

# Los cuatro vectores en la búsqueda de la competitividad de las pymes: estrategias competitivas, valor diferencial, recursos y capacidades

Wendy Judith Tavernise



SERIE INVESTIGACIÓN

Las ventajas competitivas permiten a las organizaciones desempeñarse de manera superior al resto de sus competidores. Sin embargo, son difíciles de mantener en el tiempo, debido a los cambios cada vez más veloces que se suceden en el entorno, en lo que respecta a las preferencias de los clientes y los avances tecnológicos. Para enfrentar dichos cambios, que producen ambientes competitivos cada vez más intensos, las pymes deben reconocer la importancia de desarrollar actividades de creación de propuestas de valor únicas, guiadas por la estrategia competitiva y sustentadas por los recursos con los que cuenta la organización y sus capacidades empresariales para combinarlos de la manera más provechosa posible.



Universidad  
Nacional  
de Quilmes



Unidad de Publicaciones  
Departamento de Economía y Administración

*Departamento de  
Economía  
y Administración*

# **Los cuatro vectores en la búsqueda de la competitividad de las pymes:** estrategias competitivas, valor diferencial, recursos y capacidades

## Universidad Nacional de Quilmes

### **Rector**

Alejandro Villar

### **Vicerrector**

Alfredo Alfonso

## Departamento de Economía y Administración

### **Director**

Rodolfo Pastore

### **Vicedirector**

Sergio Paz

### **Coordinador de Gestión Académica**

Gastón Benedetti

## Unidad de Publicaciones del Departamento de Economía y Administración

### **Coordinadora**

Ana Elbert

### **Integrantes del Comité Editorial**

Cintia Russo

Noemí Wallingre

Guido Perrone

Nelly Schmalko

Alfredo Scatizza

Daniel Cravacuore

Cristina Farías

Carlos Bianco

Ariel Barreto

Héctor Pralong

# Los cuatro vectores en la búsqueda de la competitividad de las pymes:

estrategias competitivas, valor diferencial, recursos  
y capacidades

Wendy Judith Tavernise

Tavernise, Wendy Judith

Los cuatro vectores en la búsqueda de la competitividad de las pymes : estrategias competitivas, valor diferencial, recursos y capacidades / Wendy Judith Tavernise. - 1a ed. - Bernal : Universidad Nacional de Quilmes, 2019.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-987-558-599-7

1. Economía. 2. Empresas. 3. Valores. I. Título.  
CDD 658.02

**Edición y corrección:** Adys González de la Rosa y María Esther Walas

**Diseño gráfico:** María Belén Arana

**Equipo de comunicación:** Aldana Cabrera, Emanuel de Fino y Santiago Errecalde

### **Departamento de Economía y Administración**

Unidad de Publicaciones

Serie Investigación

<https://deya.unq.edu.ar/publicaciones/>

[eya\\_publicaciones@unq.edu.ar](mailto:eya_publicaciones@unq.edu.ar)

Los textos publicados aquí han sido sometidos a evaluadores internos y externos de acuerdo con las normas de uso en el ámbito académico internacional.

ISBN 978-987-558-599-7



Esta edición se realiza bajo licencia de uso creativo compartido o Creative Commons. Está permitida la copia, distribución, exhibición y utilización de la obra bajo las siguientes condiciones:



Atribución: se debe mencionar la fuente (título de la obra, autor, editor y año).



No comercial: no se permite la utilización de esta obra con fines comerciales.



Sin obras derivadas: solo está autorizado el uso parcial o alterado de esta obra para la creación de obra derivada siempre que estas condiciones de licencia se mantengan en la obra resultante.

Publicado en Argentina en agosto de 2019.

## **Presentación de la Unidad de Publicaciones**

El Departamento de Economía y Administración es reconocido, entre otros aspectos, por los esfuerzos y resultados en actividades de docencia, investigación, extensión y transferencia. Es por ello que, mediante la Unidad de Publicaciones, se propone, por un lado, avanzar en el trabajo conjunto entre docentes y grupos pertenecientes a sus dos modalidades de enseñanza –presencial y virtual– y, por otro, realizar una mayor difusión de nuestra producción académica y profesional. Para ello, es clave impulsar la producción y la difusión de los resultados de los grupos y equipos de trabajo del Departamento.

El trabajo de esta Unidad de Publicaciones, a partir de sus propuestas en formato papel y digital y de sus colecciones, series temáticas y revistas, permitirá vitalizar las publicaciones de los distintos equipos, en función de sus producciones académicas específicas.

**Rodolfo Pastore**

Director

**Sergio Paz**

Vicedirector

# Índice

Introducción	7
1. Planeamiento estratégico para el desempeño competitivo: elección y formulación de la estrategia competitiva en las pymes	10
2. Recursos que sustentan la creación de las ventajas competitivas en las pymes	17
3. Ventajas competitivas de las pymes basadas en la creación de valor diferencial	25
4. El rol de las capacidades empresariales en la competitividad pyme	31
Conclusiones	33
Referencias bibliográficas	34
Acerca de la autora	35

## Introducción

Las definiciones en torno a la palabra competitividad son variadas, según se hable de la escala macro (a nivel país) o micro (nivel empresarial). Sin embargo, siempre se encuentran vinculadas a las nociones de productividad, eficiencia, menores niveles de costos, rentabilidad superior, apertura comercial y obtención de ventajas competitivas.

Desde un punto de vista micro, la competitividad de las empresas está dada por su capacidad para competir exitosamente en el segmento de mercado en el cual desarrollan sus actividades comerciales, adquiriendo una posición superior a la de sus competidores directos a nivel nacional e internacional (políticas de exportación) por medio de la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, mejorando su desempeño y alcanzando, en consecuencia, niveles de rentabilidad mayores a los obtenidos por la competencia.

Desde una óptica sistémica, la capacidad de crear ventajas competitivas basadas en la creación de ofertas de valor únicas se verá influenciada por los factores económicos, sociales, culturales, legales y políticos de un país y por las políticas existentes de apoyo a las empresas, desarrolladas ya sea por el Estado o por el ecosistema de instituciones y actores privados dispuestos a aportar herramientas y recursos para fortalecer las capacidades competitivas de las pymes y de los emprendimientos en proceso de gestación. A nivel interno, cada organización contará con posibilidades de creación de valor diferentes, según los recursos de los que disponga para llevar a cabo las actividades que integran su cadena de valor y en función de la decisión que tome con respecto a la estrategia competitiva a seguir, la cual indicará el rumbo en la creación de determinadas ventajas competitivas.

Las pymes, al igual que los emprendimientos de reciente creación y las grandes empresas, buscan crear estas ventajas competitivas, desarrollando productos y/o servicios que se distingan y superen a los ofrecidos por su competencia, lo cual les permite obtener una posición competitiva favorable en el mercado en el cual operan. Alcanzar estas posiciones de competitividad superior, de manera sostenible en el tiempo, es un objetivo común a los distintos modelos de negocios.

Sin embargo, para las pymes, esto es todo un desafío, sobre todo si se enfrentan a competidores con estructuras mayores (grandes empresas) o a productos provenientes del exterior, que se comercializan a precios más competitivos debido a los bajos costos de producción obtenidos en su país de fabrica-

ción. La Fundación Observatorio PyME, en su “Informe Especial: Inversión y financiamiento en diferentes *clusters* de PyMe industriales” (2011), identificó cinco grandes problemas que afectan a las pymes, entre los que se encuentran los relacionados con la competitividad. Estos residen fundamentalmente en los fuertes niveles de competencia del mercado local e internacional que deben enfrentar estas organizaciones.

