potenciales.

El uso de intermediarios implica para la pequeña y mediana empresa una pérdida de control sobre algunos de los elementos del proceso de comercialización. Desde este punto de vista la elección del canal de distribución es una decisión estratégica para la Pyme.

##### **V.4.1. El rol de las Pymes en los canales de distribución. Poder y conflicto**

El canal de distribución se configura a través de un conjunto de organizaciones (fabricantes, mayoristas, minoristas) o personas (agentes, comisionistas, consumidores). Estos integrantes del canal efectúan sus transacciones de forma vertical, es decir, compran a proveedores situados a un nivel superior del canal y venden a componentes de un nivel inferior.

Por lo tanto la negociación se convierte en un proceso clave para la implantación de la estrategia comercial empresarial. La negociación puede conducir a acuerdos entre las partes o no conseguir ningún acuerdo. Los acuerdos suponen un conjunto de derechos y obligaciones que deben cumplir las organizaciones que los suscriben.

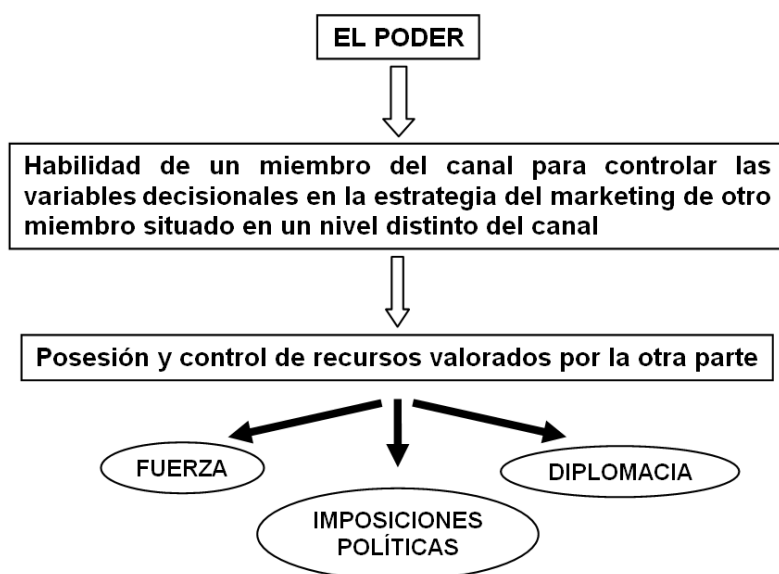
Las relaciones ente los componentes de un canal de distribución son el termómetro que mide la temperatura sobre el funcionamiento y los resultados del canal. Uno de los factores que afectan de forma importante a las relaciones en el canal es la estructura del poder. (cuadro 2)

Hay varias clasificaciones de fuentes de poder (ver cuadro nº 2), recogidas de diferentes autores (French y Raven, 1995; Santesmases, 2004; Edgar, 1978)

Se considera que el conflicto es una situación de tensión que se origina por la percepción por parte de uno de sus componentes de que la consecución de sus objetivos está siendo impedida u obstaculizada por otro.

El conflicto puede ser horizontal y vertical. El conflicto horizontal se produce entre empresas situadas en el mismo nivel del canal y el conflicto vertical entre empresas situadas en niveles distintos.

CUADRO 2. CONCEPTO DE PODER



Fuente: Díez de Castro, 2004

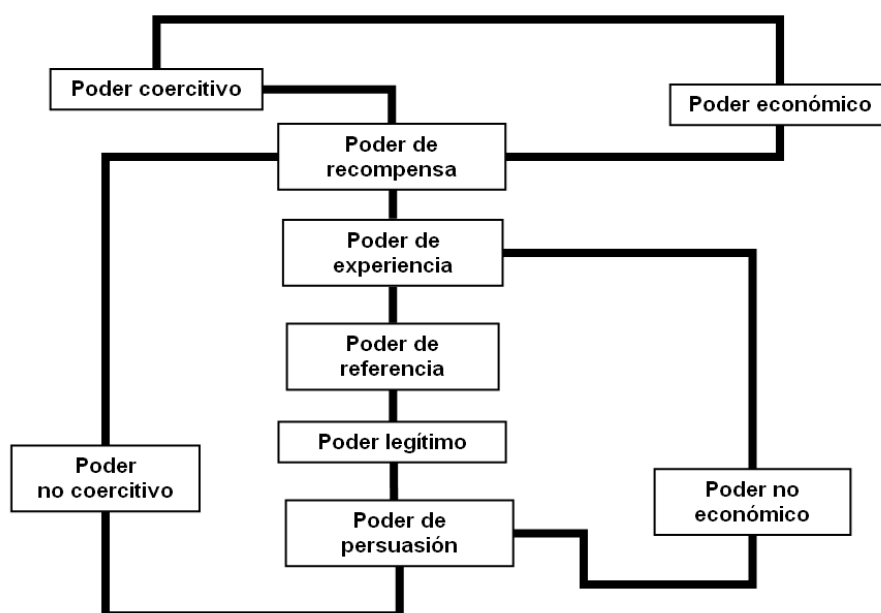
Las causas del conflicto son: Interdependencia funcional, Incompatibilidad de objetivos, Incongruencia o ambigüedad en el papel de cada una de las empresas, Percepciones divergentes de la realidad, Ruptura del proceso de comunicación en el canal, Diferencias ideológicas entre las empresas, La percepción de una actitud oportunista, Pérdida de confianza.

Para la resolución de conflicto se pueden plantear distintos procedimientos. Siguiendo a Martín (1993) se podrían seguir dos procedimientos:

El liderazgo en el canal cuando un miembro del mismo tiene una situación privilegiada de poder y los restantes miembros del canal acatan la dirección y control de dicho miembro.

Los sistemas integrados de distribución que son los sistemas verticales de marketing (SVM).

CUADRO 3. CLASIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE PODER



Fuente: Díez de Castro, 2004

A su vez, Bowersox y Bixby (1992) plantean cinco formas distintas para resolver los conflictos interorganizacionales:

- Resolución de problemas, que se fundamenta en la existencia de objetivos comunes a las partes. La solución del problema sería el encontrar la forma de satisfacer esos objetivos.
- Persuasión, implica acciones de una parte sobre otra para que esta última cambie sus actuaciones o comportamiento.
- Negociación, consiste en que las partes en conflicto se acerquen sus posiciones, cediendo hasta que haya una posición consensuada.
- Políticas: involucración de una tercera parte en el proceso para alcanzar el acuerdo.
- Los métodos utilizados son: coalición, mediación y arbitraje, así como acudir a instancias judiciales.
- Retirada, abandono de aquella organización que manifiesta un comportamiento conflictivo en el canal.

#### **V.4.2. Estrategias en los canales de distribución. Estrategias directas, indirectas y de comunicación**

Una pequeña y mediana empresa debe planificar, concretando un plan de acción que consiga los objetivos fijados por la empresa. Para conseguir los objetivos, la empresa dispone de alternativas, caminos o estrategias.

Estrategias de distribución directa o indirecta, es decir por cuenta propia y ajena. Relacionamos estas alternativas con las estrategias de aplazamiento y las estrategias de contratación o externalización.

En las estrategias que se consideran dos variables se destacan las de coordinación en el canal, referidas a las de estructura convencional y las estructuras coordinadas o de relaciones en el canal, en donde se incluyen tanto las estrategias verticales como las horizontales.

Las estrategias de comunicación e intermediarios, se refieren básicamente a la publicidad y promoción. Desde esta perspectiva tenemos: la estrategia de presión, la estrategia de aspiración y la estrategia mixta.

#### **V.4.3. Estrategias de cobertura de mercado: Estrategias intensivas, selectivas y exclusivas**

Estas estrategias hacen referencia a la mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio.

Las estrategias de cobertura de mercado, centradas en cómo va a ofrecer la Pyme sus productos o servicios a los clientes. Se diferencia entre las estrategias intensivas, selectivas y exclusivas. Posteriormente se destacará cuál de éstas es más apropiada en función del tipo de producto y comportamiento del consumidor.

No hay una estrategia que sea superior a las demás. En todos los casos, la elección de una de las formas de distribución para cubrir el mercado va a estar íntimamente ligada a las características de los productos que comercialice una Pyme y el comportamiento de compra de los consumidores.

Se ha venido clasificando las formas de distribución según los productos de consumo comercializados por las Pymes, que siguiendo a Lambin (1995) serían:

Productos de compra corriente

- Productos de compra reflexiva
- Productos de especialidad
- Productos no buscados

#### **V.4.4 Estrategias de diferenciación del distribuidor**

Según Doménech (2000) y Labajo (2007) el Trade Marketing, es la gestión eficiente entre fabricantes y distribuidores. Es una alianza estratégica entre miembros de diferente nivel del canal comercial para desarrollar la totalidad o una parte de un plan de marketing compartido en beneficio mutuo y del consumidor.

Consiste en planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, acciones de publicidad y promoción y distribución de bienes y servicios con la finalidad de generar ventas que satisfagan los objetivos de las empresas participantes y de los consumidores. (Vázquez y Trespalacios, 2006)

#### **V.5. LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN: “LA INTEGRIDAD NO ES UNA OPCIÓN”**

Según diversos estudios en la pasada década el marketing es cada vez menos eficiente y efectivo (Sheth and Sisodia, 2006). El marketing ha entrado en una crisis productiva profunda que está siendo revisada por los principales autores. Mientras el resto de funciones empresariales hacen “más con menos”, el marketing evoluciona consumiendo cada vez más recursos sin asegurar resultados.

Desde la última definición del AMA (Marketing news, 2004) el marketing busca que los intereses de la empresa y el consumidor se logren, es lo que denominan Sheth y Sisodia (2006) el “marketing ejemplar”, donde tanto empresas como consumidores prosperan en el logro de sus objetivos.

En un mercado en el que los clientes están constantemente en contacto con otros compradores y la publicidad puede construirse o desbaratarse desde la propia persona, los anunciantes más auténticos serán más convincentes para el consumidor, y esto es algo que sólo se consigue de una manera: diciendo la verdad. La integridad en el marketing y en la comunicación ya no es sólo un código ético que evita confundir al mercado, es un punto de apoyo necesario para, al menos, ejecutar un plan coordinado (Schultz y Schultz, 1998).

Las empresas requieren que sus marcas sean escuchadas, recordadas,... pero para ello el marketing debe actuar influenciando en las actitudes y percepciones que los mercados tengan de la empresa y su marca. La lealtad o recuerdo de una marca se puede ganar aportando nuevas experiencias, servicio, trato,... y por ello las empresas necesitan contactar con el consumidor, pero también observarlo, dejarlo participar, interactuar con él.

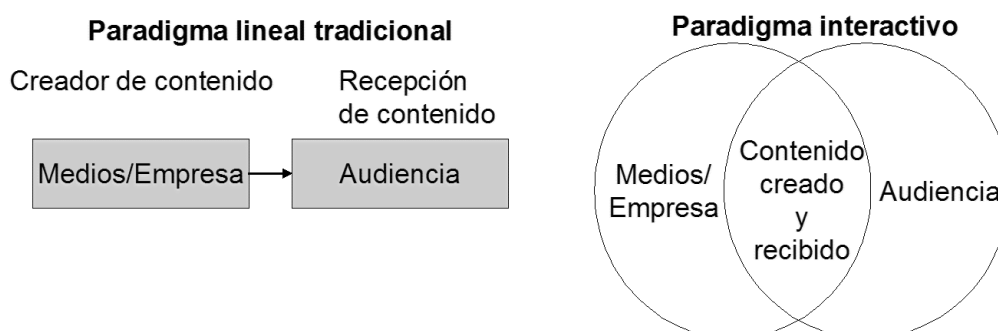
En opinión de Schultz y Schultz (1998) la comunicación integrada de marketing (en adelante CIM) es algo más que la necesaria coordinación de herramientas de comunicación de marketing, es un proceso estratégico de la empresa donde la implementación y observación de impactos posee cada vez una mayor importancia. Es coordinar el mensaje y los transmisores, ejecutar cuándo y como se debe y controlar que he llegado.

Según Kiliatchko (2008) la conceptualización del CIM comenzó a principios de los 90 y ha continuado avanzando y siendo complementada hasta la actualidad en un marco teórico que avanza a medida que ha evolucionado el marketing hacia un enfoque holístico (Lane y Kotler, 2006).

En los noventa los autores reconocieron su importancia estratégica, en el ámbito de la comunicación, y a lo largo de esa década avanzaron en el desarrollo aplicado del mismo, la inclusión de nuevas herramientas no tradicionales como las relaciones públicas, la necesidad de un enfoque relacional, así como la organización y gestión del nuevo modelo de comunicación que había surgido, más complejo y con elevadas necesidades de coordinación. Surge la necesidad de implementar y medir la eficacia de los modelos integrales de comunicación, que se complican a comienzos del siglo actual al tener que considerar además las nuevas tecnologías, como herramientas de comunicación, y bases de datos relacionales, como nuevas herramientas para la comunicación. La nueva era de las innovaciones ha complicado la comunicación empresarial que ha pasado de un modelo expositivo de la comunicación a un diálogo con sus públicos objetivo (cuadro 4).

Este nuevo paradigma requiere además de un marketing interno. La importancia, para el desarrollo del CIM, del personal de la empresa que conoce, apoya y participa de la comunicación es crucial en este nuevo contexto de la comunicación, para poder transmitir los valores, atributos,... de la marca o de la empresa.

CUADRO 4. EVOLUCIÓN DEL PARADIGMA DE COMUNICACIÓN



Fuente: Kliatchko (2008)

El CIM ha adquirido dimensiones de tal calibre en la empresa que en estos momentos se han superado los conceptos ya expuestos por los investigadores en los 90. Así para Kliatchko (2008) el CIM *es un proceso estratégico de la empresa para la dirección de audiencias que gestiona stakeholders (externos, como clientes, consumidores, consumidor potencial y otras entidades; e interno, como empleados, directivos y otros), contenido (controlados o incontrolados por la empresa), canales (tradicionales y nuevos puntos de conexión con el consumidor actual y potencial donde es posible generar experiencias) así como los resultados de los programas de comunicación (en cambios de comportamiento y resultados financieros).*

Por tanto el CIM debe ser implementado en dos niveles uno corporativo, visión holística del negocio donde se construye la marca, se crea y fomenta una cultura del marketing que observa a la comunicación como una herramienta de inversión estratégica dentro de la empresa, y otro operacional, donde se requiere de la coordinación de un proceso a implementar hacia las audiencias internas y externas de la empresa del que debemos conocer su resultado, impacto.

#### V.5.1. El paradigma interactivo y las nuevas tecnologías: “Los clientes toman la palabra”

Cada vez más, en muchos sectores y productos, el cliente está tomando el control de los contenidos en internet y además se está produciendo una conversación en este medio que afecta y determina la elección y comportamiento de muchos clientes (Villanueva, Yoo y Hanssens, 2008).

Las empresas empiezan a ver la necesidad e importancia de estar en la conversación, pues si no están existe el riesgo de quedarse fuera del mercado. La empresa ha de considerar esta realidad en su CIM asumiendo que nos encontramos ante el nuevo paradigma interactivo (cuadro 4). Por ejemplo, se puede destacar la conversación existente en los mercados turísticos (tripadvisor.com), en el sector del vino (según Technorati.com, relacionados al concepto “wine”, hoy hay más de 9.000 blogs), en el sector del automóvil son muchas las páginas que recogen la opinión de los usuarios y así en muchos sectores (ciao.es).

Cómo resultado de esta conversación, las empresas empiezan a prestar mayor atención a la importancia de gestionar su reputación online y los efectos que las opiniones publicadas por los clientes tienen sobre las ventas. No sólo será necesario tener en cuenta los portales de referencia y los transaccionales, sino también los blogs, foros, y redes sociales, como puntos de conexión e intercambio de información entre los clientes.



Nuevos espacios en los que se crean y difunden contenidos de la empresa, en los que algunas empresas se arriesgan ya a participar en esa conversación e incluso a ampliarla a través de la creación de blog propios. Los planes de marketing se están adaptando a los tiempos actuales, y el marketing online empieza a ser y será una parte importante de los mismos, en los que conceptos como Social Media Marketing (en adelante SMM) empiezan a tomar relevancia. En el desarrollo del SMM es necesario planificar las acciones se van a ejecutar, conocer los objetivos, saber a que nichos y redes sociales dirigirnos, y sobretodo cómo se va a analizar y a medir los resultados de las acciones (Tim Finin; Ding, L.; Zhou, L. y Joshi, A., 2005).

### **V.5.2. La comunicación en las pymes canarias, una aproximación cualitativa<sup>1</sup>**

En las Pymes canarias existe comunicación y generación de imagen, y utilizan las herramientas tradicionales de comunicación, aunque tratan de ajustar su estrategia de comunicación al tamaño de la empresa, las posibilidades que tiene y el retorno (rentabilidad económica o no) que dicha acción estratégica conlleva. Las Pymes canarias, debido a su escasa dimensión y falta de personal especializado en comunicación, centran su actuación en el contacto personal y la confianza, dos pilares que ayudan a la rentabilización de la Pyme con un personal que “*hace de todo*”.

Sus acciones de marketing están dirigidas hacia la obtención de resultados o tratar de transmitir algo sobre su imagen de marca o empresa. Adquieren medios publicitarios diversos (prensa, radio, televisión local, vallas,...) con el fin de dar a conocer su empresa, el producto o bien alguna actividad o evento. Estas inserciones son bien individuales o participadas, en grupos, asociaciones de empresas o con el gobierno, y la elección de medios está sujeta a las realidades presupuestarias de las empresas.

En este sentido la comunicación exterior (vallas, carteles, publicidad estática, PLV,...) y prensa (diaria o especializada) son las más utilizadas. A continuación la radio y la televisión local tienen un gran atractivo para la empresa pero no son predominantes. Además aunque no desarrollan publicidad en la red, si son poseedoras de páginas web para darse a conocer o como medio de contacto con los “*stakeholder*”. El marketing directo no es frecuente en la Pyme, debido a la inexistencia de bases de datos, o si son poseedoras de alguna, estas no están bien estructuradas, no son adecuadas para una comunicación individual e interactiva.

Por otro lado aunque si es cierto que el marketing “*uno a uno*” como tal no es desarrollado, las pequeñas empresas hacen un uso excesivo del contacto personal, la relación con las personas, *stakeholders*, es un gran activo que estas empresas tratan de cuidar. Visitas, reuniones, presentaciones, comidas,... son acciones de comunicación que se utilizan continuamente en las Pymes.

En relación a las ferias o exposiciones, nacionales o internacionales, las Pymes observan que son una acción de comunicación y venta importante, aunque reconocen que no obtienen de su participación en las mismas todo lo que creen que pueden lograr. Asisten y están presentes, pero no actúan adecuadamente. Búsqueda previa de contactos y fijación de entrevistas durante el encuentro, objetivos que se pretenden con ello, búsqueda de mercados, nuevos clientes,... En definitiva, son meros expositores más que participantes activos.

En cuanto a la comunicación interna reconocen que existe, pero confunden la comunicación estratégica con “hablar y conocer al empleado”, las Pymes no poseen unos canales internos de comunicación para fomentar la participación y orientación hacia los stakeholder. No creen que tenga tanta importancia, es relevante que el personal se conozca y sepa trabajar unido, pero no ven el potencial del personal como herramienta de comunicación.

Todo ello es debido a una estructura empresarial poco desarrollada, sin interés excesivo por comunicar adecuadamente a los públicos objetivo, sin experiencia en el ámbito de la comunicación, con un personal

<sup>1</sup> Estas reflexiones son el fruto de una entrevista en profundidad, no estructurada, con un director de una agencia de comunicación para empresas en canarias con el objetivo de conocer el comportamiento estratégico de la comunicación de la Pyme canaria.



que diseña la comunicación y además hace otras cosas, y sin formación adecuada, poseen pocos recursos para abordar planes de comunicación integrales, sin una necesidad clara de tener que planificar integralmente la comunicación,... En definitiva les cuesta ver la rentabilidad de la comunicación y por ello son escasos los recursos destinados, pero reconocen que deben llevarla a cabo por que “*todos lo hacen*”

## V.6. CONCLUSIONES

El marketing estratégico para las pequeñas y medianas empresas se configura como la gestión del análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado que desemboca en el desarrollo de conceptos rentables, destinados a grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencian de los competidores inmediatos, asegurando así a las Pymes una ventaja competitiva defendible.

La base de este planteamiento estratégico son los nuevos paradigmas del marketing como la orientación al mercado, el marketing relacional y el valor de marca. La investigación sobre estos paradigmas ha ido aumentando sus aportaciones en los últimos años tanto desde el punto de vista académico como empresarial.

El dinamismo de la disciplina, junto con la distinción entre conceptos de marketing y la adopción de la orientación al mercado como filosofía en las pequeñas y medianas empresas, ha favorecido el desarrollo y surgimiento de distintas aproximaciones y justificado la necesidad de delimitar los conceptos de orientación al mercado y de marketing.

El marketing relacional se centra en la consecución y mantenimiento de relaciones continuadas de las empresas con sus clientes. Los cambios del entorno a los que se enfrentan continuamente las pequeñas y medianas empresas, da paso a una nueva filosofía empresarial orientada a mantener las relaciones con los clientes. El valor de marca es el valor añadido que ésta proporciona al producto. Para la Pyme representa el valor económico que la marca tiene como activo intangible, resultante de una estimación económico-financiera hecha en un momento del tiempo, y por tratarse de una estimación, es subjetiva.

Por otro lado el posicionamiento de los productos facilitará el diseño y desarrollo de las estrategias de marketing en cuanto a qué necesidades y deseos de los clientes se deben intentar satisfacer, con qué producto se puede conseguir y como proceder a una diferenciación competitiva. Para ello diseñaremos estrategias para las pequeñas y medianas empresas tanto para el mercado actual como para nuevos mercados.

A nivel de Pyme un problema es la fijación de precios, tanto cuando el precio es un instrumento de estimulación de demanda o un factor determinante de la rentabilidad de la pequeña y mediana empresa a largo plazo. Las estrategias de precios se diseñan en función de los objetivos perseguidos y de los factores condicionantes, y para ello se utilizan uno o varios de los métodos básicos de fijación de precios.

La distribución es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo. Facilita los intercambios y hace posible una mejor asignación de los recursos económicos. Las buenas relaciones entre los miembros del canal de distribución hace que se lleven a cabo las transacciones, estas relaciones son el termómetro que mide la temperatura sobre el funcionamiento y los resultados, por tanto la negociación es un proceso clave para la implantación de la estrategia comercial.

La comunicación, tal y como hemos visto, está evolucionando continuamente y la Pyme canaria, en su mayoría, ha quedado estancada en el paradigma lineal tradicional, sin observar la importancia estratégica que posee la comunicación, así como la necesidad de pensar en ella de manera integral donde cuatro pilares son fundamentales: los stakeholders, multiplicidad de públicos internos y externos a los que comunicar, el contenido, qué deseamos comunicar a todos estos públicos, los canales, por dónde podemos llegar a cada uno de los públicos, y el resultado, ¿hemos logrado nuestros objetivos?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.** (1994): *Gestión del valor de la marca. Capitalizar el valor de la marca*. ED. Díaz de Santos. España.
- ANSOFF, H. I.** (1965): *Corporate Strategy*. McGraw-Hill
- BOWERSON, D.J. Y BIXBY, M.** (1992): *Strategic Management*. McGraw-Hill
- BURRUEZO, J.** (1999): *La gestión del comercio minorista*. ESIC
- CEBOLLADA, J. Y J. M. MUGICA** (1997): “La gestión de los precios y promociones en la empresa minorista” *Distribución y Consumo*, abril-mayo, 77-87
- CRUZ ROCHE, I.** (1997): “La venta a pérdida en las relaciones fabricante-distribuidor” *Distribución y Consumo*, abril-mayo, 102-110
- DÍEZ DE CASTRO, E.** (2001): *Gestión de precios*. ESIC
- DIEZ DE CASTRO, E.** (2004): *Distribución Comercial*. McGraw-Hill
- DENG, S Y DART, J.** (1994): “Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach” *Journal of Marketing Management*, vol. 10 (8): 725-742.
- DOLAN, R., Y HERMANN, S.** (1997): “Power Pricers” *Across the Board*, mayo, 18-19r
- DOMÉNECH, J.** (2000): *Trade Marketing*. ESIC
- DOVEL, G.P.** (1990): “State it Out: Positioning Success, Step by Step” *Business Marketing*, julio: 43-51
- DOYLE, P. Y SAUNDERS, J.** (1985): “Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Market” *Journal of Marketing*, vol. 49 (2): 24-32
- ETGAR, M.** (1978): “Power in Distributive Channels: A Replay” *Journal of Marketing Research*, august, vol. 15, 492-494.
- FRENCH, J.R. Y RAVEN, B.** (1995): *The basis of social power*. En D. Cartwright, *Studies in social power*. Arbor: The University of Michigan Press.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B. Y KUMAR, N.** (1996): “The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-atlantic study” *International Journal of Research in Marketing*, vol 13 (4): 303-317
- GRÖNROOS, C.** (1994a): “Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm”. *Journal of Marketing Management*, 10: 347-360.
- GRÖNROOS, C.** (1994b): “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing”, *Asian-Australia Marketing Journal*, vol.2, 1: 9-29
- GRÖNROOS, C.** (1994c): *Marketing y Gestión de Servicios*. Díaz de Santos, Madrid
- GUMMERSSON, E.** (1999): *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4 Ps to 30Rs*. Butterworth Heinemann: Oxford
- KLIATCHKO, J.** (2008): “Revisiting the IMC construct: a revised definition and four pillars”. *International journal of advertising*, 27,1,133-160.
- KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J.** (1990): “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications” *Journal of Marketing*, vol 54,3, abril: 1-18.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Y KUMAR, A.** (1993): “Markor: A measure of Market Orientation” *Journal of Marketing Research*, vol xxx, noviembre: 467-477
- KOTLER, P.** et al (2006): *Dirección de marketing*. 12<sup>a</sup> ed. Prentice Hall
- LABAJO, V.** (2007): *Trade Marketing*. Pirámide
- LANE, K. Y KOTLER, P.** (2006): “Holistic marketing: A broad, integrated perspective to marketing management”. *Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future*. 300-306, Ed. Shet and Sisodia. New York.

- LAMBIN, J.J.** (1995): *Marketing estratégico*. McGraw-Hill
- LEVITT, T.** (1980): "Marketing success through differentiation- of anything" *Harvard Business Review*, vol. 58, January-February, pp.83-91
- LOVEVOCK, C.H.** (1984): *Services Marketing*, Prentice-Hall, Nueva Jersey
- MARKETING NEWS** (2004): *Marketing redefined*. September 15, 16-18.
- MARTIN, M.** (1993): *Marketing*. Ariel
- MILLSON, R. Y VILEMON, D.** (1992): "A Survey of Major Approaches for Accelerating New Product Development" *Journal of Product Innovation Management*, vol.9, 53-69
- MORGAN, R.M. Y HUNT, S.D.** (1994): "The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing" *Journal of Marketing*, vol 58, Julio: 20-38
- MUNUERA, J.L. Y RODRÍGUEZ, A.** (1998): *Marketing Estratégico*. Pirámide
- NAVER, J.C. Y SLATER, S.F.** (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability" *Journal of Marketing*, vol. 54, octubre: 20-35.
- NIJSEN, E.; ARBOUW, A. Y COMMANDEUR, H.** (1995): "Accelerating New Product Development: a Preliminary Empirical Test if a Hierarchy of Implementation" *Journal of Product Innovation Management* vol. 12, (2), 99-109
- OUBIÑA, J.** (1997): "La percepción de precios de los consumidores, implicaciones para la fijación de precios minoristas". *Distribución y Consumo*, abril-mayo, 88-100
- PEARCE, J.A.** (1982): "Selecting Among Alternative Grand Strategies" *California Management Review*, vol. 24, (3), 23-31.
- RIES, A; Y TROUT, J.** (1984): *La guerra de la mercadotecnia*. MacGraw-Hill
- RIES, A; Y TROUT, J.** (2005): *Posicionamiento: La batalla por su mente*. McGraw-Hill
- RUEKERT, R.W.** (1992): "Developing a market orientation: An organizational strategy perspective" *International Journal of Research in Marketing*, vol 9, (3): 225-245.
- SANTESMASES, M.** (2004): *Marketing: Conceptos y estrategias*. Pirámide
- SCHULTZ, D.E. AND SCHULTZ, H.F.** (1998): "Transitioning marketing communication into the twenty-first century". *Journal of Marketing Communications*, 4(1), pp. 9-26.
- SHETH J.N. AND SISODIA, R.S** (2006): "Does marketing need reform?". *Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future*. 3-11, Ed. Sheth and Sisodia. New York.
- TIM FININ; DING, L.; ZHOU, L. Y JOSHI, A.** (2005): "Social Networking on the Semantic Web," *The Learning Organization*, 12. 5, 418-419.
- VÁZQUEZ, R.** (1986): "Análisis de las estructuras del Mercado y de la estrategia de posicionamiento desde la perspectiva del consumidor", *Esic Market*, 51, enero-marzo: 115-131.
- VÁZQUEZ, R. Y TRESPALACIOS, J.** (2006): *Estrategias de distribución comercial*. Thomson
- WIND, J.Y.** (1982): *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*, Reading, MA: Addison Wesley
- VILLANUEVA, J.; YOO, S. Y HANSSENS, D.M.** (2008): "The impact of marketing-induced versus Word-of-mouth customer acquisition on customer equity growth". *Journal of Marketing Research*. XLV. Feb. 48-59.



