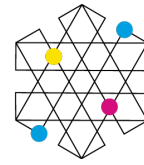




Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD XOCHIMILCO
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**



MEGI

MAESTRÍA EN ECONOMÍA, GESTIÓN
Y POLÍTICAS DE INNOVACIÓN

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Maestría en Economía, Gestión y Políticas de Innovación

Área de Gestión de la innovación

Idónea Comunicación de Resultados:

Incidencia del desarrollo de capacidades empresariales en la generación de innovaciones y su impacto en el crecimiento de la microempresa.

Presentada por el alumno:

Lic. Luis Ricardo Ramírez López

Para obtener el grado de:

Maestro en Economía, Gestión y Políticas de Innovación

Directora

Dra. Martha Griselda Martínez Vázquez

Dr. Ángel Wilhelm Vázquez García

Miembros del Jurado

Dra. Alba María del Carmen González Vega

Dra. Silvia Pomar Fernández

Índice

| | |
|---|----|
| Portada | 1 |
| Índice | 2 |
| Lista de figuras | 4 |
| Introducción | 5 |
| Objetivo general | 7 |
| Objetivos específicos | 7 |
| Pregunta de investigación | 7 |
| Supuesto | 8 |
| Justificación | 8 |
| Ruta de investigación | 8 |
| CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO | 9 |
| Antecedentes en el estudio de la microempresa | 9 |
| La microempresa: definición y alcance | 9 |
| Tipos de microempresas, el universo más allá de la olla de tamales. | 11 |
| Microempresa con orientación de subsistencia | 12 |
| Microempresas con orientación de crecimiento | 13 |
| Microempresa y economía Mexicana: retos y problemáticas | 15 |
| Teoría de Recursos y Capacidades | 18 |
| Recursos | 20 |
| Capacidades | 21 |
| Ventaja competitiva a partir de recursos y capacidades | 23 |
| Capacidades empresariales | 25 |
| Modelo de Capacidades Empresariales de Gómez | 27 |
| Síntesis de conceptos | 34 |
| CAPÍTULO II METODOLOGÍA | 36 |
| Metodología de investigación | 36 |
| Unidad de análisis y unidad de observación | 36 |
| Criterio de selección del caso | 36 |
| Fuentes de información, recopilación y análisis de datos | 37 |
| Ruta teórica para el análisis de la investigación | 37 |
| Diseño de la investigación | 39 |
| CAPÍTULO III ESTUDIO DE CASO MOCHILAS JAVIE | 46 |
| Sector y organización productiva | 48 |
| Descripción de la empresa | 50 |
| Historia de la empresa | 52 |
| Análisis del estudio de caso | 54 |
| Objetivo específico 1 | 54 |

| | |
|--|----|
| Discusión sobre los resultados | 60 |
| Conclusiones objetivo específico 1 | 70 |
| Objetivo específico 2 | 74 |
| Discusión sobre los resultados | 76 |
| Conclusiones objetivo específico 2 | 78 |
| CAPÍTULO IV CONCLUSIONES | 80 |
| Implicaciones para futuras investigaciones | 83 |
| BIBLIOGRAFÍA | 84 |

Lista de figuras

Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Universo microempresarial | 10 |
| Gráfico 2: Diferencias entre microempresa de subsistencia y de crecimiento | 12 |
| Gráfico 3: Inserción de las empresas europeas en la estructura productiva | 16 |
| Gráfico 4: Inserción de las empresas latinoamericanas en la estructura productiva | 16 |
| Gráfico 5: Antecedentes de la Capacidad de Innovación y su impacto en los resultados organizacionales | 26 |
| Gráfico 6: Modelo de capacidades empresariales | 26 |
| Gráfico 7: Marco para el aprendizaje organizacional basado en el mercado | 29 |
| Gráfico 8: Marco conceptual de la orientación a mercado | 31 |
| Gráfico 9: Atributos que integran las subcapacidades de la capacidad empresarial | 34 |
| Gráfico 10: Ajuste del modelo | 37 |
| Gráfico 11: Modelo de capacidades empresariales | 38 |
| Gráfico 12: Modelo de crecimiento organizacional | 38 |
| Gráfico 13: Estructura organizacional de la empresa | 51 |
| Gráfico 14: Organización productiva de la empresa | 51 |
| Gráfico 15: Línea del tiempo e identificación de estrategias de Javier | 53 |
| Gráfico 16: Ruta de innovación basada en producto | 71 |
| Gráfico 17: Ruta de innovación basada en organización | 71 |
| Gráfico 18: Fases de evolución y revolución en Javier | 72 |

Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Posibles categorías para el estudio de la microempresa | 11 |
| Tabla 2: Distribución de unidades económicas, empleo e ingresos según tamaño | 15 |
| Tabla 3: Clasificación de los recursos de la empresa | 21 |
| Tabla 4: Escala MARKOR | 28 |
| Tabla 5: Categorías de innovación en las organizaciones | 32 |
| Tabla 6: Factores motivacionales más importantes para los emprendedores MIPES | 33 |
| Tabla 7: Síntesis de indicadores sobre resultados organizacionales | 33 |
| Tabla 8: Síntesis de conceptos | 35 |
| Tabla 9: Entrevistas para estudio de caso | 39 |
| Tabla 10: Operacionalización de variables | 39 |
| Tabla 11: Identificación de innovaciones a nivel empresa desarrolladas por etapa | 54 |
| Tabla 12: Capacidades empresariales desarrolladas por etapa | 55 |
| Tabla 13: Incidencia de las capacidades empresariales en el desarrollo de innovaciones | 57 |
| Tabla 14: Relación entre desarrollo de capacidades empresariales e innovaciones | 69 |
| Tabla 15: Suma de atributos de las CE desarrollados que inciden en las innovaciones | 70 |
| Tabla 16: Análisis del impacto de las innovaciones en el crecimiento de la empresa | 73 |

Introducción

El estudio de la microempresa en México es tan complejo como analizar el ecosistema de una selva, si asumimos que todos los árboles son iguales, que sirven para lo mismo y que necesitan los mismos estímulos para crecer, pronto nos enfrentaremos con una selva en peligro de extinción. En las selvas nos podemos encontrar con una infinidad de especies con características y necesidades radicalmente diferentes, de la misma forma, las microempresas son diversas y complejas, por lo tanto, eso quiere decir que no hay una sola perspectiva para analizar su desarrollo, fomentar el desarrollo de innovaciones y medir su crecimiento, sino que, existen muchos modelos para analizarlo y fomentarlo a partir de programas y planes de acción.

Antes de poder diseñar programas y planes de acción, debemos dar un paso atrás y entender que cada empresa y en particular cada microempresa, tiene diferentes objetivos, antecedentes, estructuras y orientaciones. Por lo tanto, la primera distinción que se hará será dividir las microempresas en dos grandes grupos según su orientación: las que tienen orientación de subsistencia y las que tienen orientación de crecimiento. Antes de esto, es importante definir dos términos base para la presente investigación. Se entenderá como microempresa a: *toda persona, negocio, empresa o institución que se dedique a la producción bienes, compra-venta de mercancías o prestación de servicios públicos y privados, que esté conformada hasta por 10 trabajadores y sus ingresos sean menores a cuatro millones anuales.* Adicional, se entenderá como innovación a la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Las microempresas con orientación de subsistencia son aquellas que tienen un “modo de organización social de trabajo esencialmente autónomo, en el que la inversión de trabajo es directamente proporcional a la necesidad de reproducción social de la familia o de la unidad económica” (Rojas, 2018, pág 67). Por el contrario, la microempresa con orientación de crecimiento son aquellas enfocadas a la capitalización de oportunidades de negocio, es decir; “las situaciones en las cuales nuevos bienes, servicios, materias primas, mercados y métodos organizacionales pueden ser introducidos a partir de la formación de nuevos medios, fines o relaciones entre medios y fines” (Zahra, 2008, pág 244). Para la presente ICR nos enfocaremos en las microempresas con orientación de crecimiento ya que se considera que con un desarrollo óptimo de sus capacidades empresariales, pueden estar en condiciones de generar innovaciones a nivel empresa que las hagan más competitivas y rentables.

Una vez hecha esta distinción que nos permite definir nuestra unidad de análisis (microempresas con orientación de crecimiento), conviene destacar que dentro de ese segmento, muchas microempresas fracasan en los primeros 5 años de operación (INEGI, sf) sin embargo, algunas no solo sobreviven, sino que se consolidan, crecen y logran migrar de micro a pequeñas empresas. Ante esta realidad surge la pregunta: ¿qué factores internos y externos le permiten a la microempresa generar innovaciones para sobrevivir, consolidarse y crecer?

A pesar de que no existe una respuesta absoluta, podemos identificar factores internos que coadyuvan a esto. La propuesta base de esta investigación es que el desarrollo de

capacidades empresariales es el principal factor interno que le permite generar innovaciones para sobrevivir, consolidarse y crecer. Esto gracias a que su desarrollo permite desarrollar habilidades que sirven como habilitadores de la innovación y por lo tanto obtener ventajas competitivas para responder de forma adecuada a las necesidades del mercado y así garantizar tener periodos de evolución y revolución en el crecimiento de la microempresa.

Asumiendo que es debido al desarrollo de capacidades empresariales, el segundo cuestionamiento sería: ¿qué impacto tiene el desarrollo de capacidades empresariales e innovaciones en el crecimiento de la microempresa? Nuevamente, no existe una respuesta correcta pero usando el enfoque de Greiner (1998), se propone que a lo largo de la vida de la microempresa, ésta se enfrenta a múltiples crisis que requieren de innovaciones para superarse. Por lo tanto, se propone que el desarrollo de capacidades empresariales impactará directamente en la capacidad que tendrá la microempresa para generar innovaciones y por lo tanto generar una revolución organizacional, superar la crisis y comenzar una nueva fase de evolución en el crecimiento de la microempresa.

La presente Idónea Comunicación de Resultados (ICR) tiene como propósito, contribuir en la discusión sobre la microempresa con enfoque de crecimiento y en particular, sobre los factores que sí tiene en su control para superar las barreras de crecimiento. La premisa base de este trabajo es que uno de los factores que permite que el 35% de las microempresas no fracasen en los primeros cinco de operación, es debido al desarrollo de innovaciones habilitadas por las capacidades empresariales, esto debido a que les permiten usar de forma óptima sus recursos para satisfacer las necesidades del mercado y así sobrevivir, consolidarse y crecer. Para tener más claridad sobre los conceptos base de esta investigación se debe clarificar lo que se entenderá por innovación a nivel empresa, capacidades empresariales y crecimiento organización.

Se entiende como innovación lo definido por el Manual de Oslo (2005): “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.(pág 56)” Para que sea considerada innovación esta debe incluir un elemento de novedad que de la misma forma la propuesta del Manual de Oslo (2005) las categoriza en: “nuevo para la empresa, nuevo para el mercado y nuevo para el mundo entero. (pág 69)” Finalmente, al enfocarnos en la innovación en la empresa, la podemos definir como “Los cambios previstos en sus actividades y que están orientados a mejorar sus resultados (pág 43)” Dichos cambios se definen por las siguientes características: a) existe incertidumbre sobre el resultado b) implican inversión c) sujeta a los efectos del desbordamiento tecnológico d) implica el uso de nuevo conocimiento o combinación de conocimientos existentes y d) tiene como objetivo la mejora de los resultados de la empresa mediante la obtención de ventajas competitivas.

En cuanto a las capacidades empresariales, Martínez y Espinosa (2017) las definen como “la habilidad de tomar decisiones que lleven a las empresas a su éxito económico y social” (pág 4). A pesar que la propuesta de Martínez y Espinosa (2017) brinda claridad sobre el término, queda la duda de qué habilidades en específico se requieren para alcanzar ese éxito económico y social. Dicha respuesta la encontramos en Hult y Ketchen (2001) quienes proponen que para crear y mantener ventajas competitivas se deben desarrollar cuatro

capacidades empresariales que son la Orientación al Mercado (OM), Orientación al Aprendizaje (OA), Orientación Emprendedora (OE) y la Capacidad de Innovación (CI).

Por lo tanto, siguiendo las propuestas de Martínez y Espinosa (2017) y Hult y Ketchen (2001), se considera que las capacidades empresariales propuestas, tienen un impacto preponderante en el crecimiento de las empresas y en particular de las microempresas. De la misma forma, se considera que a partir de su desarrollo, las microempresas pueden reducir o abordar de mejor forma los retos a los que se presentan en su operación diaria y por lo tanto reducir la desventaja que tienen frente a empresas de mayor tamaño y capitalización. Finalmente se considera que a partir del desarrollo de capacidades empresariales, las microempresas con enfoque de crecimiento no solo pueden sobrevivir y consolidarse, sino que estas les pueden ayudar a definir una senda de crecimiento que les permita transicionar de micro a pequeña empresa.

Cuando nos referimos a crecimiento organizacional, por lo general nos enfocaremos en el cambio del tamaño, ventas y rentabilidad entre dos periodos. Este crecimiento o desarrollo se puede analizar a partir de etapas o fases. Greiner (1998) plantea que el crecimiento organizacional se da a partir de fases de desarrollo que pueden ser de evolución o revolución. Las fases de evolución son los “periodos prolongados de crecimiento donde no ocurre ninguna alteración en las prácticas de organización.” (Greiner, 1998, pág 2) A su vez, las fases de revolución son “los periodos de conflictos en la vida de la organización.” (Greiner, 1998, pág 2) Greiner (1998) propone que conforme la empresa crece, se desarrolla en fases y cada fase tiene como consecuencia su propia revolución. Por lo tanto, la empresa requiere de capacidades específicas para superar cada fase, se propone que dichas capacidades pueden ser abordadas desde el enfoque de capacidades empresariales, teniendo éstas un papel preponderante para superar la crisis y desarrollarse.

Objetivo general

Explicar cómo las microempresas con orientación de crecimiento, desarrollan capacidades empresariales que inciden en la generación de innovaciones.

Objetivos específicos

Analizar el proceso de desarrollo de capacidades empresariales y las innovaciones generadas a partir de ellas.

Explicar cómo el desarrollo de capacidades empresariales, junto con las innovaciones desarrolladas, permite superar las barreras para el crecimiento de la microempresa.

Pregunta de investigación

¿Cómo incide el desarrollo de capacidades empresariales en la generación de innovaciones a nivel empresa?

¿Qué impacto tiene el desarrollo de capacidades empresariales y la generación de innovaciones en el crecimiento de la empresa?

Supuesto

En las microempresas con enfoque de crecimiento, existen factores internos y externos que permiten el desarrollo de las capacidades empresariales que inciden en la generación de innovaciones a nivel empresa. Tanto las capacidades empresariales como las innovaciones generadas impactan directamente en el crecimiento de la microempresa al coadyuvar en superar las barreras o crisis de crecimiento.

Nos referimos a microempresas con orientación de crecimiento a aquellas cuya racionalidad no está orientada hacia cubrir sus necesidades básicas, sino a la que está orientada hacia la maximización de utilidades e integración en cadenas de producción.

Justificación

La presente ICR se desprende a partir de 2 líneas de generación de conocimiento: 1. aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas y 2. gestión de la innovación en organizaciones. Se propone que para que la microempresa pueda acumular capacidades tecnológicas y gestionar la innovación de forma proactiva, primero debe de tener una base de capacidades mínimas que le permita reconocer su posición en el mercado, definir una meta, generar una planeación estratégica y realizar acciones para alcanzarla. Ante esto, se propone que una forma de obtener dichas capacidades base, es a partir del desarrollo de capacidades empresariales.

Estas capacidades le permitirán a la microempresa con orientación de crecimiento establecer un plan y portafolio de innovaciones a nivel empresa, que le permitirán mejorar su posición en el mercado y por lo tanto, estar en condiciones de acumular capacidades tecnológicas, establecer programas de aprendizaje y planes para la correcta gestión de sus innovaciones. Por lo tanto, ante la necesidad de aumentar la competitividad de las microempresas mexicanas, la presente ICR se convierte en una propuesta relevante para su investigación y posterior puesta en marcha.

Ruta de investigación

La investigación se divide de la siguiente forma: la primera parte, correspondiente al marco teórico, analiza algunos antecedentes del estudio de la microempresa y discute sobre la diferencia entre la microempresa con orientación de subsistencia y la de orientación de crecimiento, posteriormente profundiza en la teoría de recursos y capacidades, poniendo especial énfasis en las capacidades empresariales y en el modelo de Gomez (2008) sobre su impacto en los resultados organizacionales. La segunda parte, correspondiente a la metodología, justifica la elección del método de caso y detalla la metodología e instrumentos a utilizar. La tercera parte, correspondiente al trabajo empírico, se realiza el estudio de caso a partir de la empresa Javier, esto utilizando el modelo capacidades empresariales de Gomez (2008) y el modelo de crecimiento organizacional de Greiner (1998), se analiza los procesos de desarrollo de capacidades empresariales y su incidencia en la generación de innovaciones, posteriormente se analiza el impacto de las capacidades empresariales y las innovaciones en el crecimiento tanto económico como social de la microempresa. Finalmente la cuarta parte, detalla las conclusiones, los aportes principales y su implicación para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Antecedentes en el estudio de la microempresa

Para entender mejor el alcance e importancia de la microempresa, es importante primero definir lo que en la presente investigación se entenderá por microempresa, las diferentes categorías a partir de las cuales la podemos analizar, su importancia para la economía en México, algunos retos y problemáticas a los que se enfrenta, el papel que juegan las capacidades empresariales en las microempresas y lo que se entiende como resultados organizacionales. Una vez analizado lo anterior, podremos entender mejor la importancia que tienen las capacidades empresariales para generar innovaciones a nivel empresa y así incidir en el crecimiento de la microempresa.

La microempresa: definición y alcance

Existen diferentes formas de entender a la microempresa, el término parte de la combinación entre las palabras micro y empresa, por lo que coloquialmente se entiende como las empresas de menor tamaño. Sin embargo, dicho término genera mucha ambigüedad al momento de categorizar entre qué sí es una microempresa y qué no lo es. A su vez, términos como: negocio, puesto, local, profesionista independiente, auto empleado, comerciante y otros, aumentan la ambigüedad en relación al alcance de la microempresa. Es por eso que para esta investigación usaremos el enfoque provisto dentro de la ley mexicana.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2019), se entiende por microempresa a las unidades económicas de cero a diez trabajadores e ingresos menores a 4 millones anuales (pág. 16). A su vez, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) (sf), define la unidad económica como “la entidad (institución, empresa, negocio o persona) que se dedica a la producción de bienes, compra-venta de mercancías o prestación de servicios públicos y privados”. A partir de lo anterior, la microempresa desde una perspectiva legal, debe entenderse de la siguiente forma:

“Toda persona, negocio, empresa o institución que se dedique a la producción bienes, compra-venta de mercancías o prestación de servicios públicos y privados, que esté conformada hasta por 10 trabajadores y sus ingresos sean menores a cuatro millones anuales.”

La definición que encontramos en el marco legal mexicano, aunque permite definir con exactitud el alcance de lo que es la microempresa, genera cierto desacuerdo sobre lo que debería entenderse como microempresa. Elementos como la distinción entre negocio (local, changarro, puesto) y empresa, así como entre autoempleo (profesionista independiente, ambulante, *freelancer*) y microempresa, generan gran número de categorizaciones secundarias que se deben aclarar.

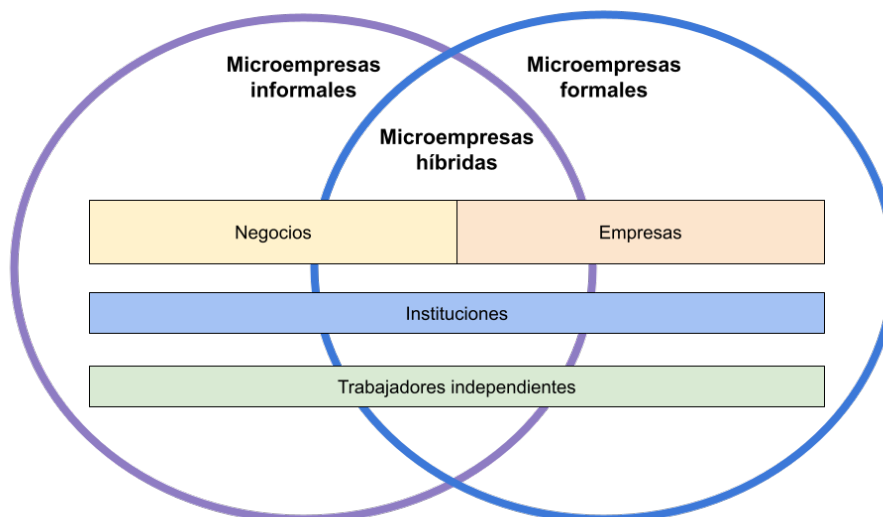
La diferencia entre negocio (local, *changarro*, puesto) y empresa radica en que las empresas están constituidas en sociedad o corporación y los negocios no (STPS, sf). Sin embargo ambas tienen actividades de producción, mercantiles o de prestación de servicios. En síntesis, la diferencia entre negocio y empresa radica en el grado de formalización ante las instituciones de gobierno pero no las excluye de entrar bajo el término de microempresa.

Dicho de otra forma, legalmente se entiende por microempresa tanto a un negocio que no paga impuestos, como a una empresa constituida en sociedad y que sí paga impuestos.

Partiendo de la información provista por el INEGI y la STPS, la diferencia entre autoempleo (profesionista independiente, ambulante, freelancer) y microempresa, radica en que el autoempleado genera sus ingresos a partir de su propio trabajo mientras que en la microempresa, el microempresario puede generar ingresos a partir de su propio trabajo o contratando empleados para generar dicho trabajo. Coloquialmente, se hace la distinción entre autoempleado y microempresario pero dicha distinción no es excluyente sino que el autoempleado está incluido dentro del universo de la microempresa.

El término autoempleo (término no existente en los glosarios de la STPS ya que una persona no puede tener relación obrero patronal consigo misma (STPS, sf)) o trabajador independiente es entendido como la persona que trabaja en un negocio propio, en el que no depende de algún jefe o superior (patrón) (STPS, sf). Por lo tanto, ya que legalmente se entiende por microempresa a las unidades económicas de cero a diez trabajadores, siendo cero las unidades económicas que están conformadas solo por el microempresario (trabajador independiente), no existe exclusión entre el trabajador independiente y la microempresa, sino que el trabajador independiente es un conjunto del universo (Gráfico 1) que compone la microempresa.

Gráfico 1: Universo microempresarial.



Fuente: Glosario de términos laborales STPS.

Partiendo de las definiciones y aclaraciones anteriores, queda claro para la presente investigación, la definición y el alcance de la microempresa, la cual abarca desde los trabajadores independientes informales hasta las empresas constituidas (de hasta 10 trabajadores e ingresos menores a 4 millones anuales) y con actividades formalizadas. Esta distinción es base para la presente investigación ya que permite integrar la historia y contexto del análisis de las microempresas de forma lineal y no a partir de segmentos separados en el que primero se considera como trabajador independiente, luego como negocio informal y hasta el final como microempresa. Sin embargo, aunque todas las unidades económicas mencionadas entran en el universo de la microempresa, no es posible ni conveniente

analizarlas desde el mismo ángulo, es por eso que su subcategorización es tan importante y útil para poder estudiar elementos específicos de estas.

Tipos de microempresas, el universo más allá de la olla de tamales.

Como se mencionó en el párrafo anterior, es importante subcategorizar a las microempresas según diferentes ángulos para estudiar elementos específicos que nos permitan entender mejor comportamientos específicos. De manera enunciativa, más no limitativa, la tabla 1 presenta una variedad de ángulos a partir de los cuales se puede estudiar categorías particulares de la microempresa:

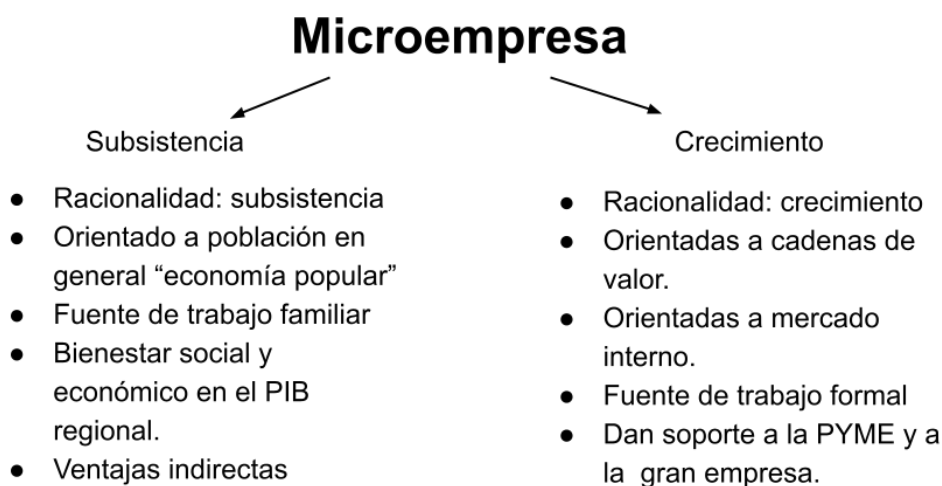
Tabla 1: Posibles categorías para el estudio de la microempresa

| Categoría | Nivel de análisis | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|------------------|
| | colonia | local | estatal | nacional |
| Alcance | colonia | local | estatal | nacional |
| Nivel de conocimiento | básico | técnico | especializado | |
| Orientación | social | no gubernamental | lucrativo | |
| Liderazgo | centralizado | | organizacional | |
| Formalidad | ilegal | informal | semiformal | formal |
| Orientación tecnológica | nula | complementaria | soporte tecnológico | base tecnológica |
| Dirección | familiar | | corporativa | |
| Sector económico | servicio | manufactura | comercio | otros |
| Presencia física | establecido | ambulante | virtual | |
| Orientación de negocio | subsistencia | | crecimiento | |
| Giro empresarial | hotelería | publicidad | transporte | etc |
| Tipo de procesos | artesanales | semi industriales | industriales | |
| Número de empleados | 0 | 1 a 2 | 3 a 5 | 6 a 10 |
| Antigüedad de la empresa | 0 a 2 | 3 a 5 | 6 a 10 | + 10 |
| Acceso a servicios financieros | sí | | no | |
| Nivel de rentabilidad | negativa | baja | media | alta |
| Orientación de mercado | masiva | segmentada | nicho | |
| Tipo de cliente | B - B | B - C | B - G | |

| | | | | |
|---|----------|------------|--------------|-------------|
| Nivel educativo del fundador | primaria | secundaria | bachillerato | universidad |
| Fuente: <i>Elaboración propia a partir de varios autores.</i> | | | | |

A pesar de que cada categoría es importante y útil para analizar la incidencia del desarrollo de capacidades empresariales en la generación de innovaciones y su impacto en el crecimiento, para la presente ICR usaremos la categoría de “Orientación de negocio” y dentro de esta categoría nos enfocaremos solo en las microempresas con orientación de crecimiento. Para tener un mejor contexto de las características y diferencias de cada una se presenta el diagrama 1 junto con la siguiente información:

Gráfico 2: Diferencias entre microempresa de subsistencia y de crecimiento



Fuente: elaboración propia a partir de Arias (2008), Cadena (2005) y Rojas (2018)

En síntesis, la diferencia entre la microempresa con enfoque de subsistencia y la de enfoque de crecimiento radica en su racionalidad. La primera dirige su esfuerzo en generar los ingresos suficientes para cubrir sus necesidades básicas y la segunda ya tiene cubiertos dichos ingresos, por lo que dirige sus esfuerzos en generar mayor utilidad y aumentar sus operaciones. Otra diferencia es que mientras la microempresa de subsistencia atiende a un mercado local, limitado y principalmente dirigido a la “economía popular”, la de crecimiento busca darle soporte a las pyme e integrarse en las cadenas productivas y de servicio.