Para contrarrestar estas circunstancias, los empresarios pymes deberán recurrir al planeamiento estratégico, reconociendo la necesidad de formular estrategias, de evaluar las oportunidades y amenazas del entorno como así también las debilidades y fortalezas internas. Asimismo, tendrán que seleccionar una estrategia competitiva acorde a sus necesidades para generar actividades de creación de valor único por medio de su cadena de valor, utilizando eficientemente los recursos de los que disponen para crear ventajas competitivas únicas y diferentes mediante la incorporación de características diferenciales en sus productos, servicios, personal, canales de distribución o imagen de marca. Estas actividades de creación de valor no solo deberán sustentarse en la utilización de recursos, sino que también necesitarán de capacidades empresariales para obtener lo mejor de cada uno de ellos, sabiendo combinarlos y coordinarlos, para lo cual el rol del equipo directivo de la organización será fundamental a la hora de aprovechar oportunidades y lograr la deseada posición de superioridad competitiva.

Con el objetivo de obtener dicha posición competitiva en el mercado, lo que les generará mayores niveles de rentabilidad que a sus competidores, las empresas deben realizar un análisis exhaustivo de los factores competitivos del sector al cual pertenecen, detectando las oportunidades y amenazas de su entorno. De igual manera, es necesario establecer las fortalezas y debilidades que presenta la organización por medio del estudio de sus procesos internos. El entrecruzamiento de las variables analizadas permitirá a la organización establecer estrategias acordes a su situación particular, y desarrollar ventajas competitivas derivadas de la interpretación de su contexto competitivo y de la adecuación de su cadena de valor a los requerimientos de su mercado meta. La búsqueda de competitividad surgida de la utilización de dichos modelos de análisis externos e internos no es un proceso lineal y tampoco un mecanismo estático perdurable en el tiempo: las variables del entorno competitivo (exógenas) están en constante cambio, lo que producirá cambios adaptativos necesarios en la estructura interna de la organización (endógenos). Las ventajas competitivas solo serán sostenibles en la medida que logren ser siempre una ventaja, es decir, que no sean fácilmente obtenidas por otras empresas, lo que se

conseguirá a partir de crear un valor que sea percibido y deseado por los clientes, diferenciable y superior al de los competidores, producto de la capacidad de interpretación del entorno y la adaptación de las estrategias competitivas y, por ende, de sus ventajas competitivas.

Desde esta perspectiva, es imprescindible entonces la formulación, en primer lugar, de los objetivos competitivos de la organización y, en consecuencia, de las estrategias a desarrollar para alcanzar la posición competitiva deseada.

# 1. Planeamiento estratégico para el desempeño competitivo: elección y formulación de la estrategia competitiva en las pymes

Las estrategias, en su definición más general, son cursos de acción a planificar para la consecución de determinados objetivos y metas. Son planes a realizar y/o directrices a seguir con el fin de obtener un resultado esperado en el corto, mediano o largo plazo, utilizando los recursos de la organización de la forma más eficiente posible. Chandler (1962, en Greco, 2001) afirmaba que la estrategia es aquello que establece las metas de una empresa y los recursos que se deben asignar para alcanzarlas en el largo plazo.

Por su parte, Drucker (1999, en Fasiolo y Ledesma, 2015), ampliando el grado de profundidad del concepto, indicó que la formulación de las estrategias responde a estos interrogantes: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿cuál es nuestra situación presente? y ¿cómo deseamos ser en el futuro? Así, se detona la necesidad por parte de los empresarios pyme de realizar un análisis del entorno interno y externo de la organización, indagando los objetivos a establecer y las acciones a implementar para llegar al futuro deseado por la empresa. En el análisis de las variables, los directivos deben ser capaces de detectar los cambios en el entorno y su incidencia en el desempeño de la organización, adecuando sus procesos internos en favor de seguir generando valor que pueda ser percibido por los clientes, manteniendo una posición competitiva en el tiempo por medio de la generación de ventajas competitivas sostenibles a través de la innovación constante.

Dar respuesta a los interrogantes que plantea Drucker, entendiendo en qué negocio se encuentra la empresa y estableciendo un diagnóstico sobre su situación actual respecto del entorno competitivo en el que se está inmersa, significa poder detectar las oportunidades que se presentan para el crecimiento de la empresa como así también conocer a tiempo los factores limitantes a los cuales deberá enfrentarse. Dicha información le servirá al empresario pyme para tomar decisiones acerca del lanzamiento de nuevos productos y/o la incorporación de innovaciones, con el fin de acrecentar su posicionamiento en el mercado en un entorno favorable. O, por el contrario, le permitirá darse cuenta de que los factores limitantes son más fuertes que su capacidad competitiva y tomar decisiones como la de abandonar la industria en la cual se encuentra o virar hacia nuevos mercados en los que pueda conseguir una posición competitiva más fuerte y sostenible, con mejores niveles de rentabilidad.

Todas las estrategias tienen de manera implícita el objetivo de volver más competitiva a una organización y buscan siempre generar valor superior para el cliente, posicionamiento, crecimiento y mayores niveles de rentabilidad en cada decisión y acción implementada. Porter (1992) establece que todas las empresas que compiten en determinado sector industrial cuentan con una estrategia ya sea de manera explícita, por medio de un proceso consciente de planeación estratégica, o implícita, derivada del accionar no planeado e individual de cada una de las áreas funcionales de la organización que, al actuar sumatoriamente, establecen una suerte de estrategia común. Sin embargo, la suma de acciones individuales no es lo más apropiado en el momento de competir y lograr una posición ventajosa en el mercado, por lo cual el autor recomienda formular lo que ha denominado como “estrategias competitivas”, estableciendo el modo en que la empresa competirá en el mercado, los objetivos que se fijarán y las políticas que deberán realizarse para lograrlos.

Ampliando el análisis que es requerido para formular tales estrategias, Porter (1992) detalla cuatro factores clave a considerar y analizar para concebir la estrategia competitiva más adecuada para la organización, y los divide en factores internos y externos de la empresa (Figura 1).

**Figura 1. Factores clave de formulación estratégica**



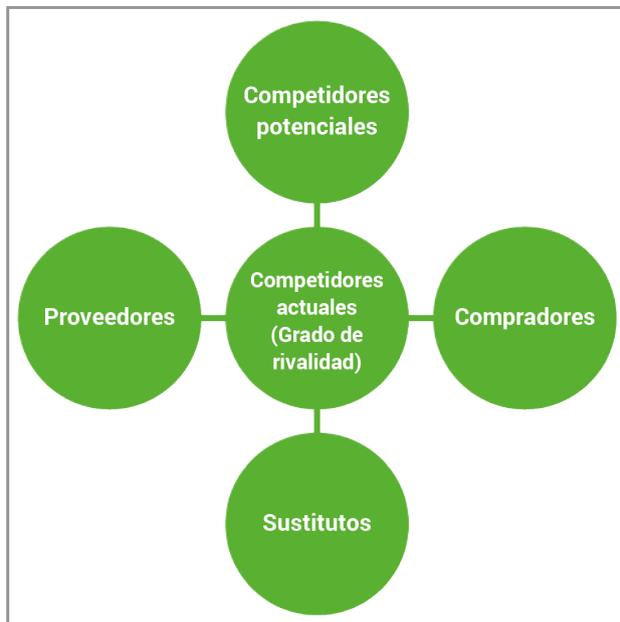
Fuente: elaboración propia basada en Porter (1992).