## CAPÍTULO VI

### LA DIRECCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT): BASES TEÓRICAS Y EFECTOS SOBRE LAS PYMES

*Ana M<sup>a</sup> García Pérez*

Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)  
Universidad de La Laguna



## VI.1. INTRODUCCIÓN

En un entorno caracterizado por la globalización y la fragmentación de las necesidades de los clientes, la competitividad tecnológica y organizativa y la externalización de actividades y procesos difícilmente una empresa puede sobrevivir solo con sus recursos y capacidades. El establecimiento de relaciones entre las empresas se convierte en una condición cada vez más necesaria para competir, dando como resultado la constitución de verdaderas redes empresariales.

Entre estas relaciones existen unas de especial interés para el logro de una ventaja competitiva que son las que se producen a lo largo de la cadena de producción y distribución de productos, dando lugar al paradigma integrador de la Supply Chain Management (SCM) o Dirección de la Cadena de Suministros<sup>1</sup>. Esta filosofía de dirección persigue la coordinación de todos los miembros de la cadena; lográndose, así, productos de más calidad, mayor eficiencia e innovación en los procesos y más valor añadido para el consumidor final.

Muchos autores proclaman que la dirección de la cadena de suministros aporta mejoras sustanciales en el rendimiento de la empresa (Shapiro 1984; Scott y Westbrook, 1991; Byrne y Javad, 1992; Cooper, 1993; Ellram y Cooper, 1993; Gustin, Stank *et al.*, 1994; Christopher, 1998; Christiansee y Kumar, 2000)

Aunque, este planteamiento interorganizativo es mucho más complejo que una simple cadena entre empresas, tal y como sugieren Mentzer, DeWitt *et al.* (2001), Lambert y Cooper (2000) o Lazzarini, Chaddad *et al.* (2001) al destacar la naturaleza de red que muchas SC poseen, surgiendo así el planteamiento alternativo de *Supply Chain Network (SCN)* de Harland (1999) y Nassimbeni (1998) o *Netchain* de Lazzarini, Chaddad *et al.* (2001).

Grandes empresas como Toyota (Womack, Jones *et al.*, 1990; Fruin 1992), Nike (Lorenzoni y Baden-Fuller, 1995), Benetton (Jarillo y Stevenson, 1991), Corning (Lorenzoni y Baden-Fuller, 1995), Nissan (Nishiguchi, 1994), McDonald's (Jarillo, 1993), Volvo (Kinch, 1992) y Appel (Jarillo, 1993; Lorenzoni y Baden-Fuller, 1995) han puesto en marcha planteamientos interorganizativos como los descritos anteriormente con éxito.

Distinta es la actitud y el resultado que las pymes mantienen y obtienen tras aplicar esta filosofía de gestión integradora. Tanto su propensión a acometer estos planteamientos interorganizativos como el aprovechamiento estratégico de los mismos parece ser menor y más deficiente que cuando lo implantan las grandes empresas. Aunque también hay que decir, en favor de este trabajo, que la literatura actual sobre la SCM no ha considera relevante el efecto del tamaño de la empresa para la cuestión de si la

1 Dada la difusión del término Supply Chain Management (SCM) o Supply Chain (SC), se utilizarán tanto en inglés como en español (Dirección de la Cadena de Suministro o Cadena de Suministro)



implantación de la misma es óptima o no (Arend y Wisner, 2005) y esto se traduce en la escasez de trabajos que consideran de manera conjunta a la SCM y a las pymes.

En entornos de alta dispersión geográfica como el canario, las empresas, que en su mayoría son pymes, deben contratar directivos regionales adicionales para visitar y supervisar todo el proceso, con la ayuda de sistemas de información. Una solución para minimizar estos costes es la delegación de estas responsabilidades en *partners* estrechamente implicados (Brickley y Dark, 1987; Rubin, 1990). Por lo tanto, el atractivo de las relaciones interorganizativas incrementa con una cadena dispersa geográficamente (Combs y Ketchen, 1999) como es probable que tengan la mayoría de las empresas canarias.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es proporcionar una revisión teórica del paradigma SCM, incidiendo en el gap existente entre la formación-proceso-resultado (performance) de la SCM llevado a cabo por las grandes empresas y por las pymes.

Para lograr el anterior objetivo hemos estructurado el trabajo en siete partes. Tras la introducción, se expone la evolución del concepto de SCM, una taxonomía de la revisión de la literatura y un marco conceptual aportado por el Global Supply Chain Forum (GSCF) que sirven para sentar las bases de este paradigma de dirección integrador. El epígrafe cuatro recoge las dimensiones básicas de la implantación de la SCM. El punto cinco se centra en los efectos de la dimensión de la empresa, concretamente, las pymes, sobre la formación, el proceso y los resultados de la SCM y en las diferencias con respecto a las grandes empresas. Finalmente se hace una reflexión para el caso de la pyme en Canarias y se plantean conclusiones y recomendaciones para las pymes.

## **VI.2. LA DIRECCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO Y TAXONOMÍA TEÓRICA**

### **VI.2.1. Evolución del concepto de Dirección de Cadena de Suministros**

Los orígenes del concepto de dirección de la cadena de suministros son inciertos, pero todo apunta a que pueden encontrarse en el campo de la distribución y el transporte físico usando las técnicas de la dinámica industrial derivadas del trabajo de Forrester (1961), también en el planteamiento de distribución y logística de Heckert y Miner (1940) y Lewis (1956), en el Sistema de Valor de Porter (1985) o en la *filière* de la escuela de economistas agrarios franceses.

No sólo hay poca claridad en los orígenes de este paradigma, sino también existe una confusión terminológica y de significados con relación al mismo<sup>2</sup>, dándose como resultado una falta de definición universal y una falta de estructuras conceptuales robustas para el desarrollo de la teoría sobre la SCM. Además, en la literatura se ha tratado a la SCM desde diferentes campos que han contribuido a enriquecer el concepto pero también a crear confusión con relación al mismo, estos campos son (Croom, Romano *et al.*, 2000):

1. compra y suministro
2. logística y transporte
3. marketing
4. ambiente organizacional, organización industrial, costes de transacción, visión del contrato
5. teoría contingente
6. sociología institucional
7. sistema de diseño
8. red

<sup>2</sup> Los investigadores han utilizado términos como “dirección de la tuberías del suministro” (Farmer y Van Amstel, 1991), “chorros de valor” (Womack y Jones, 1994), “cadenas de apoyo”, “estrategia de compras integrada” (Burt, 1984), “integración del proveedor” (Dyer, Cho *et al.* 1998), “asociación de comprador-vendedor” (Lamming, 1993), “sincronización de la cadena de suministros” (Tan *et al.*, 1998), “red de la cadena de suministros” (Nassimbeni, 1998), “cadena de valor añadido” (Lee y Billintong, 1992), “cadena racionalizada” (New y Ramsay, 1995), “red del suministro” (Nishiguchi, 1994) y muchos otros.

9. mejores prácticas
10. dirección estratégica
11. desarrollo económico

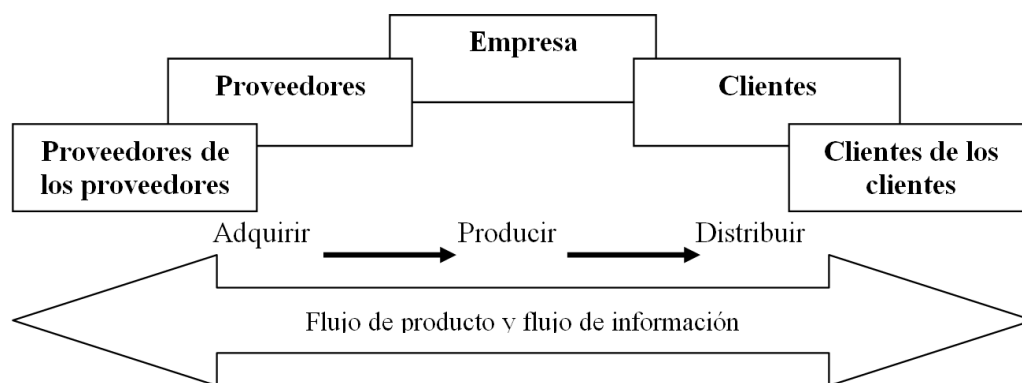
Por lo tanto se hace necesario un esfuerzo por tratar de establecer definiciones universales y estructuras conceptuales sólidas que ayuden a aclarar y a desarrollar este poderoso planteamiento.

Aunque la mayor confusión se ha producido entre la logística y la SCM. Para solucionar dicha confusión el Global Supply Chain Forum (GSCF) redefinió la SCM como “la integración, desde el consumidor final hasta los primeros proveedores, de los procesos de negocio clave que proporcionan los productos, servicios e información que aportan valor al consumidor final”<sup>3</sup>, mientras que el Council of Logistics Management (CLM) definió la logística como “la parte del proceso de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el, eficiente y eficaz, flujo y almacenaje de bienes, servicios e información relacionada, desde el origen hasta el consumidor final para poder cumplir con los requerimientos de los clientes”. De esta manera quedan delimitados y claros ambos conceptos.

La evolución del concepto de SCM es la siguiente (Giménez y Ventura, 2002):

- a. Década de los 50-principio de los años 70: en esta etapa se habla de logística como una función de distribución, donde el control de los productos acabados, el transporte y el almacenaje eran las principales misiones de la empresa (Bowersox y Daugherty, 1987)

FIGURA 1.



Fuente: Ballou (2004)

- b. Mediados de los años 70-década de los 80: en este período se aprecia un importante desarrollo en el campo de la logística de la empresa mediante el reconocimiento de los ahorros potenciales que se pueden obtener con la integración de las áreas vinculadas con la logística dentro de la empresa (Aprovisionamiento, Producción y Distribución) (Bowersox, 1987)
- c. Finales de los 80-década de los 90: en este período aparece y se desarrolla el enfoque de la SCM que implica una filosofía integradora para gestionar el flujo total de la cadena, es decir, desde el proveedor de materias primas hasta el consumidor final, incluyendo el proceso de recuperación (logística inversa) (Cooper, Ellram *et al.*, 1997)

De tal manera que la logística, aunque puede ser la parte más visible de la SCM, es una subárea de la misma pero no su única dimensión.

La SCM es un paradigma o enfoque integrador que abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados. Los materiales y la información fluyen en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministros, tal y como queda reflejado en la Figura nº 1 (Ballou, 2004).

<sup>3</sup> Croom, Romano *et al.*, (2000) también aportan una revisión del concepto de SCM y un listado de definiciones del mismo.

Así, la gestión de la cadena de suministros busca mejorar la actuación a través del mejor uso de las capacidades internas y externas para crear una cadena de suministros transparentemente coordinada, trasladando así la competencia inter-empresa hacia la competencia inter-cadena de suministros (Christopher, 1996; Morgan y Monczka, 1996; Anderson y Katz, 1998; Birou, Fawcett *et al.*, 1998; Lummus, Vokurka *et al.*, 1998)

Los investigadores de la empresa reconocen que la cadena de suministros debe verse como la unidad central del análisis competitivo, dado que este planteamiento puede ayudar a mejorar la posición competitiva y el aumento de beneficios de la misma frente a armas competitivas tradicionales (Cox, 1997). Las empresas no buscan reducciones de costes o mejoras en los beneficios a expensas de sus compañeros de cadena de suministro, sino que buscan hacer la cadena de suministro más competitiva en su conjunto (Croom, Romano *et al.*, 2000).

### VI.2.2. Taxonomía de una revisión de la literatura acerca de la SCM

Croom, Romano *et al.* (2000), tras revisar lo publicado sobre el tema de SCM, clasifican la literatura encontrada atendiendo a dos criterios: 1) un criterio orientado al contenido y 2) otro criterio orientado a la metodología.

1. Criterio orientado al contenido: este criterio permite distinguir dos dimensiones, el nivel de análisis y el elemento de intercambio.
  - El nivel de análisis puede estar en el nivel *diádico (pareja)* que considera las relaciones de dos, sean proveedor y fabricante o fabricante y distribuidor/minorista; en el nivel de la *cadena*, el cual abarca un conjunto de relaciones entre un proveedor, el proveedor de un proveedor, el productor, un cliente y el cliente de un cliente; en el nivel de *red* el cual supone una red de empresas.
  - El elemento de intercambio o transacción entre los socios ha sido: *recursos, información, conocimiento y las relaciones entre los socios en la red*. Mientras los recursos y la información son bien entendidos y considerados por la literatura actual sobre SCM, el conocimiento necesario para la gestión de la cadena de suministros no está claramente presentado. El último aspecto, las relaciones entre los socios, quizás sea el más importante de los considerados en el intercambio interorganizacional ya que sin unas adecuadas relaciones entre las partes cualquier esfuerzo para manejar el flujo de información o de materiales a lo largo de la cadena de suministro es probable que sea infructuoso.

CUADRO 1. CLASIFICACIÓN DE LA LITERATURA SOBRE SCM ATENDIENDO AL CRITERIO ORIENTADO A LA METODOLOGÍA

	PRESRIPTIVA	DESCRIPTIVA
TEÓRICA	6%	11%
EMPÍRICA	27%	56%

Fuente: Croom, Romano *et al.* (2000)

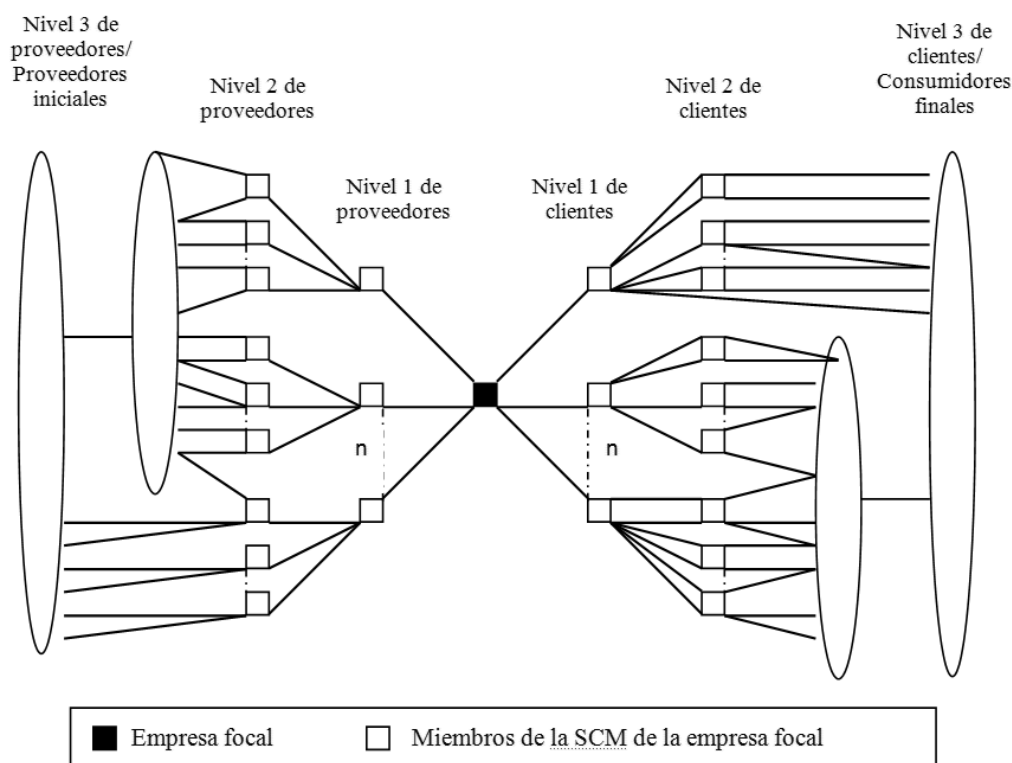
2. Criterio orientado a la metodología (Cuadro 1): los autores establecieron varias dimensiones que van desde la dimensión teórica a la empírica y desde la prescriptiva a la descriptiva; encontrando, que la literatura sobre SCM está dominada por trabajos empíricos y descriptivos. Por otro lado, hemos detectado una importante laguna en nuestro propio barrido bibliográfico sobre SCM, tanto teórica como empírica, y es la bibliografía referida a las pymes.

### VI.3. EL MODELO CONCEPTUAL<sup>4</sup> DE LA DIRECCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS DEL GSCF

Este marco conceptual es propuesto por el GSCF y más tarde presentado en la literatura por Lambert, Cooper *et al.* (1998). Dicho marco conceptual establece tres dimensiones en la SCM:

1. Los procesos de negocios de la SC se refieren a las actividades dentro de la empresa y entre los miembros de la cadena de suministro para producir un output específico, e incluyen: dirección de relaciones con clientes, dirección de servicios a clientes, dirección de la demanda, satisfacción de los pedidos, dirección del flujo de producción, dirección de las relaciones con los proveedores, comercialización y desarrollo de producto y dirección de los retornos.
2. Los componentes de dirección de la SC contemplan las variables de dirección gracias a las cuales los procesos de negocios están integrados. Estas son:
  - a. métodos de planificación y control de operaciones
  - b. estructura de trabajo
  - c. estructura organizativa
  - d. estructura que facilita del flujo de productos
  - e. estructura que facilita del flujo de información y comunicación
  - f. métodos de dirección
  - g. estructura de poder y liderazgo
  - h. estructura de riesgo y recompensa
  - i. cultura y actitud.

FIGURA 2. ESTRUCTURA DE UNA SCM



Fuente: Lambert y Cooper (2000)

Las cinco primeras variables recogen aspectos físicos y técnicos de la empresa y las cuatro últimas contemplan aspectos más intangibles vinculados con la dirección y el conocimiento.

<sup>4</sup> Un marco o modelo conceptual es una representación de un proceso complejo de gestión usando una descripción del mismo única y consistente

3. La estructura de la red de la SC describe a los miembros y el sistema de relaciones y vínculos entre ellos. Los autores la dividen, a su vez, en tres dimensiones (Figura 2):
  - a. los miembros de la SC que pueden ser primarios y de apoyo (empresas que proveen a los miembros primarios de recursos, conocimientos, activos...). La misma empresa puede ser miembro primario de una SC y de apoyo de otra SC.
  - b. las dimensiones de la estructura de red que dan lugar a una estructura horizontal (referida al número de niveles, pudiendo ser larga o corta), a una estructura vertical (referida al número de proveedores/clientes dentro de cada nivel) y a la posición horizontal de la empresa focal (es la empresa de referencia desde la cual posicionamos y analizamos al resto de organizaciones integrantes en la SC) dentro de la SC
  - c. los diferentes tipos de procesos a lo largo de la SC, que pueden ser: procesos dirigidos, procesos que hay que supervisar, procesos que no es necesario gestionar y procesos de agentes no miembros de la SC de la empresa focal.

Lambert, García-Dastuge *et al.* (2005) concluyen que el enfoque del marco conceptual del GSCF es estratégico y centrado en el valor añadido, frente a otros marcos conceptuales<sup>5</sup> más centrados en aspectos operacionales y de eficiencia.

En definitiva, nos interesa centrarnos en el marco conceptual propuesto por el GSCF, el cual permite ahondar en la complejidad y la multidimensionalidad del paradigma de la SCM desde un punto de vista estratégico. Además, dicho marco teórico pone de manifiesto que este planteamiento interorganizativo es mucho más complejo que una simple cadena de empresas, tal y como sugieren Mentzer, DeWitt *et al.* (2001), Lambert y Cooper (2000) o Lazzarini, Chaddad *et al.* (2001) al destacar la naturaleza de red que muchas SC poseen, surgiendo así el planteamiento alternativo de *Supply Chain Network* de Harland (1999) y Nassimbeni (1998) o *Netchain* de Lazzarini, Chaddad *et al.* (2001). Así, una Netchain o una Supply Chain Network es una red de empresas que comprenden relaciones interorganizativas horizontales, secuencialmente organizadas en vínculos verticales a lo largo de la cadena de producción y distribución de productos y la *Supply Chain (Network) Management SC(N)M* es la filosofía de dirección que integra este conjunto de relaciones entre empresas con el objeto de ofrecer, de manera eficiente, un producto con valor añadido para el consumidor final.

#### VI.4. DIMENSIONES BÁSICAS EN LA IMPLANTACIÓN DE LA SC(N)M

Está generalmente aceptado que la implantación de cualquier relación interorganizativa, implica los siguientes dos elementos (Zaheer y Venkatraman, 1995; Giannocaró y Pontrandolfo, 2001): a) la *estructura de gobierno*<sup>6</sup> y b) el *proceso de coordinación* de las relaciones. Estos autores definen la estructura de gobierno como el marco interorganizacional donde se realizan los cambios o transacciones y el proceso de coordinación como las actividades interorganizacionales que se desarrollan en los intercambios en ese marco relacional.

Estos autores consideran que es tan importante la estructura de gobierno (enfoque estático) como el proceso de coordinación (enfoque dinámico) para reflejar y recoger, completamente, la complejidad de estos vínculos interorganizativos.

##### VI.4.1 Estructura de gobierno de la SC(N)M

La definición tradicional de forma de gobierno fue aportada por Coase (1937), Williamson (1981) y Ouchi (1981) diciendo que era el modo de organizar las transacciones. Mas tarde Gulati y Singh (1998) la definen como la estructura contractual formal que usan los participantes para formalizar su gobierno.

<sup>5</sup> Como el Supply Chain Operations References desarrollado por el Supply Chain Council (SCC)

<sup>6</sup> Se utilizará tanto el término “estructura de gobierno”, como “forma de gobierno” o “gobierno relacional” indistintamente.

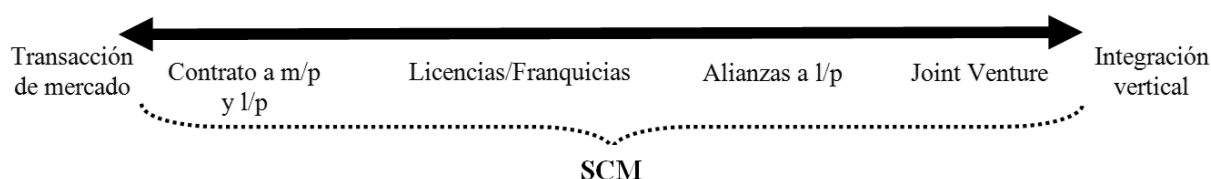
De esta manera, la estructura de gobierno es un concepto relacionado con el marco institucional utilizado por las empresas que interactúan y el rol que las mismas desempeñan a lo largo de un sistema interorganizacional.

Tradicionalmente se ha considerado a la integración vertical como la forma de gobierno alternativa a la transacción de mercado, utilizando el planteamiento dicotómico de la Teoría de los Costes de Transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975 y 1985). Sin embargo, la existencia de formas intermedias de organización vertical ha ampliado considerablemente el rango de alternativas (Grandori y Soda, 1995; Grandori, 1997). Este grupo de relaciones verticales intermedias se revela como un conjunto de formas organizativas de corte más bien cooperativo, constituyendo un “continuo”.

Se hace referencia a estas alternativas intermedias con denominaciones tan variadas como acuerdos informales de reciprocidad (Richardson, 1972), contratos a largo plazo (Williamson, 1979), franquicias (Rubin, 1978), integración cuasi-vertical (Blois, 1972), formas de gobiernos híbridas (Williamson, 1975 y 1985; Powell, 1987; Borys y Jemison, 1989), *impartition policies* (Barreyre, 1988), contratos verticales (Katz, 1989), contratos y acuerdos equitativos (Joskow, 1987; Osborn y Baughn, 1990) o redes empresariales (Pfeffer y Salancik, 1978; Thorelli, 1986; Jarillo, 1988).

Son formas de gobierno intermedias porque comparten elementos de ambos extremos; es decir, una coordinación estrecha como en el caso de la integración vertical pero con mecanismos de control sociales y contractuales impropios de la integración vertical y mas cercanos a las relaciones de mercado. Aunque, por otro lado, eliminan muchas desventajas de estas dos alternativas extremas, pues son formas de gobierno que minimizan, en gran medida, los costes de transacción propios de las relaciones de mercado y evitan ciertos costes organizativos internos propios de la integración vertical.

FIGURA 3. FORMAS DE RELACIONES ORGANIZATIVAS EN LA CADENA



Fuente: Adaptación propia de Pimentel (2004) y de Slack, Chambers *et al.* (2001)

Dado el carácter continuo de este planteamiento (frente al enfoque dicotómico y discreto tradicional), la empresa puede estar situada en cualquier punto de un eje cuyos extremos son la transacción de mercado y la integración vertical. A las organizaciones con una filosofía de gestión de SCM se les coloca en las posiciones centrales de este eje, tal y como se representa en la Figura 3.

Estas tres fórmulas relacionales verticales (transacción de mercado-SCM-integración vertical) quedan recogidas en el Cuadro 2 en el que se exponen las características definitorias de cada una de ellas. Además, en función de la naturaleza de los vínculos interorganizativos establecidos entre cliente y proveedor y del grado de integración vertical, estas fórmulas relacionales se sitúan de la manera que muestra el Cuadro 3.

Por otro lado, la literatura existente considera a la dispersión geográfica como uno de los determinantes de la configuración de la estructura en red de las empresas (Porter, 1986; Shi y Gregory, 1998; Stock, Greis *et al.*, 2000) y en el caso de las empresas canarias se convierte en una dimensión clave para configurar sus relaciones interorganizativas.

La dispersión geográfica se refiere a la extensión en la que los elementos de la cadena de suministros de una empresa están distribuidas a lo largo de un amplio rango de regiones geográficas (Stock, Greis *et al.*, 2000).



CUADRO 2. CARACTERÍSTICAS CLAVES DE LA SCM, LA TRANSACCION DE MERCADO Y LA INTEGRACION VERTICAL

CARACTERÍSTICAS	Transacción de mercado	SCM	Integración vertical
<b>Normativas Básicas</b>	Transacciones discretas	Modo bilateral	Relaciones laborales
<b>Clima organizacional</b>	Sospecha, recelo	Colaborativo y abierto finalmente	Formal y burocrático
<b>Intercambio de información</b>	Imprecisa y precios orientativos	Red, una fuente valiosa para soportar las relaciones	Estricta para procesos de comunicación formal
<b>Conductores de gobierno</b>	Precios y otras fuerzas de mercado	Capacidad de relacionarse: unión de acciones	Rutinas
1) Método de resolución de conflictos	Discutiendo	Resolviendo problemas conjuntamente y ajustes o modificaciones flexibles	Supervisión y ajustes administrativos
2) Método de entendimiento mutuo y control	Precios	Planificación conjunta y confianza	Autoritario
<b>Transacciones de activos específicos</b>	Baja	Media a alta	Alta
1) Apropiación de recursos	Independiente	Complementarios o interdependientes	Dependientes
2) Costes de cambio	Bajo	Medio	Alto
<b>Confianza entre las partes</b>	Baja o preferentemente inexistente	Alta	Media a alta
<b>Tiempo de orientación</b>	Discreto	Largo tiempo	Largo tiempo (jerarquía)

Fuente: Adaptación propia de Pimentel (2004), de Powell (1990) de Heide (1994)

Existen tres razones para incluir a la dispersión geográfica como una dimensión básica de la estructura de la SC, según Stock, Greis *et al.* (2000): 1) las influencias de cómo las tareas están localizadas a lo largo de las empresas manufactureras, 2) la extensión a través de la cual la cadena de suministros está más concentrada o más dispersa geográficamente lo que tendrá, probablemente, un significativo efecto en la toma de decisiones-acción y en la coordinación a lo largo de la misma, 3) la idea de dispersión geográfica refleja la tendencia actual hacia la localización de la producción en diferentes mercados geográficos a lo largo del mundo.

CUADRO 3.

		Naturaleza del vínculo interorganizativo	
		Débil	Fuerte
<b>Grado de integración vertical</b>	<b>Alta</b>	-----	Integración vertical
	<b>Baja</b>	Transacción de mercado	SC(N)M

Rudberg y Olhager (2003) plantean cuatro tipos de configuraciones en cadena-red, con diferentes grados de complejidad, utilizando para ello dos dimensiones: el número de organizaciones implicado en



el sistema analizado y la dispersión geográfica. La planta es la configuración más simple, mientras que la red inter-empresa es la más compleja e integra a las configuraciones de red intra-empresa y de supply chain (Cuadro 4).