Microempresa con orientación de subsistencia

Parafraseando a Rojas (2018), la microempresa con orientación de subsistencia, responde a las necesidades de la economía popular que agrupa al subconjunto de la población social y económicamente marginada. Otra forma de entenderla sería como un “modo de organización social de trabajo esencialmente autónomo, en el que la inversión de trabajo es directamente proporcional a la necesidad de reproducción social de la familia o de la unidad económica, pudiendo clasificarse también como el esfuerzo de producir para el uso propio, proveyendo de los medios indispensables que aseguren la supervivencia de sus miembros” (Rojas, 2018, pág 67). Siguiendo este enfoque, Cadena (2005) describe a la economía popular como los “miembros de sectores populares que han quedado en el desempleo y el subempleo”. Dichos actores surgen ante la necesidad de satisfacer necesidades vitales como la alimentación,

vivienda, empleo, salud o seguridad social. Para ambos autores la distinción principal es la aplicación de esfuerzos para cubrir las necesidades vitales a través del trabajo independiente.

Ambos autores evidencian una de las múltiples realidades de la estructura económica mexicana (y de muchos países) vista desde la perspectiva individual. Desde la perspectiva macro, lo que en esta investigación se entiende como microempresa con orientación de subsistencia, ha sido estudiada por la CEPAL (2008) y El Banco Mundial (1994) quienes afirman que en América Latina, las microempresas son fuentes de subsistencia y son grandes fuentes de trabajo familiar. Su aporte fundamental es que producen bienestar social y económico en el producto interno bruto de la región. Sumando a lo anterior, Valdés (2012) propone que las ventajas indirectas de las microempresas son que “tienen la capacidad de ampliar la participación de la sociedad, descentralizar el poder económico, arraigar a la gente en sus comunidades y alentar la innovación para fomentar la productividad, aumentando así la prosperidad a nivel nacional” (pág 133).

A pesar que Rojas (2018) propone que las microempresas son organizaciones de trabajo autónomas, la CEPAL (2008) evidencia que estas son altas generadoras de empleo familiar, de la misma forma Cadena (2005) amplía su enfoque hacia miembros (plural). Esto nos permite reforzar la posición sobre el gran aporte para la generación de empleo por parte de dichas organizaciones y principalmente, empleo familiar. Adicionalmente, aunque Cadena (2005) y Rojas (2018) argumentan que las personas que integran las microempresas de subsistencia lo hacen con el objetivo de cubrir sus necesidades básicas, esto solo refleja el primer momento o motivación inicial. Tanto la CEPAL (2008) como el Banco Mundial (1994) afirman que dichas unidades son altas generadoras de bienestar social por lo que una posibilidad es que en un segundo momento, dicha microempresa se convierta en un generador de satisfactores básicos y secundarios, capaz de generar bienestar para los miembros de la organización que generalmente son el núcleo familiar. Finalmente, Valdés (2012) propone que las microempresas de subsistencia tienen ventajas indirectas que permite arraigar a la gente en sus comunidades ya que esta es capaz de generar riqueza, esto el Banco Mundial lo enmarca como aporte al producto interno bruto de la región.

En síntesis, la microempresa con enfoque de subsistencia es un tipo de organización que permite a miembros de estratos social y económicamente marginados, integrarse a la economía a través del trabajo independiente (y apoyado por su núcleo familiar) y de esta forma satisfacer en un primer momento sus necesidades básicas y en un segundo, generar satisfactores secundarios. Se reconoce su vital importancia en la generación de bienestar y de fuentes de trabajo locales.

Microempresas con orientación de crecimiento

El segundo enfoque desde el que podemos analizar la microempresa es desde las microempresas con orientación de crecimiento. Dicho enfoque parte de la detección de oportunidades de negocio por parte del microempresario. Eckhardt y Shane definen la oportunidad de negocio como “las situaciones en las cuales nuevos bienes, servicios, materias primas, mercados y métodos organizacionales pueden ser introducidos a partir de la formación de nuevos medios, fines o relaciones entre medios y fines” (Zahra, 2008, pág 244). También podemos entenderlas desde el enfoque Schumpeteriano de la destrucción creativa, que es el “proceso de revolución económica que destruye las viejas estructuras y

crea nuevas y mejores estructuras, esto a través de la creación de nuevos productos, mercados, formas de organización, procesos” (Schumpeter, 1950, pág 82) .

Las oportunidades de negocio se tangibilizan ya sea a través del descubrimiento o la creación. A pesar que el enfoque de Zahra (2008) se centra en las empresas de base tecnológica, argumenta que estas oportunidades emergen tanto por las condiciones del mercado como por las capacidades, recursos y habilidades propias de la empresa. Dicho enfoque lo encontramos desde Schumpeter (1950) quien resalta la capacidad del emprendedor ya sea de forma individual o colectiva. Cuando dichas oportunidades de negocio se atienden, su resultado puede traducirse en mejoras o innovaciones tanto en los procesos internos de la empresa como en nuevos productos y servicios, sin embargo se debe enfatizar el papel que tanto Zahra (2008) como Schumpeter (1950) asignan a las capacidades tanto individuales como colectivas, siendo estas proxy de los resultados. Se puede concluir que tanto Schumpeter (1950) como Zahra (2008) proponen que para capitalizar las oportunidades de negocio el empresario debe de contar con las capacidades suficientes para convertir esa oportunidad en innovación.

El descubrimiento o creación de oportunidades de negocio en la microempresa, se puede centrar en las oportunidades de negocio de las cadenas de producción del mercado interno, esto debido a que por su reducido tamaño y alcance, es probable que su campo de acción sea el mercado interno. Se entiende mercado interno como las “transacciones de bienes de servicio y consumo dentro del territorio nacional” (Alvarado, 2013, pág 20). La atención por parte de las microempresas a las cadenas de producción del mercado interno es fundamental para el desarrollo regional, los Programas de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, ponen en manifiesto que la valorización de las capacidades locales y la formación de redes territoriales, permiten mejorar la productividad y competitividad de las empresas y los territorios (Vazquez, 2009).

Una de las lógicas del sistema productivo local es la lógica funcional, la cual separa la producción y la lleva a una división espacial. En dicha lógica el centro la conforma la gran y mediana empresa la cual es la fuerza impulsora y la periferia que en este caso es la micro y pequeña empresa, debe seguirla. A pesar que dicha lógica representa riesgos como las relaciones de asimetría debido al poder de negociación de una sobre otra, Silva (1998) argumenta que “estimulan a las localidades al darle densidad, estructura y dinamismo”.

De la misma forma, Arias (2008) argumenta que “la integración de dichas redes o cadenas crean ventajas competitivas locales que contribuyen al desarrollo (pág 114)”. Tanto Silva (1998) como Arias (2008) coinciden que para que este desarrollo sea positivo y no sea a partir de la subordinación, deben ser abiertas y dinámicas pero sobre todo estar basadas en la confianza y la reciprocidad. Es a partir de la integración en las cadenas de producción del mercado interno, donde las microempresas con orientación de crecimiento tienen una gran oportunidad de consolidarse y crecer. Ya sea a partir de su integración como proveedores de empresas más grandes o a partir de la comercialización final e integración de otras microempresas en los eslabones anteriores de la cadena.

Sin importar el caso, la microempresa con orientación de crecimiento, tiene su principal ventaja en su integración en el mercado interno ya que como señala Arias (2008), “las redes o cadenas generan relaciones estables, de largo plazo, con retroalimentación y apoyo mutuo,

con menores costos de transacción y mayor integración (pág 114)”. Esto genera una ventaja competitiva local difícil de superar por empresas externas que le permite reafirmar su posición en el mercado y tener una mayor rentabilidad. Sin embargo, es importante destacar que para que las cadenas sean sanas, se debe balancear el poder de la empresa grande sobre la chica a partir del desarrollo de mayores capacidades así como la diversificación de clientes que atiende la microempresa.

La integración de las mipymes a partir del enfoque funcional ha tenido grandes casos de éxito y de fracaso, podemos considerar el caso Japonés quienes después de la segunda guerra mundial, integraron a las mipymes para complementar a la mediana y gran industria, esto a partir del desarrollo de infraestructura intelectual a través de universidades y centros de formación tecnológica regional (Subrahmanya, 2009) A su vez, podemos considerar como fracaso el caso mexicano, específicamente de *Walmart México* en Michoacán el cual, debido a la alta asimetría en la relación, así como la poca preparación de las microempresas locales, su programa de desarrollo de proveedores tuvo un éxito limitado y muy poco benéfico para algunos proveedores (Arias, 2008).

En síntesis, la microempresa con orientación de crecimiento es aquella que está orientada hacia la explotación de oportunidades de negocio en las cadenas de producción local. Su papel en la economía es fundamental ya que generan dinamismo e integración con múltiples agentes locales y al hacerlo, pueden generar desarrollo y bienestar. Por lo tanto, para capitalizar las oportunidades de negocio deben de contar con las capacidades suficientes que les permitan convertir esas oportunidades de negocio en innovaciones a nivel empresarial. Por lo anterior, para la presente investigación centraremos nuestra atención en este tipo de microempresas.

Microempresa y economía Mexicana: retos y problemáticas

Para analizar el peso que tienen las microempresas en la economía mexicana, se puede abordar desde dos perspectivas, el peso económico y el peso social. Para analizar el peso económico es útil recurrir a la información provista por el Censo Económico 2019 elaborado por el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). Este muestra que en 2019 existían 6,269,309 establecimientos, de los cuales el 94.9% eran microempresas (5,955,843). La microempresa ocupa al 37.2% de la población económicamente activa y genera el 14.2% de los ingresos (tabla 2).

Tabla 2: Distribución de unidades económicas, empleo e ingresos según tamaño de empresa.

| | Micro | Pequeño | Mediano | PYME | Grande |
|---------------------|-------|---------|---------|-------|--------|
| Unidades económicas | 94.9% | 4.0% | 0.9% | 4.9% | 0.2% |
| Personal ocupado | 37.2% | 14.8% | 15.9% | 30.7% | 32.1% |
| Ingresos | 14.2% | 16.1% | 21.9% | 38.0% | 47.8% |

Fuente: Elaboración propia a partir de Censo Económico 2019

La microempresa es un pilar base para el funcionamiento de la economía tanto en México como en todo el mundo. En la microempresa es donde se concentra la mayor cantidad de unidades económicas, sin embargo debido a una serie de deficiencias solo un grupo reducido de microempresas, logra transicionar a pequeña y mediana empresa. Dichas variables han sido estudiadas y las principales variables que limitan el crecimiento y transición hacia la pequeña y mediana empresa son: organización empresarial (CEPAL,2019), limitado acceso a financiamiento (García, 2008), falta de planeación (*Failure Institute*, 2008), deficiencias

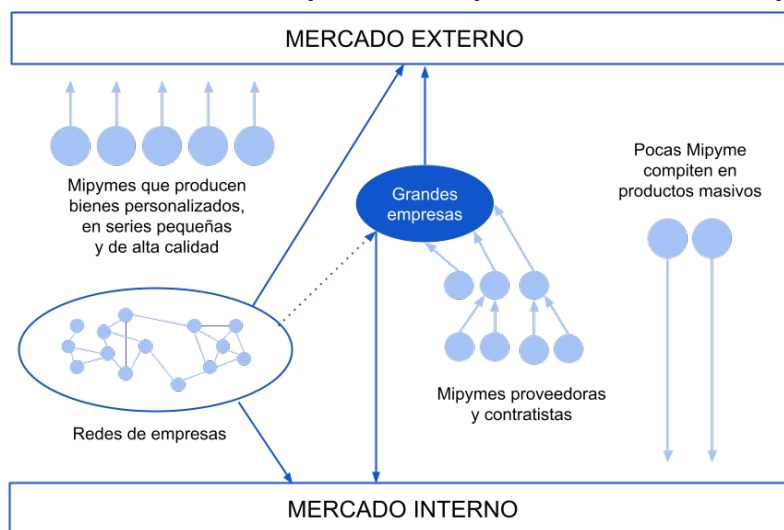
administrativas (Paredes, 2008), escasa cultura tecnológica (Contreras, 2008). La principal consecuencia que genera estas deficiencias es que permite que las microempresas cubran sus gastos operativos y se mantengan en el mercado pero no permite que puedan crecer, desarrollarse y en consecuencia transitar hacia la pequeña y mediana empresa.

Organización

empresarial

El estudio realizado por la CEPAL en 2019 “mipymes en latinoamérica” concluye que una de las principales problemáticas de la microempresa es su organización empresarial (Gráfico 4 y 5). Al comparar las mipymes europeas con las latinoamericanas se observa que las europeas se enfocan en la producción de bienes personalizados en pequeñas series y se agrupan en redes para en conjunto ofrecer producciones a las grandes empresas y al mercado interno, solo un pequeño grupo de mipymes compite en mercados masivos.

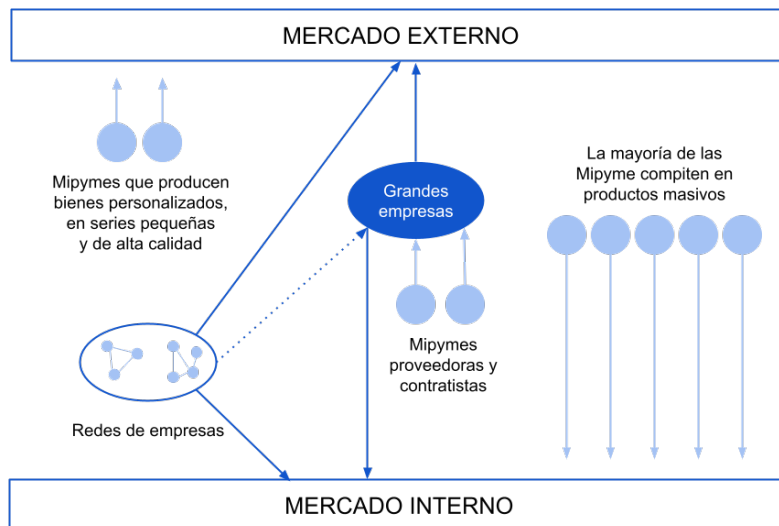
Gráfico 3: Inserción de las empresas europeas en la estructura productiva



Fuente: CEPAL, 2019

En contraste las mipymes latinoamericanas se enfocan en mayor medida a competir individualmente contra las grandes empresas en mercados masivos y solo un pequeño grupo de ellas, se agrupa en redes y/o produce bienes personalizados. En consecuencia, las pymes latinoamericanas compiten en desventaja ya que no cuentan con las mismas capacidades tecnológicas ni financieras, lo anterior influye en la baja rentabilidad y la poca transición de micro a pequeña y mediana.

Gráfico 4: Inserción de las empresas latinoamericanas en la estructura productiva.



Fuente: CEPAL, 2019

Acceso limitado a financiamiento

El acceso a financiamiento puede generar un alto crecimiento y desarrollo en la microempresa, productos como créditos tradicionales, fondos revolventes, líneas de factoraje, etc. le permiten a la microempresa mejorar su condición para competir en el mercado interno y de esa forma sobrevivir, consolidarse y crecer. Sin embargo el acceso al crédito para las microempresas es muy bajo, la Encuesta Nacional de Financiamiento de la Empresa detectó que la falta de financiamiento y el costo del financiamiento sumaron el 34.9% de las causas que afectaron a las empresas (de cualquier tamaño) en 2017. A su vez, del 100% de microempresas encuestadas sólo el 18.1% solicitaron un crédito (ENAFIN, 2018).

A pesar que sólo el 18.1% de las microempresas solicitaron un crédito, esto no quiere decir que no existan los bancos o instituciones que los otorguen ya que de ese 18.1%, se le aprobó al 87%. García (2019) argumenta que “es debido a los requisitos y altos costos por los que las microempresas no pueden acceder” (por lo tanto, ni solicitar). Requisitos como el historial crediticio, buró de crédito positivo, sistemas de gestión, garantías, etc. limitan el número de microempresas que pueden acceder a los créditos. García (2008) concluye que “aunque hay candados que se deben desbloquear por parte del sector financiero, las mipymes deben tener mayor capacitación y mejorar sustancialmente sus sistemas de gestión para tener acceso a crédito y crédito competitivo (pág 340)”.

Falta de planeación

El *Failure Institute*, en colaboración con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en su reporte “Un análisis del fracaso en emprendimientos universitarios” (2018) concluye que la causa más común del fracaso es la falta de planeación. A pesar que el estudio realizado está enfocado a los emprendimientos universitarios, es igualmente válido para emprendimientos y empresas no universitarias ya que se asume que si los universitarios, que son personas con altas capacidades intelectuales, tienen deficiencias en la planeación, las empresas conformadas por no universitarios también tendrán esta misma problemática. La falta de planeación tiene como síntoma las deficiencias administrativas y como consecuencia el cierre de la empresa.

Deficiencias

administrativas

A pesar de que se ha analizado la falta de planeación, las deficiencias administrativas están

enfocadas tanto en la planeación como en la ejecución. Paredes (2016) concluye que “el 43% de las microempresas cierran por deficiencias administrativas y enumera las principales: Inexistencia de plan de negocios, incapacidad de rodearse de personal competente, desconocimiento del manejo de sistemas básicos de gestión, falta de capacidad técnicas para manejar la producción y las operaciones y la falta de visión de mercadotecnia”.

Los retos presentados son sólo algunos de los tantos a los que se enfrenta la microempresa en su operación diaria. A pesar que cada reto es multifactorial, se propone que la fuente común de dichas problemáticas es la falta de capacidades y particularmente, capacidades empresariales, siguiendo el enfoque tanto de Schumpeter (1950) como Zahra (2008) las microempresas deben de contar con las capacidades suficientes para convertir las oportunidades en innovación, por lo tanto se debe profundizar en el desarrollo de capacidades y especialmente, capacidades empresariales.

Teoría de Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades propone una nueva perspectiva para responder a la pregunta de ¿cómo las empresas pueden lograr rentas superiores? Para esto, se posicionan en contra del paradigma dominante de los años 80 propuesto por Michael Porter.

Porter (1980) propone que “la rentabilidad de las empresas se da a partir de la formulación de estrategia basada en el ambiente externo”. El enfoque basado en la industria pone énfasis en el análisis de las fuerzas competitivas externas así como de las barreras existentes de la industria. Aunque el enfoque de Porter (1980) permite analizar los factores externos que contribuyen a generar ventajas competitivas, no se le puede atribuir las rentas superiores solo a la configuración de la industria. Amit (1993) crítica dicho enfoque argumentando que su principal deficiencia es que no toma en cuenta el rol de las acciones administrativas dentro de las empresas y su funcionamiento interno lo equipara a una caja negra en la que recibe entradas, tiene procesos internos y genera salidas. Dicho enfoque asume que todas las empresas son racionales y con movilidad de recursos, por lo que la distribución de las rentas se dará en función a las asimetrías iniciales, la estructura de la industria y las reglas en las que se desarrolla cada industria.

La Teoría de Recursos y Capacidades propone que las rentas superiores no se dan a partir de la composición de la industria ya que diferentes empresas dentro de la misma industria tienen diferentes rentabilidades. Por lo tanto, la premisa central es que la rentabilidad se da a partir del desarrollo de recursos y capacidades particulares que generan ventajas competitivas sostenibles y en consecuencia, rentas superiores de largo plazo. A diferencia de la perspectiva basada en la industria propuesta por Porter, la teoría de recursos y capacidades no tiene un autor principal, sin embargo autores como Penrose (1959), Demsetz (1973) y Nelson (1982) se consideran como los pioneros de la teoría.

Penrose (1959), en su teoría sobre el crecimiento de la empresa, considera las capacidades como un “conjunto de recursos productivos y apoya la heterogeneidad de estos”. Su aporte fundamental se basa en considerar que cada empresa tiene recursos heterogéneos, rechaza los supuestos de información perfecta y movilidad perfecta de los recursos. Por lo tanto cada empresa tendrá recursos únicos a partir de los cuales tomará diferentes decisiones que determinarán su rentabilidad de largo plazo. A su vez, Demsetz (1973) profundiza en la

heterogeneidad de los recursos de cada empresa y concluye que “el desempeño competitivo superior es único de cada empresa y no de la industria en su conjunto (pág 7)”. Demsetz argumenta que la concentración en la industria y por lo tanto su rentabilidad, está en función a la ventaja diferencial en la expansión de la producción:

“En un mundo en el que la movilidad de la información y los recursos sólo se puede asegurar a un costo, una industria se concentrará más en condiciones competitivas solo si se desarrolla una ventaja diferencial en la expansión de la producción en algunas empresas. Tal expansión aumentará el grado de concentración al mismo tiempo que aumenta la tasa de rendimiento que obtienen estas empresas” (Demsetz, 1973, pág 1)

La proposición de Demsetz (1973) refuerza la heterogeneidad de los recursos ya que plantea que la movilidad de la información y los recursos tienen costo, por lo tanto no todas las empresas la tienen en el mismo nivel. Por lo tanto, dicha diferencia tendrá como resultado la rentabilidad y concentración de cada empresa. Finalmente Nelson y Winter (1982) proponen a las rutinas como elemento determinante para el desempeño de la empresa.

“Proponemos que la rutinización de la actividad en una organización constituye la forma más importante de almacenamiento del conocimiento operativo específico de la organización. Básicamente, afirmamos que las organizaciones recuerdan haciendo” (Nelson & Winter, 1982, pág 134)

Su importancia radica en que en la rutina reside la memoria organizacional y a partir de esta, la empresa puede desarrollar capacidades superiores que le permitan obtener rentas superiores de largo plazo. Es gracias a las rutinas que la empresa puede concentrarse en el desarrollo de nuevo conocimiento ya que a través de la rutinización de las actividades, éstas se convierten en la base para la creación de nuevo conocimiento. De igual forma al ser únicas las rutinas en cada empresa, estas se convierten en capacidades difíciles de imitar y por lo tanto, ventajas competitivas.

A partir de los autores mencionados así como otros que han realizado aportes a la teoría, se puede argumentar que la Teoría de Recursos y Capacidades propone que ante la imposibilidad de tener información perfecta y la falta de recursos homogéneos, las empresas tendrán diferentes recursos y capacidades. Las que tengan recursos y capacidades superiores, tendrán mayores beneficios y por lo tanto desarrollarán ventajas competitivas sostenibles que aseguren rentas superiores de largo plazo. Por lo tanto “las empresas deben dirigir sus esfuerzos a identificar y desarrollar los recursos y capacidades que contribuyan al logro de una ventaja competitiva sostenible” (Gomez, 2008, pág 43). De la misma forma, así como propone Grant (1991) “las rentas superiores dependerán no solo de lograr mantener la ventaja competitiva a lo largo del tiempo, sino también en la capacidad de la empresa de lograr apropiarse de los rendimientos (pág 123)” .

A pesar de los beneficios evidentes de dicha teoría en relación con el enfoque basado en la industria, ha sido criticada debido a la gran importancia que le da a las capacidades cuando estas pueden perder su valor muy fácilmente. Collins (1994) exhibe las principales deficiencias y por lo tanto los principales riesgos de basar la estrategia competitiva solo en el desarrollo de capacidades organizacionales, argumenta que “estas no siempre son sostenibles ni son la fuente última de la ventaja competitiva”. Collins (1994) argumenta que estas no siempre son sostenibles principalmente por tres razones:

- 1) su valor se puede erosionar si hay cambios en el mercado.
- 2) Puede ser reemplazada por una capacidad diferente.

3) Puede ser sobrepasada por una capacidad superior.

De la misma forma, las capacidades no son la fuente última de la ventaja competitiva ya que al ser sobrepasada por una capacidad superior, se debe desarrollar otra nueva igualmente superior y así infinitamente, lo que no permitirá la obtención permanente de la ventaja competitiva. La Teoría de Recursos y Capacidades, ha sido complementada con diversos enfoques y nuevas perspectivas. La teoría parte de los recursos y las capacidades que tiene la empresa, sin embargo se pone especial énfasis en las capacidades. Adicionalmente a partir de la definición base de capacidades, diversos autores han planteado distintas categorizaciones dentro de las cuales se pueden incluir a las capacidades estáticas, dinámicas, creativas, organizacionales, empresariales, etc.

Recursos

Los recursos son claves para que la empresa pueda generar valor para su cliente, sin embargo al no existir un consenso sobre la definición y el alcance de estos, diferentes autores han planteado su propia definición. Grant (1991) los define como “insumos en el proceso productivo, incluye elementos como equipo, habilidades de los empleados, patentes, marcas, finanzas, etc (pág 118)”. Barney (1991) en su definición incluye “todos los activos, procesos organizativos, capacidades, atributos de la organización, información y conocimiento, controlados por la empresa que permiten la formulación e implantación de estrategias que incrementen su eficacia y eficiencia”(pág 101).

Amit y Schoemaker (1993) los consideran como “un conjunto de factores disponibles controlados por la empresa que se transforman en productos o servicios finales a través de mecanismos tecnológicos, sistemas de información, sistemas de incentivos y sistemas de comunicación entre directivos y empleados” (pág 35). Finalmente, Teece (1997) los define como “activos específicos de la empresa que son difíciles o imposibles de imitar. Pueden ser secretos industriales, fábricas especializadas, experiencia de los ingenieros, etc” (pág 509). Dichos activos son difíciles de transferir entre empresas debido a los costos de transacción, costos de transferencia y debido a que los activos contienen conocimiento tácito.

Las definiciones planteadas aunque buscan no limitar el alcance de lo que es un recurso, dejan muy abierta la definición y generan cierta ambigüedad para definir los recursos y poderlo comparar con las capacidades. Sin embargo, algunos elementos son claros. Los recursos son los bienes tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa, van desde activos líquidos como efectivo, fijos como maquinaria y equipo, e intangibles como marcas, patentes y procesos. Para que se considere como recurso, la empresa debe de tener control sobre ellos y deben de ser estratégicos. Grant (1991) propone que “para que un recurso sea estratégico y así proveer una ventaja competitiva, este debe tener cuatro características: durabilidad, no transparencia, difíciles de transferir y no replicabilidad”.

La propuesta de Grant (1991) abre la puerta al debate sobre ¿cuáles activos de la empresa son estratégicos? y ¿cuáles no? Si bien en un restaurante, una silla no cumple con las características mencionadas para considerarse como un recurso estratégico, sin esta el cliente no puede sentarse y por lo tanto no puede consumir. De la misma forma, definir cuáles conocimientos son estratégicos y cuáles no, resulta un problema porque aunque gran parte del conocimiento es genérico, es fundamental para la correcta operación y por lo tanto debe

ser considerado como estratégico. Sin embargo, el enfoque de Grant hacia los recursos está dirigido a su impacto en la generación de ventajas competitivas y para que estas sean sostenibles en el tiempo, deben de tener recursos que cumplan con dichas características. Queda claro que dentro de la empresa todos los recursos cumplen con un propósito, sin embargo hay una distinción entre recursos estratégicos y recursos no estratégicos, la línea entre uno y otro es ambigua pero su importancia es clara.

Para entender mejor el alcance de los recursos, diversos autores los han dividido según diferentes características, la tabla 2 menciona algunas categorizaciones.

Tabla 3: Clasificación de los recursos de la empresa

| Autor | Categorización |
|------------------------|---|
| Barney (1991) | Recursos físicos Recursos humanos Recursos organizacionales |
| Wernerfelt (1984) | Recursos tangibles Recursos intangibles |
| Dierickx y Cool (1989) | Recursos comerciables Recursos no comerciables |
| Hall (1992) | Recursos con protección Recursos sin protección |
| Grant (1996) | Recursos tangibles Recursos intangibles Recursos humanos |

Fuente: Gómez 2008

Capacidades

De la misma forma que los recursos, tampoco existe una definición concreta sobre el significado y alcance de las capacidades, podemos ocupar las siguientes definiciones para comprender su significado y alcance. Nelson y Winter (1982) mencionan que una habilidad se refiere a “una capacidad para una secuencia fluida de comportamiento coordinado que es normalmente eficaz en relación con sus objetivos, dado el contexto en el que normalmente ocurre” (pág 73). Grant (1991) concluye que una capacidad es “una rutina o varias rutinas que interactúan entre sí con un objetivo específico (pág 122)”.

Amit y Schoemaker(1993) argumentan que se refiere a la capacidad de una empresa para desplegar recursos, generalmente en combinación, utilizando procesos organizacionales, para lograr un fin deseado. Son procesos tangibles o intangibles basados en información que son específicos de la empresa y se desarrollan a lo largo del tiempo a través de interacciones

complejas entre los recursos de la empresa. Pueden considerarse abstractamente como 'bienes intermedios' generados por la empresa para proporcionar una mayor productividad de sus recursos, así como flexibilidad estratégica y protección para su producto o servicio final (pág 33). Teece (1997) propone que “el término “capacidades”, enfatiza el papel clave de la gestión estratégica en la adaptación, integración y reconfiguración adecuada de las habilidades, los recursos y las competencias funcionales de la organización interna y externa para que coincidan con los requisitos de un entorno cambiante” (pág 515).