Es necesario realizar un análisis de cada uno de los factores para conocer los beneficios o los riesgos que pueden influir en el éxito competitivo de la empresa. Cuanto más detallado sea el nivel de análisis, más eficiente será la estrategia competitiva seleccionada en pos de lograr una posición de ventaja por sobre la competencia del sector. Para ello es indispensable relacionar a la empresa con su entorno, conocer y detectar la intensidad del ambiente competitivo en el cual se desempeña, con el fin de desarrollar cursos de acción para combatir

- Los cuatro vectores en la búsqueda de la competitividad de las pymes •

los cambios negativos de alguna de las variables del entorno. Esta intensidad competitiva estará determinada por el comportamiento de cinco factores clave (Figura 2). Estos factores, denominados por Porter (1992) como “fuerzas competitivas básicas”, a través de su interacción son los que permitirán establecer de antemano los niveles de rentabilidad que podrá alcanzar una organización al introducirse en un determinado mercado.

**Figura 2. Fuerzas competitivas presentes en el entorno**



Fuente: elaboración propia basada en Porter (1992).

Los empresarios pyme deberán conocer el impacto positivo o negativo de cada una de estas fuerzas en el negocio que llevan adelante, teniendo en cuenta que algunas ejercerán más impacto de acuerdo al sector en el cual actúen. Es fundamental tomar medidas ofensivas o defensivas que permitan a la organización sostener su posición competitiva en el sector y, en consecuencia, lograr niveles de rentabilidad óptimos. De esta manera, una vez conocidas y analizadas las fuerzas que moldean el entorno competitivo y, en consecuencia, las fuerzas y debilidades que presenta la empresa con respecto a ellas, se podrá determinar la estrategia competitiva más adecuada para competir en el mercado. Porter

(1992) define a las estrategias competitivas como “una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas”. Conocer la posición de la organización con relación a la competencia actual; su capacidad para generar barreras de entrada para los potenciales ingresantes al sector; el poder que manejan los proveedores y clientes en cuanto a su capacidad de negociación y la existencia de sustitutos con mejor desempeño de precios, permitirá al empresario pyme reconocer las medidas a implementar para proteger su posición de la competencia. Asimismo, podrá adoptar estrategias para defenderse de las amenazas o bien aprovechar las oportunidades, utilizando sus capacidades y habilidades distintivas. El análisis estructural del sector, por medio de la ponderación del impacto de cada una de las fuerzas sobre el desempeño de la organización, tiene por objetivo desarrollar estrategias que le faciliten a la empresa posicionarse, mejorar sus movimientos estratégicos o detectar y responder rápidamente a los cambios en la intensidad de las fuerzas. Porter (1992) desarrolla tres estrategias competitivas genéricas para defenderse de la competencia a largo plazo y posicionarse en forma competitiva (Figura 3).

**Figura 3. Estrategias competitivas**

<b>LIDERAZGO EN COSTOS</b>	Obtención de mayores niveles de rentabilidad por medio de la producción en masa y el control eficiente de los costos y gastos de la organización.
<b>DIFERENCIACIÓN</b>	Creación de características únicas y diferentes que permitan a la organización posicionarse en el mercado con productos exclusivos, elevando los niveles de ingresos de la misma.
<b>ENFOQUE</b>	Utilización de parámetros de segmentación para seleccionar y atender de manera más eficiente a un grupo reducido de la totalidad del mercado, ya sea logrando la reducción de sus costos o una alta diferenciación.

Fuente: elaboración propia basada en Porter (1992).

La adopción de una u otra estrategia determinará el tipo de ventaja competitiva a crear por la empresa. Al adoptar una estrategia de diferenciación, la empresa obtendrá una ventaja basada en la percepción de exclusividad de sus productos y/o servicios por parte de sus clientes. La estrategia de liderazgo en costos, por su parte, producirá para la organización una posición de ventaja con respecto a sus competidores al lograr bajos costos y por ende mayores niveles

de rentabilidad. Por último, la estrategia de enfoque basada en la atención exclusiva de un sector en particular sirve para alcanzar ventajas de diferenciación, de costos o ambas al mismo tiempo.

El análisis de las fuerzas competitivas y del desempeño de la empresa con respecto a ellas permite seleccionar la estrategia genérica que más se adapta a la necesidad competitiva de la organización. Sin embargo, la generación de las ventajas competitivas requiere un análisis a nivel interno, poniendo énfasis en los puntos débiles y fuertes de las actividades internas de la organización para detectar posibles fuentes de generación de habilidades distintivas. Las ventajas competitivas se definen como características exclusivas de un producto o servicio de una determinada organización, que le proporcionan una posición de superioridad respecto de sus competidores directos, obteniendo como resultado mayores niveles de rentabilidad y competitividad. De acuerdo a la estrategia competitiva seleccionada, la empresa podrá realizar diferentes acciones para generar las ventajas correspondientes. Para lograr una posición de líder en costos, la experiencia en el sector y la obtención de economías de escalas serán piezas fundamentales. La selección de proveedores de materia prima a costos inferiores, la producción en escala, los controles de costos y gastos rígidos en pos de utilizar eficientemente todos los recursos de la organización elevarán los márgenes de rentabilidad.

En cuanto a la obtención de características diferenciables, las organizaciones deberán lograr que sus productos y/o servicios sean percibidos y valorados por sus clientes como únicos, lo que en simultáneo permitirá tener una posición más fuerte al enfrentarse a las fuerzas competitivas del sector. Tales características diferenciales pueden estar reflejadas en el diseño, la imagen, los servicios anexos, los canales de distribución, entre otras. Al poseer atributos percibidos por el cliente como únicos, la organización obtendrá niveles de lealtad a su marca con los que podrá establecer precios más elevados, justificados en el valor agregado de tales atributos. En esta línea, los márgenes de rentabilidad serán superiores y no se encontrarán sustentados en la producción a bajo costo sino en el diferencial de sus productos y/o servicios. En lo que respecta a la estrategia de enfoque, será decisión de la organización optar entre obtener ventajas en costos o diferenciación para competir por el segmento de clientes que ha definido. Esta estrategia, al tener como característica fundamental enfocarse en un segmento particular en lugar de atender a todo el mercado en general, sin establecer directamente la manera en que competirá la empresa en tal segmento, puede elegir competir mediante la reducción de costos en la

producción o a través de la diferenciación de sus productos y/o servicios. Porter incluso indica que las organizaciones basadas en la alta segmentación pueden adoptar ambas estrategias. Sin embargo, existen discusiones en torno a ello, ya que difícilmente una empresa caracterizada por productos con alto valor agregado podrá producirlos a bajo costo y, en contraposición, una empresa enfocada en mantener sus costos y gastos en los niveles más bajos posible no será capaz de generar productos de alta calidad, ya que materia prima, procesos de fabricación y actividades de I+D tendrán aparejados necesariamente mayores niveles de inversión.