Un ejemplo de la configuración de Supply Chain en Canarias puede ser la joint venture que crearon COPLACA (aglutina a 19 cooperativas de primer grado que agrupan a 4400 agricultores canarios) y Fyffes, al 50%, denominada Eurobananacanarias S. A., para comercializar la fruta en España. Un ejemplo de red intra-empresa en Canarias lo tenemos en COCARESA (empresa especializada en lencería hotelera) que cuenta con dos delegaciones (una por cada provincia) para cubrir el mercado regional. Otros ejemplos de red inter-empresa los podemos encontrar en la Compañía Cervecera de Canarias que se fusiona con SICAL, a su vez establece acuerdos de colaboración con sus proveedores (de botellas de vidrio, de plástico y de lúpulo) y distribuye cervezas al mercado canario elaboradas por la propia empresa (Dorada y Tropical) además de otras marcas consolidadas (Calsberg, Guinness...) a través de seis delegaciones comerciales localizadas en seis de las siete islas; o Holiday Jack, empresa canaria participada por los grupos Sopesan y Satocan y que, a su vez, establece acuerdos con más de 4000 agencias de viajes europeas y con compañías aéreas españolas y holandesas.

CUADRO 4. CONFIGURACIONES DE SCN

		Grado de dispersión geográfica	
		Baja	Alta
Nº de empresas implicadas	Alta	3. Supply Chain	4. Red Inter-empresa
	Baja	1. Planta	2. Red Intra-empresa

Fuente: Adaptación propia de Rudberg y Olhager (2003)

#### VI.4.2 Mecanismos de coordinación de la SC(N)M

Muchas son las definiciones que existen del término coordinación<sup>7</sup>. La mayoría se refieren al proceso por el cual los socios trabajan conjuntamente y unen sus esfuerzos para el logro de objetivos (Anderson y Narus, 1990). La coordinación de la cadena de suministros es también entendida como la dirección efectiva y eficiente del flujo de materiales, servicios e información a lo largo de la cadena.

La dirección de la SCN de un particular producto cruza numerosos límites funcionales, corporativos y geográficos, lo que supone un esfuerzo organizacional y de coordinación importante. Así, la coordinación entre las empresas que forman la cadena-red se convierte en el elemento más crítico de ésta, tanto mas cuanto mas separadas geográficamente, culturalmente, organizativamente o legalmente estén las organizaciones (Nassimbeni, 1998). De ahí la enorme importancia que tiene esta dimensión en el caso de las empresas establecidas en Canarias, que es muy probable que necesiten unas habilidades de coordinación muy superiores a las empresas continentales dada su alta dispersión geográfica.

Thompson (1967) relaciona sus tres tipos de interdependencia<sup>8</sup> con diferentes mecanismos de coordinación. Así el mecanismo de coordinación propio de la interdependencia compartida es la estandarización, mientras que el plan y la adaptación mutua son los procesos de coordinación propios de la interdependencia secuencial y recíproca respectivamente. Aunque, en un planteamiento de SC(N) M es probable que se tengan que implantar los tres tipos de coordinación simultáneamente, tal y como proponen Lazzarini, Chaddad *et al.* (2001).

<sup>7</sup> Fayol (1949) y Barnard (1938) han sido uno de los primeros en considerar la coordinación como un parámetro clave de la dirección de la empresa.

<sup>8</sup> Compartida, secuencial y recíproca.

Giannocaro y Pontrandolfo (2003) describen los mecanismos de coordinación como la extensión a través de la cual las decisiones son tomadas conjuntamente a lo largo de la cadena-red y utilizan dos variables para determinar dichos mecanismos: el nivel de centralización en la toma de decisiones y el nivel de información compartida. Así, mecanismos de coordinación centralizados implicarán unión en la toma de decisiones y alto nivel de información compartida y, por el contrario, mecanismos de coordinación descentralizados implicarán toma de decisiones independientes y bajo nivel de información compartida. Siendo probable que para coordinar una SC(N)M sea necesario una centralización en la toma de decisiones media-alta y un alto nivel de información compartida.

Rudberg y Olhager (2003) asocian diferentes tipos de coordinación a cada una de las cuatro configuraciones de redes recogidas en el Cuadro nº 4. Así, en el tipo de configuración definida como planta la necesidad de coordinación es extremadamente limitada, más bien es una cuestión de *utilización* de excedentes de recursos. En el caso de la red intra-empresa la *optimización* es un mecanismo más apropiado para coordinar una red de pocas empresas organizadas en vertical u horizontal y ubicadas en múltiples lugares para explotar sus verdaderas competencias potenciales. La coordinación es un aspecto muy importante en la tercera configuración (Supply Chain) en la que muchas organizaciones actúan con poca dispersión geográfica y para ello la *sincronización* parece ser el mecanismo más adecuado propuesto por los autores. La configuración más compleja es la red inter-empresa en la que se requiere tanto optimización como sincronización, por ello los autores proponen la *armonización* como método para coordinar estos complejos vínculos empresariales (Cuadro nº 5).

En los mecanismos de coordinación juegan un papel clave las tecnologías de la información (p. e. EDI, MRPI, MRPII, DRP, DPP, EPOS<sup>9</sup>, internet...), las cuales permiten que fluya la información entre los integrantes de la SCN de manera que se logre una mayor eficiencia en el proceso y un mayor ajuste a un mercado cada vez más global y con necesidades más fragmentadas.

Así, empresas canarias como COPLACA han implantado un sistema de trazabilidad que permite obtener información en cada punto de venta sobre la procedencia, sistema productivo, año de cultivo, sistema de traslado y otras características de la fruta desde el agricultor hasta el mayorista, ofreciendo de esta manera más garantías de calidad y seguridad alimentaria. También, Holiday Jack realiza el 30% de sus ventas vía electrónica a través de su página web y en portales turísticos de la Red.

CUADRO 5. COORDINACIÓN DE LAS DISTINTAS CONFIGURACIONES DE SCN

		Grado de dispersión geográfica	
		Baja	Alta
Nº de empresas implicadas	Alta	<b>SINCRONIZAR</b> 3. Supply Chain	<b>ARMONIZAR</b> 4. Red Inter-empresa
	Baja	<b>UTILIZAR</b> 1. Planta	<b>OPTIMIZAR</b> 2. Red Intra-empresa

Fuente: Adaptación propia de Rudberg y Olhager (2003)

En definitiva, las relaciones entre los socios en la SCN es uno de los aspectos más importantes de los considerados en el intercambio entre empresas ya que sin unos adecuados vínculos entre ellos cualquier esfuerzo para manejar el flujo de información o de materiales a lo largo de la misma, es probable, que sea infructuoso (Croom, Romano *et al.* (2000).

<sup>9</sup> EDI: Electronic Data Interchange; MRPI: Materials Requirement Planning; MRPII: Manufacturing Resource Planning; DRP: Disaster Recovery Planning; DPP: Digitally Programmable Potentiometers; EPOS: Electronic Point of Sale.

## VI.5. LA DIRECCIÓN DE LA SC(N)M Y LAS PYMES

Muchos autores proclaman que la gestión de la cadena de suministros aporta mejoras sustanciales en el rendimiento de la empresa. Así, grandes empresas como Toyota (Womack, Jones *et al.*, 1990; Fruin, 1992), Nike (Lorenzoni y Baden-Fuller, 1995), Benetton (Jarillo y Stevenson, 1991), Corning (Lorenzoni y Baden-Fuller, 1995), Nissan (Nishiguchi, 1994), McDonald's (Jarillo, 1993), Volvo (Kinch, 1992) y Appel (Jarillo, 1993; Lorenzoni y Baden-Fuller, 1995) han puesto en marcha planteamientos interorganizativos como los descritos anteriormente con éxito. Bien distinto parece ser el comportamiento y el resultado de las pymes con relación a esta filosofía de dirección integradora.

Tomando en consideración las dos dimensiones básicas recogidas en el epígrafe número 4 o, lo que es lo mismo, un enfoque estático y otro dinámico de la SCM, distinguimos dos etapas en toda relación interorganizativa: 1) la formación de dicha relación y 2) el proceso llevado a cabo por los *partners*. Un tercer elemento que faltaría en este planteamiento es el resultado que se obtiene tras la aplicación de la SCM.

En cuanto a la formación, hay que destacar el grado de propensión de las pymes a establecer relaciones interorganizativas frente a las grandes empresas; en cuanto al proceso, hay que diferenciar el seguido por las pymes en comparación con los procesos seguidos por las grandes empresas. Todo lo anterior está, lógicamente, muy vinculado con los diferentes resultados que estos dos grupos de organizaciones obtienen tras la implantación de una SCM.

CUADRO 6. DIFERENCIAS EN LOS EFECTOS (FORMACIÓN; PROCESO Y RESULTADOS) DE LA SCM ENTRE PYMES Y GRANDES EMPRESAS

	PYMES	GRANDES
<b>FORMACIÓN</b>	El porcentaje de pymes que implantan una SCM es reducido y los motivos pueden ser: - los pobres resultados que obtienen cuando implantan una SCM - transaccionan con grandes empresas (proveedores y/o clientes) y estas consideran que las pymes son reemplazables - no tienen orientación de cadena de suministros	Las empresas grandes son mas propensas a implantar una SCM
<b>PROCESO</b>	Las pymes no aprovechan correctamente el proceso y los motivos pueden ser: -no conocen los factores críticos de éxito de la SCM -no implantan una SCM con un enfoque estratégico - no le dan importancia a conceptos, sistemas, herramientas y métodos propios de una SCM efectiva y eficiente (p. e. tecnologías de la información...)	Las grandes empresas aprovechan mejor el proceso de SCM que las pymes, siendo el enfoque de su sistema de dirección de la cadena de suministros más estratégico
<b>RESULTADOS</b>	Los resultados de la implantación de una SCM por parte de las pymes son pobres	Existe una relación positiva entre la implantación de una SCM por parte de las grandes empresas y los buenos resultados de dicha implantación.

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la *formación* de la SCM, diversos estudios concluyen que la propensión de las pymes a llevar a cabo estrategias de cooperación es significativamente menor que en el caso de las grandes empresas. Concretamente, Hoffman y Schlosser (2001) en su estudio sobre factores de éxito de las alianzas estratégicas de las pymes en Austria comprobaron que de las 164 pymes encuestadas, sólo 70 de ellas cooperaban con otras empresas.

También, García Pérez de Lema *et al.* (2004), en su investigación sobre “Estrategia e innovación de la pyme industrial en España”, confirman que el porcentaje de pymes que cooperan con otras organizaciones es reducido, relacionándose principalmente para llevar a cabo actividades comerciales (34,5%) y para abastecerse (23,6%), sólo el 13,6% y el 15,4% de las pymes cooperan para actividades de logística e I+D+i, respectivamente.

Butler y Carney (1986) y Hamel, Doz et al. (1989) afirman que las alianzas estratégicas son alternativas estratégicas prioritarias para las grandes empresas, pero rara vez lo son para las pymes (Dollinger y Goleen, 1992).

El escaso grado de cooperación de las pymes con el que concluyen los anteriores trabajos nos permite afirmar, con un alto grado de certeza pues no todas las estrategias de cooperación de las pymes tienen por qué ser con clientes y/o proveedores, que el grado de implantación de la SCM por parte de las mismas es mucho más reducido que para el caso de las grandes empresas.

Aunque, a pesar de lo poco proclives que son a colaborar, Dollinger y Goleen (1992) demuestran que las pymes manufactureras que llevan a cabo relaciones interorganizativas lo hacen, principalmente, con empresas del mismo sector (no necesariamente con clientes y/o proveedores) y con otras organizaciones o stakeholders, utilizando para ello acuerdos informales. En segundo lugar, estas organizaciones prefieren vincularse con clientes y proveedores de manera formal, en la línea de la SCM.

Todo lo anterior nos permite concluir que las pymes no tienen una *orientación de cadena de suministros*<sup>10</sup>, utilizando el término acuñado por Mentzer, DeWitt *et al.*, (2001). Además, es probable que tanto los clientes como los proveedores con los que transaccionan las pymes las consideren reemplazables y, por lo tanto, no le encuentren sentido a la colaboración con ellas, máxime si se trata de grandes empresas (Cuadro nº 6).

En *el proceso* de la SCM parece radicar otra de las grandes diferencias entre pymes y grandes empresas. Las pymes no parecen implantar la SCM con la profundidad y la efectividad que requiere dicha filosofía de gestión integradora; es decir, las pymes no incorpora una visión estratégica a la dirección de la cadena de suministros y no prestan atención a conceptos, sistemas, herramientas y métodos propios de una SCM efectiva y eficiente (Arend y Wisner, 2005; Vaaland y Heide, 2007). Lo anterior nos permite concluir que las pymes no conocen cuáles son los factores críticos de éxitos reales de la SCM; por lo tanto, les falta una evolución y efectiva adaptación de las tradicionales relaciones de enfrentamiento a las de cooperación a lo largo de la cadena (Cuadro nº 6).

La pobre implantación de la SCM por parte de las pymes da como resultado que las mismas logren unos *resultados* peores que cuando las grandes empresas establecen relaciones interorganizativas de este tipo (Arend y Wisner, 2005; Vaaland y Heide, 2007). Esto nos conduce nuevamente a la escasa propensión de las pymes a implantar una filosofía de SCM lo que podría ser debido, no sólo a la ausencia de orientación de cadena de suministros como ya se ha indicado, sino también a los peores resultados obtenidos por las que la implantan y que les pueden llevar a concluir que no es un plantamiento directivo adecuado para ellas, cuando los pobres resultados es probable que sean debidos a la deficiente implantación de la SCM que realizan (Cuadro nº 6).

<sup>10</sup> Es la actitud previa de las partes hacia la cooperación y se compone de Confianza entre las partes, compromiso entre las partes, interdependencia, compatibilidad interorganizacional, visión y procesos claves compartidos o conjuntos, liderazgo en el proceso de coordinación y apoyo de la alta dirección

## VI.6. LA DIRECCIÓN DE LA SCM DE LAS PYMES CANARIAS

Estudios, como el realizado por García y Oreja (2006), destacan la escasa importancia que los empresarios canarios dan a objetivos estratégicos como la absorción, las fusiones y/o adquisiciones o las alianzas estratégicas, centrándose más en objetivos individuales de calidad y costes. Si tenemos en cuenta que el tejido empresarial canario se nutre, mayoritariamente, de pymes concluimos que este resultado es consistente con lo planteado en el epígrafe anterior.

Esto nos permite reiterar que el empresario canario no posee orientación de cadena de suministros, requisito fundamental para iniciar un proceso de SCN según Mentzer, DeWitt *et al.* (2001), encontrándose la explicación, posiblemente, en antecedentes como la escasa confianza entre las partes o la ausencia de una cultura de la cooperación de estas empresas. En este sentido hay que matizar que en Canarias, el ámbito público es el único que cubre las iniciativas en materia de cooperación empresarial<sup>11</sup>, frente a otras comunidades autónomas españolas en las que la iniciativa privada también promueve este tipo de estrategias empresariales.

## VI.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LAS PYMES

La SCM se ha desarrollado mucho en los últimos años desde muy distintos puntos de vista y enfoques teóricos; aunque la confusión terminológica y la amplitud en las formas de abordar el tema crean un mapa de conocimiento confuso que Croom, Romano *et al.* (2000) intentan subsanar con su taxonomía de una revisión de la literatura acerca de la SCM. Desde un planteamiento estratégico, el marco conceptual del GSCF parece ser un esquema muy interesante para entender el funcionamiento de esta compleja forma de dirigir, en la que existen dos dimensiones básicas: la estructura de gobierno de las relaciones interorganizativas y los mecanismos de coordinación que se desarrollan para que fluyan los productos, servicios e información a lo largo de la cadena de suministros.

El marco conceptual del GSCF pone de manifiesto que la SCM no es una cadena en el sentido literal del término sino una red de empresas, lo que confirman diversos autores acuñando términos como *netchain* o *supply chain network*.

Muy distinto es la propensión, implantación y resultados de esta filosofía de dirección en las pymes y en las grandes empresas, existiendo un gap entre ellas. El número de pymes que se implica en una SCM es reducido y la manera en la que implantan dicho sistema de gestión parece tener importantes deficiencias, lo que da lugar a peores resultados frente a los buenos resultados que obtienen las grandes empresas cuando implantan dicha filosofía de gestión. La principal explicación de esas diferencias radica en la escasa orientación de cadena de suministros que las pymes poseen, bien por falta de confianza entre las partes, bien por falta de una cultura de cooperación. Además, es probable que exista una asimetría entre las pymes y sus proveedores y/o clientes que puede conducir a que estos últimos no consideren la posibilidad de cooperar con ellas cuando éstos sean grandes empresas.

La cuestión es cómo deben salvar las pymes ese gap que existe con relación a las grandes empresas si no cuentan con los recursos tecnológicos, organizativos, humanos y financieros necesarios para poder implantar, de manera óptima, una SCM. Vaaland y Heide (2007) proponen algunas soluciones como: 1) la cooperación horizontal con otras pymes para compartir competencias y otros recursos que son necesarios para reducir el gap en tecnología de la información, sin asumir el riesgo y las cargas financieras de manera autónoma, 2) desarrollar relaciones verticales a lo largo de la cadena en aras de implementar sistemas de planificación y control compartidos y de esa forma limitar los recursos gastados en lentos y costosos flujos de información, 3) proveer de soluciones en tecnología de la información (p. e. EDI) que

<sup>11</sup> Según el informe "*Instrumentos para promover la cooperación empresarial en España. Situación actual y perspectiva de futuro*" de la Dirección General de Política de la Pyme, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.



sirvan de apoyo a la dirección y que revitalice las funciones de la cadena de suministros para expandir el rango de productos de las pymes.

La primera de las recomendaciones es un punto de partida fundamental para iniciar el proceso de SCM, dado que una de las principales dificultades que deben salvar las pymes es la posible asimetría de ellas con sus proveedores y/o clientes, si estos últimos fueran grandes empresas. De esta manera, con una integración horizontal adecuada se equilibrarían las posiciones iniciales y la propensión de las partes a iniciar un proceso de SCM podría ser mayor.

En definitiva, es necesario continuar investigando sobre el binomio SCM-pymes con el objeto de encontrar enfoques teóricos y empíricos alternativos que cubran ese gap existente, en la actualidad, entre la SCM de las pymes y de las grandes empresas. Si la SCM se ha demostrado una filosofía de dirección que conduce a las grandes empresas al éxito ¿por qué no va a ser igualmente útil para las pymes?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ANDERSON, J. C. Y J. A. NARUS** (1990). "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships." *Journal of Marketing* 54, pp: 42-58.

**ANDERSON, M. G. Y P. B. KATZ** (1998). "Strategic Sourcing." *International Journal of Logistics Management* 9(1), pp: 1-13.

**AREND, R. J. Y J. D. WISNER** (2005). "Small Business and Supply Chain Management: is there a fit?" *Journal of Business Venturing* 20, pp: 403-436.

**BALLOU, R. H.** (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro. México. Prentice Hall, 5ª ed.

**BARNARD, C.** (1938): The Function of Executive. Harvard University Press. Cambridge.

**BARREYRE, P. Y.** (1988). "The Concept of "Impartition" Policies: A Different Approach to Vertical Integration Strategies." *Strategic Management Journal* 9, pp: 507-520.

**BIROU, L. M.; FAWCETT, S. E. Y MAGNA, G. M.** (1998): The product life cycle: a tool for functional strategic alignment. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34 (2), pp: 37-51.

**BLOIS, K. J.** (1972). "Vertical Quasi-Integration." *Journal of Industrial Economics* 20, pp: 253-272.

**BORYS, B. Y D. B. JEMISON** (1989). "Hybrid Arrangements as Strategy Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations." *Academy of Management Review* 14, pp: 234-249.

**BOWERSOX, D. J.** (1987). "Logistics Strategic Planning for the 1990's." Council of Logistics Management Fall Conference Proceedings; Oat Brook 1.

**BOWERSOX, D. J. Y P. J. DAUGHERTY** (1987). "Emerging Patterns of Logistical Organization." *Journal of Business Logistics* 8(1), pp: 46-59.

**BRICKLEY, J. A. Y F. H. DARK** (1987). "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising." *Journal of Financial Economics* 18, pp: 401-420.

**BURT, D.** (1984): Proactive Procurement. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

**BUTLER, R. Y M. CARNEY** (1986): Strategy and Strategic Choice: The Case of Telecommunications. *Strategic Management Journal*, 7, pp: 161-177.

**BYRNE, S. M. Y S. JAVAD** (1992). Integrated Logistics Information Systems (LIS): Competitive Advantage or Increased Cost. Council of Logistics Management Annual Conference Proceedings, Illinois. pp: 55-73

**COASE, R.** (1937). "The Nature of the firm." *Economica* 4, pp: 386-405.

**COMBS, J. G. Y D. J. J. KETCHEN** (1999). "Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics." *Strategic Management Journal* 20, pp: 867-888.

**COOPER, M. C.** (1993). International Supply Chain Management: Implications for the Bottom Line. Proceeding of the Society of Logistics Engineers, Hyattsville, MD.

**COOPER, M. C., L. M. ELLRAM, J. GARDNER Y A. HANKS** (1997). "Meshing Multiple Alliances." *Journal of Business Logistics* 18(1), pp: 67-89.

**COX, A.** (1997). Business Success. Earlsgate Press, Midsomer Norton. Bath.

**CROOM, S., P. ROMANO Y M. GIANNAKIS** (2000). "Supply Chain Management: an Analytical Framework for Critical Literature Review." *European Journal of Purchasing and Supply Management* 6, pp: 67-83.

**CHRISTIANSEE, E. Y K. KUMAR** (2000). "ICT-Enable Coordination of Dynamic Supply Webs." *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 30(3/4), pp: 268-285.

**CHRISTOPHER, M. G.** (1996). "From Brand Values to Customer Value." *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 2(1), pp: 55-66.

**CHRISTOPHER, M. G.** (1998). Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services. Pitman Publishing. London.

**DOLLINGER, M. J. Y P. A. GOLDEN** (1992). "Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance." *Journal of Management* 18(4), pp: 695-715.

**DYER, J. H.; CHO, D. S. Y CHU, W.** (1998): "Strategic supplier segmentation: the next best practice in supply chain management". *California Management Review*, 40 (2), pp: 57-77.

**ELLRAM, L. M. Y M. C. COOPER** (1993). "The Relationships between Supply Chain Management and Keiretsu." *The International Journal of Logistics Management* 4(1), pp: 1-12.

**FARMER, D. H. Y VAN AMSTEL, R.** (1991): Effective pipeline management: how to manage integrated logistics. Gower, Aldershot.

**FAYOL, H.** (1949): General and Industrial Management. Pitman. London

**FORRESTER, J. W.** (1961). Industrial Dynamics. MIT Press. Cambridge, Massachusetts.

**FRUIN, M.** (1992). The Japanese Enterprise System. Clarendon Press. Oxford.

**GARCÍA, A. M. Y J. R. OREJA** (2006). Redes de comunicación a lo largo de la Cadena de Suministros y objetivos estratégicos de la empresa canaria, en Febles, J. y J. R. Oreja (2006): *Modelos de Rasch en administración de empresas*. Fyde CajaCanarias. Colección E-book, pp: 73-85

**GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D.** et al., (2004). Estrategias e innovación de la pyme industrial española. Aeca. Dirección General de PYME

**GIANNOCCARO, I. Y P. PONTRANDOLFO** (2001). Models for Supply Chain Management: A Taxonomy. Proceeding of the POM-2001. POM Mastery in the New Millennium, Orlando, Florida.

**GIANNOCCARO, I. Y P. POTRANDOLFO** (2003): "The organizational perspectiva in supply chain management: an empirical analysis in southern Italy". *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 6 (3), pp. 107-123.

**GIMÉNEZ, C. Y E. VENTURA** (2002). "Supply Chain Management as a Competitive Advantage in the Spanish Grocery Sector." Working Paper. Institut D'Estudis Territorials Generalitat de Catalunya. Universitat Pompeu Fabra Paper 2. October.

**GRANDORI, A.** (1997). "An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes." *Organization Studies* 18(6), pp: 897-925.

**GRANDORI, A. Y G. SODA** (1995). "Inter-Firm Network: Antecedents, Mechanisms and Forms." *Organization Studies* 16(2), pp: 183-214.

**GULATI, R., N. NOHRIA Y A. ZAHEER** (2000). "Strategic Networks." *Strategic Management Journal* 21, pp: 203-215.

**GULATI, R. Y H. SINGH** (1998). "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances." *Administrative Science Quarterly* 43(4), pp: 781-814.



- GUSTIN, M. C., T. P. STANK Y P. J. DAUGHERTY** (1994). "Computerization: Supporting Integration." *The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 24(1), pp: 11-16.
- HAMEL, G.; Y. DOZ Y C. PRAHALAD** (1989): Collaborate with Competitors-and Win. *Harvard Business Review*, 67 (1), pp: 133-139.
- HARLAND, C.** (1999). Supply Network Strategy and Social Capital. Corporate Social Capital and Liability. Boston, Kluwer Academic Publishers, pp: 409-431.
- HECKERT, J. B. Y R. B. MINER** (1940). Distribution cost. The Ronald Press Company. New York.
- HEIDE, J. B.** (1994). "Interorganizational Governance in Marketing Channels." *Journal of Marketing* 58(january), pp: 71-85.
- HOFFMANN, W. H. Y R. SCHLOSSER** (2001). "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-Sized Enterprises. An Empirical Survey." *Long Range Planning* 34, pp: 357-381.
- JARILLO, J. C.** (1988). "On Strategic Networks." *Strategic Management Journal* 9(1), pp: 31-41.
- JARILLO, J. C.** (1993). Strategic Networks: Creating the Borderless Organisation. Butterworth Heineman. Oxford.
- JARILLO, J. C. Y H. H. STEVENSON** (1991). "Co-operative Strategies: The Payoffs and the Pitfalls." *Long Range Planning* 24(1).
- JOSKOW, P. L.** (1987). "Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence of a Coal Markets." *American Economic Review* March, pp: 168-185.
- KATZ, M. L.** (1989). Vertical Contractual Relations. Handbook of Industrial Organization. R. Schmalensee a. R. D. Willing. Amsterdam, Elsevier Science Publishers, pp: 655-721.
- KINCH, N.** (1992). Entering a Tightly Structured Network-Strategic Visions or Network Realities. Managing Networks in International Business. M. Forsgren a. J. Johanson (eds.). Philadelphia, Gordon & Breach, pp: 194-214.
- LAMBERT, D. M. Y M. C. COOPER** (2000). "Issues in Supply Chain Management." *Industrial Marketing Management* 29, pp: 65-83.
- LAMBERT, D. M., M. C. COOPER Y J. D. PAGH** (1998). "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities." *International Journal of Logistics Management* 9(2), pp: 1-19.
- LAMBERT, D. M., S. J. GARCIA-DASTUGUE Y K. L. CROXTON** (2005). "An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks." *Journal of Business Logistics* 26(1), pp: 25-51.
- LAMMING, R. C.** (1993): Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply. Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- LAZZARINI, S. G., F. R. CHADDAD Y M. L. COOK** (2001). "Integrating Supply Chain and Network Analysis: The Study of Netchains." *Journal on Chain and Network Science* 1(1), pp: 7-22.
- LEE, H. L. Y BILLINGTON, C.** (1992): "Managing supply chain inventory. Pitfalls and opportunities". *Sloan Management Review*, 33 (3), pp: 65-73.
- LEWIS, H. T.** (1956). The Role of Air Freight in Physical Distribution. Graduate School of Business Administration. Division of Research. Harvard University. Boston.
- LORENZONI, G. Y J. BADEN-FULLER** (1995). "Creating a Strategic Centre to Manage a Web of Partners." *California Management Review* 37(3), pp: 146-163.
- LUMMUS, R. R., R. J. VOKURKA Y K. L. ALBER** (1998). "Strategic Supply Chain Planning." *Production and Inventory Management Journal* 39(3), pp: 49-58.
- MENTZER, J. T., W. DEWITT, J. S. KEEBLER, S. MIN, N. W. NIX, C. D. SMITH Y Z. G. ZACHARIA** (2001). "Defining Supply Chain Management." *Journal of Business Logistics* 22(2), pp: 1-25.
- MORGAN, J. Y R. M. MONCZKA** (1996). "Supplier Integration; A New Level of Supply Chain

Management.” *Purchasing* 120(1), pp: 110-113.