En resumen, se entiende por capacidad una “rutina organizativa que permite coordinar y utilizar recursos con el fin de desarrollar una actividad específica” (Gomez, 2008, pág 53). Las capacidades per se, son intangibles ya que están presentes en la interacción entre los recursos de la empresa, Amit (1993) las describe como “activos invisibles presentes en áreas funcionales o en la combinación de recursos físicos, humanos y tecnológicos (pág 35)”. Existe una gran diferencia entre poseer un recurso y la capacidad de utilizar de manera efectiva los atributos de determinado recurso. Dicha capacidad le da un valor único al recurso y a partir de esta tracción, la empresa tiene la oportunidad de obtener mayores rendimientos.

Por lo tanto, a pesar que dos empresas tengan los mismos recursos, la forma en la que estos los utilicen, determinará el diferencial de rentabilidad. Por lo tanto se propone que el papel de las capacidades es determinante para la rentabilidad y generación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. A partir de la propuesta base sobre las capacidades, distintas categorizaciones se han realizado según diferentes perspectivas. Collins (1994) propone que las capacidades pueden ser clasificadas en tres categorías:

La primera responde a las capacidades que reflejan la habilidad para desempeñar las actividades funcionales básicas de la empresa de forma más eficiente que los competidores. Dicho posicionamiento es reforzado por Schoemaker (1993) que las menciona como desarrollos de áreas funcionales.

La segunda responde a la mejora dinámica de las actividades de la empresa. Teece (1994) fortalece dicha propuesta argumentando que estas pueden ser “rutinas dinámicas que dirigen la habilidad de la empresa para aprender, adaptarse, cambiar y renovarse a lo largo del tiempo”.

La tercera responde a las percepciones estratégicas que le permiten a la empresa reconocer el valor intrínseco de otros recursos así como desarrollar estrategias novedosas antes que los competidores. Dicha propuesta es fortalecida por Barney (1992) quien se refiere a las capacidades como “esas características organizacionales que le permiten a la empresa concebir, elegir e implementar estrategias”.

Collins (1994) hace evidente el talón de aquiles de la propuesta que hasta ese momento existía sobre la Teoría de Recursos y Capacidades, ya que expone que estas pueden ser neutralizadas con gran facilidad o pueden perder su valor si se generan cambios en el ambiente. Por lo tanto, él propone tres niveles de capacidades en donde las capacidades de primer orden serán neutralizadas a lo largo del tiempo pero es gracias a las capacidades de segundo y tercer orden que la empresa se renovará continuamente, logrando así múltiples

ventajas competitivas a lo largo del tiempo arropadas por una ventaja principal, la capacidad de reinventarse constantemente. Collins (1994) no es el único en categorizar las capacidades, Teece (1997) propone el término de capacidades dinámicas: “Definimos capacidades dinámicas como la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente (Teece, 1997, pág 516).”

El término dinámico es referido como la capacidad de renovar competencias para lograr la congruencia con el entorno empresarial cambiante. Teece asume que los mercados de factores son imperfectos y que no todos los activos pueden ser adquiridos, por lo tanto, elementos como valores, cultura, experiencia, competencias distintivas y capacidades deben ser construidos internamente. Solo de esta forma la empresa puede desarrollar rutinas de alto desempeño que operen dentro de la empresa que den como resultado la ventaja competitiva.

A su vez, Teece (1997) propone que las capacidades dinámicas están determinadas por tres factores: posiciones, procesos y trayectorias. Por lo tanto, los procesos organizacionales formados por los activos de la empresa y moldeados por sus trayectorias evolutivas y coevolutivas, explican la esencia de las capacidades dinámicas de la empresa y su ventaja competitiva. La Teoría de Recursos y Capacidades así como otras teorías, pone su atención en explicar cómo a través de capacidades estratégicas, se logra el desarrollo de las ventajas competitivas que le permitan a la firma rentas superiores y sostenibles en el largo plazo.

Ventaja competitiva a partir de recursos y capacidades

En la estrategia empresarial, la ventaja competitiva se plantea como la herramienta más importante ya que con ella se obtiene una posición privilegiada que le permite a la empresa obtener rentas superiores de largo plazo. A partir de esta, se maximiza el capital de los accionistas y se hace un uso eficiente de los recursos. Por lo tanto, rastrear el origen de los determinantes de la ventaja competitiva se convierte en fundamental para dirigir los esfuerzos hacia su desarrollo.

Barney (1991) propone que “la ventaja competitiva se obtiene al implementar estrategias que exploten las fortalezas internas y respondan a las oportunidades del ambiente, al mismo tiempo que se neutralicen las amenazas externas y las debilidades internas” (pág 99). Para que se considere que una empresa tiene una ventaja competitiva, esta no debe ser implementada simultáneamente por ningún otro competidor ni otras empresas pueden duplicar los beneficios de dicha ventaja. En el momento en el que otras empresas logran imitarlo, la ventaja competitiva se neutraliza.

Cabe recalcar que debido a la falta de información perfecta, es imposible saber los recursos y capacidades que tiene cada empresa. Es a través de la competencia y el acceso a la información que se puede estimar qué capacidades tiene cada una. De la misma forma, aunque la teoría plantea que la empresa debe ser la única entre sus competidores en tener la ventaja, se debe de definir ¿quiénes son los competidores de una empresa? ya que una empresa que vende de forma local, no compite directamente contra otra que vende en otro país. Aunque debido a la globalización, el vínculo e impacto de las acciones de empresas en otras regiones del mundo cada vez tiene mayor peso, es importante establecer las empresas que representan en verdad una competencia directa. Por lo tanto, la ventaja competitiva debe

ser única y difícil de imitar. Grant (1991) propone que “para que una ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo, debe de cumplir con cuatro características: durabilidad, transparencia, transferibilidad y replicabilidad”.

La durabilidad se refiere al tiempo que tarda una ventaja en depreciarse o volverse obsoleta. Dependiendo el tipo de ventaja será su durabilidad, los valores que le dan prestigio a una marca puede ser de alto valor en una época en específico mientras que con el paso del tiempo se pueden volver obsoletas y jugar en contra de la empresa. Por otro lado, el equipo y maquinaria tiene un tiempo de vida específico así como el conocimiento especializado de ciertos trabajadores. De no hacerse la correcta reposición o actualización, la ventaja se puede perder o volverse obsoleta.

La transparencia o inimitabilidad se refiere a la velocidad en la que otras empresas logran replicar o imitar la ventaja de la empresa. Dependiendo de los atributos de la ventaja, se determinará la factibilidad de imitación. En muchos casos, aunque una ventaja se logre imitar, esto no representa un perjuicio para la empresa ya que en algunos casos pesa más la esencia de la ventaja que el producto per se. Las empresas se enfrentan a 2 problemas al intentar imitar: el primero es el problema de la información, determinar cuál es la ventaja competitiva de una empresa no es fácil y si no se entiende bien a la empresa, se corre el riesgo de imitar elementos superficiales y no imitar en verdad la ventaja competitiva. El segundo problema reside en la duplicación de la ventaja y refuerza el posicionamiento anterior, saber cuál es la ventaja de una empresa no representa per se que la empresa competidora cuente con los recursos y capacidades para poderla imitar.

La transferibilidad se refiere a la capacidad de la movilidad de los recursos y capacidades necesarias para replicar una ventaja competitiva. Esto representa un arma de doble filo ya que si la empresa creadora de la ventaja competitiva, no logra replicar su propia ventaja, esta será temporal y específica de un lugar. En el caso de que la logre replicar, su sostenibilidad dependerá del tiempo que logre evitar la fuga de información hacia empresas rivales.

Por último, la replicabilidad se refiere al nivel de capacidad de las empresas rivales para internamente desarrollar los recursos y capacidades que repliquen la ventaja de la primera. En la medida que la ventaja inicial se logre replicar, esta perderá fuerza y valor.

Reforzando el planteamiento de Grant (1991), Amit (1993) plantea que “cuanto más especializados, durables y escasos sean los recursos, estos serán de mayor valor para el desarrollo de capacidades estratégicas y por lo tanto, de ventajas competitivas” (pág 39). Esto debido a tres razones: 1) si son pocas las empresas que tienen recursos y capacidades de alto valor y difíciles de imitar, el número de empresas que busque competir serán menores tanto que les resultaría muy costoso. 2) debido a la especificidad de la empresa y los costos de transacción, el desarrollo de ciertas capacidades será menor para algunas empresas. 3) mientras más duraderas sean las ventajas competitivas, menor será la inversión requerida para su depreciación.

Finalmente Prahalad y Hamel (1990) también apuntalan la obtención de la ventaja competitiva a través del desarrollo de competencias esenciales, plantean que deben de cumplir tres condiciones: 1) contribuyen a la creación de valor percibido por los clientes. 2) Son difíciles de replicar por los competidores y 3) facilitan el acceso a nuevos mercados.

En síntesis, la Teoría de Recursos y Capacidades propone la generación de ventajas competitivas sostenibles a través del desarrollo de capacidades esenciales. Para esto se plantean diferentes vías, categorizaciones y jerarquías. Sin embargo, se coincide que deben ser únicas, difíciles de replicar y de alto valor. Categorizar las capacidades tiene ventajas y desventajas, como desventaja, genera diferentes marcos que confunden y compiten entre sí, sin embargo su ventaja es que acotan y clarifican el alcance y la operacionalidad de las capacidades. Dentro de estas categorizaciones encontramos capacidades específicas como las organizacionales, operativas, empresariales, etc. Esta última representa el foco de atención para la presente investigación ya que se propone que en la microempresa, las capacidades empresariales juegan un papel determinante para su supervivencia, consolidación y crecimiento.

Capacidades empresariales

Bajo la jerarquización de Collins (1994) las capacidades empresariales son capacidades de tercer orden ya que “responden a las percepciones estratégicas que le permiten a la empresa reconocer el valor intrínseco de otros recursos así como desarrollar estrategias novedosas antes que los competidores (pág 145)”. Al igual que en los recursos y capacidades, no existe una definición concreta de lo que significan las capacidades empresariales, sin embargo se plantean diversas propuestas. Nelson & Winter (1982) aunque no usan el término capacidades empresariales, mencionan que:

“El actuar de un empresario experimentado es una habilidad compleja. La búsqueda de la ganancia se basa en el conocimiento tácito de las condiciones relevantes e implica, a lo sumo, una conciencia subsidiaria de muchos de los detalles de los procedimientos que se siguen” (pág 92).

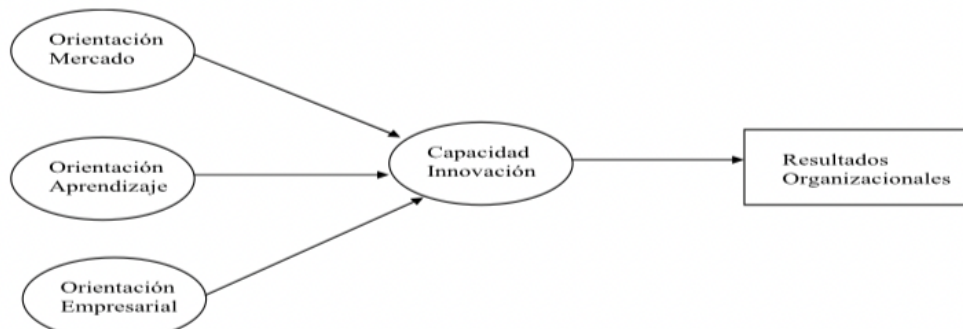
Beltrán (2002), describe las capacidades empresariales como “el conjunto de habilidades y destrezas necesarias para el manejo de una empresa” Martínez y Espinosa (2017), las entiende como “la habilidad de tomar decisiones que lleven a las empresas a su éxito económico y social” (pág 4). La UNESCO (2017), propone que las capacidades empresariales incluyen un cúmulo de conocimientos entre los que destaca, la creatividad, iniciativa, la tenacidad, el trabajo en equipo, el conocimiento del riesgo y el sentido de la responsabilidad.

La concepción de Nelson y Winter se basa en el dominio del conocimiento tácito referente a su negocio, esto coincide con el posicionamiento de Beltrán (2002) y Martínez y Espinosa (2017). Se consideran como esenciales para alcanzar el éxito sostenible y de largo plazo. Contar con capacidades empresariales no significa que la empresa se convertirá en una empresa global de alto nivel sino que como dice Martienz y Espinosa (2017), le permiten (a su equipo directivo) tomar decisiones para alcanzar su éxito económico y social. Es decir, el objetivo que los dueños de esa empresa planteen en su planeación estratégica (escrita o no escrita).

Una vez establecido lo anterior, es necesario tener un esquema que integre lo que incluyen las capacidades empresariales y cómo a partir de estas se desarrolla la ventaja competitiva y se aseguren rentas superiores de largo plazo. Hult et al. (2004) proponen un modelo sobre cómo la orientación a mercado, orientación al aprendizaje y la orientación empresarial,

habilitan la capacidad de innovación y ésta impacta en los resultados organizacionales (Gráfico 6) generando ventajas competitivas y rentas superiores

Gráfico 5: Antecedentes de la Capacidad de Innovación y su impacto en los resultados organizacionales.

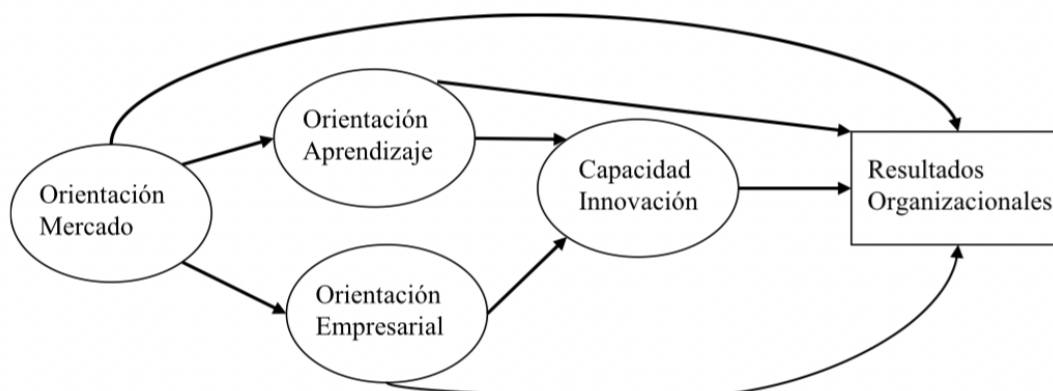


Fuente: Hult et al. (2004)

Gomez (2008) en su estudio de “las capacidades empresariales en PYMES de nueva creación”, modifica el modelo de Hult bajo el argumento que el modelo fue desarrollado para empresas grandes que tienen los recursos para tener un departamento por cada rubro, mientras que las PYMES de nueva creación no. Zhao y Aram (1995) plantean que “las empresas de nueva creación deben transformar su posición de debilidad frente a las empresas establecidas a través de capacidades empresariales sólidas que les permitan mejorar su posición competitiva”. Lo anterior refuerza el argumento de Gomez sobre la debilidad de la PYME en especial cuando son de nueva creación y no tienen una posición definida. Por lo tanto, plantean que las capacidades empresariales pueden fungir como ventaja competitiva para mejorar su posición.

Los cambios al modelo de Hult et al. (2004) que Gomez (2008) plantea, radican en considerar la Orientación a Mercado como el origen de la estrategia de las PYMES de nueva creación. A partir de esto, se considera como antecedente de la orientación al aprendizaje y la orientación empresarial a la orientación al mercado. Como antecedente de la capacidad de innovación a la orientación al aprendizaje y la orientación empresarial y finalmente, como antecedente de los resultados organizacionales, la capacidad de innovación (Gráfico 7).

Gráfico 6: Modelo de capacidades empresariales



Fuente: Gómez (2008)

A pesar que el emprendedor y la microempresa son unidades de análisis distintas, guardan características similares como la posición de debilidad frente a empresas de mayor tamaño. De la misma forma, ambas requieren dar respuesta rápida a las necesidades del mercado si quieren mantenerse, por lo tanto la orientación a mercado se convierte en la base a partir de la cual las demás capacidades se deben alinear para así tener un impacto positivo en los resultados organizacionales.

La Orientación al Mercado (OM) “recoge la capacidad de la empresa de relacionarse con los clientes y de conocer a la competencia” (Gomez, 2008, pág 65). Su importancia como lo plantea Hult (1998) radica en que a partir de estar atento a las necesidades del mercado, se pueden tomar acciones para ofrecer continuamente productos y servicios con valor superior.

La Orientación al Aprendizaje (OA) es considerada como “el establecimiento de rutinas organizativas de alto nivel por sus características de generación de conocimiento para aprovechar oportunidades de mercado” (Gomez, 2008, pág 66). Dicho de forma más simple, la orientación al aprendizaje es el desarrollo de nuevo conocimiento en la organización (Hult, 2003).

La Orientación Empresarial (OE) radica en la “detección de oportunidades de negocio de forma proactiva” (Gomez, 2008, pág 67) esto le permite a la empresa ser el pionero y aprovechar oportunidades desatendidas. Dicha capacidad se integra de procesos, prácticas y decisiones que llevan a la empresa a nuevos mercados (Hult, 2003).

Finalmente, la Capacidad de Innovación (CI) radica en la “capacidad de introducir nuevos procesos, productos o ideas en la empresa” (Gómez, 2008, pág 123). Es considerada como una rutina de alto nivel ya que habilita el desarrollo de ventajas competitivas.

Partiendo de la Teoría de Recursos y Capacidades, las capacidades empresariales se proponen como una estrategia más que la empresa puede incorporar en su búsqueda de la ventaja competitiva y las rentas superiores. El modelo propuesto por Gomez (2008) plantea que las PYMES de reciente creación pueden a partir del desarrollo de capacidades empresariales, reducir su posición de debilidad y aprovechar espacios vacíos o mal atendidos para posicionarse y crecer. Para la presente investigación utilizaremos dicho modelo por su cercanía con las características y naturaleza de la microempresa con orientación de crecimiento.

Modelo de Capacidades Empresariales de Gómez

En la sección anterior se brindó una breve descripción de lo que se refiere a cada una de las capacidades que según Gomez (2008) componen las capacidades empresariales, en esta sección se ampliará cada una de estas capacidades y se puntualizará qué atributos componen cada capacidad.

Orientación a Mercado

Se entiende la orientación a mercado desde lo propuesto por Kohli y Jaworski (1990) “Es la generación de información del mercado que considera las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de esta información a través de los distintos departamentos de

la organización, así como la respuesta de la empresa a dicha información”. Es decir, contar con información de mercado lo más pronto posible para dar respuesta rápida a las necesidades del cliente y a las acciones de la competencia.

A partir de la definición propuesta por Kohli y Jaworski (1990), la orientación a mercado tiene tres elementos centrales: la generación de inteligencia de mercado sobre las necesidades actuales y futuras, la correcta diseminación interna en todas las áreas relevantes de la empresa y la acción dirigida al mercado para así, de forma oportuna atender dichas necesidades y capitalizar los beneficios. El modelo de medición de la Orientación a Mercado “Escala MARKOR” propuesto por Kohli, Jaworski y Kumar, es una escala de 20 ítems que aporta la medición del grado de orientación al mercado desde 6 perspectivas: orientación al mercado, orientación a la competencia, orientación interna, generación de información, análisis de la info externa y capacidad de acción. Para la presente investigación tomaremos como referencia los atributos de Orientación al mercado, Generación de información y capacidad de acción.

Tabla 4: Escala MARKOR

| ESCALA MARKOR | | | |
|---------------|--|----------|---|
| A | ORIENTACIÓN AL MERCADO | 17 | Con información obtenida en la investigación de mercados se toman las decisiones |
| 1 | Se analizan las características del cliente | 18 | Detecta los cambios de la competencia fácilmente |
| 2 | Las estrategias están orientadas para crear valor hacia los clientes | 19 | Contactan constantemente a los clientes para analizar percepción de los servicios |
| 3 | Las estrategias están enfocadas a obtener una ventaja competitiva | 20 | Hacen estudios de cambios en la industria |
| 4 | Los objetivos están orientados a la satisfacción de los clientes | 21 | Hay estudios de cambios en el entorno y sus efectos |
| 5 | La satisfacción de los clientes se mide sistemática y frecuentemente | E | ANÁLISIS DE INFORMACIÓN EXTERNA |
| 6 | Se presta atención al servicio de postventa | 22 | Hay reuniones con gremios y otros para obtener información de tendencias |
| B | ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA | 23 | El personal de marketing dedica tiempo a analizar el entorno y la competencia |
| 7 | El personal de ventas comparte información con respecto a las estrategias de los competidores | 24 | Se da a conocer lo bueno o lo malo de los clientes en la empresa |
| 8 | Se responde a las acciones de la competencia | 25 | Se analizan datos sobre la satisfacción de los clientes ante toda la organización |
| 9 | Se comunica o discute las fortalezas y estrategias de la competencia desde la alta dirección | 26 | Se informa oportunamente los cambios del entorno desde la competencia |
| 10 | Se contacta a los clientes en espera de una ventaja competitiva | F | CAPACIDAD DE ACCIÓN |
| C | ORIENTACIÓN INTERNA | 27 | Se comunican los datos en función de la información para reflexionar ante los cambios de la competencia |
| 11 | Los directivos de áreas funcionales visitan a los clientes actuales y potenciales | 28 | Se admiten sugerencias, quejas y reclamos para mejorar el servicio y/o productos |
| 12 | Se comunican las experiencias (éxito o fracaso) con los clientes | 29 | Se revisan los procesos para generar nuevos productos o servicios para los clientes |
| 13 | Las áreas funcionales están integradas y coordinadas para la satisfacción de los clientes en el nicho de mercado al cual apuntan | 30 | Se realizan reuniones desde las áreas funcionales para planear las respuestas a los clientes |
| 14 | Los directivos comprenden las actividades de la empresa en función de crear valor para el cliente | 31 | Competidor realiza campañas la empresa reacciona inmediatamente |
| 15 | Se comparten capacidades con otras unidades de la organización | 32 | Hay coordinación entre las áreas funcionales |
| D | GENERACIÓN DE INFORMACIÓN | 33 | Se otorgan soluciones a las quejas, reclamos y sugerencias |
| 16 | Se realiza investigación a los clientes para saber qué tipo de servicio o productos ofrecer | 34 | Se adoptan a los cambios de productos sugeridos por los clientes. |

Fuente: Kohli, Jaworski y Kumar (1990)

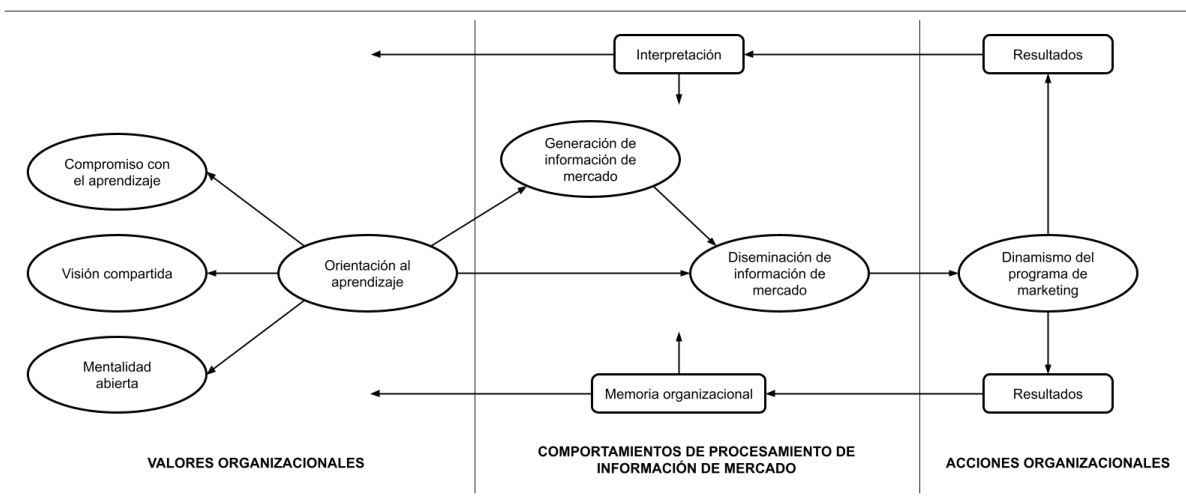
Los autores proponen que una empresa con orientación a mercado aumentará su competitividad al satisfacer la necesidades del mercado, por lo que se puede asumir que una empresa con orientación a mercado tendrá un grado superior de satisfacción al cliente, conocimiento sobre el segmento atendido, conocimiento de los competidores y capacidad rápida de respuesta. El impacto en los resultados organizacionales se debe observar en los ingresos, el nivel de diferenciación de los productos y la fidelidad de los clientes.

Orientación a Aprendizaje

La Orientación al Aprendizaje se entenderá desde la perspectiva de Dixon (1999) “Uso intencionado de procesos de aprendizaje a nivel individual y grupal para llevar a la organización en la dirección que se espera”. Y desde la perspectiva de Gomez (2008) “Generación de conocimiento para aprovechar oportunidades de mercado (pág 66)” A partir de las definiciones, se pueden resaltar tres elementos que integran la orientación al aprendizaje; debe existir una clara intención sobre qué conocimiento a adquirir, se debe de lograr adquirir el conocimiento y este debe de ser usado y diseminado en los distintos niveles que la organización lo requiera.

El modelo de aprendizaje organizacional basado en el mercado propuesto por Sinkula et al (1997) nos permite profundizar en los atributos que integran la Orientación al Aprendizaje. Sinkula (1997) coincide en que la manifestación del aprendizaje organizacional radica en acciones concretas, dichas acciones surgen cuando la empresa cuenta con los valores necesarios que influyen en la propensión de la empresa para crear y usar el conocimiento. Dichos valores o atributos son: compromiso con el aprendizaje, visión compartida, mentalidad abierta.

Gráfico 7: Marco para el aprendizaje organizacional basado en el mercado



Fuente: Sinkula 1997

El compromiso con el aprendizaje es un requisito básico para que la empresa pueda tener orientación al aprendizaje, ya que si no hay un compromiso, no se fomentará una cultura dirigida hacia el aprendizaje.

La mentalidad abierta consiste en la capacidad de la empresa de desaprender y cuestionar las formas y métodos de trabajo que en algún momento funcionaron. La mentalidad abierta le permite a la empresa emprender procesos de cambio hacia nuevas formas de trabajo, esto con el entendimiento que tanto pueden funcionar como pueden fracasar.

Finalmente la visión compartida consta de establecer y consolidar una dirección hacia la cual el aprendizaje se debe dirigir. La visión compartida permite enfocar energía, recursos y compromiso hacia una meta común, sin esta, habrá menor motivación o en el peor de los casos luchas de poder.

Para Sikula et al (1997), los resultados organizacionales tomarán la forma de acciones organizacionales representadas en el corto plazo en el dinamismo del programa de marketing y en el largo plazo se podrán observar en el desempeño del mercado (siempre y cuando, la capacidad de aprendizaje de los competidores no iguale o supere a los de la empresa).

La orientación al aprendizaje favorece la sensibilidad de las empresas en la detección oportuna de los cambios en el comportamiento del mercado, eleva su flexibilidad y permite responder con mayor velocidad (Day, 1994) o inclusive anticiparse al cambio y dirigir la innovación. En contraste Grinstein (2008) señala que “si los esfuerzos de orientación a mercado no se apoyan con orientación a aprendizaje, probablemente estarán asociados con la imitación de acciones de los competidores más que con la innovación en productos o procesos de la propia empresa para responder a las necesidades actuales o futuras del mercado”.