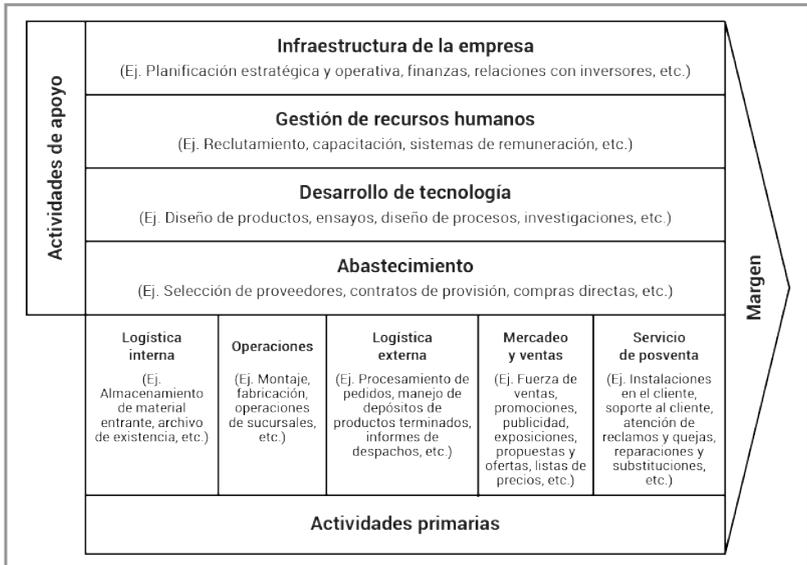
Algunos autores sostienen que producir a menores costos no significa comercializar productos sin calidad o valor agregado, estableciendo que es posible asumir ambas estrategias en simultáneo, aunque esto requiera un alto nivel de eficiencia en la búsqueda de proveedores, la utilización de los recursos de la organización y la ejecución de los procesos internos.

Seleccionada la estrategia, la empresa estará en condiciones de centrar sus esfuerzos en la generación de sus ventajas competitivas, las cuales deberán ser sostenibles en el tiempo y, por lo tanto, lo más difíciles de imitar por parte de la competencia. En su libro *Ventaja Competitiva*, Porter (1985, en Benítez, 2012) introduce el concepto de Cadena de valor, una herramienta de análisis estratégico interno de la empresa que consiste en visualizar todas las actividades realizadas en la misma, con el objetivo de detectar a aquellas en las cuales se genera el valor superior para el cliente o que son fuentes potenciales de ventajas competitivas en diferenciación o costos. Tales actividades se dividen en dos categorías: actividades primarias y actividades de apoyo (Figura 4). Las primeras se encuadran desde el proceso de producción y almacenamiento hasta la venta y los servicios posventa de los productos. Las actividades de apoyo, por su parte, son las que no intervienen directamente en el proceso de producción, pero actúan de soporte a todas las actividades primarias, aportando valor indirectamente sobre los productos. El concepto de margen refiere a la diferencia entre el valor aportado y percibido por el cliente (traducido en el precio que está dispuesto a pagar por él) y los costos incurridos para producirlo.

De acuerdo a esta herramienta, las organizaciones deben generar sus ventajas competitivas, de modo de fortalecer su posición competitiva en el mercado, en las interacciones de los nueve bloques de la cadena.

- Los cuatro vectores en la búsqueda de la competitividad de las pymes •

**Figura 4. Cadena de valor**



Fuente: Benítez (2012).

## 2. Recursos que sustentan la creación de las ventajas competitivas en las pymes

Teniendo en cuenta estas premisas, las pymes, para obtener una posición competitiva favorable con respecto a la competencia situada en su entorno, deberán reconocer la importancia de la elaboración y utilización de estrategias; analizar el entorno externo e interno en pos de detectar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; evaluar sobre la base de la relación entre dichas variables la necesidad de enfrentar el entorno competitivo con una estrategia basada en el liderazgo en costos, diferenciación o enfoque; adecuar su cadena de valor con el fin de crear las ventajas competitivas correspondientes y estar siempre atentas a los cambios de comportamientos de sus clientes y competidores para modificar sus actividades de creación de valor en consecuencia. Se identifica de esta manera que son varios los pasos a seguir y la información a tener en cuenta en el momento de competir exitosamente en el mercado. Ahora bien, para las pymes y, fundamentalmente, para los emprendimientos de reciente creación, no resulta tarea fácil obtener una posición competitiva favorable derivada del desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo –estén basadas en economías de escalas que les permitan comercializar grandes cantidades a precios inferiores o en el desarrollo de características diferenciales que logren superar las capacidades de imitación por parte del resto de las pymes– y que puedan ser superiores a las generadas por empresas de mayor tamaño, que cuentan con más recursos para invertir en I+D.

Estas circunstancias, sumadas a los cambios cada vez más rápidos que se producen en las preferencias de los clientes y a las modificaciones en gestión, producción y comercialización introducidas por los avances tecnológicos, rompen estructuras en la manera de hacer negocios y de competir en el mercado y ponen a las pymes en una posición de ajuste constante en sus capacidades para generar valor en su segmento meta. Y, por ende, las enfrentan a la necesidad de adquirir nuevos recursos o explotar en forma más eficiente los ya disponibles para estar en condiciones de actuar de modo competitivo en el sector en el cual desarrollan sus actividades comerciales.

De acuerdo a estos supuestos, para Fernández y Revilla (2010) la competitividad de las pymes, reflejada en la creación de ventajas competitivas, se encuentra sustentada en la dotación de recursos de los cuales estas dispongan. Tan importante como contar con recursos es saber utilizarlos y combinarlos en forma adecuada, sobre todo en las pymes que tienen dificultades en la ob-

tención de recursos escasos y valiosos (Fernández y Revilla, 2010). En este sentido cobran gran importancia las capacidades de la dirección para gestionar y coordinar con acierto los recursos en la realización de las distintas tareas que integran la cadena de valor de la organización: ella debe hacer que su utilización sea eficiente, aportando un valor superior al de la competencia, y adaptarse constantemente a los requerimientos del entorno competitivo. Teniendo en cuenta estos factores, la organización estará en condiciones de generar ventajas competitivas, las cuales aportarán mayores niveles de rentabilidad, mejorando el desempeño de la pyme y situándola en una posición competitiva superior a la de sus competidores directos (Rubio y Aragón, 2008).

Los recursos que pueden encontrarse en una organización y aportar a la capacidad competitiva de la misma son variados y adquieren distintos grados de relevancia de acuerdo a la actividad comercial de la pyme y a la capacidad para combinarlos. Grant (1991) establece seis categorías de recursos: financieros, físicos, humanos, tecnológicos, reputación y recursos organizativos. Rubio y Aragón (2007) suman a este listado los recursos comerciales, la calidad de los productos (relacionada con la reputación de la organización) y la cultura. Además, principalmente en las pymes, se puede considerar también al empresario encargado de su dirección como un recurso fundamental de la misma, al utilizar sus conocimientos para la correcta utilización de los recursos, aprovechando las oportunidades por medio de sus capacidades y su red de relaciones con otros actores del mercado (Figura 5). Es necesario aclarar que, así como el empresario pyme puede ser un factor clave para la potenciación de la organización, también puede volverse un obstáculo si presenta actitudes individualistas, persiguiendo sus propios objetivos antes que los del negocio (Fernández y Revilla, 2010).

**Figura 5. Recursos para el desempeño competitivo**



Fuente: elaboración propia basada en Grant (1991), Rubio y Aragón (2007) y Fernández y Revilla (2010).

Según los aportes de Fernández y Revilla (2010), Rubio y Aragón (2007) y Fernández (2014), se pueden destacar ciertas características básicas de los recursos estratégicos con los que cuenta una pyme para competir en el mercado.

### **Recursos financieros**

Estos recursos son usualmente difíciles de obtener por las pymes, debido a sus estructuras reducidas y a la dificultad en la presentación de información financiera que respalde sus solicitudes de financiamiento externo. Entre las fuentes externas de financiamiento a las que recurren se destacan el crédito bancario y el *leasing*, en lo que respecta a la financiación de activos fijos. Fernández (2014) indica que las principales fuentes de financiamiento de las pymes radican en la reinversión de utilidades, el crédito de proveedores y, en última instancia, el crédito bancario.