**NASSIMBENI, G.** (1998). “Network Structures and Co-ordination Mechanisms. A Taxonomy.” *International Journal of Operations and Production Management* 18(6), pp: 538-554.

**NEW, S. J. Y RAMSAY, J.** (1995): Supply chains – corporate path to economic disaster?. Fourth International IPSERA Conference. Birmingham

**NISHIGUCHI, T.** (1994). Strategic Industrial Sourcing. Oxford University Press. Oxford and New York.

**OSBORN, R. N. Y C. C. BAUGHN** (1990). “Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances.” *Academy of Management Journal* 33, pp: 503-519.

**OUCHI, W. G.** (1981). “Organizational Paradigms - a Commentary on Japanese Management and Theory Z Organizations.” *Organizational Dynamics* 9(4), pp: 36-43.

**PFEFFER, J. Y G. R. SALANCIK** (1978). The External Control of Organizations. Harper & Row. New York.

**PIMENTEL, D.** (2004). Managing Business Network and Buyer-Supplier Relationships. Social Sciences Department. Wageningen, Wageningen: 196.

**PORTER, M.** (1985). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press. New York.

**PORTER, M. E.** (1986). Competition in Global Industries. HBS Press. Boston.

**POWELL, W. W.** (1987). “Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?.” *California Management Review* 30, pp: 67-87.

**POWELL, W. W.** (1990). “Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization.” *Research in Organizational Behavior* 12, pp: 295-336.

**RICHARSON** (1972). “The Organization of Industry.” *The Economic Journal* september.

**RUBIN, P. H.** (1978). “The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract.” *Journal Lawer of Law and Economics* 21(1), pp: 223-233.

**RUBIN, P. H.** (1990). Managing Business Transaction. Free Press. New York.

**RUDBERG, M. Y J. OLHAGER** (2003). “Manufacturing Network and Supply Chains: An Operations Strategy Perspective.” *The International Journal of Management Science Omega* 31, pp: 29-39.

**SCOTT, C. Y R. WESTBROOK** (1991). “New Strategic Tools fos Supply Chain Management.” *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 21(1), pp: 23-33.

**SHAPIRO, R. D.** (1984). “Get Leverage from Logistics.” *Harvard Business Review* 62(3), pp: 119-126.

**SHI, Y. Y M. GREGORY** (1998). “International Manufacturing Networks-to Develop Global Competitive Capabilities.” *Journal of Operations Management* 16 (2, 3), pp: 195-214.

**SLACK, N., S. CHAMBERS Y R. JOHNSTON** (2001). Operations Management. Prentice Hall. New York.

**STOCK, G. N., N. P. GREIS Y J. D. KASARDA** (2000). “Enterprise Logistics and Supply Chain Structure: The Role of Fit.” *Journal of Operations Management* 18, pp: 531-547.

**TAN, K. C.; KANNAN, V. R. Y HANDFIELD, R. B.** (1998): Supply chain management: supplier performance and firm performance. *International Journal of Purchasing and Material Management*, 34 (3), pp: 2-9.

**THOMPSON, J. D.** (1967). Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory. McGraw Hill. New York.

**THORELLI, H. B.** (1986). “Network: Between Markets and Hierarchies.” *Strategic Management Journal* 7, pp: 37-51.

**VAALAND, T. I. Y M. HEIDE** (2007). “Can the SME Survive the Supply Chain Challenges?” *Supply Chain Management: An International Journal* 12(1), pp: 20-31.

**WILLIAMSON, O. E.** (1975). Markets and Hierarchies. Free Press. New York.

**WILLIAMSON, O. E.** (1979). "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations." *Journal Lawer of Law and Economics* 22, pp: 3-62.

**WILLIAMSON, O. E.** (1981). "The Economics of Organization - the Transaction Cost Approach." *American Journal of Sociology* 87(3), pp: 548-577.

**WILLIAMSON, O. E.** (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press. New York.

**WOMACK, J. P., D. T. JONES Y D. ROOS** (1990). *The Machine That Changed the World*. New York.

**WOMACK, J. P. Y JONES, D. T.** (1994): "From lean production to the lean enterprise". *Harvard Business Review*, 72 (2), pp: 93-103.

**ZAHEER, A. Y N. VENKATRAMAN** (1995). "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange." *Strategic Management Journal* 16(5), pp: 373-392.

## CAPÍTULO VII

### ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN EN LA PYME

*Teodoro Ravelo Mesa*

*María Carmen Moreno Perdigón*

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)

Universidad de La Laguna



## VII.1. INTRODUCCIÓN

La empresa para nosotros no es más que una unidad económica de producción, cuyo objetivo primordial es la creación de utilidad o rendimiento económico a través de la producción de bienes y servicios, que le permiten satisfacer las necesidades detectadas en los consumidores y usuarios. Es decir, por un lado, consideramos a la empresa como una *unidad económica* cuyo fin último es la obtención de un rendimiento económico, antes que cualquier consideración sobre su forma jurídica (empresa individual, sociedad anónima, cooperativa, etcétera) o social (privada, pública o mixta). Por otro lado, se define a la empresa como una unidad de producción que comprende cualquier actividad que transfiera o aumente la utilidad de un producto (bien manufacturado o servicio), lo cual incluye no sólo las actividades industriales propiamente dichas sino también las agrícolas, mineras, extractivas, pesqueras, transporte, comercio y servicios en general. Por último, es considerada la empresa como una *unidad de decisión* dotada de un departamento de organización y coordinación central con una unidad de dirección, planificación y control. El enfoque sistémico, por nosotros adoptado en este estudio, considera a la empresa como un sistema abierto al entorno, es decir, en constante relación con el suprasistema económico en el que opera y desglosado a su vez en un conjunto de subsistemas perfectamente interrelacionados y que desarrollan funciones orientadas al logro de ese cometido común de producir para satisfacer las necesidades detectadas en los consumidores y usuarios.

Así, mientras la *función comercial* se encarga de interpretar el mercado de consumo para detectar sus necesidades y exigencias en cuanto a qué producto; qué cantidad; a qué precio y los posibles cambios de tendencia en las estimaciones realizadas.

La *función financiera*, por su parte, es la responsable de seleccionar los recursos financieros necesarios; la materialización de los mismos en inmovilizado, circulante y fondo de maniobra, además de velar por el cumplimiento de las reglas del equilibrio financiero.

La *función de producción*, objeto de este estudio, supone acometer una actividad económica que comunique o aumente la utilidad de un producto y que genere valor añadido, ya que sólo en la medida en que las empresas sean capaces de generar en la actividad productiva más valor del que consumen en ese proceso podrán crear riqueza. Precisamente la creación de valor añadido después de retribuir a los factores es una de las funciones prioritarias de las unidades de producción dentro del sistema económico y, por tanto, una condición necesaria para la supervivencia a largo plazo.

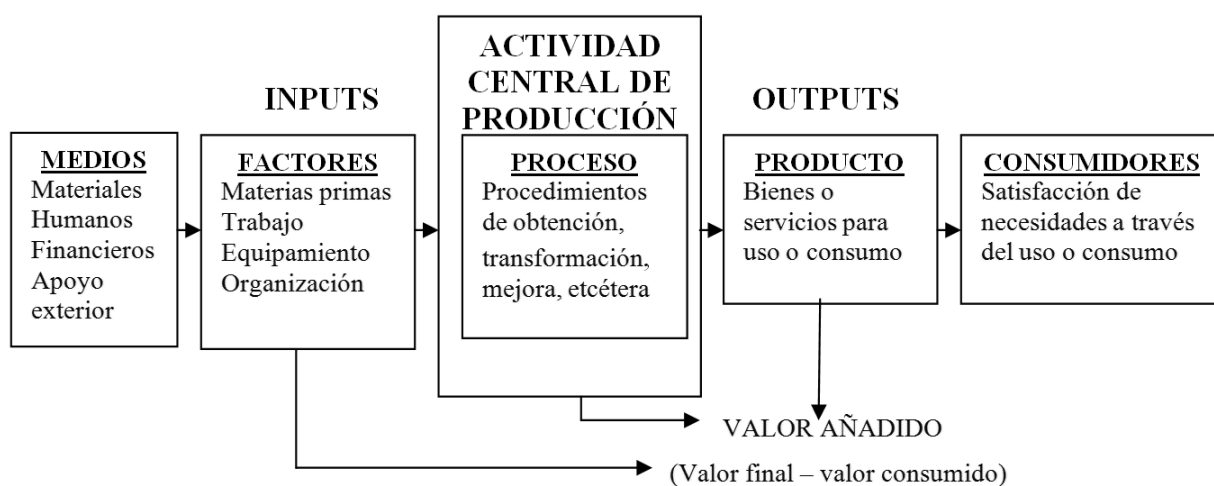
A esta función corresponde remunerar anticipadamente a los factores de producción (equipo capital, energía, mano de obra, materiales, etcétera) independientemente de la remuneración real que los consumidores y usuarios reporten a la empresa. Este pago anticipado de los factores de producción

implica asumir, por un lado, un riesgo técnico derivado del mayor o menor acierto en el tipo y en el volumen de producto que el mercado es capaz de absorber y, por otro lado, un riesgo económico proveniente de la posibilidad de acertar en la remuneración (precio) que los consumidores y usuarios están dispuestos a hacer efectiva.

Por último, la *función de dirección y gestión* se encarga de organizar, controlar y dirigir todas las funciones anteriormente descritas para alcanzar los fines que la empresa se haya propuesto a través de las estrategias globales planteadas.

## VII.2. CONCEPTO, ELEMENTOS Y TIPOLOGÍA DE LOS SISTEMA DE PRODUCCIÓN

Se entiende por sistema de producción el mecanismo a través del cual la empresa obtiene uno o más productos (“outputs”), con los procedimientos más adecuados (proceso), con la utilización de los medios materiales y humanos necesarios (“inputs”) y con el empleo de los métodos de gestión más eficientes para que se lleve a cabo con el menor empleo de tiempo y coste y con los niveles de calidad deseados (Cuatrecasas, L., 2000).



El carácter abierto del sistema productivo le hace mantener una relación dinámica con el entorno, del cual recibe a través del mercado de factores una serie de inputs que son procesados y convertidos en output (bienes y servicios), que nuevamente son transferidos al exterior, a través del mercado de productos, para que puedan cubrir las necesidades manifestadas por los posibles compradores o usuarios. Ahora bien, la actividad productiva hay que considerarla dentro de lo que se ha dado en llamar una *cadena de valor*, la cual incluye una serie de eslabones que van desde la explotación de los recursos naturales, la obtención de materias primas y su transformación en productos (bienes y servicios), pasando por la comercialización mayorista y minorista, hasta llegar a los servicios postventa. De tal forma que el valor añadido del producto será la suma del valor incorporado en cada uno de los eslabones de la cadena.

Según el grado de integración vertical, el objetivo de la empresa puede estar centrado en abordar un determinado eslabón, varios o incluso todos los eslabones.

El sistema productivo empresarial gira, por tanto, en torno a esos tres grandes elementos: *inputs*, *proceso*, *outputs*. Los *inputs* son los recursos o factores utilizados por el sistema en una actividad productiva. Algunos autores los clasifican en recursos elementales, constituidos por los factores utilizados directamente en las labores de procesado como los materiales, la mano de obra, el equipo capital, la información y la propia tecnología; recursos creativos, que son los que contribuyen a configurar un sistema productivo capaz de acometer de manera eficaz y eficiente las tareas de procesamiento y que engloban por supuesto todos los



factores de I + D y de configuración y diseño de productos y procesos; y por último, no por ello menos importantes, los recursos directivos, centrados en la gestión de las actividades productivas con el objeto de garantizar el buen funcionamiento y productividad del sistema.

El *proceso* es el elemento central del sistema productivo y está constituido por un conjunto de procedimientos de obtención, transformación, utilización o mejora, mediante los cuales los distintos inputs o factores de producción se convierten en outputs (bienes o servicios). Esta conversión se acomete mediante un conjunto de actividades, fundamentalmente tres, tareas, flujos y almacenamientos, que permiten ir añadiendo valor a los inputs adquiridos y aumentar así su potencial para satisfacer las necesidades del mercado a medida que avanzan a través del proceso productivo (Fernández, E. y otros, 2006).

Las *tareas* son las acciones acometidas por la mano de obra humana y por las máquinas sobre los materiales, los productos en curso de elaboración o terminados, presentando según Shingo (1985) cuatro tipologías diferentes en función de su importancia dentro del proceso. Así cabría hablar de tareas esenciales o acciones que modifican las características físicas o químicas de los materiales; tareas auxiliares, que complementan a las anteriores; tareas de apoyo, destinadas a la puesta a punto y preparación del proceso; y, por último, las tareas superfluas o esporádicas que no añaden ningún valor al producto y que convendría reducir al mínimo.

Los *flujos* pueden ser de información o de productos. El flujo de información viene representado por el traslado de las órdenes de trabajo o instrucciones necesarias que describan las tareas a realizar desde el correspondiente centro de responsabilidad hasta los lugares donde éstos se ejecutan.

El flujo de productos lo constituye la secuencia que siguen los materiales desde su entrada al proceso hasta su salida para el almacén de productos terminados. Ocurre cuando los materiales se trasladan de una tarea a otra empleando para ello mano de obra y maquinaria. Preceden siempre a la ejecución de las tareas y no añaden ningún valor al producto, por lo que deben reducirse al mínimo para atender rápidamente las necesidades del cliente interno o siguiente fase del proceso.

Cabría distinguir tres tipologías de flujo de producto: estático, funcional y secuencial. A su vez, éste último se divide en secuencial “en línea” o secuencial “en U”. El flujo estático se da cuando el producto no cambia de lugar, o sea, no existe flujo propiamente dicho y son los operarios, las máquinas y los materiales los que se desplazan al lugar donde se realiza el proceso. Se le conoce con el concepto tradicional de *distribución “por posición fija” o “por proyecto”*. La principal ventaja de este tipo de procesos es que permite aprovechar la máxima la especialización de la mano de obra; acepta la utilización de distintos tipos de máquinas, ya sean de uso general o específico; las tareas se pueden acometer de forma individual o en equipo, existiendo una gran flexibilidad en la programación de las mismas; y, por último, no se interrumpe el proceso si se presentaran dificultades en alguna de sus fases. Por el contrario, la programación temporal de las tareas es diferente y exclusiva para cada proyecto, siendo en este tipo de procesos donde más utilidad y aplicación tienen las técnicas PERT (Técnicas de Revisión y Evaluación de Proyectos) y CPM (Método del Camino Crítico). Si bien los costes fijos suelen ser bajos, presenta unos costes variables medios más elevados que en otro tipo de flujos.

El flujo funcional se da cuando las máquinas y los operarios se agrupan en centros de trabajo, secciones o departamentos especializados en cada una de las sucesivas etapas del proceso, en lo que tradicionalmente se conoce como *distribución funcional o “por proceso”*. Cada centro de trabajo agrupa máquinas similares de uso general y trabajadores especializados y altamente cualificados. Los procesos que utilizan este tipo de flujo son muy flexibles y permiten la producción de diferentes líneas de producto en lotes pequeños o medianos. Todo producto tiene su propio flujo funcional que describe los sucesivos centros de trabajo donde es preciso trasladar los materiales para añadirles valor y llegar a convertirlos en producto final. Los procesos diseñados en base a este tipo de flujos proporcionan una serie de ventajas, ya que permiten la producción de una gran variedad de productos; facilitan la supervisión de los trabajadores; requieren

una menor inversión en equipos al ser máquinas de uso genérico a la vez que implican una mayor fiabilidad ya que la avería de una máquina no supone la parada del proceso. Por el contrario, presenta inconvenientes tales como la baja ineficiencia en el manejo de materiales, con desplazamientos largos produciéndose a veces retrocesos y cambios de sentido en los flujos; elevados tiempos de ejecución con sustanciales stocks en curso; el coste unitario del producto es más elevado debido a los costes de la mano de obra más cualificada y a la baja eficiencia en el manejo de materiales; por último, dado que el ciclo de producción se ve alargado, el tiempo de respuesta al mercado también se verá retrasado.

El flujo secuencial se presenta cuando se alinean los equipos y tareas unos a continuación de otros, siguiendo la secuencia técnica de los materiales en su proceso de conversión en productos terminados. Estos procesos secuenciales se pueden disponer en línea recta o en forma de “U”.

El flujo secuencial en línea recta se corresponde con la *distribución “por producto”, en línea o en serie* y presenta como principales ventajas que los costes unitarios son más bajos, ya que los productos se mueven en la planta con mayor rapidez y se alcanzan, por tanto, niveles de productividad muy elevados utilizando máquinas de uso específico y trabajadores especializados y poco cualificados, para obtener un elevado volumen de producto estandarizado y poco variado; el manejo de materiales es reducido; los sistemas de planificación y control se simplifican, ya que al estar cada línea dedicada a un solo tipo de producto, se reduce considerablemente la posibilidad de confusión en la planta. Pero, no todo son ventajas en este tipo de flujos de proceso, ya que adolece de falta de flexibilidad y cualquier cambio en el tipo o volumen del producto suele acarrear cambios trascendentales en las instalaciones; adolece también de escasa flexibilidad en los tiempos de fabricación ya que el ritmo de trabajo no puede ser más rápido que la máquina más lenta; la inversión en equipos de uso específico suele ser más elevada que en las de uso genérico; la parada o interrupción de una máquina o la ausencia de un operario especializado puede paralizar toda la cadena, si no está debidamente programada la reparación o sustitución a tiempo; por último, las tareas especializadas son muy rutinarias y monótonas y afectan a la productividad laboral y a la moral de los operarios, disciplinando su actuación ya que no tienen ninguna autonomía para tomar iniciativas en el desarrollo y mejora de los procesos y productos en los que participa.

El flujo secuencial en forma de “U” es el propugnado por las nuevas corrientes del JIT y se corresponde con la denominada *distribución “celular”*. Una célula de trabajo está compuesta por un equipo de operarios y un conjunto de máquinas alineadas en forma de “U” siguiendo las etapas de los materiales en el proceso de conversión en diferentes componentes del producto. Los operarios que participan en la célula son polivalentes y cualificados para atender diferentes máquinas a la vez, las cuales son de uso genérico y pueden tener distintas aplicaciones. La asignación de tareas ya no se realiza de forma individualizada, sino conjuntamente para todo el equipo de operarios que conforma la célula, siendo todos ellos corresponsables de los objetivos encomendados. Otra ventaja de este tipo de flujo de procesos es que minimiza el tiempo de desplazamiento del trabajador, ya que la disposición en “U” le permite manejar las máquinas que están frente a él y a su espalda. El principal inconveniente de esta clase de distribución es que disciplina considerablemente al operario haciéndole corresponsable de los objetivos de producción del equipo que forma la célula; por otra parte, el trabajo en equipo suscita un cierto rechazo en los trabajadores occidentales que no están acostumbrados a asumir responsabilidades compartidas; por último, la diversificación de tareas o polivalencia de los operarios, que es la base de la distribución celular, es tanto más difícil de conseguir cuanto más tiempo de antigüedad lleven realizando las mismas tareas especializadas.

Según las características estructurales que configuran el proceso de conversión de una empresa, cabría hablar desde el punto de vista teórico de distintos métodos o sistemas productivos. Si bien en la realidad no se suelen dar en forma pura, sino combinados en distinta proporción dando lugar a los sistemas de producción híbridos que intentan aprovechar las ventajas y obviar los inconvenientes que los métodos de diseño puro suelen presentar.

La elección del sistema productivo más adecuado para cada empresa, va a depender en primer lugar de las propias características del producto, en cuanto al volumen de demanda, variedad y coste unitario o etapa del ciclo de vida del producto, etcétera. En segundo lugar, de las características del proceso referidas a su flexibilidad, dinamismo tecnológico del sector, inversiones, tamaño del lote, tipos de flujo o distribución en planta, etcétera. Y, por último, también dependerá de la organización del trabajo, la cualificación de los operarios, su polivalencia, la asignación de tareas individuales o en equipo, etcétera.

		PROYECTO	ARTESANAL	LOTES	MASA	CONTINUO	JUST IN TIME
PRODUCTO	Demanda	+	++	+++	++++	+++++	++++
	Variedad de producto	+++++	++++	+++	++	+	+++
	Coste unitario	+++++	++++	+++	++	+	++
PROCESO	Flexibilidad	+++++	++++	+++	++	+	+++
	Tamaño del lote	+	++	+++	++++	+++++	++
	Frecuencia cuellos botella	++	++	++++	+	+	+
	Inversiones	+++	+	++	++++	+++++	+++
	Inventarios productos terminados	+	++	+++	+++++	+++++	+
	Distribución en planta	Posición fija	Funcional	Funcional	Línea	Línea	Celular
ORGANIZACIÓN	Estructura	Orgánica	Orgánica	Orgánica	Mecanicista	Mecanicista	Orgánica
	Cualificación trabajadores	+++	+++++	++++	+	++	++++
	Polivalencia trabajadores	+	+++++	++	+	+	++++
	Tipo de trabajo	Individual/ Equipo	Individual	Individual	Individual	Individual	Equipo

+++++ Elevado, mucho

+ Poco, reducción, pequeño

Fuente: adaptado de Fernández, E. y otros (2003)

### VII.3. ESTUDIO EVOLUTIVO DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

No es hasta finales del siglo XIX con la irrupción del capitalismo financiero, propiciado por los avances tecnológicos de la Revolución Industrial, cuando aparece una nueva estructura de producción, la gran empresa y los sistemas de producción en masa, que plantean una nueva problemática organizativa distinta de la producción artesanal, heredada a su vez de los sistemas de producción gremial de la edad media. Nació así la llamada Dirección Científica que, a partir de las aportaciones de Taylor, con la aplicación de los métodos científicos de trabajo a los problemas de organización de la producción obtuvo un gran desarrollo posterior.

Aunque, evidentemente los problemas de organización de la *corriente tecnicista clásica* no se adaptan a la vida socioeconómica actual en los países desarrollados, hay que reconocer que constituyeron un

primer intento de organizar íntegramente el trabajo humano en el sistema productivo, en función de determinadas pautas de actuación y que intentaban dar respuesta a la problemática empresarial de la época. Así, ante la ampliación del mercado de trabajo e incorporación de un gran número de operarios con escasa o nula formación, los tecnicistas clásicos respondieron con una alta división del trabajo en tareas muy elementales para cuyo desempeño no se requiere una gran cualificación y con la especialización a ultranza del trabajador. Ante la necesidad de motivación para que el operario se adapte al nuevo sistema de producción en masa y aumente su productividad, concepción hedonista del trabajador, el cual intenta retrasar al máximo su tarea y sólo responde a los incentivos económicos. Para conseguir una respuesta automática y sin interferencias de tipo humano a los objetivos propuestos, concepción mecanicista del operario y estricto control disciplinario.

En el sistema de valores de los tecnicistas clásicos, el objetivo principal era la maximización de la productividad empresarial y de sus objetivos económicos, negando la existencia de los factores no formales en la organización y marginando a un segundo plano las interacciones de la empresa con su entorno, a la que concibieron como un sistema cerrado. (Domínguez Machuca y otros, 1995). Al éxito de estos principios clásicos de organización de la producción contribuyeron, por un lado, la inexistencia de un cuerpo legislativo social, siendo los reglamentos internos de las propias empresas el único sistema jurídico imperante; por otro lado, la escasa fuerza de los sindicatos, que luchaban aun por el derecho a su existencia; y, por último, la estructura desequilibrada del mercado de trabajo, con predominio absoluto de la oferta sobre la demanda de mano de obra.

Es a partir de los años veinte cuando comienza la verdadera revolución ideológica de la teoría sobre organización y gestión de la producción y de las operaciones, con la aparición de una serie de circunstancias históricas que provocan el progresivo abandono del enfoque tecnicista clásico. Así aparecen en esta época las primeras normas de legislación social que regulan las jornadas, los despidos, las vacaciones, etcétera. Aumenta el poder de reivindicación de los sindicatos, que pasan de estar estructurados por oficios a constituirse por industrias. Se produce el desarrollo de las ciencias de la conducta como la Sociología y la Psicología. El crecimiento de la empresa industrial en tamaño y complejidad, que requiere operarios de elevada formación y la toma de conciencia de que el enfoque tecnicista era en gran medida el causante del clima de no colaboración de los operarios y de su repercusión en la productividad, fueron las circunstancias que plantearon la necesidad de nuevos instrumentos y enfoques que discrepan ampliamente con los principios tecnicistas clásicos.

Surge así la *corriente psicológica* o del comportamiento, cuyo principal exponente, Elton Mayo, centró su actividad en determinar las razones del comportamiento humano frente a la mejora de la productividad y en especial frente a los incentivos económicos, los cuales considera insuficientes, demostrando que los incentivos de carácter social, la mejora de las condiciones de trabajo y la motivación son la base de la mejora de la productividad del trabajador.

Posteriormente, en 1945, McGregor formuló las teorías “X” e “Y”, que confrontaban las actitudes de las corriente tecnicista clásica con la corriente psicológica. Esto es, la Teoría “X” considera que el operario debe estar sometido a una autoridad e incentivado económicamente; y en la Teoría “Y”, el operario responde a mejoras de tipo social y motivación para su trabajo, aunque no niegue el establecimiento de la autoridad.

Las corrientes que se sucedieron en la segunda etapa del siglo XX están condicionadas por los avances científicos: Investigación Operativa, Matemáticas, Estadística y Teoría de Sistemas; avances tecnológicos: Electrónica, Informática, Automática, Robótica y Autorregulación; y avances en el área de gestión: Economía y Administración de Empresas (Management), Psicología y Ciencias de la Conducta, Dinámica de Grupos, etcétera. Por otra parte, el mercado también ha evolucionado pasando de una etapa de expansión a una de saturación, con un volumen de oferta excesivo para la demanda existente, a la vez que se caracteriza por su variedad y elevado grado de personalización de los productos exigidos

por los clientes; frente a la alta normalización y poca variedad de los productos ofrecidos anteriormente a clientes muy poco exigentes. La importancia de la calidad, los plazos de entrega y el servicio postventa es hoy en día mucho mayor, planteándose la calidad total como una condición previa para competir, los plazos de entrega son mucho más acuciantes y todo servicio anexo es relevante para unos productos cuyos ciclos de vida son cada vez más cortos.

Todos estos cambios han configurado el entorno en el que se desenvuelve la situación actual de la organización de la producción, la cual partiendo de las mencionadas corrientes tecnicista (Teoría “X”) y psicológica (Teoría “Y”) ya expuestas, con nuevas aportaciones de la Teoría “Z” de Ouchi, según la cual al operario se le reconoce no sólo su posible motivación e incentivación no económica, sino que aparecen y tratan de fomentarse nuevas posibilidades como la iniciativa, el espíritu de grupo, la participación y la lealtad o fidelización.

Ohno (1993) y los sistemas de gestión de la producción “*flexible y ajustada*” japoneses aseguran poco menos que “mientras Occidente no se olvide de Taylor, no va a progresar en las nuevas técnicas de gestión tan necesarias en el entorno actual” ya que muchos de los principios en que se basaban las corrientes anteriores son rechazadas ahora por las nuevas tendencias del JIT y de producción flexible y ajustada, de tal manera que rehúsan la máxima productividad sin más y la consideran en ciertas situaciones una fuente de despilfarro. Rompen con la especialización del trabajador, preconizando su polivalencia, así como con la producción estandarizada en masa frente a la personalización de productos. Rechazan el principio de autoridad del modelo taylorista llevando al límite el sistema de sugerencias y de trabajo en equipo, a fin de que los trabajadores participen activamente en el desarrollo y mejora de los productos y procesos, en lugar de estar sometidos exclusivamente a un estricto control disciplinario. Proponen el diseño de procesos productivos flexibles, especialmente ideados para hacer frente a la creciente complejidad de los mercados actuales, frente a la excesiva rigidez del modelo tradicional. Por ello, abandonan el sistema “push” tradicional, o de empuje del sistema productivo, en el que las necesidades son cubiertas antes de que realmente se produzcan y adoptan el sistema “pull” o de arrastre, en el que el mercado tira del proceso productivo y no a la inversa. También consideran un ámbito competitivo amplio y global, abandonando el carácter localista o doméstico de los mercados y proponen la especialización tecnológica frente a la integración vertical, fomentando el desarrollo de productos y procesos limpios y respetuosos con el medio ambiente.

En resumen, los sistemas productivos de las pequeñas y medianas empresas se organizan y gestionan en base a tres grandes pilares. En primer lugar, los productos y procesos que debido a su complejidad creciente requieren una especialización tecnológica de la PYME y una fabricación de series cortas de producto variado y personalizado, con calidad total garantizada en origen; con un diseño de procesos flexibles capaces de adaptarse a los frecuentes cambios del mercado; con una automatización suficiente para mejorar los tiempos de ejecución, la productividad y los costes; con los sistemas de planificación y control más rigurosos, que eviten despilfarros o actividades que no añaden valor al producto y minimicen los stocks.