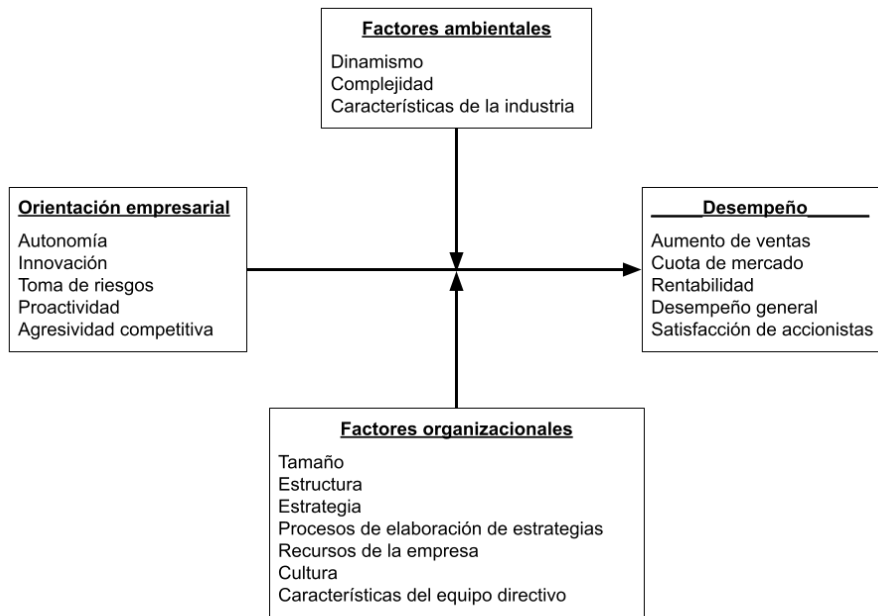
Orientación Empresarial

Para la orientación empresarial, también se entenderá desde dos perspectiva, la primera como “Detección de oportunidades de negocio de forma proactiva” (Gomez, 2008, pág 67) y la segunda como lo describen Lumpkin y Dess (1996) en la que esta consiste en “describir cómo es que se lleva a cabo el proceso de entrada de la nueva empresa al mercado en lugar de tomar en cuenta qué factores son relevantes en la apertura de la nueva empresa”.

La orientación empresarial brinda a la empresa la capacidad de reconocer oportunidades de negocio para dar respuesta rápida a las necesidades del mercado. Más allá de las actividades empresariales, la orientación empresarial se refiere a la actitud de la empresa. El modelo de Orientación Emprendedora de Lumpkin y Dess (1996, discute el desarrollo del campo empresarial y el surgimiento de los procesos emprendedores, los cuales constan en los métodos, prácticas y modelos de toma de decisión para actuar de forma emprendedora. Lumpkin y Dess (1996) argumentan que cinco atributos son útiles para describir y distinguir el concepto de orientación empresarial, dichos atributos son: autonomía, innovación, toma de riesgo, proactividad y agresividad competitiva. Dichos atributos no definen en lo que consta el emprendimiento sino como esa acción emprendedora es sobrellevada.

Una premisa clave del modelo de Lumpkin es que la relación entre la orientación empresarial y el resultado, es específica del contexto en que se encuentre, el contexto estará determinado por variables externas como el clima empresarial y las particularidades de la industria y por variables internas como la estructura organizacional y los valores empresariales. Por lo tanto Lumpkin propone el siguiente modelo:

Gráfico 8: Marco conceptual de la orientación a mercado



Fuente: Lumpkin y Dess 1996

Para Lumpkin los resultados organizacionales son evaluados a partir del crecimiento de ventas, la participación de mercado, la rentabilidad, el desempeño y la satisfacción de los stakeholders. Por lo tanto, dicho modelo nos permite clarificar lo que se espera obtener a partir del desarrollo de los componentes de la orientación empresarial.

La principal ventaja de la Orientación Empresarial es que brinda a la empresa la capacidad de responder rápido a las necesidades de los clientes a través de la detección y correcta implementación de nuevas oportunidades de negocio. Dicha capacidad promueve el desarrollo de ventajas competitivas y mejores resultados en relación a los competidores. A partir de su análisis usando el modelo propuesto por Lumpkin, quedan claros los atributos que construyen la orientación empresarial y los factores internos y externos que impactarán en su desempeño general. Si bien, no todos los atributos deben estar desarrollados en el mismo nivel, influyen en el éxito o fracaso de la capacidad emprendedora de la empresa.

Capacidad de Innovación

Finalmente se entiende la capacidad de innovación como la “capacidad de introducir nuevos procesos, productos o ideas en la empresa (Gomez, 2008, pág 123).” La capacidad de innovación radica en la capacidad de la empresa de introducir al mercado una oferta novedosa y de valor superior que sea adoptada favorablemente por el mercado y le brinde a la empresa una posición favorable dentro de la industria, es decir una ventaja competitiva.

A partir de lo anterior, se resalta que la capacidad de innovación radica en la fuerza de la empresa para introducir novedades, ya sea de producto o proceso. La capacidad de innovación es fruto de las capacidades anteriores y se convierte en la parte visible de la estrategia empresarial. Por lo anterior, la capacidad de innovación no está integrada por componentes, sino por categorías donde se produce la innovación. De acuerdo con Damanpour (1991) la Capacidad de Innovación se puede estudiar desde tres categorías:

Tabla 5: Categorías de innovación en las organizaciones

| Tecnológica y administrativa (Draft, 1978) | Producto y proceso (Abernathy y Utterback, 1978) | Radical e incremental (Ettlie et al, 1984) |
|--|---|---|
| Tecnológica: Se refieren a nuevas tecnologías en los procesos de producción de productos y servicios. | Producto: Se refieren a nuevos productos o servicios que se introducen en el mercado para satisfacer necesidades de los clientes | Radical: Se refieren a cambios fundamentales en las actividades existentes de una organización |
| Administrativa: Incluyen la adopción de nuevas estructuras o procesos organizacionales | Proceso: Incluye nuevos elementos dentro de las operaciones de producción o servicios de la empresa | Incremental: Incluyen pequeñas variaciones a las rutinas actuales de la organización |

Fuente: Gómez 2008 basada en Damanpour (1991)

A partir de la categorización de Damanpour, se visibiliza las áreas donde puede surgir la innovación así como el tipo y magnitud que tienen. Las innovaciones tecnológicas surgen del desarrollo de nuevo conocimiento codificado en nuevas técnicas, patentes etc, mientras que la innovación administrativa surge de nuevos paradigmas organizacionales que generan nuevos modelos de negocio. A partir de los objetivos y las necesidades definidas por la orientación a mercado, al aprendizaje y empresarial. Se desarrollará mayor peso en cada categoría.

El impacto de la Capacidad de Innovación en los resultados organizacionales se puede medir a partir del desarrollo de productos, aumentos en calidad, tamaño de la cartera de productos y preferencia de consumo. Sin embargo, el principal indicador para medir la Capacidad de Innovación es la rentabilidad de largo plazo. No obstante, la capacidad de innovación puede, o no, tener resultados positivos. Aún con el correcto análisis de las necesidades del mercado, las innovaciones realizadas pueden no ser fructíferas para la empresa debido al alto costo de su desarrollo, la capacidad de imitación por parte de los competidores y los altos costos de introducción y adopción del mercado.

Resultados Organizacionales

Uno de los principales retos para el desarrollo del estudio de caso, es la definición de lo que se entenderá por resultados organizacionales, en cada capacidad se definió los indicadores cada autor entiende por resultados organizacionales, sin embargo esto solo se hizo desde el enfoque de resultados económicos. Martínez y Espinosa (2017) hacen énfasis en el éxito económico y social por lo que es importante agregar variables sociales que brindan una aproximación de lo que se espera desde esta perspectiva. Esto es importante ya que las microempresas con orientación de crecimiento, a pesar de ser unidades económicas orientadas a mercado y con una racionalidad de maximización de utilidades, toman parte de sus decisiones y fijan sus metas a partir de variables subjetivas de naturaleza social.

Las variables sociales son diferentes en cada caso y según el contexto de cada microempresario, sin embargo se puede tomar como referencia las motivaciones que guían a los emprendedores a formar una microempresa. Marulanda (2019) en su investigación sobre “El individuo y sus motivaciones en el proceso emprendedor.” concluye en una serie de indicadores que se pueden usar como referencia (tabla 6). Aunque es probable que dichos indicadores no estén escritos en la planeación anual o estrategia general (si es que estas

existan), es importante considerarlos ya que explican parte de las decisiones tomadas por los microempresarios.

Tabla 6: Factores motivacionales más importantes para los emprendedores MIPES

| Factor | Importancia relativa % |
|---|------------------------|
| Alcanzar nuevos retos potenciales | 94 |
| Cumplir con un sueño o meta personal | 91 |
| Tener autonomía e independencia en mi trabajo | 91 |
| Poner en práctica las habilidades emprendedoras que posee | 89 |
| Vivir una experiencia que me permita crecimiento personal | 86 |
| Explotar comercialmente el conocimiento y la experiencia personal | 86 |
| Tener un medio de subsistencia | 83 |
| Generar empleo | 80 |
| Contribuir al bienestar de la comunidad | 80 |

Fuente: Marulanda 2019

A partir de los indicadores económicos y sociales propuestos por los diversos autores, la tabla 7 hace una síntesis de lo que cada autor expresa como resultados organizacionales:

Tabla 7: Síntesis de indicadores sobre resultados organizacionales

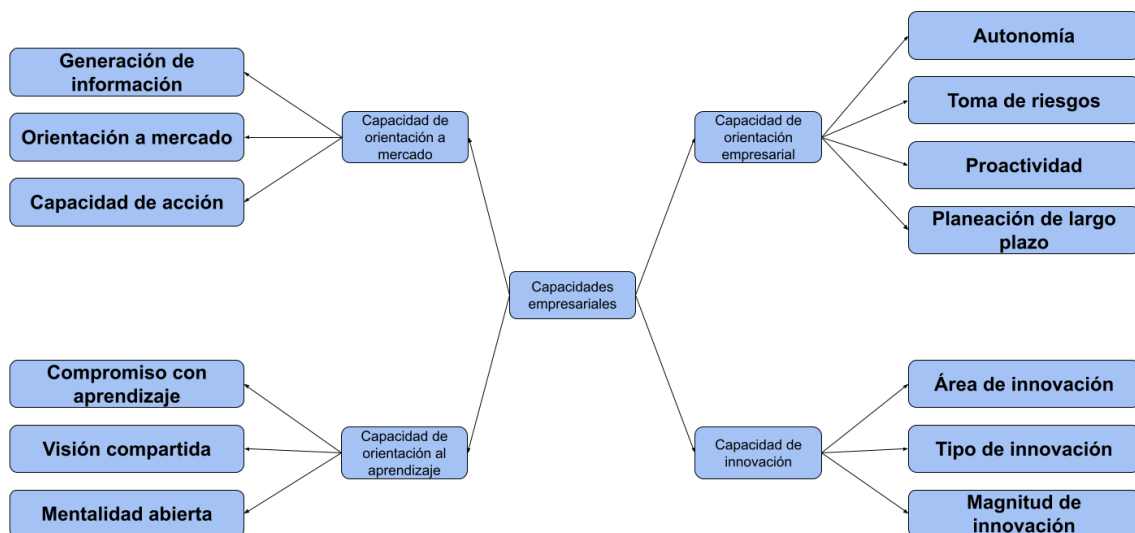
| Capacidad | Autor | Indicador de medición |
|----------------------------|--------------------------------|--|
| Orientación a mercado | Kohli, Jaworski y Kumar (1993) | <ul style="list-style-type: none"> ● ingresos ● nivel de diferenciación de los productos ● fidelidad de los clientes |
| Orientación al aprendizaje | Sikula (1997) | <ul style="list-style-type: none"> ● dinamismo del programa de marketing ● desempeño del mercado |
| Orientación empresarial | Lumpkin (1996) | <ul style="list-style-type: none"> ● crecimiento de ventas ● participación de mercado ● rentabilidad ● desempeño ● satisfacción de los stakeholders |
| Capacidad de innovación | Damanpour (1991) | <ul style="list-style-type: none"> ● desarrollo de patentes ● calidad de los productos ● cartera de productos ● preferencia de consumo ● rentabilidad |
| Capacidades en | Gómez (2008) | Indicadores económicos |

| | | |
|-------------------------|------------------|--|
| conjunto | | <ul style="list-style-type: none"> ● nivel de rentabilidad en relación a objetivos ● nivel de beneficios en relación a objetivos ● incremento en ventas en relación a objetivos ● grado de satisfacción de clientes en relación a objetivos ● satisfacción de los empleados en relación a objetivos ● resultados globales |
| Capacidades en conjunto | Marulanda (2019) | <ul style="list-style-type: none"> ● Alcanzar nuevos retos personales ● Cumplir con un sueño o meta personal ● Tener autonomía e independencia en el trabajo ● Poner en práctica habilidades ● Crecimiento personal ● Explotar comercialmente conocimiento y experiencia ● Medio de subsistencia ● Generar empleo ● Contribuir al bienestar de la comunidad |

Síntesis de conceptos

Debido a la gran cantidad de conceptos que integran las capacidades empresariales, se agrega el gráfico 10, que describe visualmente las subcapacidades que integra la capacidad empresarial, así como los atributos de cada subcapacidad. De la misma forma se agrega la tabla 8 que brinda las definiciones pertinentes.

Gráfico 9: Atributos que integran las subcapacidades de la capacidad empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez (2008)

Tabla 8: Síntesis de conceptos

| Concepto | Autor | Definición |
|-------------------------------|----------------------------|--|
| Capacidades empresariales | Martinez y Espinosa (2017) | Habilidad de tomar decisiones que lleven a las empresas a su éxito económico y social |
| | Beltrán (2002) | Conjunto de habilidades y destrezas necesarias para el manejo de una empresa |
| Orientación al mercado | Kohli y Jaworski (1990) | Es la generación de información del mercado que considera las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de esta información a través de los distintos departamentos de la organización, así como la respuesta de la empresa a dicha información. |
| Generación de información | | Conocer necesidades y preferencias de los clientes, tanto actuales como futuras, además de considerar los factores exógenos que afectan estas necesidades. |
| Orientación al mercado | | Compartir información del paso anterior en todos los departamentos de la organización (I+D), manufactura, compras, finanzas, etc.), y discutirla en reuniones interdepartamentales para analizar la evolución del mercado. |
| Capacidad de acción | | Tomar acciones en respuesta al proceso de generación y diseminación de la inteligencia de mercado. |
| Orientación al aprendizaje | Dixon (1999) | Uso intencionado de procesos de aprendizaje a nivel individual y grupal para llevar a la organización en la dirección que se espera |
| Compromiso con el aprendizaje | Sinkula et al. (1997) | Valor fundamental que influye en la probabilidad de que una organización promueva una cultura de aprendizaje. |
| Visión compartida | | Fundamentos críticos que influyen en la dirección en la que se realiza el aprendizaje proactivo |
| Mentalidad abierta | | Capacidad de cuestionar los modelos mentales sobre cómo el mercado funciona, basados en los éxitos y fracasos del pasado de la empresa. |
| Orientación empresarial | Lumpkin y Dess (1996) | Proceso de entrada de la nueva empresa al mercado en lugar de tomar en cuenta qué factores son relevantes en la apertura de la nueva empresa. |
| Autonomía | Lumpkin y Dess (1996) | Independencia en acción de un individuo o equipo para generar una idea o visión y llevarla a cabo. |
| Toma de riesgos | | Propensión de la empresa a involucrarse en proyectos riesgosos y preferencias de los gerentes por acciones audaces en vez de cautelosas para lograr los objetivos de las empresas. |
| Proactividad | | Toma de iniciativa al anticiparse, perseguir nuevas oportunidades y participar en mercados emergentes. |
| Planeación largo plazo | Lumpkin y Dess (1996) | |
| Capacidad de innovación | Hurley y Hult (1998) | Capacidad de introducir algunos procesos, productos o ideas nuevas en la organización. |
| Área de innovación | Damanpour (1991) | Puede ser tecnológica o administrativa, tecnológica se refiere a nuevas tecnologías en los procesos de producción. Administrativa incluye la adopción de nuevas estructuras o procesos organizacionales. |
| Tipo de innovación | | Puede ser producto o proceso. Producto se refiere a nuevos productos o servicios que se introducen en el mercado para satisfacer necesidades de los clientes. Proceso incluye nuevos elementos dentro de las operaciones de producción o servicio de la |

| | | |
|---|--|---|
| | | empresa. |
| Magnitud de innovación | | Grado de novedad Puede ser radical o incremental. Radical se refiere a los cambios fundamentales en las actividades existentes de una organización. Incremental incluye las pequeñas variaciones a las rutinas actuales de la organización. |
| <i>Elaboración propia a partir de distintos autores</i> | | |

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

Metodología de investigación

Con el objetivo de identificar la incidencia del desarrollo de capacidades empresariales en la generación de innovaciones y su impacto en el crecimiento de la empresa, se plantea desarrollar un estudio de caso simple. Yin (2003) plantea que la esencia del estudio de caso es que “intenta iluminar una decisión o juego de decisiones y así poder entender: ¿por qué fueron tomadas, como se llevaron a cabo y qué consecuencias tuvieron?” (pág 8) Por lo tanto, a partir de las entrevistas realizadas y su posterior análisis, se puede responder de forma exploratoria, descriptiva y explicativa los objetivos generales y particulares. Entre estos, se obtuvo información sobre los factores internos y externos que detonaron procesos de desarrollo de capacidades empresariales, las innovaciones que estas permitieron generar y el impacto que tuvieron a nivel financiero y personal.

Para la presente investigación se eligió el método de estudio de caso simple ya que cumple con las tres condiciones planteadas para el uso del método de caso como estrategia de investigación. En particular se eligió el método de caso debido a que no requiere control sobre eventos de comportamiento y se enfoca en eventos contemporáneos. A pesar de que al realizar un estudio de caso simple las condiciones podrían verse condicionadas por contextos circunstanciales, este estudio permitirá entender a profundidad, a partir de la observación directa y las entrevistas sistemáticas, un fenómeno individual y organizacional.

Unidad de análisis y unidad de observación

Unidad de análisis:

A partir de lo propuesto por Babbie (2000), las unidades de análisis, son lo que examinamos para crear descripciones sumarias de ellas y así explicar sus diferencias. Por lo tanto, la temática a investigar de la microempresa con enfoque de crecimiento, es la incidencia del desarrollo de capacidades empresariales en la generación de innovaciones y su impacto en el crecimiento de la microempresa.

Unidad de observación:

Para obtener información sobre la unidad de análisis, la unidad de observación es la microempresa Javier ya que cumple con los requisitos de ser una microempresa con orientación de crecimiento.

Criterio de selección del caso

Para la selección de la empresa a estudiar, se buscó que se cumpliera con los siguientes criterios:

- Que sea una microempresa con orientación de crecimiento
- Que no fuera un emprendimiento
- Que tuviera apertura para compartir sus experiencias

Javier cumple con dichos criterios ya que es una microempresa, es decir no tiene más de diez empleados ni factura más de 4 millones anuales. A su vez, no está en la etapa de emprendimiento ya que desde hace años, opera arriba del punto de equilibrio. Finalmente, está dispuesto a participar y facilitar las entrevistas con su equipo de trabajo y proveedores.

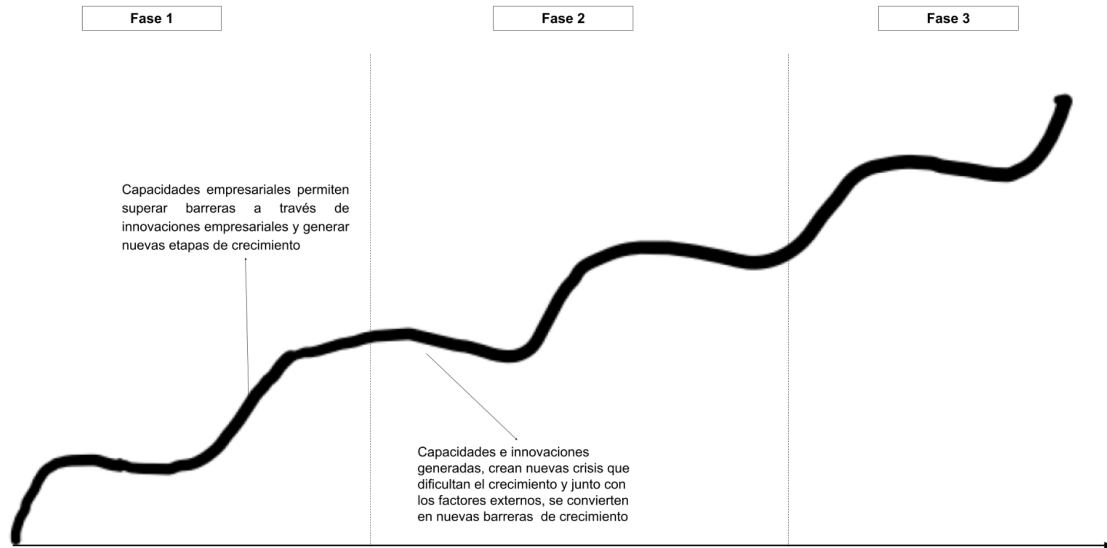
Fuentes de información, recopilación y análisis de datos

La información fue obtenida a partir de entrevistas semiestructuradas y documentación que las microempresas provean, dicha información sirvió como sustento a los esfuerzos realizados durante los procesos de aprendizaje o a los resultados generados a partir de estos. La recopilación de la información se hizo a partir de grabaciones de las entrevistas y el análisis se realizó utilizando el software Atlas Ti para Mac, a partir del cual podremos establecer categorías analíticas relacionadas al desarrollo de capacidades empresariales, generación de innovaciones y crecimiento empresarial. Estas tres categorías nos permitieron argumentar los hallazgos encontrados y de esta forma dar respuesta a los planteamientos generales y particulares. Es importante mencionar que el periodo de observación se vio afectado por la pandemia de SARS COV 2 y esto representó una restricción metodológica ya que no se pudo realizar la observación directa de forma óptima. Para subsanar este sesgo, se profundizó en las entrevistas y se buscó tener mayor información como fotos y videos provistos por Javier.

Ruta teórica para el análisis de la investigación

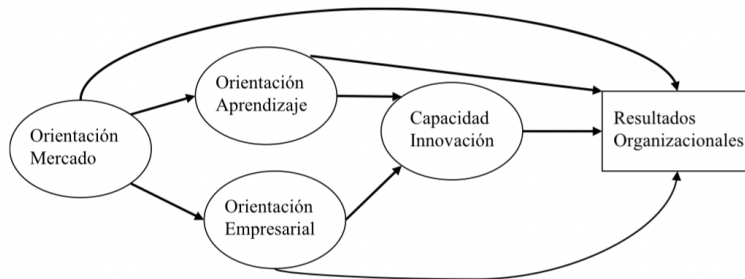
Para analizar la incidencia del desarrollo de capacidades empresariales en la generación de innovaciones y su impacto en el crecimiento de la microempresa “Javier”, se propone utilizar tanto el modelo de capacidades empresariales de Gomez (2008) como el modelo de crecimiento organizacional de Greiner (1998). Esto con la intención de analizar las etapas de evolución y revolución de la microempresa y el impacto en el crecimiento a partir del desarrollo de capacidades empresariales y generación de innovaciones. A partir de lo anterior se propone una combinación de los modelos de capacidades empresariales y crecimiento organizacional. Dicha combinación se sostiene a partir de la propuesta de que las capacidades empresariales permiten a la empresa superar las distintas crisis a las que se enfrenta y por lo tanto continuar con su proceso de crecimiento.

Gráfico 10: Ajuste del modelo



Como se ha mencionado anteriormente, la premisa central de la presente ICR es que el desarrollo de capacidades empresariales incide en la generación de innovaciones a nivel empresa y esto tiene un impacto su crecimiento. Partiendo del modelo de Gomez (2008) (gráfico 12) se propone que es gracias a este desarrollo de capacidades que la microempresa desarrolla innovaciones y esto le permite superar las barreras que le impiden crecer.

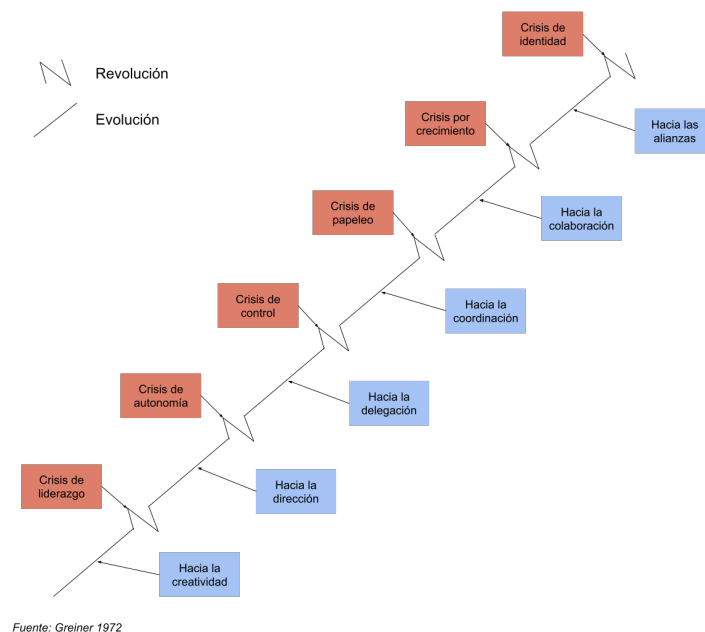
Gráfico 11: Modelo de capacidades empresariales



Fuente: Gómez (2008)

El aporte del modelo de Greiner (1998) (gráfico 13) es explicitar cómo en los momentos de revolución es donde se desarrollan nuevas capacidades empresariales y en los momentos de evolución se capitaliza su desarrollo. Es decir, en un primer momento las capacidades empresariales permiten un crecimiento determinado que llega a su límite cuando se presentan las crisis de crecimiento, es a partir del desarrollo de nuevas capacidades empresariales y la generación de innovaciones, que se pueden superar estas etapas de revolución y comenzar una nueva etapa de crecimiento sostenido. De la misma forma, el modelo de Greiner (1998) es muy útil para explicar cómo las capacidades desarrolladas, junto con los factores externos del mercado, generarán nuevas barreras de crecimiento que tendrán que ser superadas con nuevas capacidades. Por lo tanto, se refuerza la posición que la microempresa debe de tener procesos continuos pero dirigidos de aprendizaje.

Gráfico 12: Modelo de Crecimiento Organizacional



Diseño de la investigación

Para responder a los objetivos planteados a partir del estudio de caso simple, se propone:

- Realizar entrevistas semi estructuradas a distintos miembros (directos e indirectos) de la microempresa.
- Revisar documentación interna de la empresa
- Realizar observación directa para contrastar

Para generar la información se propone realizar las siguientes entrevistas:

Tabla 9: Entrevistas para estudio de caso

| Nombre | Cargo | Nº de entrevistas |
|----------------|---------------------|-------------------|
| Javier Yañez | Dueño | 3 |
| Ulises Oropeza | Encargado | 1 |
| Andrea Macias | Ayudante en general | 1 |
| Luci Estrada | Maquilera | 1 |

Para la correcta observación de la unidad de análisis que es “los procesos de desarrollo de capacidades empresariales y su impacto en el crecimiento de la microempresa.” Se cuenta con un cuerpo de literatura central que es la teoría de recursos y capacidades enfocada en las capacidades empresariales. A partir de dicha teoría, se han definido las siguientes categorías analíticas, variables e indicadores.