Ante las dificultades para financiarse con medios externos, las redes de colaboración entre organizaciones y las medidas de apoyo que puedan surgir del ecosistema emprendedor presente en el país (políticas públicas de fomento, actividades de actores privados que apoyan la creación de las ventajas competitivas de organizaciones más pequeñas, entre otras), se vuelven un punto fundamental a tener en cuenta por los directivos.

Con respecto a este último punto, cabe destacar la incidencia que están teniendo las plataformas de *crowdfunding* en lo relacionado con la financiación colectiva de proyectos. Daniela Caccuri Melhem, en su artículo “El Crowdfun-

ding y sus múltiples formas” (2014), pone de relieve las particularidades y los beneficios de la financiación colectiva obtenida mediante el uso de estas plataformas. Según explica, se trata de alternativas a las fuentes de financiación tradicionales, orientadas a facilitar la recaudación de fondos por parte de los emprendedores mediante la red. Estos dan a conocer su idea, establecen un monto estipulado para desarrollarla y solicitan la ayuda del público para obtener dicho monto.

Por su parte, los usuarios interesados en el proyecto invierten o donan su dinero (dependiendo del objetivo de la plataforma ya que en algunas el aporte de dinero concede al aportante un porcentaje de ganancia del proyecto apoyado y en otras simplemente se realiza una donación sin esperar beneficios a cambio o se reciben “recompensas” simbólicas como productos o descuentos). De este modo, apoyan a los emprendedores u organizaciones que llamaron su atención. Se sustituye así a las tradicionales formas de financiamiento a través del financiamiento colectivo, esperando que la propuesta planteada despierte el interés de quienes, incluso, podrían ser potenciales clientes del proyecto una vez desarrollado. Por tal motivo, se entiende que estas plataformas no solo sirven como un medio de financiamiento, ya que paralelamente permiten la difusión y promoción de los proyectos.

Si bien el *crowdfunding* es utilizado mayoritariamente por emprendedores cuya idea se encuentra en la primera fase de una *startup* (atribuyéndose este término a un negocio con alto potencial de escalabilidad y crecimiento), con el paso del tiempo esta opción de financiamiento también se ha vuelto importante para las pymes (las cuales ya se encuentran establecidas en el mercado), muchas veces excluidas de la posibilidad de obtener financiamiento por medios tradicionales como pueden ser los préstamos bancarios o, incluso, por la falta de conocimiento y confianza hacia los mercados de capitales. En Argentina, por ejemplo, se creó en el año 2017 la plataforma Wuabi, destinada a recaudar fondos para proyectos agropecuarios, que otorga un nuevo medio de financiación para los productores del campo.

### **Recursos físicos**

Los activos fijos requieren de niveles de inversión significativos para este tipo de organización, sobre todo teniendo en cuenta las acotadas fuentes de financiación de las que disponen. Por esta razón no resultan atractivos para estas organizaciones los sectores industriales que se caracterizan por el uso intensi-

vo de maquinarias especializadas y que, por ende, requieren de una frecuente inversión en capital inmovilizado.

Sin embargo, en la actualidad, el *e-commerce* ha generado la posibilidad de realizar inversiones menores en lo que respecta a recursos físicos, ya que, por ejemplo, las tiendas digitales son una opción de sustitución a los locales físicos de venta.

### **Recursos humanos**

La gestión de este recurso en las pymes presenta características a la vez positivas y negativas. Entre los aspectos positivos, una estructura reducida favorece una relación más cercana entre dirección y empleados, lo que genera un mayor nivel de pertenencia e identificación de estos con la organización. Además, los niveles jerárquicos reducidos favorecen una comunicación más rápida, fomentan la participación y un mayor conocimiento de los objetivos que persigue la organización. La flexibilidad que caracteriza a las pymes suele derivar en un mejor clima laboral, en una elevada motivación y un mayor sentido de pertenencia del personal.

En contraposición, los niveles de remuneración suelen ser más bajos, las posibilidades de desarrollo profesional más acotadas, las representaciones sindicales son casi nulas y se pueden encontrar también pymes que tiendan a centralizar las decisiones, reduciendo los márgenes de actuación de sus colaboradores. Todos estos factores dificultan la capacidad de la organización para atraer y retener a profesionales calificados.

### **Recursos tecnológicos**

Entre estos se incluyen el *stock* de tecnologías, los conocimientos, experiencias y métodos aplicados a los procesos de producción. En las pymes las posibilidades de desarrollar o acceder a tecnología requieren un esfuerzo elevado, en comparación con las grandes empresas, que cuentan con un mayor nivel de acceso a líneas de financiamiento para sus actividades de I+D.

Sin embargo, esto no debe convertirse en un obstáculo. La estructura beneficia al aporte creativo de todo el equipo de trabajo para generar ideas de innovación. La relación más directa con los clientes y el mercado le permite a la pyme detectar y dar respuesta de forma más rápida a los cambios producidos en el mismo y a las oportunidades que se pueden derivar de ellos. Generar redes de cooperación con otras empresas favorece la adquisición de

- Los cuatro vectores en la búsqueda de la competitividad de las pymes •

nuevos recursos y conocimientos, volviéndose una herramienta valiosa ante las dificultades para la acción individual.

### **Recursos comerciales**

Son aquellos utilizados por la organización para crear y ofrecer valor a su mercado meta por medio de sus productos y/o servicios. Dado las dificultades que presentan las pymes para reclutar y retener profesionales, las actividades comerciales suelen verse afectadas por la falta de estos, desarrollándose con mucho menor eficiencia y rigurosidad que en las grandes empresas. Se dificulta así el posicionamiento de la imagen de marca, se cuenta con menos canales para llegar al segmento meta y las políticas de precios generalmente son más acotadas al objetivo de supervivencia de la organización.

Sin embargo, la estructura organizacional característica de una pyme permite crear ciertas ventajas derivadas de una proximidad mayor con el cliente. Si toda la organización es cruzada por una cultura de satisfacción del cliente, por medio de su atención personalizada y la detección más rápida de sus necesidades insatisfechas, se pueden realizar actividades comerciales casi sin necesidad de envidiar a las campañas de las grandes empresas. Todo dependerá del uso provechoso de esta ventaja basada en la estructura reducida.

### **Calidad**

Lograr que los atributos de un producto y/o servicio satisfagan correctamente las necesidades y expectativas del cliente es un gran recurso para posicionarse en forma competitiva. Muchas pymes buscan implementar procesos de gestión de la calidad para certificarla y así obtener mayor aceptación por parte del mercado meta. Para ello es indispensable incluir a toda la organización, por medio de la circulación eficiente de la información, la participación de todas las áreas en su control y el ejercicio de roles de liderazgo que incentiven y controlen cada una de las tareas tendientes a asegurar la calidad de los bienes.

### **Reputación**

La reputación tiene mucho que ver con la calidad ofrecida en los productos y/o servicios de la organización. Esta y el posicionamiento de la marca constituyen los recursos que permiten desarrollar niveles óptimos de confianza y aceptación por parte de los clientes, y derivan en un mayor consumo de los productos y/o servicios ofrecidos. Al mismo tiempo, crear un vínculo de confianza con proveedores y otras empresas potencia las redes de cooperación, que suelen

ser necesarias en el momento de adquirir recursos o llevar adelante distintos acuerdos comerciales.

En las pymes, la dificultad para crear elevados niveles de reputación y confianza radica en la falta de información y conocimiento que tienen los clientes acerca de la organización y su propuesta de valor (campañas de comercialización acotadas o nulas). Sin embargo, al concentrar sus esfuerzos comerciales en un solo segmento de mercado, resulta más fácil establecer vínculos con los clientes, detectar sus necesidades y brindar una adecuada atención que, en el mediano o largo plazo, cree una reputación favorable basada en la confianza.