El segundo pilar en que se basa la organización y gestión de la PYME se refiere al mercado de consumo, ya que se enfrenta a un consumidor que cada vez exige más variedad, más personalización, más calidad y menos plazos de entrega; con una normativa cada vez más estricta en cuanto a la defensa de los derechos del consumidor, de su seguridad y de las garantías y servicios postventa con una importancia creciente, ya que la venta no cierra la relación proveedor-cliente, sino que la inicia.

Por último, el tercer pilar en que se basa la organización y gestión de la PYME actualmente hace referencia a los recursos humanos, su integración en la empresa, con su participación activa y espíritu de grupo, motivación y corresponsabilización, capacidad de iniciativa y lealtad; su formación continua en nuevas tecnologías y su mayor polivalencia y capacidad para atender tareas diversificadas.



#### VII.4. LA ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN EN LA PYME: ENFOQUE CONVENCIONAL VS ENFOQUE DE RECURSOS

Hasta bien entrada la segunda mitad del pasado siglo, a la actividad productiva se le consideraba neutral desde una perspectiva estratégica, estimando irrelevante para la mayoría de empresas su contribución a la obtención de ventajas competitivas, viéndose relegada por tanto, a un segundo plano (Fernández, E., 2003). Fue Skinner (1966) quien primero reivindicó para la función productiva un papel similar al del resto de las áreas funcionales proponiendo su utilización como un arma competitiva importante en la planificación estratégica de la empresa y debiendo contribuir a su respaldo y apoyo, en lo que posteriormente se conoce como enfoque jerárquico o clásico. No obstante, a mediados de los años ochenta comienzan a surgir las primeras críticas al modelo jerárquico de planificación estratégica de la producción, ya que niega la capacidad de esta función para proporcionar ventajas competitivas por sí misma y se le atribuye un papel secundario de mero apoyo a la estrategia global de negocio. Surge así, como alternativa al enfoque clásico, la corriente actual basada en los recursos, según la cual los recursos de producción constituyen la base en la que se fundamenta la estrategia global de negocio y su variable competitiva clave (Hayes, 1985; Zahra, S.A. y Das, S.R., 1993).

La primera tarea en la determinación de la estrategia comienza con la formulación de la *visión empresarial* que hace referencia a lo que será la empresa en el futuro, una imagen del posible estado futuro que desea alcanzar la organización. Esa imagen de futuro proporciona una guía para poder distinguir entre lo que la empresa ha de intentar preservar (propósito) y lo que es susceptible de cambio en el tiempo (misión). Así, mientras el *propósito* se orienta hacia el interior de la organización, representando sus valores y creencias, que contribuyen a configurar y modelar el carácter de la empresa, quién es y porqué existe; la *misión*, sin embargo, tiene una orientación más externa y trata de dar respuesta a qué hace, cuál es nuestro negocio actual y futuro previsible y qué debemos hacer para superar a nuestros competidores. A su vez, la misión se materializa en objetivos y estrategias, que suponen las vías alternativas por las que aquélla se puede alcanzar.

Llegados a este punto, podemos definir a la *estrategia* como “un plan diseñado por la organización para alcanzar su misión”, como un plan que determina la manera en que una organización cumple su misión y objetivos propuestos (Heizer, J. y Render, B., 2001).

La estrategia empresarial es “el modelo de decisión que contiene la misión fundamental y los objetivos a largo plazo de la empresa, así como los planes de acción y de asignación de recursos necesarios para alcanzarlos, de tal forma que se defina su posición competitiva en respuesta al tipo de negocio en que está o quiere estar y la clase de organización que quiere ser” (Bueno Campos, E., 1987). De esta definición se desprenden una serie de características básicas. En primer lugar, la estrategia empresarial se refiere a una gran variedad de actividades que afectan tanto a las decisiones estructurales como a las del día a día, implicando un largo horizonte temporal en el que se aprecian sus efectos significativos, consecuencia de su efectividad. Requieren la participación de todos los recursos y capacidades de la organización priorizando sus objetivos, por lo que están presentes en todos los niveles y áreas funcionales de la empresa a lo largo de su vida. Su propósito último es descubrir aquéllos huecos u oportunidades en el entorno, que le proporcionen la ocasión de desplegar los particulares recursos y capacidades de su estructura organizativa interna y conseguir así una *ventaja competitiva sostenible* sobre sus competidores (Domínguez Machuca, J.A. y otros, 1995).

Esta ventaja competitiva la podemos definir como aquella parcela, aspecto o capacidad organizativa en que la empresa sobresale y atrae a sus clientes, quedando fuera del alcance de la competencia a corto y medio plazo, ya que a largo plazo intentarán igualarla e incluso mejorarla. Por ello, el objetivo último de la estrategia es dirigir los recursos y esfuerzos hacia las capacidades de la organización que, para los

competidores, sean más difíciles de imitar y mantener a largo plazo. Puede tratarse de un menor costo de producción, un producto de mayor calidad, más innovador o más fiable, un proceso más flexible, un tiempo de ejecución y de respuesta más corto, un mejor servicio postventa, una línea o gama más amplia de productos, o cualquier estrategia complementaria relacionada con las decisiones de localización, de recursos humanos, de aprovisionamiento, de capacidad, de layout, etcétera. O incluso fabricar *productos “verdes”*, es decir, que sean “respetuosos” con el medio ambiente, asumiendo *procesos “ecoficientes”*, que suponen una adecuada actuación medioambiental que mejore los costes a través de un uso más eficiente de los recursos, partiendo del supuesto de que la generación de contaminación es un síntoma claro de ineficiencia productiva y de que las “*prácticas limpias*” suponen ahorro de costes de gestión de residuos, de imagen, de responsabilidad, de demandas judiciales y sanciones.

Sin embargo, en la vida real las empresas no están capacitadas para ofrecer niveles muy exigentes para los distintos factores de competitividad simultáneamente. Normalmente están capacitadas para producir con unos valores o parámetros que, en conjunto, se hallan al nivel exigido por la competitividad del mercado, pero, destacando más en unos que en otros. En la medida en que se apoye más en uno u otro factor de competitividad, dará lugar a estrategias competitivas diferentes. La combinación de factores de competitividad más adecuada para una empresa es aquella en que la empresa se sienta más capacitada, es decir, para la que disponga de más recursos y capacidades y le reporte, por tanto, mayor ventaja competitiva.

En el enfoque convencional, la estrategia empresarial debe contener una descripción de la situación actual de la empresa, de su entorno y de la forma de competir en él, así como los objetivos corporativos y los planes de acción para lograrlos. La descripción de cómo ha de contribuir cada producto y área funcional a los objetivos corporativos y su plasmación en los mencionados planes, así como la distribución de los recursos entre los diferentes productos y áreas funcionales. Aunque algunos autores como Bueno E. (1993) consideran *los objetivos* integrados en la definición de *la estrategia*, mientras que otros como Fernández E. (2006) los tratan como dos elementos diferenciados, identificando a la estrategia con las decisiones a tomar. No obstante nosotros vamos a considerar a los objetivos como un elemento fundamental y parte integrante del proceso de planificación estratégica de la empresa.

La estrategia empresarial se concreta y desarrolla en el correspondiente *plan estratégico*, proceso mediante el cual se conecta la actual misión de la organización y sus condiciones ambientales con las metas y perspectivas futuras, estableciendo una guía para las decisiones y resultados del mañana. Mientras la *planificación jerárquica clásica* considera que la estrategia de producción y las de las restantes áreas funcionales han de contribuir a respaldar la consecución de la estrategia global de negocio, asumiendo que primero se ha de formular ésta y a partir de ahí las diferentes estrategias funcionales; la *planificación basada en los recursos*, sin embargo, critica el enfoque clásico, ya que niega la capacidad del área de producción para proporcionar a la empresa ventajas competitivas por sí misma y no sólo con un papel secundario de apoyo a la estrategia global de negocio. Para este enfoque los *recursos productivos* constituyen el factor competitivo determinante de la estrategia de negocio, ya que son la base y el origen de las capacidades o competencias distintivas de la empresa que, a su vez, representan la principal fuente de las ventajas competitivas para la misma.

En el proceso de planificación jerárquica o clásica de la estrategia de producción, se pueden distinguir una serie de etapas. En una primera fase se elabora un *diagnóstico de la situación actual* en que se encuentra la empresa realizando, por un lado, un *análisis externo* que establezca el estado presente y perspectivas de futuro de su *entorno general* (economía, política, regulación, etcétera.) y del *entorno específico* (cuota de mercado, competencia, tecnología, etcétera), con el objeto de determinar las oportunidades y amenazas que presentan o puedan presentar; y, por otro lado, un *análisis interno* que le permita identificar los *puntos fuertes y débiles* de su estructura organizativa y desplegar así sus particulares recursos y capacidades



para aprovechar las oportunidades del entorno y conseguir así una ventaja competitiva, a la vez que le permita reaccionar a tiempo ante las posibles amenazas. En una segunda etapa, se establece la *misión corporativa* concretando dónde quiere llegar, con el desarrollo de los objetivos a largo plazo en cuanto a rentabilidad, costes, cuota de mercado, crecimiento, innovación, etcétera, y su clasificación por orden de importancia, determinando así las prioridades competitivas de la firma. En una tercera fase, se lleva a cabo la determinación, evaluación y selección de las estrategias o cursos de acción que nos indican cómo vamos a alcanzar los objetivos establecidos; con la evaluación de las posibles reacciones de la competencia, las consecuencias sobre la firma y sus prioridades competitivas y con la selección de las estrategias más adecuadas o líneas de actuación globales en cuanto al tipo de producto, nivel de calidad, de precios, de penetración comercial, de cobertura geográfica, de I+D, de necesidad de nuevos procesos, de inversiones en inmovilizado, etcétera. Iniciándose además la concreción y formalización de la estrategia corporativa, mediante el establecimiento de las políticas o reglas para la toma de decisiones. A continuación se desarrolla el plan estratégico, el cual refleja en términos monetarios los objetivos, estrategias y políticas formuladas anteriormente, así como el desarrollo de las estrategias funcionales o cursos de acción que permiten a cada área funcional alcanzar sus propios objetivos y, a la vez, contribuir a la consecución de la estrategia global. Finalmente, se controla la ejecución y desarrollo del plan estratégico, de los resultados alcanzados y de la eficiencia lograda en la consecución de los objetivos corporativos con la detección y análisis de las posibles desviaciones.

Aunque el enfoque clásico desarrollado por Skinner (1974) puede considerarse como ampliamente superado por las tendencias actuales de la Teoría de Recursos, algunas de sus propuestas como la de *producción focalizada* siguen teniendo plena vigencia. Por industria focalizada entendemos aquella que se centra en un conjunto limitado y consistente de productos, volúmenes, tecnologías y clientes para apoyar la “tarea de fabricación” explícita que, a su vez, respalda la estrategia global del negocio. La clave está en la variedad de productos y no en su volumen, en la diversidad de necesidades que satisfacen y no en el número de clientes y, por supuesto, en las tecnologías de proceso utilizadas que deben estar en consonancia con la variedad de productos ofrecidos y la diversidad de clientes que satisfacen, pudiéndose presentar dos alternativas extremas de producción focalizada “por producto” y “por proceso” (Hayes y Schmenner, 1978). Así, mientras la *focalización por producto* es la más recomendable en tecnologías de proceso poco complejas y menos intensivas en capital, donde la flexibilidad y la capacidad de innovación son más importantes que la propia planificación y control; la *focalización por proceso*, sin embargo, es el sistema de producción más adecuado para atender las necesidades de un mercado de masas, mediante la fabricación en grandes lotes de un elevado volumen de una limitada línea de productos, utilizando trabajadores poco cualificados y máquinas de uso específico.

El enfoque más actual de la Planificación Estratégica basado en los Recursos, considera que son éstos, es decir los “inputs” del sistema de producción, la verdadera fuente de las capacidades o competencias distintivas de la empresa, entendiendo por tal aquellos aspectos en los que destaca y hace mejor, constituyendo un punto fuerte de su estructura organizativa interna en relación con los competidores y que origina, por tanto, ventajas competitivas para la firma.

Según este enfoque, podemos concluir que la identificación de sus capacidades es la clave de la PYME para competir con garantías de éxito en el mercado. La empresa debe conocer qué hace mejor y entender claramente cómo sobrevivir y desarrollarse haciéndolo bien. Esta concepción de la PYME en términos de “lo que es capaz de hacer mejor” le reporta unos fundamentos más firmes y duraderos a su planificación estratégica que un enfoque basado en las necesidades que pretende satisfacer, facilitándole la obtención de rentas extraordinarias con respecto a sus competidores (Fernández y otros, 2006).

Por otro lado, las PYMES pueden utilizar sus diferentes capacidades para intentar abordar simultáneamente distintas fuentes de ventajas competitivas, dado que no son alternativas mutuamente

excluyentes y según la Teoría de Recursos no puede existir incompatibilidad entre los diferentes objetivos planteados. En la determinación de las capacidades hay que tener en cuenta que éstas han de tener un carácter valioso otorgado por el cliente en relación al momento de tiempo y al sector industrial donde se aplican. Han de ser raras o escasas en su disponibilidad y claramente insuficientes para atender los servicios demandados. Difíciles de imitar de tal forma que preserven la posición competitiva de la empresa y sean defendidas a través de barreras de protección como patentes, complejidad social, conocimiento no explícito, etcétera, que impidan la imitación por los competidores. Por último, la capacidad ha de ser difícil de sustituir no existiendo capacidades alternativas que satisfagan la misma necesidad.

Por otro lado, los recursos y capacidades se han de integrar jerárquicamente en un modelo de “abajo-arriba” (bottom-up) atravesando los límites funcionales e incluso empresariales, de tal forma que, si bien la competencia en el mercado deriva de la relación entre empresas, es en la integración jerárquica de los recursos donde se genera la capacidad estratégica origen de las ventajas competitivas.

## VII.5. CONCLUSIONES Y TENDENCIAS ACTUALES

Llegados a este punto podemos concluir que, si bien este Enfoque de Recursos ha propiciado en los últimos años el desarrollo de estrategias productivas novedosas como la *flexibilidad y agilidad estratégica* y como la *personalización masiva* por la cual se fabrican de forma eficiente productos individualizados a gran escala y que, a juicio de algunos autores, puede llevar a este sistema productivo a convertirse en el paradigma de producción más importante del siglo XXI, estableciendo incluso las bases para una nueva revolución industrial (Fernández, E. y otros, 2006). No obstante, actualmente las principales líneas de trabajo se centran en torno a los *procesos de producción ecoeficientes* y a la fabricación de *productos ecológicos*, abordando ampliamente el concepto de *desarrollo sostenible* como vía para hacer compatible el crecimiento económico con la protección del medioambiente.

En este sentido, habría que resaltar que aunque este tipo de actuaciones medioambientales se relacionan con las decisiones de todas las áreas funcionales de la PYME, son sobre todo las de transformación las que mayor impacto acarrearán al entorno, a la vez que permiten potenciar las fortalezas del sistema productivo y lograr una ventaja competitiva sostenible (Newman, W.R. y Hanna, M.D., 1996).

En los últimos años los distintos agentes sociales y la propia legislación medioambiental obligan y presionan a la empresa en general y a la Dirección de la Producción en particular, a diseñar productos y procesos más ecológicos, a través de la consecución de los siguientes objetivos estratégicos:

1. Sustitución del consumo de *recursos no renovables* por otros de carácter *renovable*.
2. Puesta en práctica de *procesos ecoeficientes* que permitan reducir el consumo de *recursos escasos* para producir la misma o mayor cantidad de producto.
3. Reducir el nivel de contaminación y de residuos generados *durante el proceso* productivo o *durante la utilización* o consumo del producto, a través de la colaboración con los suministradores, con los clientes y con los demás grupos de interés para conseguir de manera integradora una mayor eficacia y eficiencia en la actuación medioambiental de la PYME.
4. Recuperar los residuos y reincorporarlos a los procesos productivos como materia prima secundaria, que sustituya a la de origen natural y le dote de un valor económico a través de cualquiera de las siguientes alternativas:
  - a. *Reutilizando* el residuo consecutivamente, sin transformación previa.
  - b. *Reciclando* el residuo, transformándolo previamente y utilizándolo en procesos posteriores.
  - c. *Valorizando* el residuo, ya sea a través de la generación de energía en su proceso de incineración, o bien mediante otras alternativas como la reducción, el desensamblado, la refabricación y la restauración.

Aunque es evidente que la integración de los objetivos y prácticas medioambientales en la estrategia de producción permite potenciar las fortalezas productivas que, a su vez, proporcionan las capacidades necesarias para lograr ventajas competitivas de carácter sostenible, sin embargo, una gran mayoría de las PYMEs se encuentran todavía en una etapa inicial de gestión medioambiental, caracterizada por la introducción de equipos especializados y *tecnologías de control* exigidos por la presión externa, derivada sobre todo de los organismos reguladores, con el objetivo último de evitar las sanciones que su incumplimiento pudieran acarrear. Visto así el problema medioambiental se aborda de una manera restrictiva, al considerar que debe ser evaluado de manera independiente al departamento de producción, con el exclusivo fin de controlar las emisiones una vez que se han producido y sin vinculación alguna entre el objetivo medioambiental y la estrategia de producción.

En una segunda etapa, las PYMEs optan por extender sus esfuerzos más allá de lo que la normativa en vigor les exige, incluyendo las mejores prácticas de los procesos medioambientales de los competidores o ciñéndose a algún estándar reconocido internacionalmente como el ISO 14.001 o el Reglamento EMAS de la Unión Europea.

Este segundo enfoque de gestión medioambiental, basado en el *establecimiento y certificación de estándares internacionales*, supone un primer paso que permite a la PYME basar sus acciones medioambientales en las “buenas prácticas”, proporcionando la confianza del cliente de que no sólo se está cumpliendo la regulación, sino mejorando de manera continuada la gestión medioambiental. Sin embargo, no asegura un desarrollo excepcional hacia la integración en la estrategia de producción y simplemente puede que tengan como objetivo prevenir la obsolescencia de sus procesos y productos por la futura entrada en vigor de una normativa medioambiental más exigente, manteniéndose por tanto al margen de las decisiones de producción y de la estrategia competitiva.

En una tercera fase, la PYME propicia la introducción de *tecnologías medioambientales preventivas o limpias*, que traten de evitar los problemas derivados de la contaminación, en lugar de resolverlos “a posteriori”. Este enfoque exige, por un lado, implicar al factor medioambiental en la función de producción, aplicándose a todas las fases del proceso, desde el aprovisionamiento de recursos, hasta las actividades de reutilización y reciclado de los productos o su depósito en forma de residuos y, por otro lado, exige la integración de las decisiones medioambientales en la estrategia competitiva de la PYME, con el objeto de detectar los recursos organizativos que permiten lograr la ventaja competitiva e integrar las diferentes funciones del negocio (Banerjee, S. B., 2001).

Si bien la puesta en práctica de tecnologías de prevención de la contaminación por la PYME tiene un evidente efecto positivo sobre los resultados de la misma, con una minoración considerable de sus costes a través de un uso más eficiente de los factores, una disminución en la utilización de materiales de riesgo, evitando accidentes laborales y demandas judiciales, así como cualquier fase del proceso que no añada valor al producto; no obstante, su potencial para mejorar la imagen y reputación de la firma es relativamente baja, ya que los efectos que genera este planteamiento son de carácter interno y, por tanto, poco visibles cara a la opinión pública.

En un planteamiento final las PYMEs tienden a utilizar sus capacidades medioambientales para llevar hasta sus últimas consecuencias el componente de eco-producción y de responsabilidad social en la estrategia competitiva y llegar a convertirlo en el verdadero eje impulsor de la misma. Por último, resaltar que si bien la razón inicial por la que las empresas comienzan a introducir este tipo de procesos es responder a la presión social y velar por el cumplimiento de la regulación medioambiental que, con su endurecimiento, convierte en insuficientes los planteamientos iniciales de control, con el tiempo se van dando cuenta de que también a través de su participación en la eco-industria y en la fabricación de productos ecológicos pueden mejorar sensiblemente su posición competitiva y, por tanto, sus resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANERJEE, S. B.** (2001): "Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations", *Journal of Management Studies*, vol. 38, nº 4, pp. 489-513.
- BUENO, E.** (1993): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, técnicas y casos*, Pirámide, Madrid.
- CUATRECASAS, L.** (2000): *Organización de la producción y dirección de operaciones. Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A.** (Coord.) (1995): *Dirección de Operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y en los servicios*, McGraw-Hill, Madrid.
- FERNÁNDEZ, E.; AVELLA, L. Y FERNÁNDEZ, M.** (2006): *Estrategia de producción*, McGraw Hill, Madrid.
- HAYES, R. H.** (1985): "Strategic planning-Forward in reverse", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 111-119.
- HAYES, R.H. Y SCHMENNER, R.W.** (1978): "How should you organize manufacturing?", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 105-119.
- HEIZER, J. Y RENDER, B.** (2001): *Dirección de la Producción. Decisiones estratégicas*, 6ª edición, Prentice Hall, Madrid.
- MAYO, E.** (1972): *Problemas humanos de una civilización industrial*. Nueva Visión, Buenos Aires.
- MCGREGOR, D.** (1977): *Mando y motivación*, Editorial Diana, México.
- NEWMAN, W. R. Y HANNA, M. D.** (1996): "An empirical exploration of the relationship between manufacturing strategy and environmental management. Two complementary models", *Internacional Journal of Operations and Productions Management*, vol. 16, nº 4, pp 69-87.
- OHNO, T.** (1993): *El sistema de producción Toyota. Más allá de la producción a gran escala*, Gestión 2000, Barcelona.
- SHINGO, S.** (1985): *A Revolution in Manufacturing. The SMED System*, Productivity Press, Cambridge.
- SKINNER, W.** (1966): "Production under pressure", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 139-146.
- ZAHRA, S.A. Y DAS, S.R.** (1993): "Building competitive advantage on manufacturing resources", *Long Range Planning*, vol. 26, nº 2, pp. 90-100.



## CAPÍTULO VIII

### ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL E-BUSINESS EN LAS PYMES

*Zenona González-Aponcio*

*Margarita Calvo-Aizpuru*

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)

Universidad de La Laguna





### VIII.1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las tecnologías de la información (TI), y especialmente de las tecnologías de Internet, provoca que las fronteras entre empresas dejen de ser fijas y delimitadas. En consecuencia, las TI trascienden las fronteras de las empresas para dar soporte a la empresa extendida y a las relaciones de colaboración entre ellas.

En este entorno, las tecnologías e-business contribuyen al desarrollo de nuevos modelos de negocio basados en la creación de valor mediante el uso intensivo de información. Esto lleva consigo planificar el rediseño de los procesos internos y definir mejoras e innovaciones en las relaciones e intercambios entre los participantes en los modelos de negocio (Venkatraman, 1994; y Rayport y Sviokla, 1995).

Klein y Quelch (1997) concluyen que la difusión de Internet y del e-Commerce ha derivado en la aparición de nuevos modelos de negocio como complemento o alternativa a los ya existentes (Pavlou y Fygenson, 2006 y Choudhury y Karahanna, 2008). Así, las empresas sustituyen actividades de la cadena de valor tradicional por actividades de la cadena de valor virtual, convirtiéndola en más eficiente y flexible (Porter y Millar, 1985).

La perspectiva estratégica del e-business plantea mejoras en la capacidad de innovación de las empresas, en sus procesos y productos (Rayport y Sviokla, 1995; Mahadevan, 2000; Zott, 2000; Amit y Zott, 2001; y Porter, 2001), y distingue entre “*estrategias complementarias*” y “*estrategias de sustitución*”. La primera se manifiesta cuando los mercados electrónicos complementan a las actividades desarrolladas tradicionalmente por la empresa, y la segunda si sólo desarrolla modelos de negocio basados en Internet. Olson y Boyer (2003) y Pflughoeft et al. (2003) añaden que las empresas desarrollan negocios sobre Internet utilizando tecnologías adecuadas y los obstáculos no son lo suficientemente determinantes como cabría esperar.

Al igual que las empresas grandes, las pymes buscan gestionar las TI no sólo para mejorar la eficacia de las tareas rutinarias sino también para ser más competitivas porque consideran a la información como un recurso clave para el negocio. Luego, el fomento de la presencia en Internet a través de tecnologías e-business es una opción óptima para que las pymes descubran la utilidad de las TI y promuevan su incorporación en los procesos de negocio, además de utilizar la red para llegar a sitios, personas y mercados a los que no pueden acceder habitualmente.

El propósito de nuestro trabajo es determinar las principales líneas de investigación que siguen los estudios sobre el despliegue del e-business en las pymes desde una perspectiva estratégica. Para ello, identificamos las aportaciones más relevantes relacionadas con su aplicación y, antes de concluir con las reflexiones finales, presentamos los resultados de los estudios que muestran cuál es la situación del e-business en las pymes de Canarias.

## VIII.2. EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LAS PYMES

Las investigaciones sobre el uso de TI en la empresa se han centrado en analizar su eficiencia mediante la evaluación del ajuste entre la planificación de TI y las prioridades competitivas de la empresa (Porter y Millar 1985; Clemons y Row, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Powell y Dent-Micalleft, 1997; Feeny y Willcocks, 1998; Raghunathan, 1999; Bharadwaj, 2000; Kearns y Lederer, 2003; y Subramani, 2004; Tanriverdi, 2005; y Oh y Pinsonneault, 2007).

Efectivamente, en los últimos años las TI han tenido una repercusión sumamente positiva en el resultado empresarial y se han convertido en un elemento esencial de cambio, aunque un porcentaje importante de pymes aún sufre un retraso generalizado en la adopción y difusión de las mismas. No obstante, es cada vez más frecuente encontrar investigaciones (ver tabla 1) que analizan las repercusiones de las TI sobre las pymes y de ellas se desprende que existe una alta proporción de empresas que poseen estrategias específicas en este sentido, si bien en la mayoría de los casos se establecen de modo irregular (Riemenschneider et al., 2003).

Las TI han mantenido siempre un carácter dinámico y evolutivo, y el tamaño de la empresa puede resultar un factor limitador a la hora de utilizar las tecnologías más innovadoras, ya que influyen sobre la capacidad de acceso a las TI más relevantes y sobre las decisiones de inversión, que en las pymes se concentran en la figura del gerente/propietario (Beaver y Jennings, 2001; Wymer y Regan, 2005).

TABLA 1. ESTUDIOS SOBRE LA INTEGRACIÓN DE LAS TI EN LAS PYMES

Autores	Constructo	Aportación
Gragg y Zinatelli (1995); y Fink (1998)	Claves del uso de sistemas de información (SI)	TI: contabilidad, proceso de datos, inventarios, organización, mantenimiento de registros y almacenamiento de datos. SI: de explotación, asociados al tiempo, de inventario, de acceso a los datos, de personal y de los informes. Las mejoras en SI son en eficiencia y ahorro de tiempo. Rentabilidad; activos y ahorro estimado; inversión en mantenimiento; implicación de los empleados; y disminución de costes.
Cragg y King (1993); Ballantine et al. (1998); y Levy et al. (1999)	Ventajas e inconvenientes del desarrollo de SI	Ventajas competitivas, outsourcing e interés de los gestores. Recursos financieros escasos, inadecuada gestión del tiempo y carencia de capacidad interna. Tecnologías de hardware y software no apropiadas; inexistencia de preparación interna; y poca atención a la gestión de SI.
Fink, 1998; Gragg y Zinatelli (1999); Caldeira y Ward (2002); y Pool et al. (2006)		
Riemenschneider y Mykytyn (2000)	Sector <i>versus</i> tamaño	Los conocimientos del responsable sobre el uso de TI dependen del sector al que pertenece la pyme. Las pymes se diferencian en inversiones y en ventajas estratégicas en TI por sectores; y los empleados se adaptan al cambio según el tamaño de la pyme.
Love, et al. (2005)		
Raymond y Pare (1992); Cragg y King (1993); Iacovou et al. (1995); Cragg y Zinatelli (1995); Zinatelli et al. (1996); Harrison et al. (1997); Ballantine et al. (1998); Thong (1999); Bergeron et al. (2001); Hussin et al. (2002); Winston y Dologite (2002); y Riemenschneider et al. (2003); Al-qirim (2006); Bharadwaj y Soni (2007); Pavic et al. (2007)	Determinantes del éxito de las TI	Las actitudes de los responsables de las pymes, la preparación de los usuarios y el apoyo de las aplicaciones. Conocimiento e implicación de los responsables de las pymes en las decisiones sobre los recursos de TI. El potencial estratégico de las TI en las pymes es menor porque desconocen del entorno tecnológico y les falta experiencia.