Tabla 10: Operacionalización de variables

| Concepto | Categoría analítica | Variable | Indicador | Autores |
|----------------------------------|---------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------|
| Capacidades empresariales | Orientación a mercado | Generación de inteligencia | Ingresos | Kohli, Jaworski y Kumar (1993) |
| | | Diseminación interna | Nivel de diferenciación de productos | |
| | | Acción dirigida a mercado | Fidelidad de clientes | |
| | Orientación a aprendizaje | Intención | Dinamismo del programa de marketing | Sikula (1997) |
| | | Compromiso con aprendizaje | | |
| | | Visión compartida | Desempeño del mercado | |
| | | Mentalidad abierta | | |
| | Orientación empresarial | Autonomía | Crecimiento en ventas | Lumpkin (1996) |
| | | Innovación | Participación de mercado | |
| | | Toma de riesgos | Rentabilidad | |
| | | Proactividad | Desempeño | |
| | | Agresividad competitiva | Satisfacción de stakeholders | |
| | Capacidad de innovación | Innovación de producto | Desarrollo de productos | Damanpour (1991) |
| | | Innovación de mercado | Calidad de los productos | |
| | | Innovación de marketing | Preferencia de consumo | |
| Innovación organizacional | | Rentabilidad | | |
| Resultados organizacionales | Resultados financieros | Nivel de rentabilidad en relación a objetivos | Gómez (2008), Marulanda (2019) | |
| | Satisfacción personal | Nivel de satisfacción personal | Marulanda (2019) | |

A partir de la operacionalización de variables, se siguió la siguiente ruta de investigación, dividida en tres fases:

- La primera fase tuvo como objetivo entender el contexto a partir del cual se ha desarrollado la empresa, para esto se realizó una entrevista exploratoria a Javier que es el dueño de la empresa.
- La segunda fase tuvo como objetivo hacer un diagnóstico de las capacidades empresariales con las que al momento de la presente investigación cuenta la empresa, para eso se realizaron cuatro entrevistas dirigidas a Javier (dueño), Miguel (encargado), Vero (ayudante general) y Lalo (maquillero) centrada en las categorías, variables e indicadores propuestos.
- Finalmente la tercera fase tuvo como objetivo profundizar en tres periodos considerados como momentos de revolución que le permitieron a Javier construir nuevas capacidades, esto a partir de una entrevista con Javier.

Fase 1 “Contexto”

Para entender el contexto a partir del cual Javier se ha desarrollado, se realizó una entrevista semiestructurada con el objetivo de identificar los elementos básicos de la historia de la microempresa. Esto nos permitió entender el contexto alrededor del cual se desarrollaron las capacidades empresariales y se generan innovaciones.

Objetivo

Entender el contexto a partir del cual nació y se desarrolló Javier así como identificar las diferentes etapas que ha tenido.

Estrategia

Entrevista semi estructuradas enfocadas en la historia de la empresa

Preguntas realizadas:

| | |
|---|--|
| Datos generales | ¿Cómo fue la primer etapa? |
| ¿A qué se dedica la empresa? | ¿Con qué capacidades contaba al inicio? |
| ¿Qué productos tiene? | ¿Con qué recursos contaba al inicio? |
| ¿Con qué infraestructura cuentan? | ¿Cómo se formaron las capacidades iniciales? |
| ¿A quién le vende? | ¿Cuáles han sido los retos más grandes y cómo los superaron? |
| ¿Al día de hoy, quienes integran la empresa (socios y empleados)? | ¿Quién maneja la empresa y cómo se toman las decisiones? |
| ¿Hay un plan estratégico? | ¿Quién es el inquieto de la empresa? |
| ¿En su opinión, está satisfecho con el desempeño de la empresa? | ¿Qué perfil tiene el inquieto? |
| ¿Consideras que el nivel de ganancia es el adecuado? | ¿Por qué esos productos? |
| Historia de la empresa | ¿Cómo definieron que esa era la infraestructura necesaria? |
| ¿Quién la fundó y hace cuánto? | ¿Por qué se decidieron por atender ese mercado? |
| ¿Cuál fue la motivación inicial? | ¿Quiénes son sus proveedores? |
| ¿Qué etapas ha tenido la empresa? | ¿Cómo se han capacitado? |

Fase 2 “Diagnóstico de capacidades empresariales e innovaciones generadas”

Una vez mapeado el contexto a partir del cual se desarrolló la empresa, se realizaron varias entrevistas para identificar el nivel de desarrollo actual de cada capacidad empresarial.

Objetivo

Identificar el nivel de dominio de las capacidades empresariales que tienen las empresas

Estrategia

Para analizar el nivel de desarrollo de cada capacidad, se podría utilizar cada uno de los instrumentos propuestos por Gomez (2008), sin embargo, debido a que cada capacidad incluye múltiples componentes y su aplicación implicaría un tiempo mucho mayor que

disminuiría la disposición de la microempresa a participar, se integraron los elementos más relevantes de cada capacidad en un mismo instrumento.

Entrevistas realizadas:

Entrevista 1 realizada a Javier

| Capacidad | Atributo | Pregunta |
|---|-------------------------------|--|
| Capacidad de orientación a mercado | Generación de información | ¿De dónde obtienes información sobre las últimas tendencias o necesidades de los clientes finales? |
| | | ¿De dónde obtienes información sobre las acciones de los competidores (local, nacional, internacional)? |
| | Orientación a mercado | ¿Cómo las acciones que realizas están orientadas a cumplir las necesidades del cliente final? |
| | | ¿De qué forma esas acciones satisfacen mejor las necesidades del cliente que las de la competencia? |
| | | ¿Cómo mides la satisfacción de los clientes? |
| | Capacidad de acción | ¿La información que obtienes con quién la compartes y de qué forma involucras a los demás miembros de la empresa |
| ¿Cómo respondes a las acciones de la competencia y qué tanto te tardas? | | |
| Capacidad de orientación al aprendizaje | Compromiso con el aprendizaje | ¿Qué actitud tienes hacia la capacitación tanto tuya como de tus empleados? (crees que es importante?) |
| | | ¿Cómo fomentas el aprendizaje dentro de la empresa? |
| | Visión compartida | ¿Hay un propósito al que se debe llegar y los empleados lo saben? |
| | | ¿Los empleados están de acuerdo y se sienten identificados con esa visión? |
| | Mentalidad abierta | ¿Cada cuanto se cuestionan si los productos que hacen son los adecuados? Y no otros con los que puedas usar la misma infraestructura |

| | | |
|--|---------------------------|---|
| Capacidad de orientación empresarial | Autonomía | ¿Qué tan fácil es para ti realizar un nuevo diseño o producto? |
| | | ¿Cuánta libertad tienen los empleados de proponer e intentar diseños nuevos? |
| | | ¿Cuánto tiempo se dedica a esta tarea? |
| | | ¿Cuánta importancia se le da al diseño de nuevos productos o diseños? |
| | Toma de riesgos | ¿Cómo entienden el riesgo? |
| | | ¿Cuánto riesgos pueden tomar? |
| | | ¿Cuando se desarrolla un nuevo producto, cuánto se le invierte para su comercialización? |
| | Proactividad | ¿Comparado con la competencia, quien sigue a quien? |
| | | ¿La empresa en cuanto a diseños, es seguidora o innovadora |
| | | ¿Cómo buscan nuevas oportunidades o nuevos mercados? |
| | Planeación de largo plazo | ¿Existe un plan a largo plazo? |
| | | ¿Cada cuanto se revisa? |
| ¿Los nuevos productos se sacan en función al plan o a oportunidades que van surgiendo? | | |
| Capacidad de innovación | Área de innovación | ¿En donde hay más acciones novedosas, en lo administrativo o en lo operativo (maquinaria, materiales, canales de venta) ? |
| | Tipo de innovación | ¿Dónde se le pone más importancia, en hacer nuevos diseños o nuevos productos o en cambiar procesos que reduzcan costos, saquen la producción más rápido etc.? |
| | Magnitud de innovación | ¿Las acciones novedosas están más enfocados en el desarrollo de nuevas líneas de negocio (radical) o en cambios menores que produzcan una mayor eficiencia en los trabajos existentes (incremental).? |

Entrevista 2 y 3 realizadas a empleados

| Capacidad | Atributo | Pregunta |
|---|-------------------------------|--|
| Capacidad de orientación a mercado | Orientación a mercado | ¿Por qué sus productos son mejores que los de la competencia? |
| | Capacidad de acción | ¿Qué tanto se involucran cuando hacen un nuevo diseño? |
| Capacidad de orientación al aprendizaje | Compromiso con el aprendizaje | ¿Cómo les enseñan a hacer sus actividades diarias? |
| Capacidad de orientación empresarial | Autonomía | ¿Qué tanta libertad tienen para tomar decisiones sobre sus tareas? ¿Qué tanta libertad tienen para intentar formas de trabajo nuevas? |
| | Planeación de largo plazo | ¿En su opinión, cuál es el plan a largo plazo de la empresa? |
| Capacidad de innovación | Área de innovación | ¿En donde han visto los principales cambios de la empresa? |

Entrevista 4 realizada a maquilero

| Capacidad | Atributo | Pregunta |
|------------------------------------|-----------------------|--|
| Datos generales | | ¿Cuánto tiempo tienen trabajando con Javier? ¿Cómo ha sido la experiencia de trabajar con Javier? |
| Capacidad de orientación a mercado | Orientación a mercado | ¿Cuál consideran que es la principal ventaja de Javier? |
| | Capacidad de acción | ¿Cuáles son los problemas comunes de trabajar con Javier? ¿Cuánto producen a la semana? ¿Cuánto podrían producir a la semana? ¿Qué les impide producir más? |

| | | |
|---|--------------------|--|
| Capacidad de orientación al aprendizaje | Visión compartida | ¿Desde que trabajan con él, han mejorado sus tiempos de entrega? |
| | Mentalidad abierta | ¿Qué le han enseñado a Javier? ¿Cómo lo retroalimentan? |

Fase 3 “Proceso de desarrollo de capacidades empresariales e impacto en crecimiento”

Una vez terminado el diagnóstico, se eligieron tres momentos en los que se tuvieron que desarrollar capacidades empresariales para continuar con el crecimiento de la empresa, es decir se analizó cómo fue el proceso de desarrollo de capacidades empresariales y qué innovaciones se tuvieron que generar para superar las crisis de crecimiento y así poder establecer nuevas sendas de crecimiento.

Objetivo

Explicar cómo el desarrollo de capacidades empresariales y la generación de innovaciones, permitió superar las barreras para el crecimiento de la microempresa.

Estrategia

Realizar preguntas enfocadas en las 3 etapas de crecimiento e identificar factores que permitieron el avance

Entrevista realizada

| Etapa 1 “Trabajador independiente” | | |
|---|--|---|
| Capacidad de orientación a mercado | | ¿Cuando estabas solo en tu casa, cómo conseguiste los primeros clientes? ¿De dónde sacaste los primeros diseños? ¿2 acciones que realizaste para lograr generar ventas? |
| Capacidad de orientación al aprendizaje | | ¿En esta primera etapa qué es lo que sabías y qué es lo que tuviste que aprender ¿Qué fue lo que más trabajo te costó aprender ¿Cómo lo aprendiste y qué actitud tenías? |
| Capacidad de orientación empresarial | | ¿En esa primera etapa cuál era tu objetivo? Qué meta era la que tenías? ¿Cuál fue el principal riesgo en esta primera etapa? ¿Cómo asumiste el riesgo de salirte de trabajar y emprender? ¿Cómo organizabas tu día en esa etapas |
| Capacidad de Innovación | | ¿Cómo lograste que tus productos se vendieran, dónde estaba la ventaja? |
| Resultados organizacionales | | ¿Cuáles fueron los principales resultados de esta etapa? Financieros |

| | |
|---|---|
| | Personales |
| Revolución | <p>¿Qué causó que te decidieras a rentar el taller y contratar personal?</p> <p>¿Qué problemas tenías?</p> <p>¿Qué ventajas generó?</p> <p>¿Qué problemas generó?</p> <p>costo</p> <p>tiempo</p> |
| Etapa 2 “Taller con empleados” | |
| Capacidad de orientación a mercado | <p>¿A partir de que abriste el taller y contrataste más gente, cómo cambió tu relación con los clientes?</p> <p>¿Tenías más tiempo, podías poner más atención, investigar más?</p> <p>¿Qué tan rápido pudiste atender a tus clientes?</p> |
| Capacidad de orientación al aprendizaje | <p>¿Cómo fue la capacitación inicial con tus empleados?</p> <p>¿Cómo te diste cuenta que tus empleados ya estaban lo suficientemente capacitados?</p> <p>¿Qué respuesta recibiste por parte de ellos?</p> |
| Capacidad de orientación empresarial | <p>¿Cómo cambió tu mentalidad a partir de que abriste el taller?</p> <p>¿A partir de que abriste el taller, cuál era la meta que tenías que conseguir?</p> <p>¿Cómo cambió tu agenda en cuanto abriste el taller (tiempo)?</p> <p>¿De esa nueva etapa qué fue lo más difícil? compra de equipo, confianza?</p> <p>¿Dónde estuvieron los principales riesgos?</p> <p>¿En esta etapa que ya tenías más personas, de qué forma cambió tu proactividad?</p> |
| Capacidad de Innovación | <p>¿En donde viste los principales cambios que permitieron ahorros?</p> <p>¿Cómo cambió la organización administrativa?</p> <p>¿Qué impactos tuvo en los productos?</p> <p>¿Los procesos de producción cómo cambiaron?</p> <p>¿Los productos tuvieron cambios chicos o radicales?</p> |
| Revolución | <p>¿Qué causó que te decidieras a formalizar?</p> <p>¿Qué ventajas generó?</p> <p>¿Qué problemas generó?</p> |
| Etapa 3 “Formalización” | |
| Capacidad de orientación a mercado | <p>¿Una vez formalizado, cómo cambió tu relación con los clientes?</p> |
| Capacidad de orientación al aprendizaje | <p>¿En esta nueva etapa qué es lo que has tenido que aprender?</p> <p>¿Qué cosas nuevas les has tenido que enseñar a tus empleados?</p> <p>¿Dónde han estado los principales problemas de aprendizaje?</p> |
| Capacidad de | <p>¿Cómo cambió tu mentalidad a partir de que te formalizaste?</p> <p>¿A partir de que te formalizaste, cuál fue la nueva meta?</p> |

| | |
|----------------------------|---|
| orientación empresarial | ¿Cómo cambió tu forma de operar en cuanto te formalizaste? ¿De esa nueva etapa qué fue lo más difícil? ¿Dónde estuvieron los principales riesgos? |
| Capacidad Innovación | de ¿En donde viste los principales cambios a partir de la formalización? ¿Cómo cambió la organización administrativa? ¿Qué impactos tuvo en los productos? ¿Los procesos de producción cómo cambiaron? ¿Los productos tuvieron cambios chicos o radicales? |

CAPÍTULO III ESTUDIO DE CASO MOCHILAS JAVIER

Sector y organización productiva

La microempresa a analizar, tiene como actividad principal la fabricación de mochilas y accesorios, se encuentra dentro de la industria textil, específicamente en la rama de “mochilas, loncheras y estuches”. El valor de la rama para 2018 fue de \$925 millones de pesos (NPD, 2018) siendo los meses de junio, julio y agosto donde según el reporte de “mochilas, loncheras y estuches en el regreso a clase” realizado por NPD Group, se concentra el 80% de las ventas del año, esto debido a la alta demanda generada por el regreso a clases.

El principal mercado al que atiende dicha rama, es el de los estudiantes, ya sea desde nivel preescolar hasta nivel de posgrado. Las mochilas como producto son altamente elásticas, es decir su precio puede aumentar en gran medida y aun así tener demanda, esto debido a que variables como los materiales, marca y prestigio pueden aumentar su valor en ciertos segmentos de mercado. A partir de la experiencia de Javier, se divide la rama de mochilas en tres grandes segmentos.

El primero son las mochilas producidas en masa e importadas principalmente de China o países asiáticos. Este segmento es el de mayor competencia, menor margen y menor diferenciación, se distingue como característica central el uso de personajes comerciales de forma ilegal así como la réplica de mochilas de marcas reconocidas. Su cliente principal son las mochilas escolares y está dirigido a personas que buscan productos de bajo costo.

El segundo segmento son las marcas comerciales, posicionadas como productos de alto valor y calidad superior debido a los materiales de alta tecnología. Aunque no produce en masa, produce grandes volúmenes que le permiten alcanzar economías de escala, de igual forma, importa las mochilas de China y otros países asiáticos. Este sector es altamente competido entre las marcas que lo integran a partir de grandes campañas publicitarias y el uso de personajes famosos como embajadores de marca, está dirigido para público con alto valor adquisitivo y su distribución está centrada en plazas comerciales y tiendas en línea.

Finalmente, el tercer segmento serían las marcas independientes. Este segmento está compuesto por fabricantes locales con prácticas mixtas, tanto pueden ser fabricantes que hagan réplicas de marcas comerciales como fabricantes que se centren en producir sus propios diseños. Debido a que no pueden competir con los bajos precios que ofrecen los fabricantes asiáticos y que tampoco pueden competir con el gran posicionamiento de las marcas reconocidas, se posicionan en un precio intermedio y están dirigidas a un segmento de clase media. Generalmente su producción es local y en lotes de menor tamaño. Su organización productiva puede ser a partir de un modelo taylorista - fordista (muy ineficiente debido a su bajo volumen de producción) o a partir de un modelo de especialización flexible.

Se entiende como producción taylorista - fordista al modelo de organización productiva en masa cuyo principal distintivo es “el incremento radical de la velocidad del proceso que resulta de la sincronización de la línea de producción” (Távora, 1994, pág 22). Por lo general, la rama de mochilas está organizada a partir de grandes plantas de producción en países asiáticos que a partir de la integración de líneas de producción en las que se realiza una “división muy desagregada de las operaciones de transformación, las cuales son realizadas de manera

repetitiva por fuerza de trabajo con calificación limitada a ciertas tareas” (Távora, 1994, pág 20).

Debido a que tanto el segmento de producción en masa como el de marcas comerciales producen altos volúmenes, pueden aprovechar la organización productiva taylorista - fordista y alcanzar economías de escala que les permite producir a muy bajo costo. Por el contrario, los fabricantes independientes que generalmente son de menor tamaño, al hacer uso de esta organización productiva, generalmente tienen un mayor costo de producción debido a los altos costos de desagregar las actividades y el bajo volumen de producción realizado. Sin embargo, debido a que esta forma de producción permite tener un control absoluto sobre la producción, es muy utilizada por pequeños productores.

Por el contrario, se entiende como especialización flexible al modelo de organización productiva en la que a partir del uso de maquinaria de propósito múltiple cuyos tiempos de recalibración son menores “se facilita la producción en pequeños lotes para abastecer mercados altamente segmentados y cambiantes y permite, además, reducir considerablemente los inventarios” (Távora, 1994, pág 23). Su origen se da a partir de la expansión de las industrias dinámicas Japonesas, las cuales lograron desarrollar nuevos sistemas de desarrollo de productos a partir de “las relaciones estables de cooperación con sus firmas proveedoras, lo cual facilita la racionalización en las decisiones de inversión a largo plazo así como el permanente flujo de ideas a través de la red de empresas” (Távora, 1994, pág 24).

Por lo general para que dicha estrategia funcione, es vital la organización en distritos industriales. A partir de la definición de Marshall (1923), podemos entender como distrito industrial a un “área geográfica en la cual se concentran grupos de trabajadores calificados en determinada actividad. Esto genera una “atmósfera industrial” que facilita la transmisión intergeneracional de conocimientos y la promoción de innovaciones tecnológicas” (Távora, 1994, pág 27).

Dichos distritos permiten generar redes de producción entre empresas de distintos tamaños en los que “las firmas pequeñas tienen a sobresalir en aquellas partes del trabajo que aún requieren de atención individual e involucran un cuidado especial por los detalles” (Marshall, 1923, pág 248). Los grandes beneficios de la especialización flexible a partir de distritos industriales que además permiten eclipsar las ventajas de la gran industria son: reducción de costos de transacción, acumulación de destrezas y generación de innovaciones (Bellandi, 1989).

Este sistema de organización productiva, es usado por diversos fabricantes en la rama de mochilas, loncheras y estuches. En particular en el área centro de la República Mexicana podemos encontrar el distrito industrial orientado a la maquila de productos textiles de Ciudad Nezahualcóyotl. Ciudad Nezahualcóyotl es un municipio del Estado de México, fundado en 1963, su población es de 1,077,208 (INEGI, 2020) y es el 11vo municipio más poblado del país. A partir de datos obtenidos por Data México (2022) se sabe que el principal nivel de escolaridad es el nivel bachillerato con el 27.6% de la población, seguida de la secundaria con 27.0%. A su vez, el salario promedio es de \$3,490 (dato para todo el estado), el nivel de pobreza extrema es de 5.14% y la pobreza moderada en 41.3%.

A partir de lo anterior, específicamente a partir de la amplia disponibilidad de fuerza de trabajo de bajo costo, el surgimiento de talleres familiares de costura, ha sido una actividad que ha cobrado gran fuerza en el municipio, el cual se ha constituido como un distrito industrial altamente competitivo en el que fabricantes de distintos productos textiles, realizan en talleres o fábricas partes del proceso productivo y tercerizan la maquila o armado final de la pieza a los talleres familiares de Cd. Nezahualcoyotl. De esta forma, logran aumentar su capacidad de producción al eliminar el cuello de botella que representa el armado final del artículo producido dentro de las instalaciones de la empresa. Por lo tanto, la capacidad de producción de la empresa, dependerá del número de maquileros así como de la capacidad de producción de cada maquilero.

Dicha organización productiva, genera grandes beneficios a los integrantes del distrito industrial, entre ellos encontramos la gran demanda de trabajo local, el desarrollo económico a partir de la formación de talleres familiares, la reducción de distancia entre centro de producción y centro de venta, entre otros. Sin embargo, dicha organización también ha generado grandes problemáticas entre las cuales las principales son la falta de seguridad social y el empleo de bajo salario (aún por debajo del salario mínimo).

Descripción de la empresa

Diseños Javier (Javier) es una microempresa fundada en 1999 por Javier en Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México. El giro principal de la empresa es la fabricación de mochilas deportivas en particular para patinetas y patines. Su mercado principal son jóvenes y estudiantes de clase media y media baja, que practican la patineta o patines y buscan mochilas de calidad en las que puedan llevar tanto sus objetos personales como su equipo deportivo.

El mercado principal de Javier también puede ser referido como “skaters” y se caracteriza por ser una cultura urbana que le gustan las actividades al exterior, el arte tipo grafiti, la música punk, la ropa holgada (muchas veces rota por las constantes caídas) y con diseños alternativos. Desde la perspectiva de Javier, al centrarse en un mochilas para skaters, logra trabajar en un mercado con menor competencia y mayores márgenes de ganancia lo que él identifica como estar en un “océano azul”.

Sus productos varían en complejidad y diseño pero se caracterizan por ser mochilas con broches para las patinetas, fundas especiales para patinetas, mochilas con aditamentos especiales, accesorios, etc. Otra distintiva clave de Javier es el enfoque en la calidad, buscando ofrecer productos que duren y aguanten el ritmo de vida de un *skater*.

| Foto | Nombre del modelo | Descripción |
|------|-------------------|-------------|
|------|-------------------|-------------|

| | | |
|---|--------------------|---|
|  | <p>Omega</p> | <p>Mochila con funda para patines y antirreflejante para uso nocturno.</p> |
|  | <p>Mega</p> | <p>Mochila tipo "campismo" para guardar internamente los patines.</p> |
|  | <p>Nova</p> | <p>Mochila con cinta para guardar los patines en los costados y llevar útiles escolares en el interior.</p> |
|  | <p>Soma</p> | <p>Mochila con funda frontal para guardar patines y llevar pocos útiles escolares en el interior.</p> |
|  | <p>Porta skate</p> | <p>Porta patineta básico.</p> |

La microempresa está conformada por 3 empleados directos y está organizada de forma jerárquica en la que Javier es el patrón y se encarga de las labores de ventas, cobranza y logística. Tiene a su mano derecha y encargado de producción que es Miguel, cuyo trabajo principal es la organización de la producción y el corte de la tela para su envío con los

maquileros. Finalmente, Miguel tiene a su cargo un ayudante en general que se encarga del habilitado de materiales y preparación de maquilas. Aunque la microempresa se conforma directamente solo por tres personas, tienen una red de cinco maquileros quienes hacen el armado final de las mochilas (Gráfico 13).

Gráfico 13: Estructura organizacional de la empresa

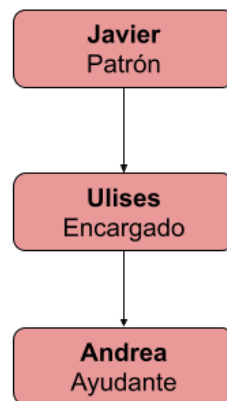
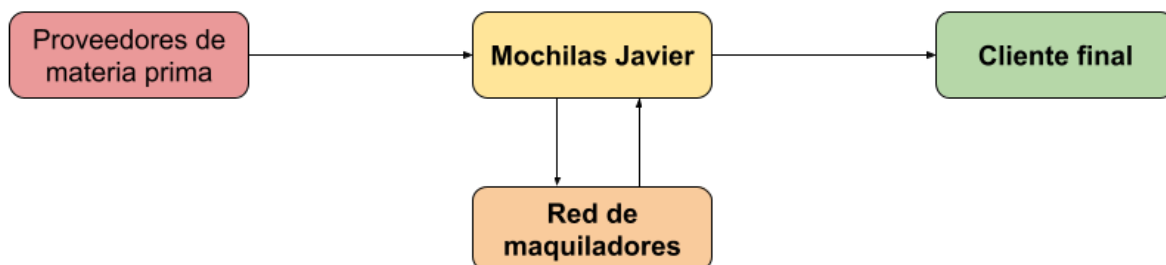


Gráfico 14: Organización productiva de la empresa



Fuente: elaboración propia a partir de evidencia empírica

Historia de la empresa

Mochilas Javier o Diseños Javier surge a partir de la decisión de Javier de independizarse laboralmente debido a que se sentía explotado y ya no quería tener una relación obrero patronal. Javier adquirió las capacidades técnicas iniciales gracias al papá de un amigo suyo, que le permitió trabajar con él en su taller, mientras estudiaba la secundaria. En este taller trabajó de 1997 a 1999 y aprendió la mayoría de pasos para la fabricación del producto, adicionalmente aprendió qué materia prima se requería, dónde comprarla, como hacer los cortes de las telas, como coser las piezas para hacer el armado y en qué lugares venderlas. Javier dejó la preparatoria en el verano de 1999 y comenzó su actividad empresarial, a partir de dicho suceso la microempresa ha tenido 3 etapas:

Etapas 1: Trabajador independiente

Gracias a la máquina de coser de su mamá y un préstamo de \$500, Javier comienza su microempresa como una actividad de subsistencia, enfocándose en vender lo necesario para

cubrir sus gastos personales. En el año 2000 se entera que será papá, y busca generar mayores ingresos por parte de la venta de mochilas así como buscar nuevos clientes.

Debido a que hacer todo el proceso le implicaba una gran cantidad de tiempo que limitaba su producción, decide enfocarse solo en el corte de los materiales y buscar talleres de costura bajo demanda (maquiladores) que hicieran el armado final del producto. Gracias a esa decisión, logra tercerizar el armado final del producto y así logra dedicar más tiempo a hacer muestras de los productos y a la venta. Debido entre otros factores que el mercado no tenía muchas empresas que ofrecieran ese tipo de mochilas y que su calidad era buena, Javier logró aumentar sostenidamente sus ventas, lo que dio pauta a que en 2012 deje de realizar el corte de sus mochilas en su casa, abra su primer taller y contrate a los primeros empleados.

Etapa 2 Aumento de capacidad

A partir de que abre su primer taller en 2012 y contrata a su primer empleado, Javier tuvo diferentes momentos buenos y malos. Su plan inicial al abrir el taller era comprar nuevas máquinas para hacer el armado final de las mochilas pero dicho plan no funcionó ya que a los maquileros que se lo propuso no les fue atractivo y ninguno aceptó. Por lo tanto, Javier continuó dedicándose al diseño, corte de tela, venta y distribución. Gracias a esto, su producción no se vio limitada a su capacidad instalada sino a la capacidad instalada de su red de maquiladores que según la demanda podría aumentar o reducir.

En el 2014 debido a un gran declive en las ventas y problemas familiares, decide cerrar el taller y comenzar a trabajar como Uber, esto lo realiza por una año sin embargo muchos de sus clientes continúan pidiéndole producción por lo que 2015 retoma la venta de mochilas de forma virtual y es hasta el 2018 que vuelve a abrir el taller

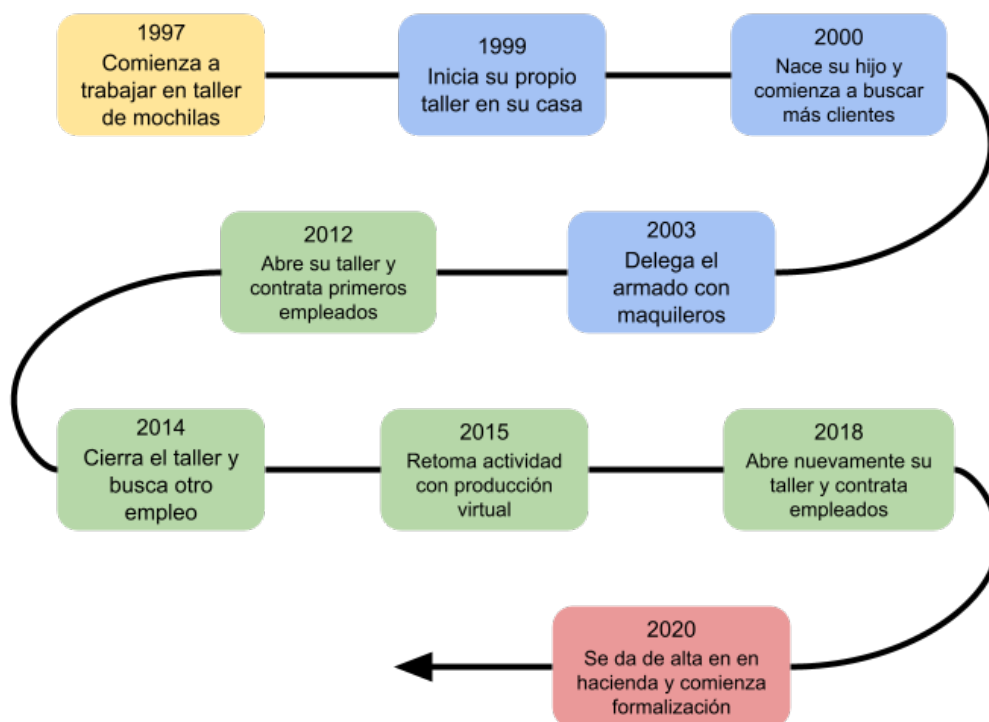
Etapa 3 Hacia la formalidad

En 2020 busca entrar como proveedor de fundas para biblia en una librería cristiana de presencia nacional, le comentan que para aceptarlo como proveedor debía darles facturas y en su intención de entrar como proveedor (debido a que asumía que le iba a representar grandes volúmenes de venta), Javier comienza sus primeras operaciones formales.

A pesar de entrar como proveedor en dicha empresa, no le representó un gran negocio pero comenzó a operar como empresa híbrida, en la que sólo facturaba a los clientes que le pedían factura. A partir de ese evento, Javier ha comenzado a crecer su cartera de clientes formales los cuales al día de hoy, representan el 40% de sus ingresos.

Al día de hoy, Javier ya cuenta con una cartera de 75 clientes que le generan alrededor de 25 ventas mensuales. Así mismo, cuenta con una red de 5 maquileros quienes tienen capacidad de producir 800 mochilas mensuales. Javier pasó de dedicarse de tiempo completo a la producción y operación de la empresa, a solo atender la parte de venta y cobranza y a partir de 2020 cambió su percepción sobre su rol en el que pasó de verse como autoempleado a considerarse empresario.

Gráfico 15: Línea del tiempo y principales sucesos



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas

Actualmente tanto Javier como Javier, disfrutan de estabilidad financiera. Javier debido a que tienen la liquidez suficiente para operar y ser rentable y Javier debido a que disfruta de un ingreso constante y atractivo. A pesar que la microempresa disfruta de buenas condiciones, Javier reconoce que tiene deficiencias importantes entre las que destacan la falta de planeación, la generación de nuevos clientes y la separación entre los ingresos personales y los de la empresa

Análisis del estudio de caso

Objetivo específico 1

El primer objetivo de la presente ICR, fue **analizar el proceso de desarrollo de capacidades empresariales y las innovaciones generadas a partir de ellas**. A partir de dicho objetivo se planteó la siguiente pregunta:

¿Cómo incide el desarrollo de capacidades empresariales en la generación de innovaciones a nivel empresa de Mochilas Javier?

Para dar respuesta, se identificaron las innovaciones desarrolladas en cada etapa (Tabla 12), posteriormente se hizo un análisis de las capacidades empresariales desarrolladas en las tres etapas analizadas (Tabla 13) y finalmente, se determinó la incidencia de las capacidades empresariales en la generación de innovaciones (Tabla 14). Para el análisis de las capacidades empresariales desarrolladas, se asignó un nuevo nombre a cada atributo para ajustarlo a cómo la microempresa lo interpreta y de esta forma este mejor acotado.

Dicho proceso nos permitió mapear la evolución que ha tenido Javier en sus tres etapas y comprender cómo ante la necesidad de responder al mercado, la microempresa ha evolucionado y en ciertas capacidades ha logrado tanto un sólido nivel de desarrollo así como desarrollar diversas innovaciones que le han permitido tener mayor mercado o rentabilidad. Así mismo, se pudo observar el establecimiento de “rutas de innovación” que se fueron fortaleciendo y mejorando con el tiempo. Finalmente, se pudo observar cómo el desarrollo de ciertas capacidades empresariales no relacionadas directamente con la orientación al mercado, han sido marginales, han estado ausentes o incluso han decrecido. Este fenómeno se abordará en el objetivo específico dos y se pondrá especial énfasis en el impacto que esto tuvo su bajo desarrollo en el crecimiento de la microempresa.

Tabla 11: Identificación de innovaciones a nivel empresa desarrolladas por etapa

| | Etapla 1 Trabajador independiente | Etapla 2 Crecimiento de capacidad | Etapla 3 Formalización |
|----------------------------------|--|---|---|
| Innovación de producto | Imitación de productos | Mejoras en productos y complejidad de diseños | Diversificación y nuevas líneas de productos |
| Innovación de proceso | | Optimización a partir de nueva tecnología | |
| Innovación organizacional | Modelo de negocios usando tercerización del armado final | Establecimiento de estructura organizacional | Implementación de sistema “maestro aprendiz” Modelo de negocio híbrido facturando bajo demanda |
| Innovación de marketing | Venta a partir de crédito | Apertura de canal de venta mayorista | |

Tabla 12: Capacidades empresariales desarrolladas por etapa

| Capacidad | Atributo teórico | Atributo de la empresa | Etapa 1 | Etapa 2 | Etapa 3 |
|---|-------------------------------|--|--|---|--|
| Capacidad de orientación a mercado | Generación de información | Información de clientes | Ubicación de canales de venta a partir de experiencia previa laboral previa (benchmark) Generación de información a partir de observación en canales directos (tiendas) e indirectos (revistas) | Generación a partir de interacción con los clientes | Estudio de mercado sencillo enfocado a tendencias y modas cada vez que bajan las ventas: - competencia - redes sociales - modas |
| | Orientación a mercado | Diseminación de la información | | | Discusión interna sobre la retroalimentación de los clientes |
| | Capacidad de acción | Respuesta al cliente | Diseño de productos a partir de la diferenciación basada en calidad de materiales | Mejora de productos a las necesidades de los clientes Apertura de nuevo canales de venta mayorista(mercado cultural del chopo) Uso de tecnología para ubicar canales de venta | Diversificación de productos a partir de solicitudes de clientes Implementación de diseños y colores que responden a necesidades de clientes Generación de modelo híbrido para atender tanto a negocios formales como informales |
| Capacidad de orientación al aprendizaje | Compromiso con el aprendizaje | Actitud y acción hacia la capacitación | Actitud decidida en aprender tareas de venta, negociación, costos, a partir de la prueba y error | Introducción de nueva tecnología y apertura para aprender nuevos procesos de producción Capacitación dirigida a desarrollo personal | Actitud positiva hacia capacitación enfocada en desarrollo personal |
| | Visión compartida | Objetivo común | | Transmisión y construcción de conocimiento a partir de prueba y error | Transmisión y construcción de conocimiento a partir de sistema de maestro y aprendiz |

| | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------|--------------------------|---|--|---|
| | | | | Transmisión de visión a maquiladores y empleados orientada a la calidad de los productos | |
| | Mentalidad abierta | Apertura a nuevas formas | Apertura a esquemas a partir de necesidades del mercado y capacidad de producción | Apertura a adoptar formas de trabajo de empleados con mayor conocimiento en temas técnicos Apertura a adoptar nuevo sistema de costos | Apertura a nuevas formas de organización enfocadas a la formalidad |
| Capacidad de orientación empresarial | Autonomía | Toma de primer paso | Desarrollo de diseños y modelos | Delegación de tareas de producción y autonomía limitada a empleados | |
| | Toma de riesgos | Toma de riesgo | Actitud positiva frente al riesgo de emprender y depender de los ingresos generados | Apertura de nuevo taller Adquisición de nueva tecnología | Inversión en nuevos proyectos de negocio |
| | Proactividad | | Búsqueda de canales de venta | | Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio |
| | Planeación de largo plazo | Planeación | | | |
| Capacidad de innovación | Área de innovación | | Innovación organizacional a partir de tercerizar la maquila | Innovación organizacional al implementar nuevos sistema de costos | |
| | Tipo de innovación | | Innovación de producto a partir de imitación | Innovación de producto a partir de imitación (mejoras en productos) Innovación de proceso para alcanzar eficiencia operativa | Innovación de producto a partir de diversificación y nuevas líneas de productos |
| | Magnitud de innovación | | Innovación radical de modelo de negocios a partir de tercerización | | |

Tabla 13: Incidencia de las capacidades empresariales en el desarrollo de innovaciones

| | Atributo | Etapas 1 | Etapas 2 | Etapas 3 |
|----|-------------------------------|--|---|---|
| OM | Generación de información | Ubicación de canales de venta a partir de experiencia previa laboral previa (benchmark) Generación de información a partir de observación en tiendas y revistas | Generación a partir de interacción con los clientes | Estudio de mercado sencillo enfocado a tendencias y modas cada vez que bajan las ventas: - competencia - redes sociales - modas |
| | Orientación a mercado | | | Discusión interna sobre la retroalimentación de los clientes |
| | Capacidad de acción | Diferenciación basada en calidad de materiales VENTA A PARTIR DE CRÉDITO Conocimientos previos, experiencias laborales | Mejora de productos a las necesidades de los clientes Apertura de nuevo canales de venta mayorista(mercado cultural del chopo) Uso de tecnología para ubicar canales de venta | Diversificación de productos a partir de solicitudes de clientes Implementación de diseños y colores que responden a necesidades de clientes Generación de modelo híbrido para atender tanto a negocios formales como informales MODELO DE NEGOCIO HÍBRIDO FACTURANDO BAJO DEMANDA Produciendo o facturando |
| OA | Compromiso con el aprendizaje | Actitud decidida en aprender tareas de venta, negociación, costos, a partir de prueba y error | Introducción de nueva tecnología y apertura para aprender nuevos procesos de producción Capacitación dirigida a desarrollo personal | Actitud positiva hacia capacitación enfocada en desarrollo personal |
| | Visión compartida | | Transmisión y construcción de conocimiento a partir de prueba y error Transmisión de visión a maquiladores y empleados orientada a la calidad de los productos | Transmisión y construcción de conocimiento a partir de sistema de maestro y aprendiz IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA MAESTRO - APRENDIZ |
| | Mentalidad abierta | Apertura a esquemas de producción flexible para atender las necesidades del mercado y aumentar capacidad de producción | Apertura a adoptar formas de trabajo de empleados con mayor conocimiento en temas técnicos | Apertura a nuevas formas de organización enfocadas a la formalidad |

| | | | | |
|----|---------------------------|---|--|---|
| | | MODELO DE NEGOCIOS USANDO LA TERCERIZACIÓN | Apertura a adoptar nuevo sistema de costos | |
| OE | Autonomía | Desarrollo de diseños y modelos IMITACIÓN DE MODELOS | Delegación de tareas de producción y autonomía limitada a empleados ESTABLECIMIENTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | |
| | Toma de riesgos | Actitud positiva frente al riesgo de emprender y depender de los ingresos generados | Apertura de nuevo taller Adquisición de nueva tecnología OPTIMIZACIÓN DE TIEMPO Y MATERIAL A PARTIR DE NUEVA TECNOLOGÍA | Inversión en nuevos proyectos de negocio de diferente giro al de mochilas |
| | Proactividad | Búsqueda de canales de venta | APERTURA DE NUEVO CANAL MAYORISTA | Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio |
| | Planeación de largo plazo | | | |
| CI | Área de innovación | Innovación organizacional a partir de tercerizar la maquila | Innovación organizacional al implementar nuevos sistema de costos | |
| | Tipo de innovación | Innovación de producto a partir de imitación | Innovación de producto a partir de imitación (mejoras en productos) MEJORAS EN PRODUCTOS Y COMPLEJIDAD DE LOS DISEÑOS Innovación de proceso para alcanzar eficiencia operativa | Innovación de producto a partir de diversificación y nuevas líneas de productos DIVERSIFICACIÓN Y NUEVAS LÍNEAS DE PRODUCTOS |
| | Magnitud de innovación | Innovación organizacional radical (tercerización) | | |

Discusión sobre los resultados

Las tablas 12, 13 y 14 brindan una lista de las capacidades empresariales desarrolladas por etapas, una lista de innovaciones generadas igualmente por etapas y finalmente una relación de la incidencia de las capacidades empresariales en las innovaciones generadas. Una de las primeras cosas que podemos observar es que las capacidades empresariales no se desarrollaron uniformemente o de forma lineal a lo largo del tiempo, sino que conforme la demanda de producción de más mochilas o el crecimiento de la microempresa se fue dando, exigió el desarrollo de nuevas capacidades, de estas algunas se desarrollaron y otras no se desarrollaron. Esto es consistente con el planteamiento de Greiner (1998) que propone que para superar los momentos de crisis se deben desarrollar capacidades específicas.

Etapas 1: Trabajador independiente

La primera etapa de Javier se caracterizó por la búsqueda de clientes y el desarrollo de productos que respondieran a las necesidades de los clientes, todo esto con el objetivo de solventar los gastos personales de Javier y de esta forma continuar con una actividad empresarial independiente. En esta etapa se desarrollaron tres innovaciones en particular:

1. Innovación de producto a partir de la imitación de mochilas ya existentes
2. Innovación organizacional a partir de la tercerización del armado final
3. Innovación de marketing a partir de la venta a crédito

El desarrollo de dichas innovaciones se dio de la mano del desarrollo de capacidades empresariales específicas. En esta etapa se desarrollaron muchos atributos de las capacidades empresariales ya que al ser nueva la empresa, la cantidad de elementos a desarrollar era mucho mayor. Cabe recalcar que no todas las capacidades desarrolladas generaron innovaciones, por lo que en este análisis nos concentramos en aquellas capacidades que sí incidieron en el desarrollo de innovaciones. Lo anterior no implica que las capacidades desarrolladas no hayan servido, sino que su impacto incidió en otros aspectos de la microempresa o incluso que en la primera etapa de desarrollo no incidió pero su desarrollo posterior sí permitió el desarrollo de innovaciones.

La primera innovación desarrollada fue el desarrollo de su propia cartera de productos a partir de la imitación de los modelos que hacía con su patrón anterior. Debido a que ya tenía el conocimiento técnico de cómo realizarlas, pudo imitarlas y realizar variaciones importantes para que tuvieran una mejor calidad y diseños más atractivos. La estrategia imitativa que siguió Javier le permitió ahorrar tiempo, dinero y sobre todo, reducir el riesgo que implicaba realizar sus propios diseños y que estos no fueran adoptados por el mercado. Sin embargo, a pesar que se centró en la imitación de productos, también se centró en adaptar los materiales y diseños para atender vacíos que su antiguo patrón no atendía. La innovación imitativa que siguió Javier, coincide con lo planteado por Zhang & Zheng (2013) en relación a las ventajas y retos de imitar:

“las estrategias de imitación le permiten a una organización acceder rápidamente a otras áreas de negocio, reduciendo los costos asociados, sin desvíos e incluso ayudándola a conocer la demanda de mercado de forma rápida y precisa. para destacarse entre los

imitadores, se requieren métodos más eficientes de imitar velozmente; se necesita una "imitación creativa" (pág 450)

Las capacidades empresariales adicionales que tuvo que desarrollar para lograr esta innovación imitativa se centraron en la orientación al mercado y al compromiso con el aprendizaje. En cuanto a la orientación a mercado se destaca el complementar los diseños con los diseños observados en distintas tiendas y en cuanto al aprendizaje, se destaca la actitud decidida de aprender los huecos técnicos faltantes relacionados con el armado final del producto.

Orientación a mercado

“Los diseños era igual este, pues viendo, por ejemplo, lo que había en el mercado, viendo en los puestos de los mismos clientes a los que les buscaba, yo veía como las mochilas que ellos traían y veía cómo podía mejorarlo, a lo mejor este tenían diseños, padres, pero los materiales eran muy chafas O a lo mejor tenían diseños simples y yo podía hacerlo más complejos. Entonces, todos esos fueron como las variables que yo fui utilizando para hacer una diferencia, o sea, yo sabía que si yo le ofrecía a mi cliente un producto igual al que ya estaba vendiendo, pues difícilmente me lo iba a comprar porque ya lo estaba comprando. Tenía yo que buscar un factor diferenciador y eso fue lo que fue como formando el que yo me inclinaría por uno, la calidad y otros diseños, los diseños. ”

Compromiso con el aprendizaje

“En cuanto a la producción, de los principales errores que cometí, tal vez, pues fue también en el ensayo y error. Aprendí a sacar moldes porque a veces yo hacía mis patrones a como empíricamente yo había aprendido y las piezas no coincidían. La mochila quedaba chueca y la bolsa no quedaba bien, etcétera. Entonces todo eso fue un tema de ensayo y error, ensayo y error hasta que pues fui perfeccionando mi propia técnica.. ”

La segunda innovación desarrollada fue la innovación de modelo de negocio a partir de la tercerización del armado final del producto. El detonante de dicha innovación fue el aumento en ventas y la falta de capacidad técnica para el armado rápido de la mochila (costura), esto debido a que la costura es el paso que lleva más tiempo y exige más cuidado, de lo contrario, la mochila pierde calidad y puede romperse fácilmente. Para superar este cuello de botella Javier tenía dos opciones, contratar costureras o tercerizar el proceso. Debido a que el taller estaba en su casa y no contaba con mucho espacio, contratar costureras no era viable por lo que se optó por tercerizar el proceso con maquileros (persona dedicada al trabajo de manufactura textil).

La innovación organizacional generada por tercerizar el armado final de la mochila le permitió continuar trabajando en su casa, aumentar drásticamente su capacidad de producción, asegurar la calidad del producto, evitar costos laborales y liberar una gran cantidad de tiempo para otras actividades. De las ventajas mencionadas, la principal ventaja generada por dicha innovación, fue el desarrollo una red de producción a partir de alianzas con maquileros con la que sin incrementar sus costos fijos, puede variar su producción de cero hasta ochocientas mochilas mensuales. Con esta innovación, se reitera la propuesta de Marshall (1923, pág 24)

en relación a la ventaja de la firma pequeña para “sobresalir en aquellas partes de trabajo que requieren atención individual e involucra un cuidado especial por los detalles” al mismo tiempo se reitera la propuesta de Bellandi (1989) sobre la ventaja de “la producción flexible que permite eclipsar las ventajas de la gran industria” o dicho de otra forma, aumentar la capacidad de competencia a la microempresa.

Para lograr dicha innovación, la capacidad empresarial desarrollada se centró en la mentalidad abierta al estar dispuesto a cuestionar su forma de trabajo y explorar nuevos esquemas de organización:

Mentalidad abierta

“El primer paso a quello di fue cuando después de temporadas altas, ajá darme cuenta de que yo no tenía la capacidad de producir lo que el mercado me estaba pidiendo fue ahí cuando hago mi primer intento o mi primer este paso hacia buscar un maquilador, externó. Entonces dentro de las personas que vivían allí cerca de donde yo estaba este, pues había una señora que cocina, que sabía coser. ¿Y yo le dije bueno, pues yo estoy haciendo esto si quieres tu ayúdame y yo le pago por pieza y así fue cómo fue mi primer o maquiladora? Poco a poco ella fue apoyándose más, después se empezó a conocer su esposo y mucho tiempo y creo que fueron algunos años que estuve trabajando con ellos dos, nada mas manteniendo una cierta estabilidad, este de repente baja en las ventas, de repente subían de repente le daba mucho trabajo, de repente no le daba trabajo, pero vamos, me mantuve así por algunos años”

Finalmente, la tercera innovación desarrollada fue innovación de marketing al otorgar crédito a los clientes. El detonante de dicha innovación fue la necesidad de formar una cartera de clientes (mayoristas) que comprara de forma recurrente sus mochilas y la negativa de los clientes potenciales de comprar de contado las mochilas. Otorgar crédito a sus clientes, le permitió formar rápidamente una cartera de clientes de mayor tamaño, que al ser un producto con alta demanda, el crédito permitió aumentar las ventas considerablemente con un riesgo controlado.

La innovación de marketing generada por otorgar crédito a los clientes, le permitió a Javier aumentar rápidamente sus ventas y su cartera de clientes, a pesar que en algunos casos fue contraproducente ya que hubo clientes que no pagaron el crédito, por lo general fue muy benéfico porque le permitió aumentar sus ventas, darse a conocer en muchos puntos de venta y tener una clara diferenciación organizacional contra posibles competidores que no dan crédito. Para dicha innovación, las capacidades empresariales que se tuvieron que desarrollar fueron la mentalidad abierta y la orientación a mercado. En cuanto a la mentalidad abierta, se tuvo que cambiar la mentalidad de vender a contado o a partir de anticipo y en cuanto a la orientación a mercado se tuvo que detectar la necesidad de los clientes intermedios (tiendas y locales en tianguis) de la falta de capital para invertir en lotes de mochilas.

Mentalidad abierta y orientación a mercado

“Muchos clientes me decían, mira yo te puedo recibir 50 mochilas pero no tengo todo el pago pero de todos modos yo de aquí no me voy a mover. Yo era inexperto en las

ventas y muy manipulable encantos los clientes me decían, tu trámite la mochila y yo te voy pagando.”

En síntesis, para el desarrollo de las tres innovaciones detectadas en la primera etapa, la orientación a mercado, la mentalidad abierta y el compromiso con el aprendizaje, fueron los atributos esenciales para lograr el desarrollo de las capacidades empresariales y que estas se convirtieran en innovación.

Etapas 2: Crecimiento de capacidad

La segunda etapa de Javier se caracterizó por acciones dirigidas a aumentar la capacidad de producción y así poder atender más clientes, el objetivo central de las acciones realizadas en esta segunda etapa fue poder atender las necesidades de sus clientes y aumentar su nivel de gastos personales de Javier. En esta etapa se desarrollaron cuatro innovaciones en particular:

1. Innovación de producto a partir de mejora en productos y complejidad de diseños
2. Innovación de proceso a partir de nueva tecnología
3. Innovación organizacional a partir de nueva estructura organizacional
4. Innovación de marketing a partir de la apertura de canal mayorista

La primera innovación desarrollada fue la innovación de producto a partir de la mejora en los productos y la mayor complejidad de diseños. Dicha innovación se dio a partir de las capacidades desarrolladas en la primera etapa, con esta innovación se observa que comenzó el desarrollo de una ruta de innovación que a partir de una innovación pasada, se logra alcanzar un nuevo nivel de dominio y por lo tanto desarrollar una segunda innovación. La innovación imitativa que se realizó en la primera etapa permitió generar las capacidades suficientes para dominar el corte y confección de mochilas básicas, en la segunda etapa, estas mochilas fueron mejoradas y se comenzó a usar distintas telas con patrones y diseños más novedosos.

Para dicha innovación los atributos de las capacidades empresariales que se tuvieron que desarrollar fueron la orientación a mercado y la toma de riesgos. En cuanto a la orientación a mercado, fue necesario poner mayor atención a las necesidades y gustos de los clientes y por lo tanto tener mayor interacción con los clientes intermedios (tiendas y locales de tianguis). Para la toma de riesgos, se tuvo que asumir la posibilidad de que las estrategias no rindieran frutos y que la mercancía no se desplazara.

Orientación a mercado

“¿cómo cambio el producto, eran más sencillos?: Mucho más sencillo. El mercado también es el que a este, propiciado este, esta demanda. Hay personas que me han de plano, clientes que me dicen, oye, esta mochila me gusta mucho, a mí me gusta mucho y quiero que me hagas esto. Ya la veo yo creo que no tan compleja, la reproduzco y como te digo le hago sus mejoras, hay clientes que me mandan fotos, hay este a veces a mí yo en mi propia exploración de las redes sociales veo este accesorio que me gustan y los reproduzco los mejoré. Y eso es lo que ha permitido que también yo vaya creciendo en mis habilidades”

Toma de riesgos

“a veces cuando confío mucho en lo que estoy haciendo de plano, me aviento hacer 100 mochilas y les digo a los clientes, este es un nuevo producto, vamos a empezar a trabajar con esto y me he llevado la sorpresa de que en un producto que yo confiaba de que iba a ser bien fregón no se venda, se tarda mucho en desplazar y no lo vuelvo a hacer”

La segunda innovación desarrollada fue la innovación de proceso a partir de la adquisición de nueva tecnología. Dicha innovación fue detonada gracias a sacar el taller de la casa de Javier y rentar un espacio específico para el taller. Contar con más espacio y alta demanda, empujó a adquirir tecnología que permitiera cumplir con los pedidos generados. La tecnología se adquirió pero debido a que no hubo inversión en capacitación, se siguió la técnica de *learning by doing* en la que la experiencia y la mejora en productividad se dio a partir de la prueba y error. Aunque dicha curva de aprendizaje llevó más tiempo, el aprendizaje adquirido permitió el correcto uso de la tecnología y por consiguiente alcanzar mayores niveles de eficiencia y calidad.

Los atributos de las capacidades empresariales que se tuvieron que desarrollar fueron la mentalidad abierta y la toma de riesgos. Para la mentalidad abierta, se tuvo que cambiar la mentalidad de perder el dominio y eficiencia de los procesos manuales y comenzar una curva de aprendizaje para dominar los procesos con mayor tecnología. Por otro lado, la toma de riesgos consistió en asumir el costo de la nueva tecnología y el costo de la materia prima desperdiciada por las pruebas y errores asociados a dominarla.

Mentalidad abierta

“Ya con Miguel Ángel comencé a comprar los aparatos más especializados para que podamos hacer la chamba más rápida. Este y entre los dos o sea fue de buscar acomodar las piezas, buscar de qué manera cortar, o sea fuimos aprendiendo, digamos que ambos porque eran herramientas que nos ocupábamos no y, así como que fuimos explorando y eso fue lo que nos ha permitido, pues ir como perfeccionando en los tiempos, en los procesos” (entrevista a Javier, 28 de marzo 2022). Recomiendo solo anotar el nombre, eliminar “entrevista” y “fecha”.

Toma de riesgos

Miguel Angel ya había trabajado en un taller de corte de uniformes, de hecho en el primer taller que tuve en el 2010- 2012 compramos la primera máquina cortada porque sabía usarla. Ya cuando lo volvemos a poner el taller el me dice “oye necesitamos una cortadora” e inmediatamente cuando lo contrató a él compramos una cortadora para que empecemos a hacerlo, él ya tenía el expertise de saber cortar.

La tercera innovación desarrollada fue de tipo organizacional a partir del establecimiento de la primera estructura organizacional. Dicha innovación fue también se dio a partir de la innovación desarrollada en la primera etapa y de igual forma se comienza a observar una ruta de innovación. La innovación organizacional de tercerizar el armado final, le permitió a Javier aumentar su capacidad de producción sin tener que aumentar de espacio o contratar más gente. Sin embargo dicha innovación se agotó conforme las ventas fueron aumentando lo que hizo necesaria la apertura de un nuevo espacio y contratar empleados.

Rentar un espacio específico para utilizarlo como taller, permitió a Javier contratar empleados por lo que pasó de ser una microempresa unipersonal a tener los primeros empleados y por lo tanto la primera estructura organizacional. Dicha estructura fue centralizada y el rol de Javier fue fundamental en capacitar al ayudante en general. A lo largo del tiempo pasaron varias personas por el puesto de ayudante en general, entre estas personas se encuentra Miguel que fue uno de los primeros ayudantes en general, Miguel estuvo en un primer periodo, se fue de la microempresa un tiempo y después regresó. Actualmente Miguel tiene el puesto de “encargado” y tiene a su mando las tareas de producción que se hacen en el taller.

Los atributos de las capacidades empresariales que se tuvieron que desarrollar fueron la visión compartida y la autonomía. Para la visión compartida, fue necesario un trabajo continuo con los diferentes ayudantes en general para compartirles las formas de trabajo de la microempresa y el enfoque en calidad así como aprender del conocimiento que ellos ya tenían. Para la autonomía fue necesario la determinación de Javier de comenzar a salirse de las tareas de producción y poderse concentrar en otras actividades tanto de la empresa como personales.

Mentalidad abierta

“Yo aprendí de manera muy empírica, pues yo trato de transmitirles los conocimientos tanto a Miguel Ángel como en su momento a mi primo, pero otro chico que estuvo aquí de como yo hacía las cosas, el otro chico que estuvo aquí conmigo, empezando este nuevo taller ya traía experiencia porque él ya era contador, él traía su propio sistema también, por eso me permitía dejarle mucho que hiciera las cosas como él consideraba que eran más adecuadas.”

Autonomía

¿En qué momento te diste cuenta que ellos ya estaban listos, que ya los podías dejar y tú salirte? Fue también como de manera orgánica este de repente, por ejemplo, a mí me surgían compromisos con mi pareja, con mis hijos, familiares. Este yo le decía a él, oye, yo necesito que tú me apoyes aquí porque yo quiero hacer otros proyectos. Yo estoy involucrándome en estas situaciones, yo me veo en este momento como administrador si sí o de mi negocio, pero necesitaba y empezar a delegar. Se va a tomar la decisión de confiar también en él, confiar también en sus capacidades y estar ahí para apoyarlo. Entonces, poco a poco empecé a dejar de venir al taller todos los días, antes era de que todos los días estamos aquí, poco a poco empecé a dejar de venir.

Finalmente, la cuarta innovación desarrollada fue innovación de marketing a partir de la apertura de un nuevo canal mayorista en el “*mercado cultural el chopo*”. Dicha innovación fue detonada por la búsqueda de nuevos puntos de venta, gracias a este nuevo punto de venta se logró ampliar la cartera de clientes tanto locales como nacionales ya que el “mercado cultural el chopo” recibe clientes de otros estados que vienen a la Ciudad de México a surtirse para sus tiendas. Adicionalmente, dicho mercado está dirigido a productos “urbanos” lo cual coincide con el segmento de Javier. Los atributos de las capacidades empresariales que se tuvieron que desarrollar fueron la proactividad y toma de riesgos. La proactividad debido al cambio de mentalidad de solo ofrecer las mochilas visitando los puntos de venta a establecerse en un mercado para generar nuevos mercados. La toma de riesgos se desarrolla

al afrontar el gasto que representa un nuevo punto de venta y el inventario necesario para atender la demanda.

Proactividad

“Encontré este punto de venta que te hablaba. Está el tianguis cultural del chopo, pues yo iba escéptico, no, yo me fui y me puse como 10, 20 mochilas la primera vez. Este creo que vendí la mitad, pero pues obviamente no me conocían, entonces poco a poco los mismos clientes que van llegando a ese tianguis que buscan este proveedores de mayoreo que compran sudaderas, playeras, lo que se fueron ubicando que yo vendía mochilas y ellos mismos empezaron a pedirme más y más y más y me pedían mi teléfono me decían, oye, me puedes este te puedo ver en la semana porque no traes la mercancía que yo necesito y necesito más mercancía, entonces ellos fueron los que me obligaron a crecer, ellos fueron los que me obligaron a buscar más formas de generar más producción para poder tener más ventas. ”

Toma de riesgo

“Empecé llevando muy poquita y me acerqué a ofrecerles mis productos pero a los que vendían ahí, osea directamente a los que tenían su puesto en el chopo y les vendía mis mochilas a ellos para que a su vez se las revendieran a sus clientes. De estar yo llendo para allá me empezaron a ver que yo les surtía de mercancía a los clientes de ahí, me empezó a ver gente que compraba de mayoreo y se me acercó esa gente y me dijo “oye tu no vendes de mayoreo” y les dije que sí y ya me dijeron “yo vengo de provincia y aquí nada más se surten los mayoristas muy temprano, deberías venirte muy temprano y que te renten un lugar o rentar un lugar porque así te iría bien.”

Yo veía que los mayoristas llegaban en sus camionetas, abrían la puerta de su camioneta y ahí vendían así que yo imité lo mismo que ellos hacían así que yo llegue y me planté y de repente me salió la mafia ahí del Chopo y me dijo “oye no puedes vender así” y les dije “que tengo que hacer” y me dijeron que tenía que pagar \$200 al día. A mi se me hacía mucho pero yo tenía fe porque la gente ya me había dicho que si se iba a vender y dije bueno vamos a hacerlo y empecé a ir con poca mercancía y a lo mejor el primer mes no vi ganancias pero si perseveraré y de repente fue un boom que la gente reconoció que estaba yo vendiendo mochilas, ya reconocían la camioneta y todo. Llegué a vender \$20,000 (1,000 dlls) en 2008 en 3 horas que estuve ahí.”

Etapas 3: Formalización

Finalmente, la tercera etapa de Javier (que es en la que actualmente se encuentra), se ha caracterizado la intención de transitar hacia ser una empresa formal, es decir cumplir con las obligaciones fiscales y laborales establecidas por la ley. Dicha intención ha sido detonada por nuevos clientes que requieren facturas y generan mejores márgenes de ganancia. En lo que lleva esta etapa, se han desarrollado tres innovaciones:

1. Innovación de producto a partir de la diversificación de modelos y el desarrollo de nuevas líneas de productos

2. Innovación organizacional a partir de la implementación de sistema “maestro - aprendiz”
3. Innovación organizacional a partir de nuevo modelo de negocios usando factura bajo demanda

La primera innovación desarrollada fue innovación de producto a partir de la diversificación de modelos y el desarrollo de nuevas líneas de productos. Dicha innovación parte de las dos innovaciones de producto previas, por lo que se puede argumentar la consolidación de la ruta de innovación basada en productos. La diversificación de modelos y nueva línea de productos fue consecuencia de los cambios en el mercado producidos por la pandemia de COVID 19 en la que debido a las cuarentenas, la demanda de mochilas disminuyó casi en su totalidad y la empresa se vio obligada a fabricar nuevos productos.

Primero se aprovechó la capacidad instalada para hacer cubrebocas de pellón quirúrgico y posteriormente comenzaron a fabricar accesorios relacionados a las mochilas (cangureras, back pack, carteras, etc.) Una vez que pasó la primera etapa de la pandemia y la demanda de mochilas se comenzó a recuperar, Javier retomó las mochilas para patinetas y gracias a las capacidades adquiridas en las etapas previas, se buscó desarrollar modelos más elaborados y novedosos. Al mismo tiempo, se buscó desarrollar nuevas líneas de negocio y se comenzó a investigar sobre otros deportes a los cuales se les podría fabricar mochilas y de esta forma no depender de un solo nicho.

Los atributos de las capacidades empresariales que se han desarrollado han sido la orientación a mercado, capacidad de acción y compromiso con el aprendizaje. La orientación a mercado fue fundamental para poder cambiar rápidamente de producto a lo largo de las primeras etapas de la pandemia y de esta forma continuar trabajando. La capacidad de acción se ha manifestado en la respuesta rápida, esto gracias a contar con la infraestructura básica y la red de maquileros. Finalmente el compromiso con el aprendizaje se identifica en la disposición de Javier, los empleados y la red de maquileros en aprender y modificar sus procesos de trabajo para fabricar tanto los cubrebocas como los nuevos productos.

Orientación a mercado

“En un trabajo pasado cuando fue la epidemia de la influenza, tenía un amigo que me comentó que vendiendo cubrebocas se había comprado una casa y yo dije “orale pues de haber sabido me hubiera puesto yo a hacer cubrebocas” entonces cuando yo empecé a ver lo que estaba sucediendo las noticias en enero de que una nueva cepa y los estragos que estaba causando en Europa en febrero yo dije nadamas es cuestión de tiempo para que nos alcance y entonces si se va a poner feo. Entonces yo desde ese momento dije yo tengo que hacer cubrebocas, si a este fulanito le funcionó a mi me tiene que funcionar.

Entonces yo me quedé con esa idea muy clavada en mi mente y aun con miedo porque en ese momento yo tenía guardados 30,000 pesos porque quería comprarme mi carro, pero empezaron a bajar las ventas los clientes empezaron a especular que se iba a poner feo, Yo me di cuenta a mediados de febrero que empezaban a menguar los pedidos y empecé a buscar proveedores de este material pellón quirúrgico para hacer los cubrebocas y preguntando y cotizando di con los que importaban el material directamente.”

Capacidad de acción

“La transición fue de más o menos un mes en lo que ellos (maquileros) estaban terminando sus maquilas de mochilas que me están entregando que yo se que ya no se van a vender. Yo ya había comprado el pellón y ya habíamos sacado el molde y ya habíamos hecho pruebas, ensayos y errores para sacar un buen cubrebocas. Incluso los empaquetamos, los pusimos en bolsas de 50 y 100 piezas, les pusimos ahí una etiqueta coqueta y todo y ya teníamos no se 1000 cubrebocas listos para vender. Les empiezo a mandar a los maquiladores cubrebocas para que los hagan y me decían “no pues los estas pagando bien barato y les dije mira con que nos den de comer va a ser suficiente, esto es lo único que te puedo dar de trabajo” y ya llegó un momento donde teníamos muchos cubrebocas y ya salimos a venderlos.”

Compromiso con el aprendizaje

“Lo que hicimos fue comprar uno desde antes que lo declararan como alerta sanitaria y yo compré 2 o 3 modelos diferentes y traté de imitarlos, no me quedaron tan bonitos pero eran útiles.”

La segunda innovación fue la innovación organizacional a partir de establecer un sistema de maestro - aprendiz. En esta innovación también podemos observar que es fruto de las innovaciones previas por lo que podemos confirmar la existencia de una segunda ruta de innovación, en este caso basada en innovaciones organizacionales. El detonador de esta innovación ha sido el crecimiento en la cantidad de unidades vendidas y la delegación de actividades de producción de Javier a Miguel. Por lo tanto Miguel (encargado del taller) se ha visto rebasado en su capacidad y para cumplir con las fechas de entrega se tomó la decisión de integrar a Verónica con el puesto de ayudante en general. Gracias a la transmisión de conocimiento entre Javier y Miguel, la tarea de capacitar a Verónica fue delegada en Miguel y esto llevó a establecer un sistema de maestro - aprendiz en el que Miguel es responsable total del trabajo de Verónica y tiene que capacitarse para aumentar la capacidad de producción.

Los atributos de las capacidades empresariales que se han desarrollado han sido el compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y la autonomía. En relación al compromiso con el aprendizaje, este se ha manifestado al promover la transmisión de conocimiento y el aprendizaje de los nuevos miembros. En cuanto a la visión compartida, se observa en la transmisión de conocimiento pero enfocado a la forma de trabajo, mentalidad y valores de la microempresa. Finalmente la autonomía se observa en la confianza otorgada a Miguel para ser responsable sobre la capacitación, permanencia y eficiencia de Verónica.

Compromiso con el aprendizaje

“Yo llegué de cero, yo no sabía nada. Cuando yo llegué, llevo como cuatro, seis (meses), yo no sabía nada, yo me he dedicado a lo que es comida o persianas, otro giro, cuando llegué me dijo: así es que se corta, así me quede: esto para que se ocupe o que. Si le metió mucha paciencia para explicarme. Pero sí poco a poco él me ha ido enseñando cómo van las cosas, de hecho, también me ha enseñado a cortar la tela pero pues no, no le agarró mucho la onda, no me gusta.”

Visión compartida

“Miguel se ha impregnado de esa esencia en su convivencia conmigo, porque ya ves que yo tengo una relación más de solo laboral, de amistad. Yo tengo una convivencia con él al punto que hace rato me dijo “oye me gustaría platicar un ratito contigo, tengo un tema que me gustaría que me apoyaras a tomar una decisión” y fue una pregunta muy básica que tenía que ver con la educación de sus hijos. Yo siento que él se ha involucrado mucho con la esencia de Javier que al final soy yo, al punto que les transmite eso, él también genera una confianza con las personas que están ahí. “

Autonomía

Cuando empezamos a trabajar, digamos como equipo, Vero no es la primera, este apoyo (ayudante en general) que hemos tenido, hemos tenido otros apoyos. Yo he marcado la jerarquía así totalmente, Miguel me entrega cuentas a mí y quién lo apoya le entrega cuentas, entonces de alguna manera he tratado de impulsar a que Miguel Ángel también empiece a tomar como más responsabilidades. Empiece a asumir algunos riesgos incluso.

(entrevista a Miguel y Vero,)

Finalmente la tercera innovación fue la innovación organizacional a partir de un sistema híbrido de facturación bajo demanda. Esto detonado por la intención de trabajar con un nuevo cliente que exigía el uso de facturas, por lo tanto, la empresa comenzó su proceso de formalización y se dio de alta en Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Aunque la relación con dicha empresa no resultó como se esperaba, la empresa adquirió nuevas capacidades y eso le ha permitido facturar a los clientes que si lo ocupan. A pesar que Javier es consciente que debería vender a todos sus clientes a partir de las obligaciones que establece la ley, la realidad de su mercado es diferente por lo que no ha logrado cubrir al 100% dicha obligación y por lo tanto ha buscado tener un sistema híbrido en lo que logra una transición total.

Para lograr dicha innovación, los atributos de las capacidades empresariales que ha tenido que desarrollar han sido la orientación a mercado, mentalidad abierta y proactividad. La orientación a mercado se ve reflejado en realizar acciones para satisfacer las necesidades de sus clientes o clientes potenciales. La mentalidad abierta se refleja en la disposición para comenzar a transicionar hacia un nuevo sistema de organización con mayores obligaciones. Finalmente la proactividad se ve reflejada ante la decisión de comenzar a formalizarse para atender en un futuro nuevos clientes que le representen una mayor utilidad.

Orientación a mercado

“Hay un compromiso más grande, o sea, tanto de mi parte para con ellos, o sea yo, yo les garantizó los mochilas, si alguna mochila sale mal, pues se las cambio, entonces ya en entrar en el mercado de la formalidad, pues no solamente, osea obtienes beneficios, sino también te comprometen que tú también lo hagas las cosas de mayor calidad. Todo el proceso desde el contacto con el cliente, la labor de venta, todo, todo, la relación es diferente, vamos en que la relación ya no es una relación sólo de palabras y sigue siendo de palabra, pero ya hay como pues el el tema de las facturas, pues ya es un papel que está detrás, no para que te respalde en todos los aspectos.”

Proactividad

“En la actualidad hay algunos clientes que me piden (factura), la verdad es que no la mayoría no, la mayoría de mis clientes no me piden facturas. Y este y ese ha sido el tema que ha hecho como que yo siga postergando el orden fiscal, sin embargo, también tengo claro ya ahorita, pues por la madurez que tengo y por las experiencias que he tenido que tener las las cuentas claras, el tener este, pues un un buen manejo de la contabilidad, del estar en regla con las declaraciones y demás también me permite a mí acceso a nuevos mercados, acceder a otros clientes de otro nivel, pues obviamente pedidos tal vez más grandes.”

Conclusiones objetivo específico 1

A lo largo del análisis de las tres etapas, se llega a dos conclusiones:

- A lo largo de la evolución de la microempresa se desarrollan distintas capacidades empresariales, sin embargo ciertas capacidades empresariales inciden en el desarrollo de innovaciones y esto se tangibiliza al ser habilitadores de la innovación.
- Se observa el desarrollo de rutas de innovación que se fortalecen con el tiempo y logran innovaciones de mayor impacto en cada etapa.

El análisis realizado de las tres etapas, nos permite identificar con claridad los atributos de las capacidades empresariales desarrolladas a lo largo de las tres etapas (y por lo tanto, las capacidades empresariales en su conjunto). A pesar que no todas las capacidades desarrolladas culminan en innovación, se observa que algunas sí inciden directamente en las innovaciones y fungen como habilitadores, la tabla 15 muestra esta relación.

Adicionalmente, es fundamental destacar que a lo largo de las tres etapas hubo atributos de las capacidades empresariales, que se desarrollaron más que otros, esto posiblemente debido a que en cada etapa, el desarrollo de ciertas capacidades es más relevante que otras. La tabla 16 muestra la cantidad de veces que cada atributo es mencionado para el desarrollo de innovaciones.

Por lo tanto, se concluye que existe relación entre el desarrollo de capacidades empresariales y la generación de innovaciones a nivel empresa, así mismo, se puede concluir que cada atributo de las capacidades empresariales, se desarrolla en mayor o menor medida según la etapa en la que la microempresa se encuentre, y por lo tanto aunque se desarrollen múltiples atributos por etapa, no todos tendrán incidencia en la generación de innovaciones, sino que hasta que la microempresa se encuentre en un contexto donde dichos desarrollos tengan un impacto directo

Tabla 14: Relación entre desarrollo de capacidades empresariales e innovaciones

| Atributo de capacidad empresarial desarrollado | Innovación desarrollada |
|---|--------------------------------|
| Etapas 1 “Trabajador independiente | |

| | |
|---|---|
| Orientación al mercado Compromiso con el aprendizaje | Imitación de productos |
| Mentalidad abierta | Tercerización |
| Mentalidad abierta Orientación a mercado | Venta a partir de crédito |
| Etapa 2 “Crecimiento de capacidad” | |
| Orientación a mercado Toma de riesgo | Mejora en producto |
| Mentalidad abierta Toma de riesgo | Nueva tecnología |
| Visión compartida Autonomía | Estructura organizacional |
| Proactividad Toma de riesgo | Apertura de canal mayorista |
| Etapa 3 “Formalización” | |
| Orientación a mercado Capacidad de acción Compromiso con el aprendizaje | Diversificación y nuevas líneas de producto |
| Compromiso con el aprendizaje Visión compartida Autonomía | Sistema maestro - aprendiz |
| Orientación a mercado Mentalidad abierta Proactividad | Facturación bajo demanda |

Tabla 15: Suma de atributos de las CE desarrollados que inciden en las innovaciones

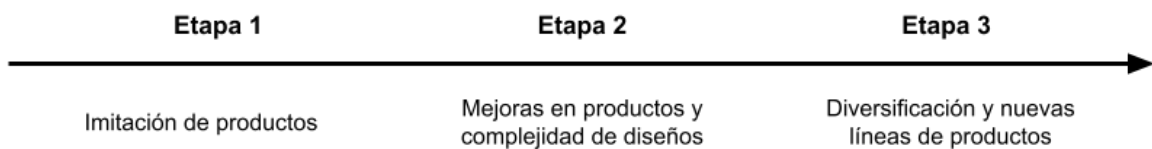
| Etapa 1 | Etapa 2 | Etapa 3 |
|---------------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| Orientación a mercado 2 | Toma de riesgo 3 | Compromiso con el aprendizaje 2 |
| Mentalidad abierta 2 | Orientación a mercado 1 | Orientación a mercado 2 |
| Compromiso con el aprendizaje 1 | Mentalidad abierta 1 | Capacidad de acción 1 |
| | Visión compartida 1 | Visión compartida 1 |
| | Autonomía 1 | Autonomía 1 |
| | Proactividad 1 | Mentalidad abierta 1 |

| | | |
|--|--|----------------|
| | | Proactividad 1 |
|--|--|----------------|

La segunda conclusión es que en cada etapa, algunas capacidades se acumulan y permiten el desarrollo de rutas de innovación. De las diez innovaciones realizadas en las tres etapas por Javier, 6 corresponden a innovaciones secuenciales en dos rutas claras de innovación: innovación de producto e innovación de proceso. La fortaleza de las rutas de innovación generadas por Javier, es que han establecido un “path dependence” que brinda ventajas claras contra la competencia. Visto desde la perspectiva de Kotler (1911) “la delimitación o eliminación de algunas rutas de innovación, no menoscaba la capacidad innovadora de un equipo de innovación, sino que, simplemente, lo orienta en una dirección determinada” (pág 68). El mapeo de las innovaciones generadas por Javier ejemplifica la ruta que a partir del uso del incrementalismo lógico ha seguido y aunque la microempresa ha carecido de planeación de largo plazo, ha tomado decisiones con efectos de largo plazo.

Javier se ha especializado en mochilas de buena calidad, para esto primero realizó imitaciones de los productos, posteriormente mejoras incrementales y finalmente una diversificación y extensión de línea de productos. Dichas innovaciones fueron secuenciales y cada una partió de las capacidades desarrolladas en la etapa anterior, las capacidades pudieron aumentar progresivamente y esto tuvo un claro impacto en la ventaja competitiva de la empresa.

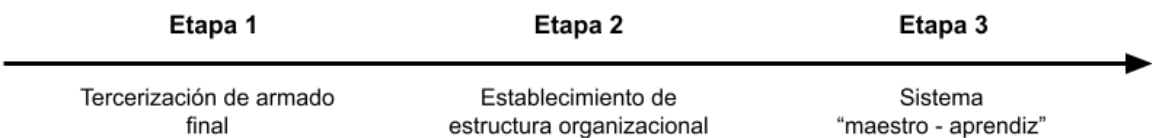
Gráfico 16: Ruta de innovación basada en producto



Fuente: elaboración propia con datos del trabajo de campo

A su vez, para responder a los aumentos en la demanda, Javier desarrolló un sistema de producción flexible (gráfico 16), para esto primero tercerizó el armado final del producto, posteriormente estableció una estructura organizacional que le permitió delegar parte de la producción y finalmente implementó un sistema de capacitación vía “maestro - aprendiz”. De igual forma, dichas innovaciones fueron secuenciales y le han permitido a Javier eliminar el principal cuello de botella, aumentar sin costos fijos adicionales la capacidad de producción, asegurar la calidad de sus productos y finalmente le ha permitido separarse del área de producción y así tener más tiempo para atender otras responsabilidades tanto de la empresa como personales.

Gráfico 17: Ruta de innovación basada en organización



Fuente: elaboración propia con datos del trabajo de campo

En síntesis, se observa que el desarrollo de capacidades empresariales incide en las rutas de innovación generadas. El desarrollo continuo de los atributos de las capacidades empresariales con una dirección en particular a lo largo de las distintas fases, es un detonador de ventaja competitiva ya que brinda diferenciadores y ventajas que permiten generar rentas y al haber claras diferencias apreciadas por el mercado, dichas rentas se logran mantener durante un periodo largo.

Lo anterior, permite concluir que existe una clara incidencia de las capacidades empresariales como habilitadores de las innovaciones y por lo tanto se confirma la premisa esencial de la investigación que es, que para que la microempresa pueda innovar, requiere desarrollar atributos de las capacidades empresariales que le permitan responder de forma adecuada al mercado que atiende.

Objetivo específico 2

El segundo objetivo fue **explicar cómo el desarrollo de capacidades empresariales, junto con las innovaciones desarrolladas, permite superar las barreras para el crecimiento de la microempresa**. Para dicho objetivo, se planteó la siguiente pregunta:

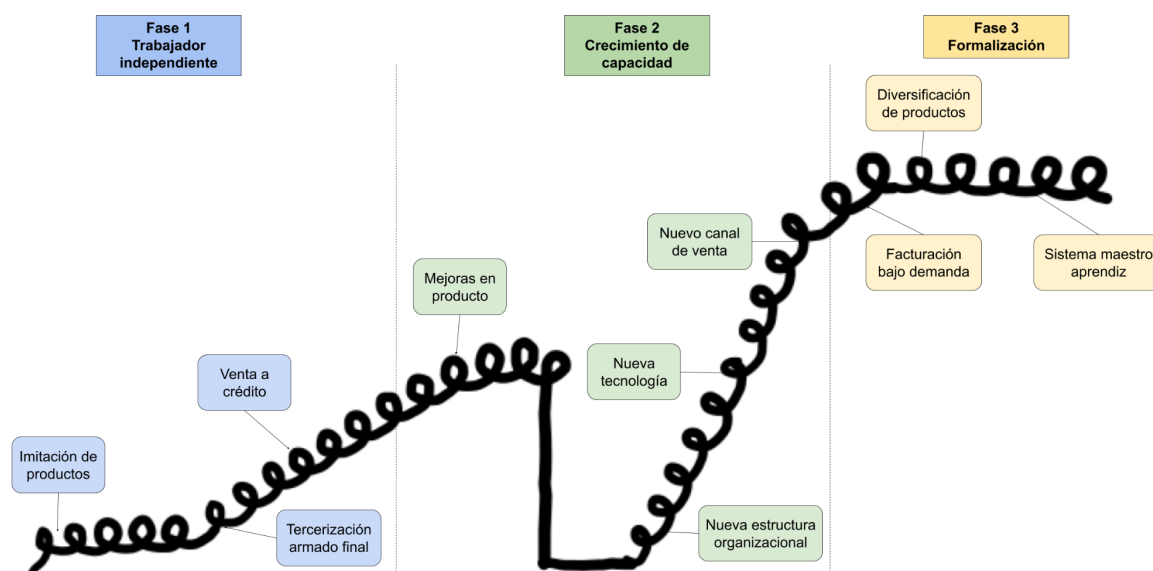
¿Qué impacto tiene el desarrollo de capacidades empresariales y la generación de innovaciones en el crecimiento de la empresa?

Para dar respuesta, se partió de las capacidades empresariales e innovaciones analizadas previamente, estas se mapearon según el modelo ajustado y posteriormente se realizó un análisis del impacto que tuvieron en el crecimiento de la empresa, poniendo especial atención en cómo permitieron superar las barreras de crecimiento.

El análisis del impacto de las innovaciones en el crecimiento, ajustándolo con el modelo de Greiner (1998), nos permitió ilustrar y entender con claridad como ciertas innovaciones tienen un impacto directo en el crecimiento de la microempresa ya que permiten superar barreras y establecer sendas de crecimiento. Sin embargo, otras innovaciones no tienen un impacto significativo en el crecimiento, esto probablemente debido a que carecen de ciertas capacidades empresariales que no permiten la correcta explotación de las innovaciones desarrolladas, es decir no tienen los suficientes habilitadores para explotar en toda su capacidad las innovaciones.

El gráfico 17 muestra como en las tres etapas de Javier, su crecimiento ha estado apalancado por diversas innovaciones, sin embargo, solo en las dos primeras etapas estas innovaciones generaron crecimiento. En la tercera etapa a pesar que ha generado innovaciones, estas aún no logran impactar sustancialmente en el crecimiento de la microempresa.

Gráfico 18: Fases de evolución y revolución en Javier



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas realizadas

Para entender cómo las innovaciones desarrolladas detonaron o no, crecimiento en los resultados financieros de la microempresa, se procedió a analizar las barreras que cada

innovación permitió superar así como los beneficios que se obtuvieron en conjunto. La tabla 17 sintetiza dicho análisis y permite concluir que en la etapa uno y dos, las innovaciones generaron sinergias tanto en el interior de la empresa como en el exterior, específicamente en su relación con el mercado. Sin embargo en la tercera etapa, las innovaciones sólo han impactado en el interior de la empresa, en cuanto al exterior, la estrategia carece de innovaciones adicionales que le permitan explotar la innovación interna, por lo tanto a pesar continuar generando innovaciones, estas no tienen impacto esperado, debido a que carecen de elementos que permitan su correcta explotación.

Tabla 16: Análisis del impacto de las innovaciones en el crecimiento de la empresa

| Etapa | Capacidades desarrolladas | Innovación desarrollada | Barrera superada | Beneficio obtenido |
|--|---|---------------------------------|--|--|
| Etapa 1 | Orientación al mercado Compromiso con el aprendizaje | Imitación de productos | Brecha entre necesidades del cliente y productos ofertados | Crecimiento a partir de acceso rápido a canales de venta sin tener un techo en la capacidad de producción. |
| | Mentalidad abierta | Venta a crédito | Tener acceso al cliente final a través de mayoristas | |
| | Mentalidad abierta Orientación a mercado | Tercerización del armado final | Producción limitada por falta de capacidad | |
| Etapa 2 | Orientación a mercado Toma de riesgo | Mejoras en producto | Precio bajo por falta de diferenciación | Crecimiento a partir de posicionamiento y aumento en la capacidad de atención y respuesta a clientes |
| | Mentalidad abierta Toma de riesgo | Nueva estructura organizacional | Tiempo insuficiente para explorar nuevas oportunidades | |
| | Visión compartida Autonomía | Nueva tecnología | Cuellos de botella en la producción | |
| | Proactividad Toma de riesgo | Nuevo canal de venta | Acceso a clientes mayoristas | |
| Etapa 3 | Orientación a mercado Capacidad de acción Compromiso con el aprendizaje | Facturación bajo demanda | No tener acceso al mercado formal | Mayor capacidad de producción y respuesta a clientes formales e informales |
| | Compromiso con el aprendizaje Visión compartida Autonomía | Diversificación de productos | Falta de ventas por cambios en la demanda | |
| | Orientación a mercado Mentalidad abierta Proactividad | Sistema maestro-aprendiz | Cuellos de botella en la producción | |
| <i>Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas varias</i> | | | | |

Greiner (1998) propone que la empresa desarrolla nuevas capacidades empresariales en los momentos de revolución, sólo así puede superar las crisis y establecer nuevas sendas de crecimiento. Dicha premisa se materializa en la etapa uno y dos de Javier, en dichas etapas el desarrollo en su conjunto de innovaciones permite superar múltiples barreras y crecer, sin embargo en la etapa tres, el desarrollo de innovaciones no viene acompañado de crecimiento, partiendo de lo propuesto por Greiner (1998), se puede asumir que no se han desarrollado las suficientes capacidades empresariales y a su vez, las suficientes innovaciones y por lo tanto, no se ha logrado superar esa crisis o etapa de revolución.

Discusión sobre los resultados

Etapas 1: Trabajador independiente

La primera etapa estuvo enmarcada en la búsqueda por alcanzar el punto de equilibrio y generar las primeras alianzas tanto internas como externas. Las innovaciones realizadas tuvieron como principal beneficio lograr un crecimiento sostenido a partir de un acelerado acceso a canales de venta al mismo tiempo que se expandía la capacidad de producción sin aumentar los costos fijos. Para alcanzar dicho beneficio, fue necesario superar tres barreras

1. Brecha entre necesidades del cliente y productos ofertados
2. Acceso a cliente final a partir de mayoristas
3. Producción limitada por falta de capacidad interna

La primera barrera que se superó fue el diseño de productos que cumplieran con las necesidades de los clientes. Esta barrera se superó gracias a la imitación de productos con cambios marginales que lo hicieran más atractivo. El beneficio específico que generó fue que los clientes se interesaran y adquirieron los productos.

La segunda barrera que se superó fue el acceso a los clientes finales a partir de mayoristas. Esta barrera se superó gracias a otorgar crédito a los clientes de tal forma que el riesgo para el cliente mayorista fuera mucho menor. Al otorgar crédito, el beneficio específico que generó fue que Javier pudo aumentar rápidamente su base de clientes y por lo tanto, incrementar sus ingresos.

Finalmente la tercera barrera que se superó fue la capacidad de producción limitada por falta de infraestructura interna. Esta barrera se superó gracias a la tercerización del armado con maquilladores. El beneficio específico que generó fue la expansión virtual de la capacidad de producción sin que esto implicara una mayor inversión y mayores costos fijos.

Aunque individualmente cada una de estas innovaciones permitió superar una barrera y tuvo un beneficio específico, se considera que fue la suma de las innovaciones la que permitió que se superara la primera crisis y se detonara una senda de crecimiento en esta etapa. La imitación de productos permitió atraer la demanda, el crédito a mayoristas permitió acceder al cliente final y la tercerización permitió expandir la capacidad de producción al ritmo creciente de las ventas. De igual forma, se considera que las capacidades empresariales desarrolladas en esta primera etapa fueron las suficientes para sostener las innovaciones realizadas.

Etapas 2: Crecimiento de capacidad

La segunda etapa se caracterizó por el aumento en la capacidad de producción para soportar la demanda creciente. Las innovaciones realizadas tuvieron como principal beneficio conservar su relevancia en el mercado y aumentar la capacidad de atención y respuesta al cliente. De igual forma que en la etapa uno, para alcanzar este beneficio, se realizaron cuatro innovaciones para superar las siguientes barreras:

1. Precio bajo por falta de diferenciación
2. Falta de tiempo para explorar nuevas oportunidades
3. Cuellos de botella en la producción
4. Falta de acceso a clientes mayoristas

En esta segunda etapa, la primera barrera que se superó fue el precio bajo por falta de diferenciación. Esta barrera se superó gracias a las modificaciones y mejoras en los modelos, así como la estrategia basada en la calidad de los productos. El beneficio específico que generó fue poder incrementar el precio y por lo tanto ampliar el margen de utilidad.

La segunda barrera que se superó fue la falta de tiempo para explorar nuevas oportunidades. Esta barrera se superó gracias a la contratación de personal y a la delegación por parte de Javier de las tareas de producción. El beneficio específico que generó fue poder dedicar más tiempo a labores de venta o temas personales.

La tercera barrera que se superó fueron los cuellos de botella en la producción. Esta barrera se superó a partir de la compra de nueva maquinaria que permitiera pasar de procesos manuales a procesos mecánicos y por lo tanto, ahorrar tiempo y eficiencia. El beneficio específico que generó fue aumentar la capacidad y velocidad de producción y reducir los costos.

Finalmente, la cuarta barrera que se superó fue la de la falta de acceso a clientes mayoristas. Esta barrera se superó a partir de la entrada al “Tianguis Cultural El Chopo” en la que dio a conocer sus productos con nuevos clientes mayoristas tanto locales como nacionales. El beneficio específico que generó fue aumentar las ventas y tener un canal de acceso directo a los clientes.

De igual forma que en la etapa uno, se observa que las innovaciones generadas tienen impactos específicos tanto en la parte interna de la empresa como en la externa y eso permite que en conjunto, se detone un rápido crecimiento y se logre superar esta segunda crisis. En esta segunda etapa se confirma como ciertas capacidades empresariales se fortalecen y generan mayores beneficios en las rutas de innovación, por lo tanto, su crecimiento es más rápido y ágil.

Etapa 3: Formalización

Finalmente la tercera etapa se ha caracterizado por la intención de transitar hacia ser una empresa formal para atender a un nuevo tipo de clientes que le generan mayores márgenes de ganancia. Las innovaciones que se han realizado han tenido como principal beneficio expandir la capacidad de producción y de respuesta a los clientes formales e informales. De igual forma que en las etapas anteriores, se han realizado tres innovaciones para superar las siguientes barreras:

1. Falta de acceso al mercado formal
2. Falta de ventas por cambio de la demanda
3. Cuellos de botella en la producción

En esta tercera etapa, la primera barrera que se superó fue la referente a la falta de acceso al mercado formal. Esta barrera se superó a partir de la generación de facturas bajo demanda. El beneficio específico que generó fue comenzar a incursionar en el mercado formal que tiene márgenes y condiciones más atractivas sin tener que dejar el mercado informal o tener que subir sus precios para integrar los elementos del costo que conlleva el mercado formal.

La segunda etapa que se superó fue la falta de ventas por cambio de la demanda, esto ocasionado por la crisis sanitaria de Covid 19. Esta barrera se superó a partir de la correcta orientación a mercado y la rápida reorganización de estructura productiva para atender al mercado con nuevos productos. El beneficio específico que generó fue superar esa etapa de nulas ventas de los productos convencionales y abrirse a nuevos productos complementarios al mercado de mochilas.

La tercera barrera que se superó fueron los cuellos de botella en la producción. Esta barrera se superó a partir de la integración de nuevo personal y la implementación de un sistema de capacitación tipo "maestro - aprendiz". El beneficio específico que generó fue aumentar la capacidad de producción sin que Javier tuviera que involucrarse directamente en la capacitación y por lo tanto continuar atendiendo a los clientes y otros asuntos personales.

En esta tercera etapa, se observa cómo las innovaciones generadas han tenido claros beneficios en la parte interna de la empresa, se ha aumentado la capacidad de producción a partir del sistema maestro- aprendiz, se ha probado la capacidad de reconfigurar la estructura productiva para responder a contingencias y se ha logrado implementar un sistema híbrido de facturación para atender tanto a clientes formales como informales. Sin embargo, a pesar de la generación de nuevas innovaciones, estas no han resultado en un aumento significativo de las ventas. Esto lo demuestra la gráfica 17, en la que se observa que los ingresos generados en la tercera etapa se han mantenido estables. De esta forma, se puede confirmar, que las innovaciones generadas no han tenido impacto sustancial y una posible explicación es que aún no se han desarrollado todas las capacidades empresariales que permitan la generación de innovaciones complementarias para de forma integral, superar la etapa de revolución y comenzar una senda de crecimiento.

Conclusiones objetivo específico 2

El análisis realizado para el objetivo específico dos, nos permite llegar a las siguientes conclusiones:

- Las capacidades empresariales por sí solas no tienen impacto en el crecimiento de la empresa, es a partir del desarrollo de innovaciones con lo que se puede capitalizar su beneficio y de esta forma impactar en el crecimiento.
- Existe una relación positiva entre generación de innovaciones y superación de barreras, cuando las innovaciones se dan de forma integral tanto en el ámbito interno como externo de la empresa y no solo en un componente particular, por lo que aunque las innovaciones individuales tengan un impacto positivo, estas no garantizan el crecimiento de la empresa.

La pregunta específica del segundo objetivo fue: ¿Qué impacto tiene el desarrollo de capacidades empresariales y la generación de innovaciones en el crecimiento de la empresa? El análisis realizado nos permite concluir que no hay una relación directa entre el desarrollo de capacidades empresariales y el crecimiento de la empresa, sino que las capacidades empresariales permiten generar innovaciones y es a partir de estas que se detona el crecimiento de la empresa. Como mencionan Martínez y Espinosa (2019) las capacidades empresariales son *habilidades*, por lo tanto estas por sí solas no generan impacto, es a partir de su implementación en innovaciones donde pueden capitalizarse. Lo anterior no significa que no sean importantes ya que como se mencionó con anterioridad, se concluye que las capacidades empresariales son habilitadores de la innovación, por lo tanto deben desarrollarse continuamente buscando mejorarlas y aumentarlas para apuntalar la generación de innovaciones.

La segunda conclusión es que aunque la generación de innovaciones individuales puede tener un impacto positivo en la empresa, esta no garantiza el crecimiento de la empresa ya que para detonar una senda de crecimiento, los cambios realizados deben tener efectos tanto en la estructura interna como externa de la empresa. Al analizar las etapas de crecimiento de Javier, se observa que cada innovación tiene un beneficio específico y contribuye al crecimiento de la empresa pero es gracias a la combinación de todas las innovaciones que se alcanza el punto de lo que el mercado quiere con lo que la empresa ofrece y por lo tanto se genera el crecimiento. Por lo tanto se confirma la importancia de analizar la empresa de forma sistémica y no por componentes individuales ya que la empresa no es un ente separado de su realidad sino que está en constante interacción con múltiples agentes.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar cómo el desarrollo de capacidades empresariales incide en la generación de innovaciones a nivel empresa y que impacto tienen en el crecimiento de las microempresas y en particular de las microempresas con orientación de crecimiento. Para lograrlo, se realizó un estudio de caso a partir de la empresa Javier ya que cumplía con todos los requisitos para su correcto análisis. Partiendo del objetivo general, se planteó como objetivos específicos analizar el proceso de desarrollo de capacidades empresariales y las innovaciones generadas a partir de ellas y explicar cómo el desarrollo de capacidades empresariales, junto con las innovaciones desarrolladas, permite superar las barreras para el crecimiento de la microempresa. El estudio de caso permitió responder satisfactoriamente las dos preguntas de investigación planteadas y a partir de estas se llega a cuatro conclusiones:

1.- El desarrollo de las capacidades empresariales propuestas por Gomez (2008) incide en la generación de innovaciones ya que estas funcionan como habilitadores de la innovación.

Schumpeter (1950) y Zahra (2008) plantean que las microempresas deben contar con las capacidades suficientes para convertir las oportunidades de negocio en innovación, para este caso se observa que Javier (conformada por el microempresario, sus trabajadores y aliados) ha desarrollado capacidades específicas para convertir las oportunidades de negocio en innovaciones. A su vez, Minniti y Lévesque (2008) buscan determinar qué tipo de capacidades empresariales influyen más que otras en el crecimiento de las empresas de reciente creación, de la misma forma, la información obtenida permite concluir que el desarrollo de las cuatro capacidades empresariales es una opción viable para convertir las oportunidades de negocio en innovación, capitalizar sus beneficios y crecer. Los autores mencionados plantean la importancia de las capacidades necesarias para poder innovar y crecer, por lo tanto el foco está en las capacidades empresariales como proxy de las innovaciones y el crecimiento.

La investigación realizada concluye que las capacidades empresariales son una alternativa viable ya que habilitan la generación de innovaciones, que a su vez permite detonar crecimiento y que sin el desarrollo de capacidades empresariales, por mucho capital, activos y condiciones favorables, la microempresa no puede explotar los beneficios de forma sostenida. La primera conclusión es relevante debido a la trascendencia que tienen, esta la define Collins (1997) y radica en que “permiten responder a las percepciones estratégicas para reconocer el valor intrínseco de otros recursos así como desarrollar estrategias novedosas antes que los competidores (pág 145),” el estudio realizado con Javier permite evidenciar como las capacidades empresariales desarrolladas en las tres etapas analizadas han respondido al reconocimiento del valor intrínseco y la generación de las condiciones para innovar.

2.- El fortalecimiento de las capacidades empresariales permite el desarrollo de rutas de innovación y la generación de ventajas competitivas de largo plazo.

Se observa que tanto las capacidades empresariales como las innovaciones, conforme se van desarrollando, permiten que la microempresa desarrolle rutas de innovación y ventajas competitivas. Estas rutas han generado ventajas superiores ya que la microempresa se ha

especializado en dos atributo en particular y gracias a esto, sobresale frente a su competencia. Kotler (1991) argumenta que el desarrollo de rutas de innovación “no menoscaba la capacidad innovadora de un equipo de innovación, sino que, simplemente lo orienta en una dirección determinada (pág 68)” En el caso de Javier vemos cómo al especializarse en mochilas para patines y patinetas pasa (a lo largo de las tres etapas) de imitar productos a generar sus propios diseños y diversificarlos según las necesidades de sus clientes, a su vez al especializarse en mejoras organizacionales pasa de una producción tercerizada a una combinación interna y externa con un sistema maestro - aprendiz en el interior de la empresa.

Este desarrollo de rutas de innovación, se ha sostenido por el continuo fortalecimiento de las capacidades empresariales, por lo que una vez que en cierta capacidad se alcanza un dominio x, se busca llegar a un nuevo nivel de dominio que haga más atractiva la microempresa. Se considera que estas rutas de innovación son ventajas competitivas de la microempresa ya que cumple con las cuatro condiciones que Grant (1991) establece, son durables, difícil de imitar, transferibles y difíciles de replicar. Se concluye que en el desarrollo de estas rutas de innovación, ha incidido de forma determinante el desarrollo de capacidades empresariales específicas y que estas han generado las condiciones para que la empresa tenga un desempeño único en la rama a la que pertenece. Las capacidades empresariales generadas habilitan al microempresario para tomar decisiones de una forma particular, esta capacidad permite un actuar no replicable y de alto valor, a su vez debido al tiempo y recursos generados en desarrollar estas capacidades, generar una competencia directa representa un alto costo lo que refuerza la ventaja competitiva de la empresa.

La relevancia de la segunda conclusión reside en que a partir del fortalecimiento de las capacidades empresariales, la empresa genera capacidades superiores difíciles de imitar y de larga duración, por lo tanto habilita las condiciones para que las innovaciones se concentren en rutas de innovación y se conviertan en ventajas competitivas de largo plazo.

3.- Las capacidades empresariales por sí solas no generan impacto en el crecimiento de la empresa.

Se concluye que las capacidades empresariales por sí solas no tienen impacto en el crecimiento de la empresa, sino que es a partir del desarrollo de innovaciones con lo que se puede capitalizar su beneficio y de esta forma impactar en el crecimiento. Las capacidades empresariales son habilidades, por lo tanto, se deben de poner en práctica a partir de acciones, estrategias o innovaciones para alcanzar un resultado favorable. Lo anterior confirma lo propuesto por Hult et al. (2004) y Gomez (2008) en que las capacidades de orientación a mercado, al aprendizaje y empresarial, son antecesoras de la capacidad de innovación y la capacidad de innovación es la que tiene un impacto sobre los resultados organizacionales y por lo tanto el crecimiento de la organización.

En el estudio de caso queda claro como en cada etapa se desarrollaron múltiples atributos de las capacidades empresariales sin que resultaran visiblemente en el crecimiento para la empresa, se concluye que es debido a que no se tradujeron en innovaciones y que por lo tanto el desarrollo de capacidades empresariales por sí solo no genera crecimiento. Dicha conclusión es relevante porque si no todos los atributos de las capacidades empresariales

que se desarrollen van a resultar en innovaciones, se debe analizar cuándo y qué atributos valen la pena desarrollar.

Sin embargo, para esto se debe contar con una planeación estratégica y visión de largo plazo (escrita o no escrita) y esta persiste siendo el talón de aquiles de las microempresas. Desde que se establecieron los retos de las microempresas Mexicanas, se mencionaron a las deficiencias administrativas y a la falta de planeación como dos de las principales barreras (ITESM, 2018, Paredes, 2016) para alcanzar el crecimiento de la microempresa, si no hay objetivos no puede haber un plan que determine qué capacidades e innovaciones desarrollar e incluso aunque existan resultados, estos no se pueden evaluar ya que no hay ningún criterio objetivo para evaluación. Por lo tanto, aunque es importante que todas las capacidades empresariales se desarrollen, deben estar guiadas por la capacidad de orientación empresarial y en específico por el atributo de planeación de largo plazo.

4.- Si las innovaciones se generan de forma integral, existe una relación positiva entre estas y la superación de barreras.

Finalmente, se concluye que existe una relación positiva entre generación de innovaciones y superación de barreras cuando las innovaciones se dan de forma integral tanto en el ámbito interno como externo de la empresa y no solo en un componente particular, por lo que aunque las innovaciones individuales pueden tener un impacto positivo, estas no garantizan el crecimiento sostenido de la empresa. La conclusión alcanzada refuerza el planteamiento de Barney (1991) que propone que “la ventaja competitiva se obtiene al implementar estrategias que exploten las fortalezas internas y respondan a las oportunidades del ambiente, al mismo tiempo que se neutralicen las amenazas externas y las debilidades internas” (pág 99). Por lo tanto, es crucial que se desarrolle un portafolio equilibrado de innovaciones que le genere a la empresa las capacidades suficientes para explotar sus recursos pero que estos estén dirigidos a responder las oportunidades del ambiente.

El caso analizado refuerza lo anterior ya que en las primeras dos etapas se observa que se desarrollaron innovaciones internas y externas y por lo tanto se lograron superar las barreras de crecimiento, sin embargo en la tercera etapa solo se desarrollaron innovaciones internas que aumentaron las capacidades de la empresa pero no respondieron de mejor forma las necesidades del mercado y por lo tanto no han detonado una nueva senda de crecimiento. Esto es de gran relevancia y refuerza la tercera conclusión, no necesariamente todas las innovaciones van a tener un impacto positivo en el crecimiento de la empresa, solo lo tendrán si de forma integral explotan las fortalezas internas y responden a las necesidades del mercado.

Adicional a las conclusiones alcanzadas, se confirma que los modelos planteados tanto por Gomez (2008) como por Greiner (1998) son de gran utilidad para explicar cómo una empresa de tamaño y recursos limitados, logra desarrollar capacidades superiores que le permite competir en un mercado globalizado, esto a partir del desarrollo de capacidades empresariales e innovaciones a nivel empresa. Por lo tanto, se refuerza el planteamiento de Gomez sobre la importancia del desarrollo de las cuatro capacidades empresariales planteadas.

Partiendo de la teoría de recursos y capacidades en la que la empresa debe desarrollar a partir de sus capacidades, una serie de ventajas competitivas para asegurar rentas superiores de largo plazo, las capacidades empresariales se posicionan como una opción viable para una microempresa con orientación de crecimiento. Las capacidades empresariales son una opción viable si se les considera como habilitadores de innovación y se les refuerza continuamente para desarrollar rutas de innovación y ventajas competitivas. De igual forma, son una opción viable partiendo que deben desarrollarse de forma integral y con una ruta clara enfocada en la superación de barreras de crecimiento.

Implicaciones para futuras investigaciones

Los hallazgos y conclusiones alcanzadas en la presente investigación, abren la puerta al desarrollo de un modelo de crecimiento enfocado en microempresas y basado en tres elementos: barrera a superar, innovaciones necesarias y capacidades empresariales que se deben desarrollar. Dicho modelo parte de los planteados por Gomez (2008) y Greiner (1997), su aporte principal sería enfocar la dirección del desarrollo de innovaciones, que puede ser, superar las barreras de crecimiento. Dicho modelo puede contribuir al aumentar la competitividad en las microempresas y coadyuvar a la reducción de la mortalidad, por lo tanto se propone como resultado final de la presente investigación la siguiente hipótesis a validar en investigaciones futuras:

La microempresa con orientación de crecimiento, puede desarrollar ventajas competitivas que le aseguren sobrevivir, consolidarse y crecer (y por consiguiente, lograr rentas superiores de largo plazo) a partir del desarrollo de capacidades empresariales. Estas funcionan como habilitadoras para generar innovaciones, por lo que a partir de la conformación de un portafolio planeado e integral de innovaciones, puede superar las distintas crisis de crecimiento a las que se enfrenta y detonar múltiples sendas de crecimiento que le permitan transitar hacia la pequeña y mediana empresa.

REFERENCIAS

- Alvarado, G. (2013). Fortalecimiento del mercado interno. Una medida para dirigir el desarrollo. [Tesis Doctoral, Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública del Tecnológico de Monterrey]. <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/628927/33068001113026.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Amit, R y Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent, (Vol. 14, No.1, pp.33-46). https://www.researchgate.net/publication/243775502_Strategic_Assets_and_Organizational_Rent
- Arias, D. (2008). Microempresas y Cadenas Transnacionales. El Caso de Walmart en Michoacán. Enfoque desde el desarrollo local. Economía y Sociedad, Vol 14, Núm 21, 111 - 129
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)
- Bell, Martin. (1984). Learning and the accumulation of industrial technological capacity in developing countries.
- Cadena, F. (2005). De la economía popular a la economía de solidaridad. Revista Latinoamericana de Economía. Vol. 36, Núm. 142 <http://www.scielo.org.mx/pdf/prode/v36n142/v36n142a11.pdf>
- Calle, P. (2017). Conceptualización del rol de la orientación al mercado en comercializadoras de químicos en la ciudad de Medellín. Revista Chilena de Ingeniería, Vol. 27, Núm 1, 8 -21
- Caraballo, Y., Mesa, D., y Herrera, J. (2009). Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional. Revista Cubana de Ciencia Agrícola, Vol. 43, 1-13. https://www.researchgate.net/publication/315614363_Herramientas_de_gestion_d_el_conocimiento_convergencias_hacia_un_aprendizaje_organizational
- Collis, D. (1994). How valuable are organizational capabilities? Strategic Management Journal. Competitive organizational behavior, Vol. 15, 143-152. <https://www.jstor.org/stable/2486815>
- Data México, (2022). Datos generales Nezahualcóyotl. [https://datamexico.org/es/profile/geo/nezahualcoyotl#:~:text=Pir%C3%A1mide%20poblacional&text=La%20poblaci%C3%B3n%20total%20de%20Nezahualc%C3%B3yotl,19%20a%C3%B1os%20\(83%2C541%20habitantes\).](https://datamexico.org/es/profile/geo/nezahualcoyotl#:~:text=Pir%C3%A1mide%20poblacional&text=La%20poblaci%C3%B3n%20total%20de%20Nezahualc%C3%B3yotl,19%20a%C3%B1os%20(83%2C541%20habitantes).)
- Demsetz, H. (1973). Estructura de la industria, rivalidad del mercado y política pública. Revista de Derecho y Economía. Vol.16. <https://www.jstor.org/stable/724822>
- Díaz, L. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. Revista escuela de administración de negocios, Núm. 61, 39-67. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495005.pdf>

- Dini, M., Stumpo, G. (2019). mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. CEPAL. https://guiasbus.us.es/ld.php?content_id=20512221
- Dodgson, M. (1993). *Organizational Learning: A Review of Some Literatures*. Sage.
- García, P., Carrillo, S. (2008) Análisis de las deficiencias administrativas de las PYME para el acceso a financiamiento. Vol 1. 339 - 348 http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5/29%20GARCIA_CARILLO.pdf
- Gomez, J (2008). Orientación al mercado, capacidades empresariales y resultados en las PYMES de nueva creación [Tesis Doctoral, Facultad de ciencias económicas y empresariales, Departamento de economía de la empresa]. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/3970/jegv1de1.pdf?sequence=1>
- Grant, R . (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. https://www.researchgate.net/publication/292714014_The_Resource-Based_Theory_of_Competitive_Advantage_Implications_for_Strategy_Formulation
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol, 17, 109-122. <https://www.jstor.org/stable/2486994>
- Greiner, L. (1998). La evolución y revolución en el crecimiento de las organizaciones. *Harvard Business Review*
- Huchin, J y López F. (2017). Competencias empresariales con enfoque hacia la microempresa. *Revista ciencia administrativa*. Vol 7.
- Hult, T., Hurley, R y Knight, A. (2003). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*. Vol.33, 429-438. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850103001160>
- INEGI, (2017). Esperanza de vida de los negocios en México. https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/default.html#Informacion_general
- INEGI, (2019). Censos económicos 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/cc/2019/>
- INEGI, (2019). Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas 2018 (ENAFIN 2018). <https://www.inegi.org.mx/programas/enafin/2018/>
- INEGI, (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- Lumpkin, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21, Núm 1, 135 - 172 <http://www.jstor.org/stable/258632> .
- Malerba, Franco. (1992). Learning by firms and incremental technical change. *The economic journal*, Vol. 102, 845-859. <https://www.jstor.org/stable/2234581>

- Marulanda, F. (2018). El individuo y sus motivaciones en el proceso emprendedor. *Universidad & empresa*, Vol. 21, Núm 36, 149 - 174 <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.6197>
- Martinez, G y Espinosa, A. (2017). Construcción de capacidades empresariales y tecnológicas. El caso de una pequeña empresa mexicana technology push. *Economía y desarrollo*, 158, 117-128. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842017000200008
- Minniti, M y Lévesque, M. (2008). Recent development in the economics of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. Vol.23, 603-612. https://www.researchgate.net/publication/4968136_Recent_developments_in_the_economics_of_entrepreneurship_Journal_of_Business_Venturing_23_603-612
- Nelson, R y Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard college.
- Nonaka, I y Takeuchi, N. (1995). *La organización creadora del conocimiento*. Oxford.
- OCDE, (2005). *Manual de Oslo* tercera edición. <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Orozco, L., Chavarro, D y Rivera, H. (2007). Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional. *Universidad y empresa*. Vol. 6, 37-58. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187217485003.pdf>
- Rojas, J. (2018). Aproximación sociológica al significado de los términos: economía popular, economía social y economía solidaria en México. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, Núm. 39, 61-73. <https://revistas.um.es/areas/article/view/408441>
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Fondo de Cultura Económica.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), (2019). Estadística básica del autotransporte federal 2019. <https://www.sct.gob.mx/transporte-y-medicina-preventiva/autotransporte-federal/estadistica/>
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), (sf). Glosario de términos laborales. <https://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/glosario/glosario.htm>
- Sinkula, J. (1997). A Framework for Market - Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 25, Núm 4, 305 - 318
- Teece, D., Pisano, G y Shuen, Amy. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. Vol. 18(7), 509-533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>
- Valdés, A (2012). Las mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*. Vol. 7, Núm. 14 126- 156. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>
- Vázquez, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. *Revista Apuntes del CENES*, Vol. 28, Núm. 47, 117 - 132. <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cenes/article/view/83>

Wesley, Cohen y Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol 35, No 1, 128-152.
<https://www.jstor.org/stable/2393553>

Zahra, A. (2008). The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*. Núm. 2, 243 - 257.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sej.47>