### **Cultura**

La cultura de una organización refiere a los valores, principios y creencias de aceptación general por todos sus integrantes. Utilizar a la cultura como un recurso competitivo implica poder transmitir sus propósitos a todos los niveles de la organización, con el objetivo de lograr adhesión, compromiso e identificación de todo el personal con los mismos. Esto potencia la participación y la acción en el momento de desarrollar actividades orientadas al fortalecimiento de la posición competitiva de la organización, logrando una actitud proactiva de todos sus miembros. La transmisión de la cultura también permite que cada integrante conozca bien su rol y responsabilidad en la organización, para alcanzar así la mayor eficiencia posible en el desarrollo de las actividades comerciales.

### **Empresario**

El directivo de la organización es considerado un recurso competitivo en el momento en que utiliza sus capacidades, conocimientos y redes de contactos para el uso eficiente de los recursos disponibles. En las pymes, este rol es fundamental para crear valor en situaciones en las que no es posible adquirir recursos más eficientes. La capacidad para combinar, coordinar y aprovechar al máximo aquellos recursos con los que cuenta la organización, sustentada en la actitud proactiva del empresario pyme, sus saberes y sus actividades de vinculación, es la que permite a la pyme mantenerse en niveles de competitividad aceptables pese a las dificultades que debe afrontar. Obviamente, un directivo no propenso a la acción, que no reconoce los cambios producidos en el mercado, no realiza ningún tipo de planeación estratégica y ejerce un liderazgo para nada orientado ni a su personal ni al cliente, no será un recurso fundamental

para la organización, sino que por el contrario se constituirá en una amenaza para la supervivencia de la misma.

Identificar tales recursos en la estructura de la organización, analizar su grado de relevancia en la consecución de las actividades de creación de valor y la necesidad de prescindir de ellos o mejorarlos (Fernández y Revilla, 2010) y contar con las capacidades adecuadas para utilizarlos en forma eficiente, combinándolos de la manera más provechosa posible, son pilares fundamentales para la mejora constante de las interacciones de los bloques presentes en la cadena de valor, la elección adecuada de la estrategia competitiva, la creación de ventajas competitivas sostenibles y, en consecuencia, para la obtención de una posición competitiva superior a la adquirida por la competencia. Por esta razón, los recursos disponibles son una base de análisis fundamental en el momento de formular la estrategia de la organización. Levy (2010) visualiza esta interacción en su Modelo Penta, en el cual los recursos son considerados como un pilar que se relaciona directamente con la determinación de la estrategia al mismo tiempo que lo hacen también la cultura, los mercados y la gestión.

En la misma línea, Grant (1991) indica que la elección entre la adopción de una estrategia en liderazgo en costos y una basada en la diferenciación debe fundamentarse en los recursos con los que cuenta la organización, ya que, por ejemplo, para lograr una ventaja en costos es imprescindible tener instalaciones físicas adecuadas y tecnología que permita procesos más eficientes de producción. De igual manera, si se pretende obtener ventajas competitivas basadas en las capacidades de diferenciación será necesario contar con tecnología propia, elaborar productos de calidad que generen buena reputación, brindar servicios de comercialización eficientes, entre otras.

### 3. Ventajas competitivas de las pymes basadas en la creación de valor diferencial

Resulta necesario que cada dirección realice una evaluación sistémica de sus factores internos particulares y de las oportunidades o los condicionantes que se deriven del entorno con el propósito de analizar, según sus recursos disponibles para crear valor, qué estrategia competitiva es la más adecuada. En este sentido, teniendo en cuenta las estructuras reducidas de las pymes y las posibilidades acotadas de adquirir recursos escasos o valiosos en comparación con las grandes empresas, se puede inferir que resultará dificultoso obtener ventajas basadas en la obtención de costos inferiores, por la necesidad que conlleva de contar con grandes instalaciones para la producción y el almacenamiento en masa, una tecnología que favorezca procesos sumamente eficientes y una amplia red de proveedores.

Por otro lado, las modificaciones en las preferencias del segmento meta (cambios que se producen en las percepciones de los clientes respecto de un producto y/o servicio) y los avances tecnológicos que se suceden en el entorno en lapsos cada vez más acotados ponen a prueba la posición competitiva de la organización. Tales avances, al ser absorbidos por la competencia, pueden elevar sus capacidades de producción y generar que los clientes, basados en el valor que les otorguen, seleccionen los productos de una organización en detrimento de la otra. Así, la enfrentan a la necesidad de adecuar constantemente sus procesos de creación de valor en pos de ofrecer productos únicos y diferentes que puedan responder a las exigencias del mercado meta de manera superior a la competencia. De este modo, se evidencia la importancia para las pymes de adoptar una estrategia competitiva apoyada en la diferenciación, que permita, por medio de la utilización eficiente de sus recursos disponibles, la adecuación y mejora constante de las actividades que conforman su cadena de valor, en busca de la obtención de ventajas competitivas sostenibles basadas en la creación de valor único y diferencial en sus productos y/o servicios.

La pyme debe lograr diferenciar su oferta del resto de la competencia para posicionar sus productos como únicos en la mente de sus clientes y así competir de manera exitosa, ampliando sus márgenes de rentabilidad. Sin embargo, para que las ventajas basadas en la obtención de características distintivas sean sustentables en el tiempo, será necesario evaluar constantemente los cambios producidos en las preferencias de los clientes, las acciones competitivas llevadas a cabo por la competencia y la aparición en el mercado de nuevas tecno-

- Los cuatro vectores en la búsqueda de la competitividad de las pymes •

logías, con el objetivo de evaluar el impacto de cada uno de estos factores y adecuar la oferta de valor propuesta por la organización.

Para adoptar una estrategia basada en las habilidades de diferenciación de la pyme y lograr todo lo mencionado anteriormente, los directivos deben ser conscientes de a qué se hace referencia cuando se habla de diferenciación y también a partir de qué actividades de la cadena de valor pueden crear ventajas competitivas sustentadas en ella. En este sentido, Kotler (2001) explica que la diferenciación “es el acto de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta de la empresa de las de sus competidores”, indicando que una organización puede desarrollar características diferenciales en cinco dimensiones: producto, servicios, personal, canal e imagen. En cada una de estas dimensiones distingue una serie de factores en los cuales la organización puede decidir diferenciarse.

**Figura 6. Dimensiones de diferenciación**

PRODUCTO	SERVICIOS	PERSONAL	CANAL	IMAGEN
Forma	Facilidad para ordenar	Competencia	Cobertura	Símbolos
Características	Entrega	Cortesía	Experiencia	Medios
Desempeño	Instalación	Credibilidad	Desempeño	Ambiente
Conformidad	Capacitación al cliente	Confiabilidad		Acontecimientos
Durabilidad	Asesoría al cliente	Capacidad de respuesta		
Confiabilidad	Mantenimiento y reparación	Comunicación		
Reparabilidad	Diversos			
Estilo				
Diseño				

Fuente: Kotler (2001).