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las investigaciones subrayan las decisiones que el gerente/propietario toma acerca de la adquisición de TI y éstas dependen, fundamentalmente, de los recursos financieros, de las ventajas y/o desventajas de su aplicación estratégica, de gestionar el tiempo correctamente y de la capacidad interna (Cragg y King, 1993; Ballantine et al., 1998; y Levy et al., 1999).

Levy et al. (2001) confirman que son pocas las pymes que hacen un uso innovador de las TI, y que las razones de inversión se fundamentan en aspectos exclusivamente estratégicos. Aunque, como demuestran Riemenschneider et al. (2003), plantean estrategias específicas en TI, si bien las establecen de modo irregular porque cuentan con recursos escasos, su gestión es bastante informal, no tienen definida explícitamente una planificación, y adquieren TI en función de la opinión del gerente/propietario (Raymond y Pare, 1992; Cragg y Zinatelli, 1995).

En consecuencia, los responsables de las pymes deben conocer e implicarse en las decisiones relacionadas con los recursos de TI (Cragg y King, 1993; Iacovou et al., 1995; Harrison et al., 1997; Ballantine et al., 1998; Thong 1999; Riemenschneidera y Mykytyn, 2000; Bergeron et al., 2001; Hussin et al., 2002; y Winston y Dologite 2002). Así, Harrison et al. (1997) concluyen que tanto las actitudes de los gestores/propietarios de las pymes como la preparación de los usuarios y el apoyo de las aplicaciones son factores determinantes del éxito de las TI (Zinatelli et al., 1996).

De esta manera, la estructura orgánica de las pymes, la actitud de sus responsables, los recursos disponibles y, la infraestructura y conocimientos sobre TI son claves para que los directivos adquieran habilidades relacionadas con su planificación (Ballantine et al., 1998). Riemenschneidera y Mykytyn (2000) afirman que dichos conocimientos no dependen tanto de su tamaño como del sector económico al que pertenecen. Además, añaden que las inversiones en TI de las pymes se diferencian en función del sector y, en menor medida, de su tamaño, las ventajas competitivas que consiguen varían según el sector y los empleados supeditan su adaptación al tamaño de las empresas.

En comparación con las grandes empresas, la utilización de las TI en las pymes tiene menor relevancia estratégica (Bharadwaj y Soni, 2007), pues el desconocimiento del entorno tecnológico y la falta de experiencia limitan su capacidad para desarrollar todo el potencial de las TI (Al-qirim, 2006; Pavic et al., 2007). Así, existen un conjunto de características inherentes a las pymes que influyen en su comportamiento y limitan la accesibilidad a la hora de adoptar las TI (Fink, 1998; Caldeira y Ward, 2002; Pool et al., 2006). Estos autores definen las siguientes restricciones de las pymes en el momento de utilizar estratégicamente las TI: la incapacidad para invertir en dichas tecnologías; insuficiente personal que las hace más dependientes de los consultores externos; pocas innovaciones en la gestión de las TI; sus sistemas de información se encuentran en la fase inicial de explotación; los continuos cambios de las TI; la falta de planificación a largo plazo; TI que no responden a las expectativas de los usuarios; y la desconfianza que generan las TI respecto a la privacidad, la autenticación y la seguridad global.

Por el contrario, como señalan Gragg y Zinatelli (1995) y Fink (1998), otros factores pueden tener un efecto positivo en la disponibilidad para adoptar las TI en las pymes. Por ejemplo, la actitud y el conocimiento que posean los gerentes/propietarios en TI, pues desempeñan un papel dominante y conforman la cultura organizativa, la participación de los empleados y usuarios en la construcción de sistemas de información, su formación previa y la presión competitiva del mercado respecto de la utilización de ciertas TI.

### **VIII.3. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN SOBRE EL E-BUSINESS DE LAS PYMES**

Según Weill y Vitale (2002), el e-business consiste en redefinir los procesos de la empresa interconectándolos con los de los socios, los clientes y los proveedores. Siguiendo a Amit y Zott (2001,

pág. 511), este tipo de negocio “...representa el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio”.

Además, defienden la existencia de cuatro dimensiones sobre la creación de valor en Internet interdependientes. Éstas son la eficiencia de las transacciones electrónicas, los servicios que complementan los productos que se ofrecen por la red, la retención de los consumidores y, por último, las posibilidades de innovar en mercados electrónicos.

Dentro de la visión estratégica del e-business en las empresas son básicos los trabajos de Phan (2003) y Cazier et al. (2006). Mientras el primero plantea las claves del éxito del e-commerce, el segundo determina que la congruencia del valor añadido es importante para diferenciarse con el e-business porque aumenta la confianza.

Aportaciones más recientes como la de Klein (2007) demuestran que, en el entorno del e-business, el nivel de confianza que tiene un proveedor respecto del cliente interviene positivamente en su comportamiento en el momento del intercambiar información, y éste afecta a la personalización de los productos y servicios ofrecidos al cliente.

Sanders (2007) y Power y Singh (2007) también comprueban que el e-business influye en el resultado empresarial, directa e indirectamente, cuando se incentiva la colaboración dentro de la empresa y con otras empresas. Además, Johnson, et al. (2007) afirman que el uso del e-business se incrementa con el despliegue de recursos estratégicos internos y externos, y que la estructura de la función de compras y el tamaño de la empresa influyen positivamente en la adopción de transacciones e-business.

En este entorno, el análisis del e-business en las pymes adquiere especial relevancia por sus diferencias respecto de las grandes empresas a nivel de adaptación e impacto de las TI. En los últimos diez años, las investigaciones se centran, especialmente, en identificar y analizar los factores que explican el porqué las pymes no adoptan las diversas modalidades de e-business, y el desarrollo de programas para apoyar a los gerentes/propietarios en el momento de elegir la solución e-business adecuada a las características particulares de cada pyme. En la Tabla 2 se distinguen las principales aportaciones de las investigaciones realizadas hasta la actualidad.

La presencia en Internet de las pymes cambia radicalmente su manera de hacer negocios hasta el punto de que les fuerza a valorar los límites organizacionales y, a veces, utilizan sin éxito las tecnologías asociadas con el e-business debido a que carecen de capacidad para desarrollarlo (Ihlström y Nilsson, 2003). En este sentido, Eikebrokk y Olsen (2007) identifican como capacidades críticas la estrategia empresarial, la integración entre TI y procesos de negocio, y el éxito del e-business.

El impacto a nivel organizativo también es una de las perspectivas de análisis seguidas por un porcentaje importante de investigaciones (Miles y Snow, 1992; Chatterjee, et al. 2002; Pavlou y Fygenson, 2006; Zhu y Kraemer, 2002; Yeung, et al. 2003; Subramani, 2004; Subramaniam y Shaw, 2002). Y una parte importante de ellas se concentran en las actividades propias del e-commerce B2B y del B2C (Mahmood, et al., 2004; Kaefer y Bendoly, 2004 y Ratnasingam, 2005).

Según Vescovi (2000), Ritchie y Brindley (2000), Raymond (2001) y Tetteh y Burn (2001), el e-commerce altera los procedimientos internos de las pymes y favorece la captación de nuevos clientes y mercados. En este sentido, Grandon y Mykytyn (2004) y Grandon y Pearson (2004) analizan la productividad y el apoyo al desarrollo de actividades rutinarias y de gestión como factores determinantes de su uso, al mismo tiempo que los tradicionales (preparación, presión del entorno, facilidad de uso y utilidad).

Por otro lado, Molla y Licker (2001) adaptan al e-commerce el modelo de DeLone y McLean (1992) para medir el éxito de los sistemas de información. Y con posterioridad, DeLone y Mclean (2003) actualizan su modelo tomando en consideración este tipo de e-business.

TABLA 2. INVESTIGACIONES SOBRE EL E-BUSINESS DE LAS PYMES

ENFOQUE	AUTORES	DESCRIPCIÓN
<b>Beneficios</b>	Pfughoeft et al. (2003); Santarelli y D'Altri (2003); Schlenker y Crocker (2003); Sellitto et al. (2003); Stansfield y Grant (2003); Yeung et al. (2003); MacGregor (2004); Levenburg (2005); y Sharma y Bhagwat (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claves del éxito del e-business.</li> <li>- Identificar las ventajas estratégicas.</li> <li>- Factores específicos sobre el uso y las limitaciones del e-business.</li> </ul>
<b>Habilidades/ Obstáculos</b>	Wagner et al. (2003); Fillis et al. (2003); Hughes et al. (2003); Jones et al. (2003b); Ramsey et al. (2003); Rao et al. (2003); y Zheng et al. (2004); Stockdale y Standing (2004); Tan y Ouyang (2004); Taylor y Murphy (2004); Tsao et al. (2004); Warren (2004); Fisher y Craig (2005); Ramsey y McCole (2005); Wong y Aspinwall (2005); Wymer y Regan (2005); Lawson y O'Keefe (2006); y MacGregor y Vrazalic (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores de éxito y barreras.</li> <li>- Factores críticos de éxito y barreras para utilizar el e-business.</li> <li>- Factores de éxito en las pymes totalmente virtuales.</li> </ul>
<b>Integración</b>	Shiels et al. (2003); Daniel y Wilson (2003); Koh y Maguire (2004); Kettinger y Hackbarth (2004); Lin y Lee (2005) Raymond et al. (2005); y McGrath et al. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de integración del e-business.</li> <li>- Divulgación de las tecnologías e-business.</li> <li>- Utilización del e-business para gestionar las necesidades de la información.</li> </ul>
<b>Diseño estratégico</b>	Donckels y Lambrecht (1997); Poon y Swatman (1999a y 1999b); Overby y Min (2001); Jones et al. (2003a); Paper et al. (2003); Tucker y Lafferty (2004); MacGregor (2004); Levy, et al. (2005); Johnston, et al. (2007); y Pavic, et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas estratégicas para desarrollar e-Commerce.</li> <li>- Plantean estrategias en innovación de productos.</li> <li>- Adoptan estrategias e-business para maximizar sus resultados.</li> </ul>
<b>Difusión e impacto estratégico</b>	MacDonald et al. (1998); Poon y Swatman (1997, 1998, 1999a y 1999b); Poon (2000); Walczuch, et al. (2000); Sillence, et al. (2001); Amit y Zott (2001); Wagner et al. (2003); Levy y Powell (2003); Martin y Matlay (2003); Bernadas y Verville (2005); Burke (2005); Blount et al. (2005); Salmeron y Bueno (2006); Fisher, et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir en e-Business depende del beneficio, de factores organizativos y de la presión del entorno.</li> <li>- El e-Commerce es resultado de una estrategia clara del sitio Web.</li> <li>- El e-business depende de la seguridad, el plan de formación y los socios adecuados.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia y Parker y Castleman (2007, pág. 28)

Asimismo, como afirman Lund y McGuire (2005), existen diferencias importantes en cuanto al uso de tecnologías e-business dependiendo del sector empresarial al que pertenecen las pymes consecuencia de su heterogeneidad. Estos autores detectan que las pymes del sector industrial y del comercio al por mayor son las que más desarrollan el e-business, mientras que las pymes pertenecientes al comercio al por menor y al sector servicios lo hacen en menor medida. Taylor y Murphy (2004) añaden que las pymes de zonas rurales desarrollan más el e-business que las situadas en grandes ciudades.

Una parte importante de las investigaciones utilizan el marco teórico de la cadena de valor de Porter (2001), tal como proponen Rayport y Sviokla (1995), quienes definen una cadena virtual basada en la obtención, organización, personalización, síntesis y distribución de la información.

Las investigaciones que se enmarcan dentro del enfoque estratégico exploran las relaciones entre estrategia de negocio, estrategia e-business y resultados en las pymes (Karagozoglu y Lindell 2004; Ray y Ray 2006; Rivard et al. 2006; Tse y Soufani 2003). Concretamente, en la Tabla 2 podemos diferenciar entre dos grupos, uno que incluye las que proponen modelos o describen la evolución de cómo se forman las estrategias e-business (Jones et al. 2003a; Paper et al. 2003; Tucker y Lafferty 2004) y un



segundo grupo que define un subconjunto de factores de difusión y su impacto sobre el uso estratégico del e-business por las pymes (Levy y Powell 2003; Martín y Matlay 2003).

En relación con el diseño de estrategias, Poon y Swatman (1999a y 1999b) reconocen que las pymes prefieren utilizar en mayor medida aplicaciones simples, del tipo e-mail y servicios para el alojamiento de sitios Web, que aplicaciones más complejas como el e-business. Sin embargo, posteriormente Lund y McGuire (2005) afirman que ya no se limitan a utilizar sólo aplicaciones simples sino que además despliegan un e-business participativo, pero sin llegar a aprovecharlo para mejorar su posición competitiva.

Donckels y Lambrecht (1997) y Overby y Min (2001) abogan por la importancia de las alianzas estratégicas en el uso del e-commerce para las pymes, sugiriendo que no sólo les proporcionan una fuente de información y conocimientos técnicos del mercado y del negocio sino que también les dotan de mayor flexibilidad para enfrentarse a los cambios del entorno. MacGregor (2004) compara las ventajas y desventajas de formar parte o no de una alianza estratégica, concluyendo que las dificultades disminuyen cuando las pymes pertenecen a una alianza y que en cuanto a las ventajas no existen diferencias significativas.

Por otra parte, Levy et al. (2005) demuestran que si las pymes siguen estrategias de crecimiento basadas en el mercado invierten menos en e-business que las que plantean estrategias apoyadas en la innovación de productos.

Igualmente, Johnston, et al. (2007) sugieren que los responsables de las pymes deben adoptar estrategias basadas en e-business para maximizar sus resultados, aunque los beneficios no se distribuyen uniformemente entre regiones, sectores o tamaño de empresas. Y además, Pavic, et al. (2007) afirman que integran tecnologías de Internet en sus estrategias buscando ventajas competitivas, a pesar de la existencia de limitaciones relacionadas con las actitudes de los propietarios, y los conocimientos y habilidades de sus empleados.

Por último, respecto de la difusión e impacto estratégico, Mehrstens, et al. (2001) explican los tres factores que influyen en la decisión de las pymes a la hora de invertir en tecnologías e-Business: el beneficio esperado, la influencia organizacional y las presiones externas. En este sentido, Poon y Swatman (1997, 1998, 1999a y 1999b) y Sillence, et al. (1998) reconocen que la presión del cliente es fundamental para el e-business y, por tanto, la ausencia de uso por su parte es el principal factor inhibidor de la contratación de un proveedor vía electrónica. En consecuencia, para estos autores el tipo de relación con el cliente y su presión juegan un papel importante en la estrategia e-business de las pymes.

Además de deficiencias en los conocimientos acerca de las TI, las pymes también han mostrado gran incertidumbre o recelo de los beneficios del e-business en comparación con las empresas grandes (Salmeron y Bueno, 2006), lo que afecta a su motivación para invertir en e-business (Wagner et al., 2003; y Walczuch et al., 2000). Para ello, el gerente/propietario debe admitir la visión del potencial que poseen las TI para generar ventajas competitivas.

Pero, Fisher et al. (2007) encuentran que las pymes con una estrategia clara sobre su sitio Web desarrollan más el e-commerce que el resto, e indican que distinguir el nivel de madurez de dicha estrategia ayuda a reconocer hasta que punto están preparadas para moverse en el entorno que configura el e-commerce.

Luego, la formulación estratégica de las pymes es un determinante al seleccionar y desplegar sus recursos para desarrollar el e-business, a pesar de que muchas empresas no han podido alinear sus estrategias de e-business con las estrategias del negocio (Amit y Zott, 2001). Poon (2000) confirma que hay una correlación positiva entre los efectos del e-business y la reducción de los costes de transacción, la creciente eficacia del mercado y la obtención de ventajas competitivas.

Por tanto, es necesario que las pymes con visión estratégica consideren el uso de tecnologías e-business como un factor clave y formando parte de la estrategia empresarial global para poder generar alguna ventaja competitiva sostenible (Blount et al., 2005).

#### VIII.4. ESTUDIOS SOBRE EL E-BUSINESS DE LAS PYMES CANARIAS

El modelo de negocio basado en la gestión por funciones que siguen la mayor parte de las pymes de Canarias es poco válido para afrontar los cambios y retos que plantea el mercado actual, y necesitan apostar por la innovación con TI para captar las tendencias del mercado así como para diseñar productos y servicios nuevos. Luego, la información y los servicios derivados de interacciones a través de Internet se convierten en activos fundamentales para adquirir y gestionar los conocimientos en beneficio de la pymes y de los agentes del entorno canario.

Calvo (2006), Calvo y González (2006) y González y Calvo (2006) analizan cómo afectan las TI a las pymes de Canarias. En concreto, afirman que las TI se aplican fundamentalmente en procesos de contabilidad, en el tratamiento y almacenamiento de los datos, en la gestión de inventarios y en la organización y en el mantenimiento de archivos. Los sistemas de información se usan, sobre todo, para disminuir los costes de explotación, los costes asociados al tiempo y al inventario, los costes de acceso a los datos, los costes de personal y los costes de los informes.

Igualmente, González y Calvo (2006) resaltan que las pymes incorporan TI en los procesos de nivel operativo en mayor medida y, por el contrario, en los procesos organizacionales gerenciales su utilización es menos frecuente. Como consecuencia, las pymes no explotan suficientemente las TI para conseguir procesos más eficientes y mejorar los servicios ofertados.

Calvo y González (2006) creen que, al condicionar los procesos organizacionales las características de las TI y como las pymes no tienen consciencia de la consideración estratégica de dichas tecnologías, les será muy difícil dar una respuesta adecuada mediante dichas tecnologías a las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, pues requerirían diseñar nuevos procesos y, en definitiva, también su negocio. Además, afirman que en las pymes se infrautilizan las TI en determinadas zonas de la cadena de valor que podrían generar alguna ventaja competitiva y difícilmente dan respuesta a los requerimientos de los clientes mediante TI porque aún deben rediseñar gran parte de sus procesos para adaptarse al cambio.

La investigación desarrollada por Calvo et al. (2007a) permite concluir que los gerentes/propietarios de las pymes sólo perciben como valiosas a las TI para realizar trabajos de tipo administrativo y que, por lo tanto, deben contar con responsables de TI capaces de liderar el cambio que conlleva la integración de dichas tecnologías a todos los niveles.

Asimismo, González y Calvo (2006) y Calvo et al. (2007) constatan que los responsables de las pymes perciben positivamente la utilización de Internet, principalmente, para apoyar tareas administrativas de gestión de cobros y facturación, sin llegar a aprovechar eficientemente sus prestaciones para integrar la información y explotarla con objeto de mejorar los servicios ofertados. Sin embargo, si que son receptivos a emplear soluciones relacionadas con la gestión de clientes y la gestión interna del negocio.

El primer estudio que plantea un análisis de la aplicación del e-business en las pymes de Canarias es realizado por Melián (2003), quien evalúa la calidad del servicio que reciben los clientes mediante el e-commerce. Destaca que al cliente novel le cuesta reconocer la personalización como factor implícito de la calidad del servicio virtual, la fiabilidad sigue siendo importante para permanecer en los mercados virtuales, y las pymes deben reducir las cargas económicas que repercuten en el cliente así como los tiempos de entrega de los productos. Estos resultados se completan con una descripción de los elementos de la idiosincrasia canaria que favorecen y/o dificultan su desarrollo, y los factores determinantes de la calidad en las compras electrónicas desde la perspectiva del cliente.

Asimismo, González, et al. (2006) y González y Ramos (2006) describen la situación y las perspectivas de futuro del e-commerce para las pymes de Canarias, destacando que se encuentran aún en fase de formación.



Según Melian-Alzola y Padron-Robaina (2006b y 2007) los atributos que explican la dimensión tangible del e-commerce son la navegación, la señalización, los instrumentos y las explicaciones del sitio Web, mientras que el coste y la garantía dilucidan el valor en el e-commerce. Además, Melián y Padrón (2006a) y González et al. (2006) coinciden en afirmar que las pymes de Canarias necesitan fortalecer y desarrollar aún más las interacciones virtuales internas y externas.

Finalmente, González y Calvo (2007a y 2007b) estudian las opiniones que tienen sobre la presencia en Internet los responsables de las pymes, concluyendo que el modelo desplegado fundamentalmente es la aplicación del e-business B2B y aprovechan las interacciones virtuales en función de su tamaño. Asimismo, añaden las siguientes observaciones:

- Un porcentaje alto de pymes tiene capacidad suficiente para realizar transacciones completas en Internet.
- Las pymes utilizan tecnologías e-business principalmente para mejorar la información sobre el mercado y promover sus productos y servicios, así como para relacionarse con entidades financieras y Administraciones Públicas.
- Las pymes no desarrollan suficientemente las interacciones virtuales propias de aplicaciones e-business.
- El potencial transaccional de las pymes es más de compra que de venta.

## VIII.5. CONCLUSIONES

Las investigaciones más recientes sobre el uso de TI en las pymes evalúan el ajuste entre su planificación y las prioridades competitivas. En este entorno, los estudios sobre el e-business se han centrado en los factores que explican su adopción.

Este trabajo presenta las últimas tendencias de las investigaciones sobre el e-business desarrollado por las pymes, obteniendo las siguientes conclusiones:

1. El e-business representa algo nuevo para las pymes y genera formas de negocio alternativas que no son complejas a priori.
2. El enfoque estratégico del e-business estudia los enlaces entre estrategia de negocio, estrategia e-business y resultados en las pymes.
3. Las futuras investigaciones sobre el e-business en Canarias deben analizar los factores internos y externos que determinan su difusión; la modalidad de e-business desplegada (en procesos o en funciones operacionales); y el nivel de integración entre la estrategia empresarial y la estrategia e-business.

Por último, la principal limitación del trabajo es que prescinde de las investigaciones realizadas antes del año 1997 sobre el e-business en las pymes, por considerarlo un periodo menos fructífero desde la perspectiva estratégica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P. J. H.** (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 1, págs. 33-46.
- AMIT, R. Y ZOTT, C.** (2001): "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, vol. 22, nº 6-7, págs. 493-520.
- A-QIRIM, N.** (2006): "Persons of E-commerce adoption in small business in New Zealand", *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, vol. 4, págs. 17-45.
- BALLANTINE, J., LEVY, M. Y POWELL, P.** (1998): "Evaluating Information Systems in Small

y Medium-Sized Enterprises: Issues y Evidence”, *European Journal of Information Systems*, vol. 7, nº4, págs. 241-251.

**BEAVERM, G. Y JENNINGS, P.** (2001): “Human Resource Development in Small Firms: The Role of Managerial Competence,” *Entrepreneurship and Innovation*, vol. 2, nº 2, págs. 93-101.

**BERGERON, F., RAYMOND, L. Y RIVARD, S.** (2001): “Fit in Strategic Information Technology Management Research: An Empirical Comparison of Perspectives” *Omega*, vol.29, nº2, págs. 125-142.

**BERNADAS, C. Y VERVILLE, J.** (2005): “Disparity of the infusion of e-business within pymes: a global perspective”, *International Journal of Technology Management*, vol. 31, nº1-2, págs. 39-46.

**BHARADWAJ, A. S.** (2000): “A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation”, *MIS Quarterly*, vol. 24, nº. 1, págs. 169-192.

**BHARADWAJ, P.N. Y R.G. SONI,** (2007): “E-Commerce Usage and Perception of E-commerce Issues among Small Firms: Results and Implications from an Empirical Study”, *Journal of Small Business Management*, vol. 45, págs. 501-521.

**BLOUNT, Y., CASTLEMAN, C. Y SWATMAN, P.M.C.** (2005): “eCommerce, Human Resource Strategies and Competitive Advantage: two Australian banking case studies”, *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 9, nº 3, págs. 73-90.

**BURKE, K.** (2005): “The impact of firm size on Internet use in small businesses”, *Electronic Markets*, vol. 15, no. 2, págs. 79-93.

**CALDEIRA, M.M. Y WARD, J.M.** (2002): “Understanding the successful adoption and use of IS/IT in SMEs: an explanation from Portuguese manufacturing industries”, *Information Systems Journal*, vol. 12, págs. 121-152.

**CALVO, M.** (2006): “La asimilación de las tecnologías de la información y comunicación en el tejido empresarial canario”, en González, Z. (coord.) *El uso de tecnologías de información en la empresa en Canarias*. Colección Investigación Empresarial, nº 18, Ed. Fundación FYDE-CajaCanarias, págs. 49-78.

**CALVO M. Y GONZÁLEZ Z.** (2006): “Análisis de las tecnologías de la información que emplean las pymes”, en Febles J. y Oreja, J.R. (coord.) *Modelos de Rasch en Administración de Empresas*. FYDE-CajaCanarias Colección e-Books, nº1, págs.38-48.

**CALVO M. Y GONZÁLEZ Z.** (2006): “Análisis de las tecnologías de la información que emplean las pymes”, en Febles J. y Oreja, J.R. (coord.) *Modelos de rasch en administración de empresas*. FYDE-CajaCanarias Colección e-Books, vol.1, págs. 38-48.

**CALVO, M., GONZÁLEZ, Z. Y GIL, A. M.** (2007): “Visión de los responsables de las tecnologías de la información sobre sus categorías y usos en las pymes” en Febles J. (coord.) *Los modelos de Rasch en Administración de Empresas. Aplicaciones avanzadas*. Ed. Fundación FYDE-CajaCanarias, págs. 57-74.

**CAZIER, J.A., SHAO, B.B.M. Y LOUIS, R.D.S.** (2006): “E-business differentiation through value-based trust”, *Information & management*, vol. 43, págs. 718-727.

**CHATTERJEE, D., GREWAL, R. Y SAMBAMURTHY, V.** (2002): “Shaping Up for E-Commerce: Institutional Enablers of the Organizational Assimilation of Web Technologies”, *MIS Quarterly*, vol. 26, nº 2, págs. 65-89.

**CHOUDHURY, V. Y KARAHANNA, E.** (2008): “The relative advantage of electronic channels: a multidimensional view”, *MIS Quarterly*, vol. 32, nº 1, págs. 179-200.

**CLEMONS, E.K. Y ROW, M.C.** (1991): “Sustaining TI Advantage: The Role of Structural Differences”, *MIS Quarterly*, vol. 15, nº 3, págs. 275-292.

**CRAGG, P.B. Y KING, M.** (1993): “Small-Firm Computing Motivators y Inhibitors”, *MIS Quarterly*, vol.17, nº1, págs. 47-60.

**CRAGG, P.B. Y ZINATELLI, N** (1995): “The Evolution of Information Systems in Small Firms”, *Information & Management*, vol.29, nº1, págs. 1-8.

**DANIEL, E.M. Y WILSON, H.N.** (2003): "The role of dynamic capabilities in ebusiness transformation", *European Journal of Information Systems*, vol. 12, págs. 282-296.

**DELONE, W.H. Y MCLEAN, E.R.** (1992): "Information systems success: the quest for the dependent variable", *Information Systems Research*, vol. 3, n° 1, págs. 60-95.

**DELONE, W.H. Y MCLEAN, E.R.** (2003): "The DeLone y McLean model of information systems success: a ten-year update", *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, n° 4, págs. 9-30.

**DONCKELS, R. Y LAMBRECHT, J.** (1997): "The network position of small businesses: an explanatory model", *Journal of Small Business Management*, vol. 35, n°2, págs. 13-28.

**EIKEBROKK, T.R. Y OLSEN, D.A.** (2007): "An empirical investigation of competency factor affecting e-business success in European pymes", *Information & Management*, vol. 44, págs. 364-383.

**FEENY, D.F. Y WILLCOCKS, L.P.** (1998): "Core IS capabilities for exploiting information technology". *MIT Sloan Management Review*, vol. 39, n°3, págs.9-21.

**FILLIS, I., JOHANSSON, U. Y WAGNER, B.** (2003): "A conceptualisation of the opportunities and barriers to e-business development in the smaller firm", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 10, n° 3, págs. 336-344.

**FINK, D.** (1998): "Guidelines for the Successful Adoption of Information Technology in Small and Medium Enterprises", *International Journal of Information Management*, vol 18; n° 4, págs. 243-253.

**FISHER, J. Y CRAIG, A.** (2005): "Developing business community portals for pymes – issues of design, development and sustainability", *Electronic Markets*, vol. 15, n° 2, págs. 136-45.

**FISHER, J., CRAIG, A. Y BENTLEY, J.** (2007): "Moving from a Web Presence to e-Commerce: The Importance of a Business - Web Strategy for Small-Business Owners", *Electronic Markets*, Vol.17, n°4, pages 253-262.

**GONZÁLEZ Z. Y CALVO M.** (2006): "Grado de aplicación de las tecnologías de la información en los procesos empresariales de las pymes", en Febles J. y Oreja, J.R. (coord.) *Modelos de Rasch en Administración de Empresas*. FYDE-CajaCanarias Colección e-Books, n°1, págs. 98-108.

**GONZÁLEZ Z. Y CALVO M.** (2007a): "La presencia en Internet de las empresas canarias: una aproximación mediante análisis estadístico y el modelo de Rasch" en Febles J. (coord.) *Los modelos de Rasch en Administración de Empresas. Aplicaciones avanzadas*. Ed. Fundación FYDE-CajaCanarias, págs. 139-160.

**GONZÁLEZ, Z. Y CALVO, M.** (2007b): "Interacciones virtuales en las empresas comerciales de Canarias", *Estudios Canarios. Anuario del Instituto de Estudios Canarios*, n° L. (pendiente de publicación).

**GONZÁLEZ, Z. Y RAMOS, A.** (2006): "Comercio electrónico: implicaciones y situación actual", en González, Z. (coord.) *El uso de tecnologías de información en la empresa en Canarias*. Colección Investigación Empresarial, n° 18, Ed. Fundación FYDE-CajaCanarias, págs. 209-226.

**GONZÁLEZ, Z., CALVO, M. Y GIL, E.** (2006): "Desarrollo del e-Commerce en las empresas insulares: el caso de las Islas Canarias", en Martínez, I., Santoro, F.M., Isaias, P. y Gutierrez, J.M [Editor]: *Proceedings de la LADIS Internacional Conference WWW/Internet 2006*, pág. 271-275.

**GRANDON, E.E. Y MYKYTYN JR, P.P.** (2004): "Theory-based instrumentation to measure the intention to use electronic commerce in small and medium sized businesses", *Journal of Computer Information Systems*, vol. 44, n° 3, págs. 44-57.

**GRANDON, E.E. Y PEARSON, J.M.** (2004): "Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses" *Information & Management*, vol. 42, págs. 197-216.

**HARRISON, D. A., MYKYTYN, P. P. Y RIEMENSCHNEIDER, C. K.** (1997): "Executive Decisions About Adoption of Information Technology in Small Business: Theory y Empirical Tests", *Information Systems Research*, vol.8, n°2, págs. 171-195.

**HUGHES, M., GOLDEN, W. Y POWELL, P.** (2003): "Inter-organisational ICT systems: the way

to innovative practice for pymes?”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 10, n° 3, págs. 277-286.

**HUSSIN, H., KING, M., Y CRAGG, P.** (2002): “TI Alignment in Small Firms”, *European Journal of Information Systems*, vol.11, n°2, págs. 108-127.

**IACOVOU, C.L., BENBASAT, I. Y DEXTER, A.S.** (1995): “Electronic data interchange y small organizations: adoption y impact of technology”, *MIS Quarterly*, vol. 19, n° 4, págs. 465-485.

**JOHNSON, P.F., KLASSEN, R.D., LEENDERS, M.R. Y AWAYSHEH, A.** (2007): “Utilizing e-business technologies in supply chains: The impact of firm characteristics and teams”, *Journal of Operations Management*, vol. 25, págs. 1255-1274.

**JOHNSTON, D.A., WADE, M. Y MCCLEAN, R.** (2007): “Does e-business Matter to pymes? A Comparison of the Financial Impacts of Internet Business Solutions on European y North American pymes”, *Journal of Small Business Management*, vol. 45, n° 3, págs. 354–361.

**JONES, C., HECKER, R. Y HOLLAND, P.** (2003a): “Small firm Internet adoption: opportunities forgone, a journey not begun”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 10, n° 3, págs. 287-297.

**JONES, P., BEYNON-DAVIES, P. Y MUIR, E.** (2003b): “Ebusiness barriers to growth within the SME sector”, *Journal of Systems y Information Technology*, vol. 7, n° 1-2, págs. 1-26.

**KAEFER, F. Y BENDOLY, E.** (2004): “Measuring the impact of organizational constraints on the success of business-to-business e-commerce efforts: a transactional focus”, *Information & Management*, vol. 41, n° 5, págs. 529-541.

**KARAGOZOGLU, N. Y LINDELL, M.** (2004): “Electronic commerce strategy, operations, and performance in small and medium-sized enterprises”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, n° 3, págs. 290-301.

**KEARNS, G.S. Y LEDERER, A.L.** (2003): “A resource-based view of strategic TI alignment: how knowledge sharing creates competitive advantage”, *Decision Sciences*, vol. 34, n° 1, págs. 1-29.

**KETTINGER, W.J. Y HACKBARTH, G.** (2004): “Integration of electronic commerce networks into the sales processes of small firms”, *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 5, n° 3, págs. 153-171.

**KLEIN, L.R. Y QUELCH J.A.** (1997): “Business-to-business market making on the Internet”, *International Marketing Review*, vol. 14, n° 5, págs. 345-361.

**KLEIN, R.** (2007): “Customization and real time information access in integrated eBusiness supply chain relationships”, *Journal of Operations Management*, vol. 25, págs. 1366-1381.

**KOH, S.C.L. Y MAGUIRE, S.** (2004): “Identifying the adoption of e-business y knowledge management within pymes”, *Journal of Small Business y Enterprise Development*, vol. 11, n 3, págs. 338-348.

**LAWSON-BODY, A. Y O’KEEFE, T.P.** (2006): “Interorganizational relationships in the context of pymes’ B2B e-commerce”, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, vol. 4, n 4, págs. 1-28.

**LEVENBURG, N.** (2005): “Does size matter? Small firms’ use of e-business tools in the supply chain”, *Electronic Markets*, vol. 15, n° 2, págs. 94-105.

**LEVY, M. Y POWELL, P.** (2003): “Exploring SME internet adoption: towards a contingent model”, *Electronic Markets*, vol. 13, n° 2, págs. 173-181.

**LEVY, M., POWELL, P. Y GALLIERS, R.** (1999): “Assessing information systems strategy development frameworks in pymes”, *Information & Management*, vol. 36, págs. 247-261

**LEVY, M., POWELL, P. Y WORRALL, L.** (2005): “Strategic Intent y E-Business in pymes: Enablers y Inhibitors”. *Information Resources Management Journal*, vol. 18, n° 4, págs.1-20.

**LEVY, M., POWELL, P. Y YETTON, P.** (2001): “pymes: aligning IS y the strategic context”, *Journal of Information Technology*, vol.16, págs.133-144.



**LIN, H.-F. Y LEE, G.G.** (2005): "Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption", *Management Decision*, vol. 43, n° 2, págs. 171-188.

**LUND, M.J.F. Y MCGUIRE, S.** (2005): "Institutions y development: electronic commerce y economic growth", *Organisation Studies*, vol. 26, n° 12, págs. 1743-1763.

**MACGREGOR, R.C.** (2004): "The role of strategic alliances in the ongoing use of electronic commerce technology in regional small business", *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, vol. 2, n° 1, págs. 1-14.

**MACGREGOR, R.C. Y VRAZALIC, L.** (2006): "E-commerce adoption barriers in small businesses and the differential effects of gender", *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, vol. 4, n° 2, págs. 1-24.

**MAHADEVAN, B.** (2000): "Busienss Models for Internet-Based ECommerce: An Anatomy", *California Management Review*, vol. 42, n° 4, págs. 55-69.

**MAHMOOD, M. A., BAGCHI, K., Y FORD, T. C.** (2004): "On-line Shopping Behavior: Cross-Country Empirical Research," *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 9, n° 1, págs. 9-30.

**MARTIN, L.M. Y MATLAY, H.** (2003). "Innovative use of the Internet in established small firms: the impact of knowledge management and organisational learning in accessing new opportunities", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 6, n° 1, págs. 18-26.

**MCGRATH, L.C., LOMERSON, W.L. Y SCHWAGER, P.H.** (2006): "Integration of e-business into small and medium size businesses", *International Journal of Applied Management and Technology*, vol. 4, n° 2, págs. 112-124.

**MEHRTENS, J., CRAGG, P.B. Y MILLS, A.M.** (2001): "A model of Internet adoption by pymes", *Information y Management*, vol. 39, n° 3, págs. 165-176.

**MELIÁN, L.** (2003): *La gestión de la calidad en el e-Commerce desde la perspectiva del cliente*, Temas Empresariales, Ed.: Fundación FYDE-CajaCanarias.

**MELIÁN, L. Y PADRÓN, V.** (2006a): "El comercio electrónico B2C: una apuesta de futuro para el sector comercial", en González, Z. [coord.]: *El uso de las tecnologías de la información en la comercio al por menor en Canarias*. Colección Investigación Empresarial. Ed: Fundación FYDE-CajaCanarias. Tenerife, págs. 227-249.

**MELIAN-ALZOLA, L. Y PADRON-ROBAINA, V.** (2006b): "Tangibility as a quality factor in electronic commerce B2C". *Managing Service Quality*, vol. 16, n° 3, págs. 320 – 338.

**MELIAN-ALZOLA, L. Y PADRON-ROBAINA, V.** (2007): "Measuring the results in B2C e-commerce". *International Journal of Quality y Reliability Management*, vol. 24, n° 3, págs. 279 – 293.

**MILES, R.E. Y SNOW, C.C.** (1992): "Causes of failure in network organizations", *California Management Review*, vol. 28, págs. 62-73.

**MOLLA, A. Y LICKER, P.S.** (2001): "E-Commerce Systems Success: An Attempt to Extend and Respecify the DeLone and McLean Model of IS Success", *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 2, n° 4, págs. 1-11.

**OH, W. Y PINSONNEAULT, A.** (2007): "On the assessment of the strategic value of Information technologies: conceptual and Analytical approaches", *MIS Quarterly*, vol. 31, n° 2, págs. 239-265.

**OLSON, J.R. Y BOYER, K.K.** (2003): "Factors influencing the utilization of internet purchasing in small organizations", *Journal of Operations Management*, vol. 21, n° 2, págs. 225-245.

**OVERBY, J.W. Y MIN, S.** (2001): "International supply chain management in an Internet environment a network-oriented approach to internationalisation", *International Marketing Review*, vol. 18, n°4, págs. 392-420.

**PAPER, D., PEDERSEN, E. Y MULBERRY, K.** (2003): "An e-commerce process model: perspectives from e-commerce entrepreneurs", *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, vol. 1, n° 3, págs. 28-47.

**PARKER, C.M. Y CASTLEMAN, T.** (2007): "New directions for research on SME-eBusiness: insights from an analysis of journal articles from 2003 to 2006", *Journal of Information Systems and Small Business*, vol. 1, nº 1-2, págs. 21-40.

**PAVIC, S., KOH, S.C.L., SIMPSON, M. Y PADMORE** (2007): "Could e-business create a competitive advantage in UK SMEs?. *Benchmarking: A international Journal*, vol. 14, págs. 320-351.

**PAVLOU, P.A. Y FYGENSON, M.** (2006): "Understanding y predicting electronic commerce adoption: an extension of the theory of planned behaviour", *MIS Quarterly*, vol. 30, nº 1, págs. 115-143.

**PFLUGHOEFT, K.A., RAMAMURTHY, K., SOOFI, E.S., YASAI-ARDEKANI, M. Y ZAHEDI, F.** (2003): "Multiple conceptualizations of small business web use and benefit", *Decision Sciences*, vol. 34, nº 3, págs. 467-512.

**PHAN, D. D.** (2003): "E-Business development for competitive advantage: a case study", *Information & Management*, vol. 40, págs. 581-590.

**PISCITELLO, L. Y SGOBBI, F.** (2004) 'Globalisation, e-business and pymes: evidence from the Italian district of Prato', *Small Business Economics*, vol. 22, no. 5, págs. 333-47.

**POOL, P.W., PARNELL, J.A. SPILLAN, J.E., CARRAHER, S. Y LESTER, D.L.** (2006): "Are SMEs meeting the challenge of integrating e-commerce into their businesses? A review of the development, challenges and opportunities", *International Journal of Information Technology and Management*, vol. 5, págs. 97-113.

**POON, S.** (2000): "Business environment y Internet commerce benefits—a small business perspective", *European Journal of Information Systems*, vol. 9, págs. 72-81.

**POON, S. Y SWATMAN, P.** (1997): "Internet-Based small business communication", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 7, nº 2, págs. 5-21.

**POON, S. Y SWATMAN, P.** (1998): "A Combined-Method study of small business Internet commerce", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 2, nº 3, págs. 31-46.

**POON, S. Y SWATMAN, P.** (1999a): "An exploratory study of small business Internet commerce issues", *Information & Management*, vol. 35, págs. 9-18.

**POON, S. Y SWATMAN, P.** (1999b): "A longitudinal study of expectations in small business Internet commerce", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 3, nº 3, págs. 21-33.

**PORTER, M.E.** (2001): "Strategy y the Internet", *Harvard Business Review*, vol. 79, págs. 63-78.

**PORTER, M.E. Y MILLAR, V.E.** (1985): "How information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review*, vol. 63, págs. 149-160.

**POWELL, T.C. Y DENT-MICALLEF, A.** (1997): "Information Technology as Competitive Advan-tage: The Role of Human, Business and Technology Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 4, págs. 375-405.

**POWER, D. Y SINGH, P.** (2007): "The e-integration dilemma: The linkages between Internet technology application, trading partner relationships and structural change", *Journal of Operations Management*, vol. 25, págs.. 1292-1310.

**RAGHUNATHAN, S.** (1999): "Interorganizational collaborative forecasting y replenishment systems y supply chain implications", *Decision Sciences*, vol. 30, nº 4, págs. 1053-1072.

**RAMSEY, E. Y MCCOLE, P.** (2005): "E-business in professional pymes: the case of New Zealand", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 12, nº 4, págs. 528-544.

**RAMSEY, E., IBBOTSON, P., BELL, J. Y GRAY, B.** (2003): "E-opportunities of service sector pymes: an Irish cross-border study", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 10, nº 3, págs. 250-264.

**RAO, S.S., METTS, G. Y MONGE, C.A.M.** (2003): "Electronic commerce development in small

and medium sized enterprises: a stage model and its implications”, *Business Process Management Journal*, vol. 9, n° 1, págs. 11-32.

**RATNASINGAM, P.** (2005): “Trust in inter-organizational exchanges: a case study in business to business electronic commerce”, *Decision Support Systems*, vol. 39, n° 3, págs. 525-544

**RAY, A.W. Y RAY, J.J.** (2006): “Strategic benefits to pymes from third party web services: an action research analysis”, *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 15, n° 4, págs. 273-291.

**RAYMOND, L.** (2001): “Determinants of web site implementation in small business”, *Internet Research: Electronic Network Applications y Policy*, vol. 11, n°5, págs. 411-422.

**RAYMOND, L. Y PARE, G.** (1992): “Measurement of TI sophistication in small manufacturing businesses”, *Information Resources Management Journal*, vol. 5, n° 2, págs. 4 -16.

**RAYMOND, L., BERGERON, F. Y BLILI, S.** (2005): “The assimilation of e-business in manufacturing pymes: determinants and effects on growth and internationalization”, *Electronic Markets*, vol. 15, n° 2, págs. 106-118.

**RAYPORT, J.F. Y SVIOKLA, J. J.** (1995): “Exploiting the Virtual Value Chain”, *Sloan Management Review*, november-december, págs. 75-85.

**RIEMENSCHNEIDER, C.K., HARRISON, D.A. Y MYKYTYN JR, P.P.** (2003): “Understanding TI adoption decisions in small business: integrating current theories”, *Information & Management*, vol. 40, no. 4, págs. 269-85.

**RIEMENSCHNEIDERA, C. Y MYKYTYN P. P** (2000): “What small business executives have learned about managing information technology”, *Information & Management*, vol. 37, págs. 257-269.

**RITCHIE, R. Y BRINDLEY, C.** (2000): “Disintermediation, disintegration y risk in the SME global supply chain”, *Management Decision*, vol. 38, n°8, págs. 575-583.

**RIVARD, S., RAYMOND, L. Y VERREAULT, D.** (2006): “Resource-based view and competitive strategy: an integrated model of the contribution of information technology to firm performance”, *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 15, n° 1, págs. 29-50.

**SALMERON, J.L. Y BUENO, S.** (2006): “An information technologies and information systems industry-based classification in small and medium-sized enterprises: An institutional view”, *European Journal of Operational Research*, vol. 173, n° 3, págs. 1012-1025.

**SANDERS, N.R.** (2007): “An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance”, *Journal of Operations Management*, vol. 25, págs. 1332-1347.

**SANTARELLI, E. Y D’ALTRI, S.** (2003): “The diffusion of e-commerce among pymes: theoretical implications and empirical evidence”, *Small Business Economics*, vol. 21, n° 3, págs. 273-283.

**SCHLENKER, L. Y CROCKER, N.** (2003): “Building an e-business scenario for small business: the IBM SME gateway project”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 6, n° 1, págs. 7-17.

**SELLITTO, C., WENN, A. Y BURGESS, S.** (2003): “A review of the web sites of small Australian wineries: motivations, goals and success”, *Information Technology and Management*, vol. 4, n° 2-3, págs. 215-232.

**SHARMA, M.K. Y BHAGWAT, R.** (2006): “Practice of information systems: evidence from select Indian pymes”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 17, n° 2, págs. 199-223.

**SHIELS, H., MCIVOR, R. Y O’REILLY, D.** (2003): “Understanding the implications of ICT adoption: insights from pymes”, *Logistics Information Management*, vol. 16, n° 5, págs. 312-326.

**SILLENCÉ, J., MACDONALD, S., LEFANG, B. Y FROST, B.** (1998): “Email adoption, diffusion, use y impact with small firms”, *International Journal of Information Management*, vol. 8, n° 4, págs. 231-242.



**STANSFIELD, M. Y GRANT, K.** (2003): "An investigation into issues influencing the use of the Internet and electronic commerce among small-medium sized enterprises", *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 4, n° 1, págs. 15-33.

**STOCKDALE, R. Y STANDING, C.** (2004): "Benefits and barriers of electronic marketplace participation: an SME perspective", *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 17, n° 4, págs. 301-311.

**SUBRAMANIAM, C. Y SHAW, M. J.** (2002): "A Study of the Value y Impact of B2B E-Commerce: The Case of Web-Based Procurement", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 6, n°4, págs. 19-40.

**TANRIVERDI, H.** (2005): "Information technology relatedness, Knowledge management capability, and Performance of multibusiness firms", *MIS Quarterly*, vol. 29, n° 2, págs. 311-334.

**TAYLOR, M. Y MURPHY, A.** (2004): "SMEs and e-business". *Journal of Small Business y Enterprise Development*, vol. 11, n° 3, págs. 280-289.

**TETTEH, E. Y BURN, J.** (2001): "Global Strategies for SME-business: Applying the small Framework", *Logistics Information Management*, vol. 14, págs. 171-180.

**THONG, J.Y.** (1999): "An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Businesses", *Journal of Management Information Systems*, vol.15, n°4, págs. 187-134.

**TSE, T. Y SOUFANI, K.** (2003): "Business strategies for small firms in the new economy", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 10, n° 3, págs. 306-320.

**TUCKER, D. Y LAFFERTY, A.** (2004): "Implementing electronic commerce in pymes: processes and barriers", *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, vol. 2, n° 4, págs. 20-29.

**VENKATRAMAN, N.** (1994): "TI-Enabled business transformation: from automation to business scope redefinition", *Sloan Management Review*, vol. 4, págs. 73-86.

**VESCOVI, T.** (2000): "Internet communication: the Italian SME case", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 5, n°2, págs. 107-112.

**WAGNER B.A., FILLIS I. Y JOHANSSON, U.** (2003): "E-business y e-supply strategy in small y medium sized businesses (SMEs)", *Supply Chain Management-An International Journal*, vol. 8 n° 3-4, págs. 343-354.

**WALCZUCH, R., BRAVEN, G. Y LUNDGREN, H.** (2000): "Internet adoption: Barriers for small firms in the Netherlands". *European Management Journal*, 18(5), 561-572.

**WARREN, M.** (2004): "Farmers online: drivers and impediments in adoption of Internet in UK agricultural businesses", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, n° 3, págs. 371-381.

**WEILL, P. Y VITALE, M.** (2002): "What TI infrastructure capabilities are needed to implement e-business models". *MIS Quarterly Executive*, vol. 1, págs. 17-34.

**WINSTON, E. R. Y DOLOGITE, D.** (2002): "How Does Attitude Impact TI Implementation: A Study of Small Business Owners", *Journal of End User Computing*, vol.14, n°2, págs. 16-29.

**WONG, K.Y. Y ASPINWALL, E.** (2005): "An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector", *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, n° 3, págs. 64-82.

**WYMER, S. Y REGAN, E.** (2005): "Factors influencing e-commerce adoption and use by small and medium businesses", *Electronic Markets*, vol. 15, n° 4, págs. 438-453.

**YEUNG, J.H.Y., SHIM, J.P. Y LAI, A.Y.K.** (2003): "Current progress of e-commerce adoption: small y medium enterprises in Hong Kong", *Communications of the ACM*, vol. 46, n° 9, págs. 226-232.

**ZHENG, J., CALDWELL, N., HARLAND, C., POWELL, P., WOERNDL, M. Y XU, S.** (2004): "Small firms y e-business: cautiousness, contingency y cost-benefit". *Journal of Purchasing y Supply Management*, vol. 10, n° 1, págs. 27-39.

**ZHU, K. Y KRAEMER, K.L.** (2002): "E-commerce metrics for net-enabled organizations: assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector". *Information Systems Research*, vol. 13, nº3, págs. 275-295.

**ZHU, K., KRAEMER, K. Y XU, S.** (2003): "Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators y inhibitors". *European Journal of Information Systems*, vol. 12, nº 4, págs. 251-268.

**ZINATELLI, N., CRAGG, P. B. Y CAVAYE, A. L. M.** (1996): "End User Computing Sophistication y Success in Small Firms". *European Journal of Information Systems*, vol 5, nº3, págs. 172-181.

**ZOTT, CH.** (2000): "Strategies for value creation in e-commerce: Best practice in Europe", *European Management Journal*, vol. 18, nº 5, págs. 462.

## CAPÍTULO IX

### DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

*Vanessa Yanes-Estévez*

Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)  
Universidad de La Laguna



## IX.1. INTRODUCCIÓN

La mayoría de los trabajos y reflexiones sobre la empresa familiar comienzan destacando la aportación de este tipo de empresas a la creación de valor en el sistema económico del país o región en que se desarrolle el estudio. Es la mejor forma de enfatizar el papel clave que tiene como pilar, motor y fundamento de las diferentes economías. Este hecho se demuestra con datos tales como que representan entre el 50 y el 90 por ciento en todas las economías de libre mercado (Keneyon-Rouvinez y Ward, 2005) erigiéndose como la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de países occidentales (Amat, 2004) a la vez que una de las más importantes fuentes de riqueza y empleo (Neubauer y Lank, 2003). Más concretamente en España aportan el 65 por ciento del PIB y generan en torno al 80 por ciento el empleo privado (Rus y Rodríguez, 2005).

A pesar de esta relevancia y de ser una constante a lo largo de la historia, en las últimas décadas es cuando se aviva especialmente el interés por el estudio de sus peculiaridades. Este hecho se puede constatar además de con la gran variedad de monografías editadas, con la existencia de publicaciones periódicas específicas sobre aspectos de la empresa familiar, como *Family Business Review* o por la publicación de números especiales en revistas de carácter general, como en *Journal of Small Business Management* (volumen 39,1 en 2001) o en *Entrepreneurship: Theory and Practice* (volumen 28, 4 en 2004). De una de las revisiones de la literatura más recientes y amplias, Sharma (2004) destaca la tendencia hacia la sofisticación de las investigaciones, a lo que se añade una creciente rigurosidad, que le hace ir encaminada hacia el desarrollo de un campo de conocimiento independiente (Bird, Welsch, Asthachan y Pistrui, 2002).

Sin embargo, ese especial interés por la empresa familiar y la multiplicidad de perspectivas con que se enfoca su estudio, es quizás lo que ha hecho que no se cuente con una definición clara y ampliamente extendida de lo que se entiende por empresa familiar<sup>1</sup>. Uno de los intentos de consensuar una definición es el trabajo de Chua, Chrisman y Sharma (1999) que revisan las definiciones de empresa familiar de la literatura y hacen una propuesta teórica basada en las intenciones y la visión de la empresa. Así, definen la empresa familiar como:

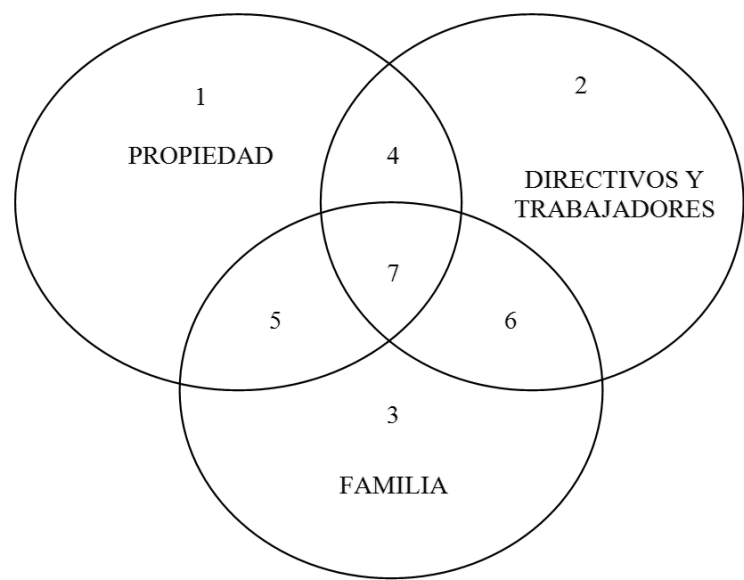
*“La empresa gobernada y/o dirigida con la intención de dar forma y perseguir la visión que del negocio tiene una coalición dominante controlada por los miembros de la misma familia o un número pequeño de familias de manera que sea potencialmente sostenible a lo largo de las generaciones de la familia o familias.”*

<sup>1</sup> En Pérez Rodríguez (2007) y Neubauer y Lank (2003) se pueden consultar algunas de las múltiples aproximaciones al concepto de empresa familiar que se pueden encontrar en la literatura.

Esta definición está enunciada con una marcada perspectiva de la Dirección Estratégica y basada en el comportamiento de la organización en lugar de en una lista de sus componentes (Sharma, Chrisman y Chua, 1997). En esencia viene a decir que lo que hace única a la empresa familiar es la existencia de un comportamiento de las personas que la dirigen, poseen y/o gobiernan con el objetivo de moldear y perseguir la visión del negocio de ese grupo dominante familiar, unido a la intención de mantener la empresa en el tiempo (Pérez, 2007). Es de destacar entre los rasgos definitorios la vocación de continuidad familiar y el deseo de transmisión de los valores empresariales propios de la familia, ya que será uno de sus principales rasgos distintivos.

De esa interacción entre dos realidades diferentes como son la empresa y la familia, surge un entramado de situaciones y relaciones que añaden una verdadera complejidad (Figura 1), que se conoce como el modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, 1992). Esta circunstancia provoca la no existencia de una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa sino todo lo contrario. Son precisamente los valores y las pautas de comportamiento y las relaciones entre los miembros de la familia los que pueden llegar a ser dominantes en la empresa, llegando a tomarse las decisiones organizativas considerando criterios de la familia antes que empresariales (Amat, 2004). Por ello, en la gestión de una empresa familiar deben establecerse unos límites entre la empresa y la familia para aprovechar las sinergias existentes de ambos y evitar la confusión. Será la familia el último responsable de establecerlos, para evitar el desorden y con ello el principio del fin de la empresa familiar (Rus y Rodríguez, 2005).

FIGURA 1. INTERACCIÓN EMPRESA Y FAMILIA



Fuente: Dirección General de Política de la PYME (2004)

Donde,

1	Personas con participación en la propiedad de la empresa
2	Directivos y trabajadores de la empresa
3	Miembros de la familia
4	Trabajadores o directivos no familiares con participación en la propiedad
5	Familiares propietarios que no trabajan
6	Familiares que trabajan en la empresa pero no son propietarios
7	Trabajadores o directivos familiares con participación en la propiedad



## IX.2. RASGOS DISTINTIVOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Los principales rasgos distintivos de la empresa familiar, y con ello sus ventajas e inconvenientes, derivan claramente de la interacción de la realidad familiar con la empresarial dando lugar hasta al menos un total de 7 circunstancias diferentes (Figura 1). La Dirección General de Política de la PYME (2004) esquematiza las fortalezas a explotar y las debilidades a superar por las empresas familiares. De esta forma, entre sus principales ventajas destacan:

- Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio, ya que lo que arriesga es el patrimonio, el prestigio y el futuro de su propia familia. Además, pueden llegar a sentir verdadera pasión por la empresa, con lo que ese entusiasmo desarrolla un compromiso adicional (Leach, 1999).
- Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para el crecimiento de la empresa.
- Mejor orientación al mercado debido a una forma peculiar de hacer las cosas que se transmite de generación en generación.
- Mayor vinculación con los clientes, con una atención más cordial y una calidad de servicio más alta para con los clientes.
- Un comportamiento más entusiasta de los trabajadores como consecuencia de la responsabilidad que adquiere hacia los trabajadores que han estado con él desde los inicios de la empresa.
- Un importante afán de superación y capacidad de progreso, ocasionado por la vocación de continuidad de las empresas familiares y la motivación del fundador.
- Una flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste a las tendencias y cambios del entorno.

