

# COMPETITIVE STRATEGIES FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

## Increasing Crisis Resilience, Agility and Innovation in Turbulent Times

Klaus North Gregorio Varvakis  
Editors

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son las más importantes fuentes de creación de empleo y desarrollo local, especialmente en las economías basadas en el conocimiento. Dado que la turbulencia en las economías globalizadas se expande, estas empresas tienen que aprender a mantener la competitividad mediante el desarrollo de sus "capacidades dinámicas".

Por ello, este libro es una guía oportuna sus gestores, investigadores, así como para responsables políticos y estrategas de este tipo de empresas. Con base en los resultados de un proyecto de investigación de 4 años, desarrollado entre Europa y América Latina, este libro ofrece un marco teórico, instrumentos prácticos y casos, sobre cómo las Pymes de diversos contextos económicos, sociales y culturales, pueden desarrollar la capacidad de recuperación en tiempos de crisis, aumentar su agilidad, innovar y así competir con éxito en tiempos turbulentos.

Para su desarrollo, se ha estructurado en quince capítulos, desde el nivel teórico, en el capítulo uno, donde se define la Pyme dinámica hasta el más práctico, en el capítulo quince, donde se referencian estrategias para su fortalecimiento como las alianzas flexibles, tal y como se muestra a continuación.

### 1. Introducción: Qué es una Pyme Dinámica

Este capítulo aborda la pregunta: ¿Cuál es el modelo de gestión exitosa de las PYMES para competir en entornos

turbulentos? Después de una introducción al universo de dichas empresas, se presenta un modelo de "PYME dinámica" producto de la integración de los resultados del proyecto de investigación citado.

Basado en la revisión de la literatura, datos empíricos y estudio de casos, se discuten estrategias de investigación y prácticas de una "Pyme dinámica".

Asimismo, este capítulo sirve como introducción para los siguientes capítulos, que detallan el modelo dinámico de las PYMES.

### 2. Capacidades dinámicas y adaptación organizativa en ambientes turbulentos

Este capítulo trata sobre el papel y la importancia de las capacidades dinámicas para las PYMES, y cómo estas capacidades pueden ayudar a su adaptación y resistencia para hacer frente a la turbulencia, inestabilidad y dificultades provenientes del entorno externo, que pueden tener impacto en el potencial de crecimiento y la posibilidad de supervivencia de dichas empresas.

En este contexto, el término resiliencia organizacional, incorpora acciones estratégicas para mantener y adaptar la organización a su entorno.

Al final del capítulo, se presenta el caso de la empresa Xenon Automation Technology como ejemplo de empresa que basa su estrategia competitiva en la innovación.

### 3. Cultura para aprendizaje organizativo en ambientes turbulentos

Este capítulo intenta responder a la pregunta: "¿Cuáles son las dimensiones de la cultura organizacional y nacional que apoyan el aprendizaje organizacional para el manejo eficiente de las situaciones turbulentas?"

Para ello, se muestran los resultados de un estudio exploratorio sobre las barreras para el aprendizaje organizacional, como una posibilidad de integrar los aspectos culturales en el enfoque de gestión de las PYMES.

En este sentido, el conocimiento sobre las esferas externas e internas de la cultura podría ser un factor de éxito para las PYMES.

### 4. El triple desafío de la innovación: una revisión de creatividad para Pymes

Este capítulo explica cómo la creatividad es un elemento clave para hacer frente a los desafíos que las PYMES deben superar para innovar.

Con este fin, se revisan los cambios en la innovación en las PYMES, el concepto de creatividad y se discute su relación con la innovación organizativa.

Asimismo, se presenta un enfoque de cinco pasos para actuar creativamente produciendo propuestas innovadoras. Por último, se propone un chequeo de la creatividad que se realiza a través de una autoevaluación

### 5. El capital intelectual como modelo estratégico para crear innovación en nuevas empresas de base tecnológica

En este capítulo se destaca la importancia de las PYMES y las Nuevas Empresas de Base Tecnológica (NEBTS) para el desarrollo económico sostenible y se discute la necesidad de incorporar los recursos y las capacidades dinámicas para facilitar su desempeño en el escenario económico actual de crisis y cambio.

El foco se centra en el papel estratégico del capital intelectual, a través de la influencia de las capacidades creativas y de innovación, para fortalecer y desarrollar estas empresas.

Además, se presenta una evaluación del papel que los Informes de Capital Intelectual (ICI) juegan en este proceso y en el desarrollo de competencias básicas, mediante su aplicación en casi 100 NEBTS ubicadas en parques científicos y tecnológicos de Madrid.

#### **6. Un análisis del crecimiento de micro y pequeñas empresas: una aplicación del modelo de excelencia en gestión (MEG)**

Este capítulo tiene como objetivo determinar qué dimensiones del Modelo de Excelencia en Gestión® (MEG) pueden contribuir al crecimiento de las micro y pequeñas empresas.

La investigación corresponde a 1.006 micro y pequeñas empresas de Santa Catarina (Brasil). Los resultados sugieren que hay dimensiones y variables de control que influyen positivamente en el crecimiento de las empresas investigadas.

También se encontraron Dimensiones que pueden interrumpir este crecimiento, destacando los aspectos que merecen más atención por parte de los empresarios.

Al final se presenta el caso de la empresa KST Turbine Components, que basa su estrategia competitiva en un servicio rápido de calidad.

#### **7. Argentina: un entorno socioeconómico crónicamente variable para Pymes**

En este capítulo se presenta un breve perfil de Argentina que describe su historia económica y social en los últimos 70 años.

Una visión general de los datos de desarrollo humano que ponen de relieve diversos indicadores económicos en torno a la turbulenta situación del país. Su propósito es contribuir a la comprensión de la evolución del clima social y las tendencias económicas aplicadas por los sucesivos gobiernos.

La segunda parte analiza el impacto de la volatilidad de la economía en las PYMES.

#### **8. Sobrevivir y competir en tiempos de crisis - casos de estrategias para Pymes Argentinas**

En este capítulo se presentan estrategias y medidas que las PYMES toman para sobrevivir a las crisis. Para ello, se muestran los casos de 25 empresas ubicadas en los alrededores de Rosario, la tercera ciudad más grande de Argentina.

Estas PYMES han sobrevivido a todas las grandes crisis de los últimos 15 años y, por tanto, han demostrado su capacidad para hacer frente a las turbulencias económicas con éxito.

Este capítulo forma una "trilogía" con el capítulo anterior sobre el desarrollo económico Argentino y el siguiente capítulo que explora el papel de los propietarios / gerentes en entornos turbulentos.

#### **9. Aprender a enfrentar situaciones turbulentas. Un Estudio del Propietario- Gerente en las Pymes Argentinas**

Este estudio exploratorio de propietarios-gerentes enfrentados a situaciones turbulentas (TS) en 4 Pymes argentinas durante 2014, da una visión de los procesos de aprendizaje organizacional.

El desarrollo de un mapa cognitivo para este tipo de situaciones en combinación con la motivación del gerente para

participar en las mismas; su aceptación de estas circunstancias como una tarea especial, que se puede aprender; su comprensión del tiempo "correcto" para el aprendizaje; y, el objetivo que quieren alcanzar (adaptación espontánea o inteligencia integrada), se discuten como condiciones previas importantes para el desarrollo de mecanismos de aprendizaje para el manejo de TS.

#### **10. Análisis de vulnerabilidad en Pymes: una herramienta para la continuidad de los negocios**

Este capítulo introduce el concepto de "vulnerabilidad" y presenta un análisis del mismo para PYME con el fin de evaluar los riesgos múltiples a los cuales se enfrentan.

Las PYMES pueden ser más flexibles y reaccionar más rápido que las grandes empresas, pero, a diferencia de estas, la mayoría de ellas no tienen a su disposición sistemas de gestión efectivos ni herramientas para garantizar su sostenibilidad.

En este contexto, se presenta el caso del País Vasco en España, donde se ha desarrollado un plan de emergencia para las PYME vulnerables mediante un modelo de análisis de la vulnerabilidad.

#### **11. Gestión de Riesgos del conocimiento en tiempos turbulentos**

En este capítulo se presenta un marco de gestión de riesgos de conocimiento.

Este enfoque, apoya a las empresas para la mejor gestión de su conocimiento crítico y poder dominar presentes y futuros retos empresariales.

El objetivo de este capítulo es introducir la gestión de riesgos del conocimiento y su contribución al logro de estos desafíos.

#### **12. Herramientas de gestión del Conocimiento para las Pymes**

Este capítulo presenta kits de herramientas colectivas e individuales de Gestión del Conocimiento (GC), que se han desarrollado para proporcionar formas estructuradas de adquisición, creación, intercambio, uso y protección de los recursos de conocimiento.

El Programa de 12 Puntos al final del capítulo, proporciona orientación sobre cómo desarrollar prácticas de GC para mejorar la competitividad en situaciones turbulentas.

#### **13. Aprendiendo a Crecer - Una metodología para sostener capacidades de Crecimiento de las Pymes**

La metodología de "Aprender a crecer" se basa en el aprendizaje deliberado como un medio para desarrollar las capacidades dinámicas y aplica aprendizaje basado en proyectos estrechamente vinculados a los retos empresariales.

Basado en un proyecto de investigación-acción de tres años con 124 PYMES en Alemania, se identificaron los inductores y los obstáculos de crecimiento, desarrollando, la metodología "Aprender a crecer".

Al final se presenta el caso 3 de Herradep, una pequeña empresa Argentina localizada en Rosario, la cual utiliza una doble estrategia para crecer: mejorando conocimiento y competencias de los empleados a través de la autogestión de proyectos a corto plazo.

#### **14. Cómo aprenden a crecer las empresas textiles brasileras**

Este capítulo muestra cómo la metodología "Aprender a Crecer" contribuyó a sostener la competitividad median-

te la mejora de las capacidades innovadoras de 11 PYMES del sector textil en el sur de Brasil.

Además, se analizan los factores críticos de éxito para la implementación de la metodología y se provee un modelo de transferencia para su aplicación en nuevos contextos.

### 15. Empresas Virtuales: fortalecimiento de la competitividad de las Pymes a través de Alianzas de Negocio Flexibles

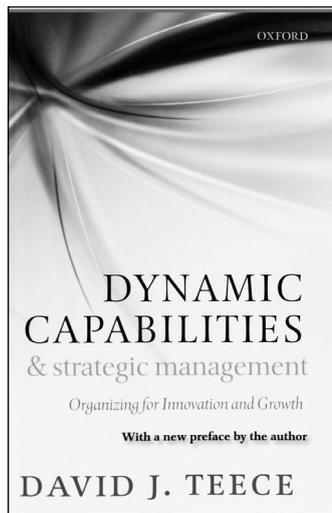
Este capítulo presenta algunos resultados de la aplicación de los enfoques de Redes Colaborativas / Empresa Virtual en un grupo de Pymes del sur de Brasil, como un medio para mejorar su competitividad.

Estos enfoques permiten que las PYMES puedan compartir recursos, conocimientos, riesgos, costos y beneficios.

Aquí se destacan los principales obstáculos y problemas que tienen que ser tratados en la aplicación de esta estrategia, así como las buenas prácticas de una serie de ejemplos equivalentes en todo el mundo.

De esta manera, a través de la combinación de un marco teórico sólido, junto con los instrumentos prácticos y estudio de casos, este libro constituye una herramienta única para el desarrollo de las PYMES en el entorno actual.

■ Cecilia Murcia Rivera



## DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT: Organizing for Innovation and Growth

David Teece  
Oxford University Press,  
Nueva York, 2009

La perspectiva de las capacidades dinámicas, en la que se centra esta obra, puede considerarse uno de los enfoques más importantes en el campo de la dirección estratégica, principalmente porque permite analizar y seguir avanzando en el intento de responder a una de las cuestiones más relevantes, quizás la clave, en este campo de la estrategia empresarial: por qué hay empresas más competitivas y rentables que otras. De los diversos determinantes que influyen en la rentabilidad de una empresa (localización, pertenencia a un sector industrial, pertenencia a un grupo estratégico, pertenencia a una corporación), diversos estudios confirman que van a ser los recursos y capacidades de cada compañía los factores que más influyen sobre su rentabilidad. En otras palabras, la rentabilidad y competitividad de una empresa depende sobre todo de ella misma. Estos estudios, y la propia realidad empresarial, apoyan y justifican el desarrollo e importancia de la teoría de recursos como enfoque que precisamente se centra en el análisis de los recursos internos empresariales así como las características que deben poseer éstos para poder crear y mantener ventajas competitivas. Sin embargo, algunos autores consideran esta teoría de recursos como estática e inadecuada para explicar la generación y mantenimiento de ventajas competitivas en entornos cambiantes. En esta línea, y para superar esta limitación, la perspectiva de las capacidades dinámicas trata de incorporar un enfoque dinámico de la competitividad empresarial enfatizando dos ideas principales: (1) las empresas deben afrontar entornos rápidamente cambiantes, y (2) como consecuencia, la empresas deben adaptarse continuamente a estos cambios, reconfigurando su base de recursos.

Son varios los autores que podemos considerar como pioneros en el nacimiento y desarrollo inicial de la perspectiva de las capacidades dinámicas. Dentro de ellos, sin duda, David Teece, autor de esta obra, juega un papel central. De hecho, la expresión "capacidades dinámicas" fue utilizada por primera vez por este autor en un documento de trabajo publicado en 1990 (junto con Gary Pisano y Amy Shuen). En forma de artículo, David Teece publicó las ideas principales e iniciales de esta perspectiva en 1994 en la revista *Industrial and Corporate Change* (junto con Gary Pisano), justo en el mismo año en que David Teece junto con Richard Rumelt y Dan Schendel trataban de establecer la bases principales del campo de la estrategia empresarial como editores del libro *Fundamentals Issues in Strategy*. Pero quizás el trabajo que impulsó en mayor medida el desarrollo posterior y la relevancia de la perspectiva de las capacidades dinámicas fue el artículo publicado en 1997 en la revista *Strategic Management Journal* (de nuevo junto con Gary Pisano y Amy Shuen). Por tanto, estamos ante un autor fundamental y clave, no sólo en el nacimiento y desarrollo de la perspectiva de las capacidades dinámicas y en la consolidación del campo de la dirección estratégica, sino también en otras áreas y tópicos como las teorías económicas de la empresa, la empresa multinacional, la empresa multiproducto, capital intelectual, tecnología e innovación, entre otros.

Centrándonos en el enfoque de las capacidades dinámicas, este libro que ahora comentamos contiene el pensamiento y las principales ideas de David Teece sobre esta perspectiva. Aunque hace ya algunos años desde que este libro fue publicado, las ideas que proporciona son de total vigencia e interés. Podemos indicar a continuación brevemente el contenido de este libro, el cual está dividido en varios capítulos independientes aunque relacionados. Por tanto, esta obra puede consultarse y leerse de forma lineal o pueden consultarse alguno/s de los capítulos por separado en función del interés específico del lector. Varios de estos capítulos también se han publicado en forma de artículo en diversas revistas, por lo que han superado los procesos de revisión correspondientes.

El libro se estructura en tres partes y ocho capítulos. La primera parte, titulada 'Capacidades Dinámicas' recoge la mayor parte de los capítulos, en concreto los cinco primeros. En el primer capítulo, el autor analiza la naturaleza y microfundamentos de tres capacidades dinámicas fundamentales: identificación de amenazas y oportunidades, aprovechamiento de estas oportunidades, y transformación y reconfiguración de los recursos de la empresa. El segundo capítulo examina las funciones principales de los directivos dirigidas a crear valor a través del desarrollo y orquestación de activos y recursos que permitan hacer frente a un entorno dinámico. Esa orquestación de activos forma parte de las capacidades dinámicas directivas. El tercer capítulo (escrito junto con Mie Augier) analiza las raíces intelectuales de la perspectiva de las capacidades dinámicas y de la dirección estratégica, destacándose que son varias las disciplinas que aportan ideas para su desarrollo (entrepreneurship, teoría del comportamiento, teoría de la organización, teoría de los costes de transacción, teoría evolutiva, entre otras). En el cuarto capítulo (también escrito con Mie Augier) se sigue analizando las raíces intelectuales del marco de las capacidades dinámicas, profundizando especialmente en la teoría de recursos y las contribuciones de Penrose. El quinto y último capítulo de esta primera parte se centra en la empresa multinacional, indicándose las principales teorías y enfoques utilizados para explicar este fenómeno y resaltando el papel que puede jugar la perspectiva de las capacidades dinámicas para mejorar nuestra comprensión de la empresa multinacional.

La segunda parte del libro analiza el papel de la empresa en el desarrollo económico, e incluye los dos siguientes capítulos. El capítulo sexto examina el papel de la dirección (*management*), la empresa y la tecnología en la riqueza de las naciones, pero se indican pocas ideas sobre las capacidades dinámicas empresariales. En el capítulo séptimo sí se trata con mayor detalle el papel de las capacidades dinámicas en el crecimiento económico, tras señalarse algunas ideas sobre la teoría de ese crecimiento económico y sobre el papel de la dirección. En este capítulo se analizan las tres capacidades dinámicas principales señaladas en el capítulo 1: identificación de amenazas y oportunidades, aprovechamiento de estas oportunidades, y transformación y reconfiguración de los recursos de la empresa. También se examina el papel de los individuos y los retos para diseñar estructuras organizativas y estilos de liderazgo con características apropiadas para afrontar entornos competitivos y cambiantes.

Por último, la tercera parte del libro, centrada en la política de competencia, recoge un único capítulo. En este capítulo octavo se estudia la naturaleza de la competencia en situaciones de rápido cambio tecnológico. El capítulo distingue entre competencia estática y dinámica, examinando el papel de la innovación. En cuanto a las capacidades empresariales, se indica de forma breve el rol que pueden jugar para explicar y conformar un sistema de competencia dinámica, junto con la economía evolutiva y del comportamiento.

En términos generales, podemos destacar tres características principales de esta obra y de la perspectiva de las capacidades dinámicas. En primer lugar, en este trabajo se observa el carácter multidisciplinar que el autor quiere promover en el estudio y práctica de las capacidades dinámicas. En este sentido, David Teece resalta la necesidad de combinar múltiples áreas y niveles de análisis para un mayor conocimiento y explicación del nacimiento, desarrollo, mejora y aplicación de las capacidades dinámicas, por ejemplo la estrategia, entrepreneurship, innovación, comportamiento de las organizaciones, teoría de la organización, teoría de los costes de transacción, economía evolutiva, entre otras. En esta línea, es interesante recordar las palabras de Teece,

Pisano y Shuen en su artículo seminal de 1997 cuando enfatizaban que los investigadores en estrategia necesitan unir fuerzas con los investigadores en los campos de la innovación, producción, comportamiento organizativo, historia de empresa, entre otros. Por tanto, una fortaleza de la perspectiva de las capacidades dinámicas es que fomenta el trabajo coordinado y la reflexión conjunta de varias literaturas. En efecto, esta perspectiva trata de proporcionar un marco conceptual que integra el conocimiento y los fundamentos teóricos proporcionados por otros autores como Hayek, Barnard, Richardson, Schumpeter, Penrose, Coase, Williamson, Cyert, March, Simon, Rumelt, Nelson, Winter, Barney y el propio Teece, entre otros.

En segundo lugar, también se desprende de esta obra que este enfoque de las capacidades dinámicas puede ser utilizado y arrojar luz en la explicación de diversos tópicos estratégicos, como por ejemplo la búsqueda de ventajas competitivas a nivel de estrategia de negocio, el estudio de la estrategia internacional a través del análisis e ideas que proporciona al tópico de la empresa multinacional, el análisis de la capacidad de innovación y el desarrollo de nuevo productos, o el papel del liderazgo en la estrategia empresarial, entre otros temas.

En tercer lugar, y como consecuencia de las dos características anteriores, esta obra y la perspectiva de las capacidades dinámicas en la que se centra, puede ayudar a afrontar y solucionar dos brechas tradicionales en el campo de la dirección de empresas: la brecha micro-macro, integrando diversos enfoques que se centran en varios niveles de análisis (principalmente el nivel organizativo y el nivel individual), y la brecha ciencia-práctica (o rigor académico-relevancia práctica), en tanto que el estudio de la perspectiva de las capacidades dinámicas se está consolidando desde el punto de vista académico y al mismo tiempo supone implicaciones importantes para la práctica empresarial. En este sentido, y conectando con la primera característica, la práctica de la dirección estratégica en una empresa, y también de las capacidades dinámicas en particular, requiere ideas y aportaciones de múltiples disciplinas.

Como hemos comentado, este libro se publicó hace varios años. David Teece ha continuado trabajando en esta perspectiva de las capacidades dinámicas desde entonces. Vale la pena leer y estudiar los trabajos que este autor sigue publicando sobre este enfoque, en los que una de las características que se va observando es el creciente énfasis en los microfundamentos de las capacidades dinámicas, al resaltar el importante papel que van a jugar los procesos internos y los directivos como determinantes de esas capacidades (ver por ejemplo los trabajos del autor en 2012 en *Journal of Management Studies* y en 2014 en *Academy of Management Perspectives*).

En definitiva, podemos considerar esta obra (y los trabajos posteriores del autor) como de obligada referencia para cualquier investigador interesado en la perspectiva de las capacidades dinámicas, aunque también para los investigadores cuyos tópicos de interés se centran en otros temas estratégicos, o incluso en otras áreas de la dirección de empresas. La lectura de este libro y sus capítulos proporcionan ideas y reflexiones de gran interés a partir de los razonamientos del autor, que pueden ayudar a enriquecer y mejorar nuestras líneas de investigación. Los trabajos de David Teece en el ámbito de las capacidades dinámicas, y en otros muchos ámbitos, han inspirado muchas investigaciones y, sin duda, seguirán haciéndolo en el futuro. Les animo a que se suban a los hombros de este gigante.

■ José Francisco Molina Azorín