De manera general, es posible establecer que las acciones de diferenciación que pueden desarrollar las pymes en cada una de estas dimensiones radican en:

- Diferenciación de productos: elaborar productos con características únicas, ya sea utilizando materia prima de primera calidad, creando formas físicas creativas y diferentes, introduciendo nuevas particularidades según las necesidades específicas de los clientes, entre otros.
- Diferenciación en servicios: desarrollar servicios anexos que faciliten la experiencia de compra del cliente. Ellos deben contemplar la adquisición, entrega, instalación y mantenimiento posventa de los productos y/o servicios ofrecidos. Las aplicaciones móviles, las tiendas *online* y las plataformas

de compra y venta son muy valoradas por los clientes en el momento de comprar y coordinar las opciones de entrega, ya que les permiten ahorrar tiempos en sus procesos de compra (todo está al alcance de un clic). Otros servicios fundamentales son el apoyo y la asesoría al cliente en cada una de sus etapas de compra y también en la utilización del producto y/o servicio que ha adquirido. Para ello se pueden implementar asistentes virtuales en la página web de la pyme o, si no se cuenta con el recurso, utilizar la mayor cantidad de medios de comunicación de una manera totalmente personalizada para interactuar con los clientes, resolver todas sus dudas, contestar todas sus consultas y solucionar los problemas que pueda tener con su adquisición. Las aplicaciones o páginas web con la mayor cantidad de información posible y fáciles de navegar, la presencia en las redes de comunicación que utiliza el segmento meta, la personalización de la atención, las respuestas rápidas, las opciones de compra *online*, los envíos bonificados y veloces, las devoluciones sin dificultades agregadas, entre otros, son servicios que la pyme debe considerar y tratar de implementar de la manera más creativa y superior posible.

- **Diferenciación en personal:** capacitar al personal para que responda de forma rápida y eficiente a las consultas de los clientes. Es fundamental implementar instancias de capacitación para los empleados en todo lo que respecta a los productos y/o servicios que comercializa la pyme, destacando al mismo tiempo la necesidad de actuar de manera cortés, amable, confiable y competente ante los clientes. Estas últimas son habilidades difíciles de adquirir por una mera capacitación, ya que son propias de la personalidad de cada individuo. Por esta razón deberán ser evaluadas en las instancias de reclutamiento y selección. La percepción de una atención cordial por parte del personal, que haga sentir cómodo y valorado al cliente, en muchas organizaciones resulta ser una ventaja competitiva crucial, sobre todo si no ha logrado superar a los productos de la competencia.
- **Diferenciación en canal:** los canales de distribución de la oferta de valor de la pyme, al igual que los servicios anexos, deben contribuir a una compra fácil, rápida y agradable para el cliente. Es fundamental evaluar sus necesidades de contar con nuevos y mejorados medios de adquisición de los productos y/o servicios de la organización. La cobertura territorial también es un factor a considerar, ya que ningún cliente tomará como algo ventajoso tener que desplazarse demasiado de su lugar de origen para realizar una compra. Ante esto, cobra vital importancia la creación de canales de

distribución digitales a los cuales puedan acceder compradores de todas las regiones (esto deberá ser evaluado desde los objetivos de la organización y sus recursos).

- **Diferenciación en imagen:** la imagen de un producto y/o servicio radica en la percepción que de él tenga el cliente. Si bien las percepciones varían de un individuo a otro, la organización puede realizar distintas acciones para generar la imagen deseada, tanto de sus productos como de la organización en general. Desarrollar símbolos creativos que impacten visualmente y transmitan la identidad de la pyme, incorporar la imagen en medios físicos y digitales, contar con espacios de atención que se distinguan de los de las competencias, todo ello potencia la identidad de marca a través de la utilización de colores, diseños, arquitectura, etc. Si bien las pymes no cuentan con los recursos de marketing de los que disponen las grandes empresas, la cercanía con los clientes permite difundir de manera más directa la identidad de la organización, creando una imagen adecuada de sus productos. Además, los equipos de trabajo reducidos fomentan la creatividad a la hora de generar ideas de posicionamiento comercial. Las instalaciones más pequeñas también favorecen la adecuación de las mismas a la identidad de la organización.

Cada una de estas dimensiones se encuentra contenida en los bloques que forman parte de la cadena de valor de la organización. Las actividades que se realicen con la finalidad de lograr ventajas competitivas basadas en la diferenciación de alguna de estas variables deben realizarse teniendo en cuenta el resto de las actividades de la cadena, para establecer un enfoque sistémico de búsqueda de creación de valor único y diferencial.

Otra cuestión a considerar es que las diferencias creadas, para ser efectivas y generar ventajas competitivas, no deben ser únicamente percibidas por los clientes, sino también valoradas por ellos. Una característica diferencial en alguna de estas dimensiones que no resulta de interés para el segmento meta y que, por lo tanto, no es percibida como única o superior a la de la competencia solo generará el uso ineficiente de los recursos de la organización. Para evitarlo es necesario atender ciertos criterios en el momento de crear características distintivas (Kotler, 2001).

**Figura 7. Características de una diferencia de valor**

<p><b>La diferencia obtenida debe ser...</b></p>	Importante
	Distintiva
	Superior
	Exclusiva
	Costeable
	Rentable

Fuente: elaboración propia basada en Kotler (2001).

Los empresarios pyme deben reconocer que crear características diferenciales en sus productos y/o servicios que cumplan con todas estas condiciones y sean consideradas como únicas por los clientes durante la mayor cantidad de tiempo posible requerirá muchas veces de la introducción de prácticas de innovación que permitan crear propuestas de valor de difícil imitación por parte de la competencia. Las innovaciones pueden darse en alguna de las dimensiones mencionadas o incluso en los procesos de producción u otras actividades de la cadena de valor de la organización.

Si bien los recursos con los que cuenta una pyme a la hora de mejorar o crear nuevos productos y/o servicios innovadores son más acotados en comparación con los que posee una empresa de mayor magnitud, esta puede igualmente desarrollar actividades de innovación que sean impulsadas por la estructura reducida de la organización. Así, de acuerdo a esta característica propia de las pymes, se evidencian tres pilares clave en los que se sustentan las actividades de innovación en estas organizaciones: el empresario pyme, el personal y la cooperación con otras organizaciones (Rubio y Aragón, 2008). El directivo de la pyme es quien debe fomentar el desarrollo de nuevas ideas en pos de aprovechar las oportunidades del entorno. Los recursos humanos, por su parte, aportan su creatividad para el desarrollo de innovaciones, favorecidos por una estructura organizacional pequeña que, al ser más flexible y menos formal, les permite contar con mayores niveles de participación. Por último, para enfrentar los problemas en la financiación de actividades de I+D, resulta casi necesario para las pymes establecer redes de colaboración con otras empresas, en función de compartir conocimientos y recursos para desarrollar nuevos productos o mejorar los existentes con el objetivo de mantener su posición competitiva en el mercado (Rubio y Aragón, 2008).

- Los cuatro vectores en la búsqueda de la competitividad de las pymes •

La obtención de una ventaja competitiva perdurable en el tiempo estará sustentada entonces en la creación de características diferenciales de valor para el cliente, las cuales demandarán que la pyme se mantenga informada de los cambios producidos en el entorno para responder de la manera más rápida posible ante ellos, gestionando eficientemente sus recursos e implementando, en la medida de lo posible, acciones de innovación en su cadena de valor para posicionarse por encima de la competencia.

## 4. El rol de las capacidades empresariales en la competitividad pyme

Cepeda y Barbosa (2016) afirman al respecto que, para crear ventajas competitivas sostenibles en un entorno altamente cambiante en cuanto a cambios tecnológicos y de actitudes (comportamientos de clientes, proveedores, competidores y diversos actores del mercado), las empresas deben utilizar las denominadas “capacidades empresariales”, las cuales surgen de la experiencia, los recursos y la historia de la organización y habilitan llevar adelante acciones que mejoren el desempeño y aumenten su potencial para responder en forma eficiente a las exigencias competitivas del entorno. Los autores distinguen dos tipos de capacidades que aportan a la consecución de dicho objetivo, las operativas y las dinámicas.