En el lado opuesto, la Dirección General de Política de la PYME (2004) también identifica un conjunto de limitaciones o desventajas a superar y que nuevamente tienen su origen en la interacción de la empresa y la familia. Con carácter general, los principales generadores de situaciones críticas son:

- Las relaciones interfamiliares e intrafamiliares.
- Los distintos intereses entre accionistas.
- Dificultades de relación entre gestores y familiares.

A estas limitaciones generales, añaden varios con origen en la función financiera en la empresa y en su gestión (Tabla 1).

TABLA 1. LIMITACIONES FINANCIERAS Y DE GESTIÓN

Limitaciones financieras	Dificultad para incorporar socios externos sin diluir la participación de la familia en el capital.
	Dificultad para la venta de acciones propias
	Carga financiera para la recompra de acciones de familiares
Limitaciones de gestión	Conflictos por entremezclar la propiedad con la capacidad de dirección
	Falta de cumplimiento de leyes económicas
	Limitaciones a la incorporación de nuevas tecnologías

Fuente: Dirección General de Política de la PYME (2004)

La conclusión a la que llegan algunos autores como Amat (2004) es que las empresas familiares, aún teniendo en cuenta sus importantes ventajas, se enfrentan a mayores dificultades que las empresas no familiares y su expectativa de vida es menor que la de una no familiar. Aún así, se le augura un futuro optimista y se apuesta de manera entusiasta por su capacidad para seguir siendo las “locomotoras económicas” debido, entre otros, a (Neubauer y Lank, 2003):

- a) El cambio generacional que tiene lugar en los últimos tiempos da paso a una generación mejor preparada que a la que sustituyen y tienen más oportunidades de aprender de la experiencia de los anteriores dirigentes con la creciente organización de foros y encuentros, así como con la creación de redes de empresas familiares.
- b) El interés por el estudio de las empresas familiares y el énfasis en su importancia, la nueva generación tiene un mayor acceso al conocimiento de los puntos débiles y fuertes de las empresas familiares. Con ello tienen un mejor puesto de salida para mejorar su competitividad y longevidad.
- c) La creciente conciencia de los rasgos específicos de las empresas familiares y la necesidad de un tratamiento distintivo, hace que sea más fácil encontrar servicios de consultoría, asesoría o financieros más específicos y que contemplen su singular realidad.

### IX.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

El proceso de dirección estratégica en una empresa familiar no difiere especialmente en cuanto al proceso y etapas de una empresa que carece de dicho carácter. Lo que sí tiene lugar es que cada una de esas etapas y decisiones está condicionada por los objetivos, valores y cultura de la familia.

A continuación se exponen los principales rasgos de cada uno de los principales componentes del proceso de dirección estratégica de una empresa familiar (Sharma, Chrisman y Chua, 1997):

#### a) La fijación de objetivos y la cultura empresarial

A partir de la revisión de la literatura, Sharma, Chrisman y Chua (1997) parecen tener claro que es más probable que los objetivos en una empresa familiar sean múltiples, complejos y cambiantes antes que únicos, simples y constantes. Además, debido a la influencia de la familia tienden a estar alejados de la maximización de valor que suelen tener las empresas no familiares. Así, objetivos como la continuidad y la posibilidad de ofrecer nuevas oportunidades a los miembros de la familia pueden ser objetivos más importantes que el logro de beneficios (Fernández y Nieto, 2005).

La elección de los objetivos va a estar especialmente condicionada en las empresas familiares por su cultura y sus valores, ya que su principal distinción del resto de empresas es precisamente la forma en que la empresa persigue una visión familiar (Pérez, 2007). Esa influencia puede quedar aún más evidente al analizar la relación entre la empresa y la familia considerando a ambos como dos sistemas (Leach, 1999):

- El *sistema familiar*, en esencia emocional y vinculando a sus miembros con profundos lazos afectivos, positivos o negativos. Entre otros de sus rasgos están las conductas inconscientes, la introversión o la potenciación de valores como la lealtad o la protección en el seno de una estructura conservadora que minimiza los cambios para mantener el equilibrio de la familia.
- El *sistema empresarial*, basado en el cumplimiento de las tareas y construido a partir de relaciones contractuales, con conductas conscientes, orientado hacia el exterior y que para asegurar la supervivencia necesita adaptarse a los cambios.

Tal como puede observarse, estos dos sistemas que cohabitan en las empresas familiares son en cierto sentido incompatibles y de ahí derivan muchas de las luchas y puntos débiles a sortear por la empresa. Cada uno tiene sus propias necesidades y objetivos, su propia existencia y con ello creencias, siendo beneficioso reconocer que de hecho las reglas para ser una familia efectiva y las reglas para ser un negocio efectivo son contradictorias (Keneyon-Rouvinez y Ward, 2005). Así, el perfecto equilibrio se logrará cuando se pueda manejar la empresa sin alterar la armonía familiar, siendo las mejores opciones la profesionalización de la empresa, tomar medidas preventivas, distribuir el poder y los recursos reflexivamente y manejar eficazmente la transición (Leach, 1999).

También es necesario tener en cuenta que el origen de la cultura empresarial está en los valores y la filosofía del fundador, que tenderá a evolucionar y a ampliarse con el relevo generacional, no estando libre tampoco de confrontación (Pérez, 2007). Esta cultura organizativa se erige como uno de los recursos estratégicos de las empresas familiares que contribuyen además a la creación de valor y al logro de la ventaja competitiva, promoviendo el carácter emprendedor y el carácter distintivo de la empresa y sus productos y servicios (Zahra, Hayton y Salvato, 2004).

#### **b) La formulación de estrategias y los recursos estratégicos**

En relación a la formulación de estrategias, el proceso y contenido, es poco lo que se sabe. A esto se une la obtención de resultados inconsistentes sobre las mejores estrategias para las empresas familiares (Sharma, Chrisman y Chua (1997). Además, hay que tener presente que la estrategia elegida e incluso la forma de llevarla a cabo, pudiera estar condicionada también por su tamaño, sector, edad o etapa del ciclo de vida en que se encuentre. Con ello y ante tal diversidad, no es fácil concluir qué tipo de estrategia es la ideal para las empresas familiares, obteniéndose resultados contradictorios entre diferentes estudios. Lo que sí parece contar con cierto consenso es que en lo relacionado con la estrategia se dejan guiar por una visión a largo plazo (Keneyon-Rouvinez y Ward, 2005).

Nieto y Fernández (2005) deducen, aunque sin contrastarlo empíricamente, que si la disponibilidad de recursos por parte de las empresas condiciona el diseño de la estrategia competitiva, para el caso de la empresa familiar se decantarán por una estrategia de diferenciación y con frecuencia en un nicho de mercado. Llegan a este razonamiento al observar que las empresas familiares tienen ventajas en ciertos recursos intangibles como el compromiso con la organización, una organización flexible y con capacidad de adaptación, una reputación y consolidación en el mercado local o que cuentan con la lealtad de los empleados, junto con la de clientes y proveedores.

Esta reflexión se complementa con los resultados del estudio de Gudmundson, Hartman y Tower (1999) en el que obtienen que las decisiones estratégicas de las empresas familiares difieren de las no familiares de forma que en las primeras tienen significativamente una mayor orientación prospectiva. El por qué de este resultado que dan los propios autores es que pudiera ser que las empresas familiares pertenezcan a redes de organizaciones con cierta fortaleza accediendo así a más información.

En relación a la estrategia corporativa, las empresas familiares tienden a ser más diversificadas, como una forma de asignar un negocio a los diferentes miembros de la familia y a estar más integradas verticalmente (Keneyon-Rouvinez y Ward, 2005).

#### **c) La implantación de estrategias: recursos humanos y estructura organizativa**

Una de las grandes claves a la hora de la implantación de la estrategia es la gestión de los recursos humanos. En el caso de las empresas familiares, se tiende a valorar altamente a sus trabajadores, a considerarlos como unos partícipes determinantes y a reconocer su aportación al éxito de la empresa (Carlock y Ward, 2005). Es precisamente la motivación y la lealtad de sus recursos humanos una de las grandes fortalezas de las empresas familiares (Fernández y Nieto, 2005). Sin embargo, uno de los problemas más difíciles de solucionar se relaciona con la gestión de los recursos humanos: es la delimitación del proceso para aceptar como adecuado a un miembro de la familia (Pérez, 2007).

El otro gran pilar de una implantación estratégica con éxito es dotar a la empresa de una estructura organizativa que sirva de apoyo y motor a la estrategia seleccionada. La estructura organizativa de las empresas familiares suele caracterizarse por una flexibilidad derivada de la división de tareas poco clara, de la escasa formalización y una línea de autoridad poco definida y por una toma de decisiones centralizada por la aversión al riesgo y la concentración de riqueza que la ocasiona (Fernández y Nieto, 2005). Ambas características organizativas, flexibilidad y centralización, hacen que sean empresas con una capacidad de respuesta y adaptación elevada y que inviten a la adopción de una estrategia de diferenciación.

#### d) La evaluación y control de estrategias

La evaluación y el control de la estrategia implantada es una de las etapas del proceso estratégico más desconocidas. Especialmente en el caso de la empresa familiar son muchos los interrogantes por contestar como por ejemplo, saber si el proceso de evaluación y control se diferencia del resto de empresas y qué tipo de influencias generan en este caso los miembros de la familia (Sharma, Chrisman y Chua, 1997).

### IX.4. EL GOBIERNO Y LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR<sup>2</sup>

El gobierno y la sucesión en la empresa familiar son dos de los temas más estudiados al ser también dos de los aspectos críticos que más condicionan su supervivencia a la vez que especialmente complejos por cuanto están más enlazadas las repercusiones familiares y empresariales. Ambos son importantes, pero del sistema de gobierno de la empresa familiar, por ejemplo, se argumenta como una posible fuente de sus ventajas competitivas (Carney, 2005). Algunas de las principales reflexiones que han dado lugar se comentan a continuación.

#### a) El gobierno de la empresa familiar

El sistema de gobierno en la empresa familiar tiene la peculiaridad de no sólo incorporar mecanismos para dirigir y controlar el ámbito empresarial sino que además deben incluir sistemas de gobierno enfocados a la solución de conflictos surgidos en el seno familiar (Cabrera y Santana, 2002). Así, Molina y Rienda (2005) realizan una clasificación de los órganos de gobierno en función del ámbito en que desempeñen sus funciones (Tabla 2).

TABLA 2. ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

ÁMBITOS DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO		
PROPIEDAD	DIRECCIÓN	GESTIÓN
Asamblea familiar Consejo de familia Junta de accionistas	Consejo de administración	Comités de dirección

Fuente: adaptado de Molina y Rienda (2005)

De entre los órganos de gobierno mencionados en la Tabla 2 el más estudiado es el consejo de administración. En cuanto a las funciones que se le asignan, serán los miembros de la familia los que decidan qué actividades se le encomiendan, siendo alguna de las enumeradas las siguientes (Neubauer y Lank, 2003):

- Asegurar la sucesión de la alta dirección.
- Intervenir en la determinación de las estrategias.
- Asegurar la disponibilidad de recursos financieros.
- Vigilar todas las facetas de la actividad de la empresa.
- Informar a los propietarios y a todos los interesados.

Un consejo de administración activo empieza a ser especialmente útil para empresas con cincuenta empleados o más, ya que en caso de Pymes les podría beneficiar más un consejo asesor informal de dos

<sup>2</sup> Debido a la extensa literatura sobre el gobierno y la sucesión en la empresa familiar, en este apartado sólo se comentarán las principales reflexiones al respecto.

o tres miembros (Ward, 2004). Sin embargo, en los últimos tiempos se han popularizado para todo tipo de empresas (Casillas y Vázquez, 2005).

La gran discusión en la literatura se centra en la composición del consejo y sus implicaciones que debieran ir encaminadas a maximizar el valor que añade a la gestión de la empresa familiar. Algunos aspectos importantes de su estructuración son los siguientes<sup>3</sup>:

1. **Su tamaño:** para ser realmente operativo no se recomiendan excesivamente numerosos. Ward (2004) y Neubauer y Lank (2003) coinciden en que un número de alrededor de 7 consejeros sería lo ideal.
2. **Duración del mandato:** aunque la mayoría de los consejos se estructuran de manera informal, se recomienda fijar períodos formales para los consejeros externos, que podrían ser de entre dos y tres años (Ward, 2004).
3. **Formación del consejo:** para Ward (2004) el consejo ideal estaría formado sólo por consejeros externos, más el consejero delegado actuando como presidente. Sin embargo, también reconoce el derecho a formar parte del consejo a los accionistas mayoritarios o a quienes representen una rama de la familia con acciones mayoritarias.

Por otra parte, la tendencia observada es la resistencia de los fundadores a abrir los consejos a miembros externos tanto a la dirección como a la propia familia (Cabrera y Santana, 2002). Así, en las empresas familiares españolas Cabrera y Santana (2004) obtienen que la mitad de los miembros de los consejos tienden a ser internos y más de dos tercios son miembros de la familia.

Por su parte, la *asamblea familiar* tiene sentido cuando la familia ha madurado y se hace necesario constituir un foro de discusión entre las distintas ramas de la familia, consistiendo básicamente en reunir a los miembros de la familia para que traten las cuestiones que sean de interés común a la familia (Neubauer y Lank, 2003). Cuando la asamblea es demasiado amplia es importante la constitución de un *consejo de familia* que tendrá entre otros cometidos ser el principal vínculo de comunicación entre la familia, el consejo familiar y la dirección general (Cabrera y Santana, 2002).

Otra de las funciones que podrían tener los consejos de familia es la gestión, negociación y custodia de un *protocolo familiar* (Molina y Rienda, 2005). El protocolo familiar se puede definir como el documento-marco que delimita las relaciones empresa-familia (principios, compromisos, derechos y deberes) constituyéndose como una guía familiar sobre el futuro de la empresa para mantenerla en el marco de la familia (Corona, Martí y Roca, 2005).

## b) La sucesión en la empresa familiar

La sucesión en la empresa familiar es de los procesos más complejos con que se enfrentan las empresas al entrelazarse hechos importantes de la vida de las personas y la evolución de las familias con la dirección estratégica de la empresa (Gallo, 2004). La sucesión puede definirse como la acción y los hechos que conducen a la sustitución de un líder familiar por otro líder de la familia (Manzano y Ayala, 2002). De su éxito depende la continuidad o no de la empresa familiar, de ahí su importancia y la atención que ha recibido en la literatura<sup>4</sup>. Aunque han sido varios los modelos que con un carácter integrador se han presentado (ej. Chittoor y Das, 2007; Le Breton, Miller y Steier, 2003), la sucesión se considera una de las asignaturas pendientes de las empresas familiares ya que el 70 por ciento mueren en el paso de la primera a la segunda generación (Poveda, 2005).

Una de las características de la sucesión que destacan varios autores (Gallo, 2004; Manzano y Ayala, 2002; Neubauer y Lank, 2003; Shepherd y Zacharakis, 2000) es que ha de verse y definirse como un proceso planificado y dilatado en el tiempo, más que como un hito o una meta a lograr. De esta manera, se conforma como un conjunto de decisiones, actuaciones y etapas que se van diseñando y planificando

<sup>3</sup> Se puede consultar Ward (2004) para obtener información más detallada de cómo crear un consejo de administración.

<sup>4</sup> Para una revisión detallada de las aportaciones sobre la sucesión se puede consultar Le Breton, Miller y Steier (2003).



a lo largo de un horizonte temporal más o menos largo y que será la mejor manera de que alcance el objetivo deseado, que no es otro que el sucesor esté preparado y garantice la continuidad de la empresa. Shepherd y Zacharakis (2000) obtienen que si los nuevos líderes son obligados a ganarse su puesto será más difícil que terminen vendiendo el negocio. Para ello, Neubauer y Lank (2003) recomiendan que el proceso se inicie cuanto antes familiarizando a los jóvenes con la dirección de la empresa y que, especialmente, en la decisión más difícil que es designar al sucesor, se tengan en cuenta las competencias y no los lazos de sangre. Sin embargo, aunque sea lógico que el fundador intente buscar un sucesor entre los miembros de su familia, cuando no sea posible o no se recomiende, es preferible nombrar a un director no perteneciente a la familia antes que designar a un familiar sin las capacidades necesarias para asumir el reto (Poveda, 2005), pasando así a una dirección profesional<sup>5</sup>.

Según Gallo (2004), los componentes principales del proceso de sucesión en la empresa familiar son la preparación del sucesor, el desarrollo de la organización y completar las relaciones entre la familia y la empresa.

Para Manzano y Ayala (2002) el éxito de la sucesión en la empresa familiar dependerá de las siguientes circunstancias:

- La propensión del líder a retirarse, debiendo plantearse como un proceso natural.
- Los deseos del sucesor por tomar las riendas del negocio.
- El plan de sucesión.
- El acuerdo de continuidad en el negocio.
- La aceptación de los roles individuales.
- La transferencia de la riqueza.
- La transferencia del gobierno de la organización.
- La comunicación y la superación de conflictos.

Otra perspectiva importante a considerar en el proceso de sucesión y menos abordada en la literatura es la perspectiva del sucesor que analiza Cabrera en sus investigaciones (Cabrera, 2005). Así, considera la calidad de las relaciones entre el predecesor y el sucesor como fundamentales para el correcto desarrollo del proceso, además de tener presentes el compromiso del sucesor con la empresa, las circunstancias en que se une a la empresa o sus expectativas. Una de sus conclusiones es que el proceso de sucesión puede considerarse como un proceso de transferencia de conocimiento (Cabrera, De Saá y García, 2001).

Por todo lo anterior, el proceso de sucesión ha de integrarse dentro del plan estratégico de la empresa, para que además el relevo generacional se convierta en una herramienta estratégica que aporte nuevos retos competitivos (García y López, 2004).

## IX.5. LA EMPRESA FAMILIAR EN CANARIAS

La empresa familiar en Canarias ha sido analizada en su gran mayoría con estudios realizados desde la Asociación Territorial de la Empresa Familiar de Canarias (2006) y desde la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria por medio de las investigaciones de su directora, la Dra. Katuska Cabrera y su equipo de colaboradores (ej. Cabrera, 2006; Cabrera y Martín, 2007). Las características que a continuación se comentan están extraídas de las conclusiones de dichos trabajos.

Según el estudio de la Asociación Territorial de la Empresa Familiar (2006), las empresas familiares representan el 74 por ciento de las empresas canarias, perteneciendo casi la mitad al subsector comercial. En cuanto a su evolución, siete de cada diez se encuentra en la primera generación, con entre 6 y 25 años de antigüedad y menos de un 4 por ciento ha llegado a la tercera generación. En lo relacionado con el

<sup>5</sup> Chittoor y Das (2007) basándose en el estudio de 3 casos y en su propia experiencia en el área llegan a deducir que la profesionalización de la dirección en un proceso de sucesión tiene impactos positivos en los resultados del propio proceso.



proceso de sucesión, un 44 por ciento planifica el proceso, siendo un porcentaje elevado con respecto a la tasa nacional que se sitúa en torno al 30 por ciento. Cabrera y Martín (2007) ahondan en el proceso sucesorio de la pequeña empresa familiar considerando la doble perspectiva, del predecesor y el sucesor. Una de sus principales conclusiones es que los procesos sucesorios se desarrollan en general de una manera positiva aunque con ciertas carencias en los procesos de planificación y comunicación, si bien destacan la comunicación y consulta por parte del predecesor, la consideración de la predisposición y cualificación del sucesor y la existencia de acuerdo familiar sobre la persona elegida.

Estas empresas familiares de Canarias se caracterizan por el bajo grado de acuerdos formales y órganos que regulan las relaciones empresa-familia, ya que por ejemplo sólo el 14'3 por ciento cuenta con un protocolo familiar. Sin embargo, sí es de destacar que cuanto más antiguas y mayores sean las empresas más clara es la tendencia a formalizar las relaciones. Cabrera (2006) coincide con estos resultados y añade otras características del gobierno de las empresas familiares en comparación con las no familiares. Por ejemplo, que en las empresas familiares los presidentes accionistas y con carácter ejecutivo tienen un mayor peso o que los presidentes de sus consejos de administración han recibido una menor formación universitaria que sus homólogos en las empresas no familiares.

También en Cabrera (2006) se analizan otros rasgos de las empresas familiares relacionados con la gestión de sus recursos humanos o el análisis económico-financiero. Entre algunas de las conclusiones que exponen se encuentra que las empresas familiares cuentan con un elevado porcentaje de trabajadores fijos, que aumenta ligeramente en empresas de segunda generación, que son más las empresas que utilizan prácticas de recursos humanos de alto compromiso que las que no lo hacen o que las empresas familiares recurren a una mayor autofinanciación, que están menos endeudadas, que tienen un mayor coste de su deuda pero que por el contrario, presentan una mejor liquidez que las empresas que carecen de dicho carácter familiar.

## IX.6. CONCLUSIONES

La empresa familiar representa una de las grandes fuentes de riqueza, si no la principal, en la gran mayoría de las economías de libre mercado. Es por ello importante a la vez que necesario conocer los rasgos que las llevan a distinguirse del resto de organizaciones, así como los desafíos a superar para permanecer en un entorno globalizado y cada vez más competitivo.

El reto por excelencia de la empresa familiar es lograr el equilibrio y compatibilizar los intereses, valores y objetivos de las dos realidades que se funden en su definición: la familia y la empresa. De la interacción de ambas surgen tanto las fuentes de sus posibles ventajas competitivas entre las que destaca el compromiso con la organización y la cultura empresarial como las principales amenazas que ponen en peligro su continuidad como es el funcionamiento efectivo de sus órganos de gobierno familiar y empresarial así como la adecuada planificación del proceso de sucesión.

El caso de Canarias no es ajeno a la realidad general ya que la gran mayoría de las empresas de las islas son familiares y también se enfrentan al reto de desarrollar un proceso sucesorio planificado y caracterizado por una comunicación fluida, que les permite alcanzar el objetivo prioritario y entre los más distintivos de las empresas familiares: su continuidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMAT, J.M.** (2004): *La continuidad de la empresa familiar*. Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- ASOCIACIÓN TERRITORIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR DE CANARIAS** (2006): *La empresa familiar en Canarias*. Asociación Territorial de la Empresa Familiar de Canarias, Santa Cruz de Tenerife.

**BIRD, B.; WELSCH, H.; ASTRACHAN, J.H. Y PISTRUI, D.** (2002): "Family business research: the evolution of an academic field". *Family Business Review*, vol.15 (4), págs.337-350.

**CABRERA, K.** (2005): "La generación siguiente (II): la perspectiva de los sucesores". En Corona, J. (ed): *Manual de la empresa familiar*. Editorial Deusto, Barcelona, págs.385-402.

**CABRERA, K.** (coord)(2006) : *La empresa familiar versus no familiar en Canarias*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y Asociación Territorial de la Empresa Familiar de Canarias, Santa Cruz de Tenerife.

**CABRERA, K.; DE SAÁ, P. Y GARCÍA, D.** (2001): "The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm". *Family Business Review*, vol.XIV (1), págs.37-47.

**CABRERA, K. Y MARTÍN, J.D.** (2007): "El proceso sucesorio en la pequeña empresa familiar canaria desde una doble perspectiva: predecesor versus sucesor". En Yanes-Estévez, V. y De Saá-Pérez, P. (direcc.): *Innovación en la gestión directiva ante el nuevo contexto empresarial canario*. Fyde-CajaCanarias y Gobierno de Canarias, Santa Cruz de Tenerife, págs.263-286.

**CABRERA, K. Y SANTANA, D.** (2002): "El gobierno en la empresa familiar". *Boletín de Estudios Económicos*, vol.LVII (177), págs.467-481.

**CABRERA, K. Y SANTANA, D.** (2004): "Governance in Spanish family firms". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol.10 (1/2), págs.141-163.

**CARLOCK, R.S. Y WARD, J.L.** (2005): "Assuring a healthy family". En Keneyon-Rouvinez, D. y Ward, J.L. (2005): *Family Business. Key Issues*. Editorial Palgrave MacMillan, Nueva York, págs.17-30.

**CARNEY, M.** (2005): "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol.29 (2), págs.249-265.

**CASILLAS, J.C. Y VÁZQUEZ, A.** (2005): "Órganos de gobierno de la empresa familiar (II)". En Corona, J. (ed): *Manual de la empresa familiar*. Editorial Deusto, Barcelona, págs.251-275.

**CHITTOOR, R. Y DAS, R.** (2007): "Professionalization of management and succession performance-a vital linkage". *Family Business Review*, vol. XX (1), págs.65-79.

**CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J. Y SHARMA, P.** (1999): "Defining the family business by behaviour", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol.23 (4), págs.19-39

**CORONA, J.; MARTÍ, N. Y ROCA, M.** (2005): "Protocolo familiar". En Corona, J. (ed): *Manual de la empresa familiar*. Editorial Deusto, Barcelona, págs.459-485.

**DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PYME** (2004): *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Centro de Publicaciones. Madrid.

**FERNÁNDEZ, Z. Y NIETO, M.J.** (2005): "Estrategias y estructuras de la empresa familiar". En Corona, J. (ed): *Manual de la empresa familiar*. Editorial Deusto, Barcelona, págs.201-227.

**GALLO, M.A.** (2004): "Preparación de la siguiente generación y desarrollo de la organización". En Amat, C. (coord): *La sucesión en la empresa familiar*. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Ediciones Deusto, Barcelona, págs.115-126.

**GARCÍA, E. Y LÓPEZ, L.** (2004): "El fundador: clave en la continuidad de la empresa familiar". En Amat, C. (coord): *La sucesión en la empresa familiar*. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Ediciones Deusto, Barcelona, págs.41-51.

**GUDMUNDSON, D.; HARTMAN, E.A. Y TOWER, C.B.** (1999): "Strategic orientation: differences between family and non-family firms". *Family Business Review*, vol.12 (1), págs.27-39.

**KENEYON-ROUVINEZ, D. Y WARD, J.L.** (2005): *Family Business. Key Issues*. Editorial Palgrave MacMillan, Nueva York.

**LEACH, P** (1999): *La empresa familiar*. Editorial Granica, Barcelona.

**LE BRETON, I.; MILLER, D. Y STEIER, L.P.** (2003): "Toward an integrative model of effective FOB succession". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol.28 (4), págs.305-328.

**MANZANO, G. Y AYALA, J.C.** (2002): "La sucesión en la empresa familiar: algunas claves para del

éxito”. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol.LVII (177), págs.433-449.

**MOLINA, H. Y RIENDA, L.** (2005): “Órganos de gobierno en la empresa familiar (I)”. En Corona, J. (ed): *Manual de la empresa familiar*. Editorial Deusto, Barcelona, págs.229-249.

**NEUBAUER, F. Y LANK, A.G.** (2003): *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Editorial Deusto, Bilbao.

**PÉREZ RODRÍGUEZ, M.J.** (coord) (2007): *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Editorial Thompson, Madrid.

**POVEDA, M.I.** (2005): “La generación siguiente (I): la sucesión del *management*”. En Corona, J. (ed): *Manual de la empresa familiar*. Editorial Deusto, Barcelona, págs.361-383.

**RUS RUFINO, S. Y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, M.P.** (2005): “¿Qué es una empresa familiar?”. En Corona, J. (ed): *Manual de la empresa familiar*. Editorial Deusto, Barcelona, págs.21-40.

**SHARMA, P.** (2004): “An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future”. *Family Business Review*, vol.17 (1), págs.1-35.

**SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J. Y CHUA, J.H.** (1997): “Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, vol.10 (1), págs.1-35.

**SHEPHERD, D.A. Y ZACHARAKIS, A.** (2000): “Structuring family business succession: an analysis of the future leader’s decision making”. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol.24 (4), págs.25-39.

**TAGIURI, R. Y DAVIS, J.A.** (1992): “On the goals of successful family companies”. *Family Business Review*, vol.5 (1), págs.43-62.

**WARD, J.L.** (2004): *Cómo crear un consejo de administración en empresas familiares*. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Ediciones Deusto, Barcelona.

**ZAHRA, S.A.; HAYTON, J.C. Y SALVATO, C** (2004): “Entrepreneurship in family vs. Non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture”. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 28 (4), págs.363-381.