Las primeras refieren a las capacidades de una organización para desarrollar con éxito procesos y actividades que se realizan de manera rutinaria. Esto requiere de empleados calificados para el desarrollo eficiente de las tareas, manuales de procedimientos y bienes de capital adecuados, así como de una coordinación eficaz de todas las actividades de creación de valor que se despliegan de modo operativo. Por su parte, las capacidades dinámicas son aquellas que le permiten a la organización detectar los cambios producidos en el entorno, para mejorar o crear nuevos productos y/o servicios que satisfagan las nuevas demandas de los clientes, aprovechando así las oportunidades, por medio de la evaluación constante del sector en el cual se desempeña y de su adaptación a las nuevas reglas de juego. Entonces, mientras las capacidades operativas se enfocan en la búsqueda de la eficiencia, las capacidades dinámicas impulsan acciones de adaptación a los cambios, organización e innovación (al detectar las modificaciones tecnológicas desarrolladas en el entorno y las oportunidades que se derivan de su implementación) (Cepeda y Barbosa, 2016).

Las pymes deben concentrar sus esfuerzos en construir tales capacidades, fundamentalmente las capacidades dinámicas, ya que de ellas depende tener una actitud proactiva frente a las modificaciones en las preferencias de los clientes y también frente a los cambios tecnológicos detectados en el entorno, los cuales muchas veces dan la pauta de la necesidad de adquirir nuevos recursos o mejorar los existentes para mantener la posición competitiva de los productos y/o servicios de la organización.

Estas actividades deben ser impulsadas por la organización, en particular por su agente de acción principal, la dirección ejecutiva. El empresario pyme es

quien debe estimular el desarrollo de las capacidades dinámicas que movilicen los recursos en el momento indicado para aprovechar las oportunidades, detectar las modificaciones en el mercado (incluyendo los avances tecnológicos), responder con eficiencia a las necesidades cambiantes de los clientes y generar acciones defensivas contra las estrategias de la competencia. Pensar al empresario como parte de los recursos de la organización supone la idea de que es también un pilar fundamental en la creación de ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, las capacidades dinámicas no solo deben ser adoptadas por la dirección, sino que es necesario transmitir las y fomentarlas en todas las áreas de la organización.

Las capacidades de liderazgo del empresario pyme cumplen un papel importante, al lograr la adhesión del personal a la idea de que resulta ineludible adaptarse al entorno, aunque ello implique una adecuación total de todas las actividades de la organización con el objetivo de crear propuestas de valor que den respuesta a las cambiantes exigencias del entorno competitivo. Entre las habilidades con las que debe contar un directivo para desarrollar sus capacidades dinámicas empresariales están la detección de cambios en el entorno, oportunidades y modificaciones tecnológicas; la búsqueda, combinación, utilización y reconfiguración de recursos estratégicos; la modificación de productos y/o servicios; los cambios organizacionales; y otras actividades de adaptación a las reglas del entorno competitivo.

Las organizaciones que estén en condiciones de crear ventajas sostenibles en el tiempo serán aquellas que fomenten y desarrollen capacidades dinámicas; utilicen eficientemente, mejoren y reconfiguren sus recursos estratégicos, y lleven adelante sus actividades en torno a una estrategia competitiva adecuada a su realidad (Cepeda y Barbosa, 2016).

## Conclusiones

La competitividad es, sin duda, un objetivo central al cual deben apostar aquellas organizaciones que deseen perdurar en el tiempo, cualquiera sea su tamaño o rama de actividad. Así, las pymes, al igual que las grandes empresas, deberán utilizar todos sus recursos y capacidades para crear ventajas competitivas que las posicionen por encima de sus competidores directos. Solo aquellas organizaciones que entiendan la importancia de adaptarse a los requerimientos del mercado, creando valor diferencial y superior para sus clientes, podrán mantenerse en juego en el sector comercial en el cual se desempeñan.

El planeamiento estratégico, la identificación y utilización efectiva de los recursos de la pyme, la creación de valor diferencial y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles apoyadas en estos recursos configuran vectores fundamentales cuyo punto focal es la competitividad empresarial.

De esta manera, las pymes deben tener en cuenta que, independientemente de sus diferencias con las grandes empresas en lo referente a estructura y funcionamiento, hay puntos que tienen en común, y la creación de ventajas competitivas en busca de un posicionamiento superior y sostenible es sin duda uno de ellos. Por ello, los empresarios pyme deberán desarrollar al máximo sus capacidades empresariales y, paralelamente, las capacidades centrales de la organización que les permitan, en primer lugar, reconocer la necesidad de adaptarse a los requerimientos del entorno y a las dinámicas del sector en el cual participan y, en segundo lugar, identificar y desarrollar eficientemente los cuatro vectores que, de manera articulada y sistémica, conducirán a la pyme al nivel de competitividad requerido para perdurar de manera sostenida en el tiempo en el mercado.

En un mundo en constante transformación, en el cual las personas cada vez demandan mayor valor y las empresas compiten día a día por sobrevivir a los cambios en las preferencias de su segmento meta, mediante la introducción de tecnología e innovaciones a lo largo de todos sus procesos productivos y comerciales, las pymes sin duda se verán en el desafío permanente de crear ventajas competitivas basadas en la gestión de los vectores indicados a lo largo del presente trabajo.

## Referencias bibliográficas

- Benítez Codas, E. (2012). "Evolución del concepto de competitividad". *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(8), 75-82.
- Cepeda Carrión, G., y Barbosa Trueba, Á. (2016). "La dinámica empresarial: capacidades dinámicas y operativas en una teoría de la competitividad". *Economía Industrial*, 399, 23-32.
- Fasiolo Urli, C. A., y Ledesma, J. S. (2015). *Emprendimientos de servicios*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Fernández, N. (2014). *Pymes que crecen –a pesar de–. Acciones y omisiones en el desarrollo de un segmento productivo clave*. Buenos Aires: Lenguaje Claro Editora
- Fernández, Z., y Revilla, A. (2010). "Hacer de la necesidad virtud: los recursos de las pymes". *Economía Industrial*, 375, 53-63.
- Fundación Observatorio PyME (2012). *Informe especial: Inversión y financiamiento en diferentes cluters de PyME industriales*. Recuperado de: [http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2014/09/FOP\\_IE\\_1209\\_Inversion-y-financiamien-to-en-diferentes-clusters-de-PyME-industriales.pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2014/09/FOP_IE_1209_Inversion-y-financiamien-to-en-diferentes-clusters-de-PyME-industriales.pdf).
- Grant, R. M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*, 1991, 114-135.
- Greco, C. (2001). *Dirección estratégica*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Levy, A. (2010). *Desarrollo competitivo y dinámica de los sectores industriales*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Escuela de Negocios Foro Europeo, Universidad de la Sabana y Universidad Blas Pascal.
- Melhem, D. C. (2014). "El Crowdfunding y sus múltiples formas". *Austral Comunicación*, 3(1), 23-31.
- Porter, M. E. (1992). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires: Continental.
- Rubio Bañón, A., y Aragón Sánchez, A. (2008). "Recursos estratégicos en las pymes". *Revis-ta Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103-126.

## Acerca de la autora

### **Wendy Judith Tavernise**

Es licenciada en Administración hotelera y diplomada en Gestión de pymes (Universidad Nacional de Quilmes). Becaria en Docencia e Investigación e integrante de la Mesa de Desarrollo Emprendedor del Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes.