

Factores de éxito en la propuesta estratégica de valor de las pymes, en la era del conocimiento.

Success factors in strategic value proposition of Smes in the era of knowledge.

MBA Acuña Opazo, Christian

Profesor de las asignaturas de Finanzas, Economía y Estrategia para las carreras de Ingeniería Comercial e Ingeniería en Administración de Empresas en Universidad Tecnológica de Chile Inacap.

Recibido: 06/08/2013

Aceptado: 30/10/13

RESUMEN

La competitividad y el Proceso de Creación de Valor, son factores importantes de la gestión empresarial. Este trabajo investiga qué factores estratégicos deberán considerar las PyMe's, en la generación de ventajas competitivas por medio del Capital Relacional y la Estrategia de Co-Creación. El objetivo es Explicar la importancia del capital relacional y de la estrategia de co-creación, como fuentes de ventajas competitivas para las empresas PyMe's en Chile. En este sentido, el desafío para estas empresas es: cómo lograr niveles de competitividad superiores, a través de modelos de negocio que incorporen elementos intangibles en sus procesos estratégicos e innovadores.

PALABRAS CLAVES: Estrategia, Valor, Capital Relacional, Co-Creación

ABSTRACT

Competitiveness and Value Creation Process, are important factors in business management. This paper investigates what factors should be considered strategic SME's, in generating competitive advantages by Relational Capital Strategy and Co-Creation. The aim is to explain the importance of relational capital and the strategy of co-creation as a source of competitive advantage for SME's companies

in Chile. In this sense, the challenge for these companies is how to achieve higher levels of competitiveness through business models that incorporate intangible elements in their strategic and innovative processes.

KEYWORDS: Strategy, Value, Relational Capital, Co-Creation

1. Introducción

En un mundo globalizado como el de hoy, donde la rapidez de los cambios presentes en los mercados, la naturaleza de las empresas a cambiado, se les exige un mayor grado de flexibilidad en cuanto al uso de sus recursos y su organización, como también un conocimiento real de sus capacidades y sus activos, lo que incluye a aquellos que no son físicos, los activos intangibles. Lo anterior, toma vital importancia a la hora de sacar conclusiones sobre el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, más aún cuando estos recursos presentan un vínculo muy importante con el desarrollo de ventajas competitivas (Cañibano et al. 1999, citado en Malgioglio, 2001: 351), y sus procesos estratégicos.

Hoy en día, los procesos estratégicos de las empresas se han flexibilizados, y cada vez están más orientados a la incorporación y fortalecimiento de relaciones con sus Stakeholders, en la solución de problemas. En este sentido la Co-Creación, es muy importante en la creación de valor por medio de las ventajas competitivas, ya que permite identificar puntos de interacción empresa-clientes-proveedores de interés, mejora el grado de integración con distintos agentes participantes y aumenta el grado de eficiencia en el uso de los recursos.

Es por esto que, el presente trabajo de investigación, se enmarca bajo la necesidad de identificar los factores de éxito en las diferentes propuestas de valor que las empresas, especialmente las pequeñas y medianas empresas en Chile,

más adelante PyMe's, deberán tener presente a la hora de participar competitivamente en un mercado en este nuevo siglo, el siglo del conocimiento.

Objetivos

Los objetivos principales que se pretenden alcanzar con este trabajo de investigación, son:

- Identificar las principales características competitivas que deben presentar las PyMe's en Chile, como agentes económicos en el siglo XXI.
- Explicar la importancia del capital relacional y de la estrategia de co-creación, como fuentes de ventajas competitivas para las empresas PyMe's en Chile, en el logro de resultados superiores.
- Describir la relación entre el capital relacional y la estrategia de co-creación en el proceso estratégico de las PyMe's en Chile.

Metodología

La posición metodológica asumida en esta investigación corresponde a un enfoque Documental, fundamentado en estudios empíricos de diversos conceptos relacionados con los factores estratégicos de las empresas PyMe's. Por lo anterior, se intenta presentar la importancia del vínculo entre el Capital Relacional y la Co-Creación, para el proceso estratégico de las PyMe's.

Esta investigación se presenta en el marco sobre la estrategia y los factores de desarrollo de ventajas competitivas, donde es importante destacar algunas características de los mercados actuales en cuanto al grado de competitividad: rendimientos crecientes de escala, el desarrollo de redes, el grado de especialización en el desarrollo de competencias de relaciones, tecnológicas y organizacionales que promuevan ventajas competitivas sustentables y dinámicas (Friedmann, 2004).

En este sentido, no es de mucha utilidad el esfuerzo individual de las empresas para lograr mayores niveles de competencia, si las condiciones sociales, económicas y políticas, no se anexan a estas iniciativas, creando restricciones a las gestiones de las PyMe's, de manera que el avance que se logra en el ámbito de la misma, se revierte por causa de las limitaciones que se presentan en su entorno.

Acorde con el razonamiento expresado, la presente investigación pretende contestar fundamentalmente las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué factores estratégicos deben ser considerados por las empresas PyMe's nacionales, en sus procesos de Creación de Valor?
- 2.- ¿Existe una relación directa entre los elementos intangibles (activos) y los resultados de las propuestas de valor de las empresas PyMe's?

Por lo señalado anteriormente, existe una necesidad real de identificar la importancia de factores, de carácter intangible, y su relación con los procesos estratégicos de la PyMe's, y de manera especial en la estrategia de Co-Creación, por tanto se propone en esta investigación hacerlo específicamente en alguno de sus componente, pues son un factor que le permitiría a las empresas, enfrentar proceso de crecimiento y competitividad frente al mercado, de manera más eficiente, y por consiguiente, con cambios significativos en el valor de mercado de la misma. Frente a este escenario, algunos autores¹ señalan lo siguiente, con respecto a la gestión de los activos intangibles:

El tratamiento de los activos intangibles constituye uno de los campos controvertidos con los que se enfrenta la investigación contable, pues ésta tiene que satisfacer las demandas de información de los diferentes usuarios, y existe un debate sobre cuáles son los activos de esta naturaleza que deberían considerarse,

¹ Nevado & López, 2002

así como la valoración y presentación de los mismos en los estados contables tradicionales, ya que éstos están dejando de ser explicativos de esta nueva realidad del conocimiento, lo que exige una respuesta para poder hacer frente a esta situación. (Nevado, 2002: XVII, Citada por Álvarez, 2010, p.41)

2. Marco teórico

2.1. Capital Intelectual y Capital Relacional

La sociedad actual, sociedad de la información, tiene como pilar fundamental el conocimiento, por cuanto es la base de toda generación de valor, desarrollo social y crecimiento económico. En 1984, Wernerfelt en un artículo planteó lo que en los años siguientes se conocería como “Teoría de los Recursos y Capacidades”, lo que algunos investigadores (Prahalad & Hamel, 1990a, 1994b) divulgan e introducen el concepto teórico en la sociedad investigativa.

Esta teoría de los Recursos y Capacidades presenta dos axiomas: Primero, la heterogeneidad de los recursos, presentada por David Ricardo quien estableció que la renta sólo se produce, cuando los recursos existentes son escasos y de calidades distintas; segundo, el mantenimiento de dicha heterogeneidad en el tiempo. Estos dos puntos combinados, presentan factibilidades de desarrollar ventajas competitivas por parte de la empresa. Sin embargo, los tiempos han cambiado, los recursos son más escasos y las exigencias hacia las empresas es cada vez mayor. De lo anterior se deduce, que actualmente, la eficiencia y la innovación son dos variables fundamentales en el proceso de creación de valor de las empresas, ambos ligados fuertemente con el concepto de activos intangibles, lo que en los siguientes puntos de este trabajo, se denominará Capital Intelectual.

Desde el enfoque de la teoría de los Recursos y Capacidades, el estudio del Capital Intelectual constituye un marco de referencia muy importante, toda vez que

permite una comprensión de cada uno de sus componentes, y cómo éstos pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En 1969 el concepto de Capital Intelectual aparece en las investigaciones de la época (Bontis, 1998a, 2000b, 2001c). Por su parte, algunos autores (Teece, 1998; Dosi et al., 1998) presentan la importancia que tienen los intangibles en los procesos de generación de ventaja competitiva. Es en los años noventa cuando, a raíz del auge de la economía del conocimiento, los consultores e investigadores en el área de la gestión empresarial empiezan a prestar atención a los intangibles y al Capital Intelectual.

Por tanto, un conocimiento del valor del Capital Intelectual se convierte en un aspecto básico, teniendo presente, que no es tan importante determinar un valor exacto de ese Capital Intelectual, pero si, conocer cuál es el desarrollo que se produce del mismo (Sánchez, Melián, & Hormiga, 2007; Martín de Castro et al, 2009). Desde este punto de vista, existen muchos modelos de Capital Intelectual, la mayoría de ellos van asociados a la estrategia corporativa que tenga la empresa, y por lo tanto, la importancia de cada factor o variable de este capital. Se establece además, que para hacer comparaciones entre indicadores de los diferentes modelos, se pueden desarrollar indicadores globales de ese capital, por mencionar algunos: Razón entre el valor de mercado y el valor contable, la “q” de Tobin y el cálculo del valor intangible.

En este sentido, uno de los modelos desarrollados para medir y dar valor a dicho capital, es el Modelo Intelect. El Instituto Universitario Euroforum Escorial, dirigido por el profesor Eduardo Bueno, desarrolló este modelo como uno de los proyectos más importantes en este campo, realizados en España (Euroforum, 1998).

El Modelo Intelect, define el valor de la empresa como la suma de dos activos: Activos Tangibles más los Activos Intangibles (Capital Intelectual). Éstos últimos

están compuesto por: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional. Siguiendo con este enfoque, según este modelo, el Capital Relacional surge por el intercambio de información con externos, es decir, son las relaciones de la organización y empresas con los agentes de su entorno (stakeholders), tales como: relación con su cartera de clientes, relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, relaciones producto de acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, relaciones debido a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa, medios de comunicación y alianzas (Bueno, 1998).

En el contexto de determinar el valor del Capital Intelectual de una organización o empresa, se evidencia la problemática a la que se ven enfrentados estos modelos, ya que metodológicamente varios son los procedimientos que permiten valorar económicamente dicho capital (Arango, Gil & Pérez, 2007; Simaro, Tonelli & Carús, 2012), presentándose muchas similitudes entre cada modelo propuesto, pero también diferencias de enfoque, las que principalmente se presentan por la gran subjetividad en la definición y clasificación de este tipo de recursos, y por consiguiente, en el resultado de su valoración, por tanto, se debe precisar que los activos que componen el Capital Relacional, son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente, y al depender de una relación con terceros, no pueden ser controlados de manera total por la misma (Yang, 2009).

El Capital Relacional, según el Modelo Intellect, se compone a su vez, de dos capitales, tales son: Capital de Negocio y Capital Social, las que responden a una estructura social de Relaciones de Mercado y Relaciones Sociales, respectivamente. Considerando que el valor del Capital Relacional se evalúa en base a las relaciones que la empresa desarrolla y/o sostiene con su entorno externo e interno, el Capital de Negocio está representado por el valor que representa para la organización las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados con su proceso de negocio básico, mientras que el Capital

Social está representado por el valor que representa para la organización las relaciones que mantiene con los agentes sociales que actúan en su entorno, expresado en términos de nivel de integración, compromiso, cooperación, conexión y responsabilidad social (tabla 1).

Tabla 1: Elementos y Variables del Capital Relacional.

Capital de Negocio		
	Elementos	Variables
Relaciones con los Clientes	Relaciones con los diferentes segmentos de clientes que demandan o pueden demandar los bienes o servicios que configuran el proceso de negocio básico de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Base de clientes relevantes ▪ Lealtad de clientes ▪ Satisfacción del cliente ▪ Procesos de relación con clientes
Relaciones con Proveedores	Relaciones con los diferentes suministradores de los recursos necesarios para el proceso de negocio básico de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formalización de la relación con proveedores ▪ Soporte tecnológico ▪ Personalización de productos y servicios ▪ Capacidad de respuesta del proveedor
Relaciones con accionistas, instituciones e inversores	Relaciones mantenidas con accionistas, instituciones e inversores que componen el mercado en el que actúa la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones con los accionistas e inversores institucionales ▪ Relaciones con instituciones del mercado ▪ Relaciones de participación empresarial

Relaciones con aliados	Acuerdos de colaboración que la organización mantiene con un cierto grado de intensidad, continuidad y estructuración.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Base de aliados ▪ Solidez y Beneficios de las alianzas
Relaciones con competidores	Relaciones existentes con otros competidores tanto del mismo sector como de sectores afines.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de competidores ▪ Procesos de relación con competidores
Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad	Relaciones que la organización mantiene con las instituciones de promoción y mejora de la calidad, con el fin de incrementar la calidad de la gestión de la empresa y la de los procesos, productos y servicios que desarrolla.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones con instituciones de la calidad ▪ Certificaciones y sistemas de calidad
Capital de Social		
Relaciones con medios de comunicación e imagen Corporativa	Relaciones que la institución mantiene con los medios de comunicación para incrementar la notoriedad de la marca así como la reputación y el nombre de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notoriedad de marca ▪ Relaciones con medios de comunicación
Relaciones con la defensa del medio ambiente	Preservación del medio natural y promoción de iniciativas ecológicas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones con las instituciones de defensa medioambiental ▪ Códigos y certificaciones medioambientales
Relaciones	Relaciones con las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones con las

sociales	sindicales e instituciones del mercado de trabajo, conducentes a la creación, calidad y estabilidad del empleo.	organizaciones sindicales ▪ Relaciones con las instituciones del mercado de trabajo
Reputación corporativa	Relaciones que la organización mantiene con los diferentes agentes sociales (mercados, instituciones, ciudadanos y consumidores) así como las acciones que redundan en una percepción social favorable.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Códigos de conducta organizativa ▪ Código de gobierno de la empresa ▪ Acción social

Fuente: Óscar Rodríguez Ruiz. V Jornadas de Gestión de la Información “El nuevo entorno: contenidos, orientación al mercado y aprendizaje”. 2003

2.2. Co-Creación

Tal como fue mencionado en el presente trabajo de investigación, el mundo actual es altamente competitivo, los procesos estratégicos de toda empresa presentan como foco principal, la innovación, variable que se transforma en su principal desafío, lo que tiene directa relación con lo planteado en el libro “The Structuring of Organizations”, donde se conceptualiza estrategia como “todas aquellas acciones que son planeadas en respuesta a, o como anticipación, a los cambios en el medio ambiente externo, en los clientes, o en los competidores” (Mintzberg, 1993).

Por lo anterior, una empresa en la actualidad, no sólo debe tener la capacidad de comprender el medio externo, visualizar los cambios que se avecinan e interpretar las señales de sus competidores, que le permitan obtener nuevos enfoques sobre su proceso de innovación, sino que además, debe tener la competencia de lograr mayores niveles de eficiencia en sus procesos internos, y poder relacionar este medio con el ambiente externo, de manera de ir en busca de incrementos

sucesivos en el valor de mercado, lo que muchas veces puede ser profundamente transformador y complejo para la empresa². Hoy en día, toda empresa y en especial las PyMe's, por su condición desventajosa frente a las grandes organizaciones, debe tener presente dos factores importantes en todo proceso estratégico que desarrolle: 1) conocer la experiencia que sus clientes tienen al consumir sus productos y/o servicios, y 2) entender y atender a sus grupos de interés internos.

El primero de estos factores, tiene relación con el rol que juegan los clientes en la definición de dichos productos y/o servicios, y esto por el gran aporte que han entregado las TIC'S en los niveles de satisfacción de los mismos clientes, al tener mayor y mejor acceso a información. Hoy en día, el consumidor pide experiencias, es activo y no sólo es un simple comprador. Cuatro son las características generales de un consumidor actual: Está más informado, está más conectado, es más activo y globalizado.

El segundo factor, tiene su importancia en los trabajadores y en la experiencia que estos han desarrollado en sus distintas funciones dentro de la empresa. Ellos cuentan con elementos que permiten generar valor al interior de la misma, toda vez que generan aprendizaje de sus propias vivencias bajo un ambiente de confianza y creatividad.

En este sentido, la estrategia de Co-Creación es un concepto que tiene que ver con cómo generar valor en equipo para los diferentes grupos de interés de la empresa, los llamados Stakeholders. Por lo tanto, la Co-Creación es un modo de planteamiento estratégico planificado desde el interior de la empresa, que atiende ambas oportunidades de valor, es decir, ambos factores, a través de una visión amplia con los clientes, proveedores y con los trabajadores de la empresa,

² FRIEDMANN, Reinhard, *Gestión y Organización de Empresas en el Siglo XXI*, Parte III, Cap. 1: "El mundo del caos y la complejidad", Santiago, Ril, 2004. p. 106.

haciéndolos participe en la definición de su propia relación con la empresa, identificando cada punto de interacción.

Para el experto Venkat Ramaswamy (2010), la estrategia “puede ser aplicada por todas aquellas compañías que quieren agregar valor a su negocio y, por ende, obtener más ingresos y beneficios a sus accionistas”. Por esto, la Co-Creación se trata de un proceso de equipo, de integrar a los grupos de interés para generar valor. Tal como el mismo autor señala: “Tiene que ver con la transparencia en el manejo de la empresa y en la comunicación”.

El primer punto importante de considerar en el proceso de diseño de Co-Creación, es la identificación o “Set up” de los puntos de interacción entre la empresa y los otros agentes relacionadas con ella, especialmente con los clientes y proveedores, de manera de crear un vínculo de mayor valor mutuo, bajo un ambiente de confianza. Es en esta etapa donde debe ser planificado el objetivo de la agrupación. El segundo punto es preparar el terreno o “Warm up”, es decir, prepararse para discusión, donde es relevante marcar un objetivos claro e inspirador, de manera de generar un ambiente de confianza. El tercer y último punto importante es la generación o “Insights”, es decir, demostrar la capacidad de generación y desarrollo de ideas, seleccionando las más relevantes en función del objetivo definido al principio.

Por lo tanto, y considerando a uno de los agentes importantes para cualquier empresa, se tienen a los clientes, para los cuales la empresa puede identificar varios puntos de interacción o momentos de verdad con ellos, y bajo el enfoque de Co-Creación, descentralizar los procesos de creación de valor, y analizar las experiencias que los mismos clientes han obtenido en dichos puntos, así la empresa podrá definir o re-definir los procesos, de manera de incrementar el valor capturado y el valor generado a través de la comercialización de sus productos y servicios. De esta manera la empresa ingresará en el círculo virtuoso de la

innovación de procesos bajo un enfoque de Co-Creación (Sánchez, 2008), permitiéndose aprovechar oportunidades de negocio y mejoramiento operativo que antes no visualizaba.

3. Estudio de las pymes hoy en día en Chile. Principales resultados

Las PyMe's son una importante fuente de mejoramiento del nivel de innovación, de transferencia tecnológica y aporte al PIB a través de las exportaciones e importaciones. Siendo un elemento base de la economía, como una fuente de ingresos y de empleo de la clase media, es además, un estabilizador en cualquier sociedad. Sin embargo estas empresas se enfrentan a un gran número de desventajas respecto a las organizaciones más grandes, como por ejemplo: en cuanto a acceso a mercados, acceso a créditos, a incorporación rápida de tecnologías entre otros elementos para su desempeño operativo.

En los países desarrollados de la OCDE, se aprecia un alto nivel de apoyo en cuanto a Institucionalidad y Legislación, existiendo instrumentos financieros y tributarios, de capacitación y otras variables políticas, que los gobiernos utilizan para apoyar en el desarrollo de este tipo de empresas. En el caso de Chile, el apoyo a la creación de nuevas empresas y el fortalecimiento de las PyMe's, ha ido en aumento, escalando en el año 2012³, al puesto número 39 de 183 países, respecto al tiempo para iniciar un negocio, lo que evidencia progreso en cuanto a mostrar mayor nivel de apoyo, y que puede transformarse en un impulso para desarrollar un mayor grado de innovación y crecimiento en la economía.

En Chile el 98% de las empresas existentes son PyMe's, y en términos de empleo 7 de cada 10 nuevos empleos son generados por éstas. Algunos autores (Solimano et al, 2007), señalan que, en la medida que un país se desarrolla económicamente, el sector de las PyMe's, como proporción del empleo y del

³ Doing Business. Banco Mundial, 2012

producto aumentan y además su grado de informalidad disminuye, lo que es positivo para alcanzar un mayor nivel de desarrollo de la economía. Variables tales como: cumplimiento de contratos, sistema de pagos, derechos de los trabajadores, entre otras, son factores importantes en las relaciones entre empresas de distinto tamaño.

Por otro lado, un estudio realizado por el Fondo Multilateral de Inversiones, en colaboración con la División de Ciencia y Tecnología del Banco Interamericano de Desarrollo en el año 2008, estudió las PyMe's de alto crecimiento de 3 países: Brasil, Chile y México. La muestra del estudio la conformaban empresas cuyo registro de crecimiento anual es igual o superior al 20% durante los últimos 3 años, medido en "Facturación" o en "número de empleados". Un dato importante con respecto al grado de madurez de las empresas estudiadas, es que las empresas chilenas son relativamente jóvenes (5 años de trayectoria en promedio), comparado con las empresas de Brasil y México, que presentan 10 y 8 años promedio respectivamente.

Con respecto a la innovación, el estudio señala que para el 91% de las empresas encuestadas, esta variable ha permitido que la empresa acelere su crecimiento (en facturación), siendo la innovación de producto la más importante para acelerar dicha variable. La segunda innovación más importante, es la de procesos, y la tercera la innovación organizativa. Analizando la relación entre la innovación y el Capital Intelectual, se observa poca representatividad de ésta en dicho capital, pese a ser considerada una variable importante para el crecimiento de la empresa. En este estudio, las PyMe's nacionales, mostraron que los activos de Capital Intelectual relacionados con el mercado, tales como la Marca, la Reputación, las Licencias, son los más desarrollados con un 53%, valor que está por sobre el 31% de México y el 40% de Brasil. Sin embargo, tanto Brasil como México, poseen una mayor diversificación de su cartera de Capital Intelectual que Chile, incluyendo a los Canales de Distribución y Mercadotecnia, Red de Socios en

Alianzas Estratégicas, Lealtad y la Capacidad de Generación de Ideas de sus Clientes y Proveedores. Lo que les ha permitido alcanzar mayor desarrollo, un crecimiento más acelerado, y mayor nivel de innovación, tanto en sus procesos como productos.

En promedio, el 84% de las empresas contestaron que han tomado medidas explícitas para proteger el Capital Intelectual, basándose principalmente, en métodos indirectos de protección como son la Fidelidad de los Trabajadores, Acceso Restringido a la Información, etc. Analizando este punto con el Capital Relacional, Chile identifica sólo dos variables de este intangible, valorándolos con un 11% en cuanto a “Gestión de Relación con los Clientes” y un 15% con respecto a “Fomentar la Fidelidad del Personal”, comparados con el 35% y 25% respectivamente por los empresarios de Brasil.

Los temas relacionados con el Capital Intelectual y que más preocupan a las PyMe’s nacionales⁴ son “Encontrar y retener personal calificado” con un 39%, “Encontrar socios y proveedores adecuados” con un 25%, “Presiones competitivas” con un 29%, “Desarrollo de una estrategia de marketing” con un 18% y “Tiempo de entrega de productos /servicios a los clientes” con un 19%. Comparado con Brasil, las empresas nacionales son superadas por las extranjeras con un 54% en el ítem “Encontrar y retener personal calificado” y con un 29% en “Burocracia y regulaciones”, donde las PyMe’s nacionales sólo presentan un 17%.

Si se toman en cuenta los factores importantes para la competitividad, un 75% de las empresas de la región considera muy importante “Eficiencia de la cadena de suministro” y un 84% lo hace con respecto a “Adopción de tecnología de la información”.

⁴ UPS Business Monitor Latino América, 2013

En otro estudio, realizado por el Banco Mundial (2011), un factor importante para mejorar el grado de competitividad de la empresa, es la conectividad que ésta posee con su entorno. En dicho estudio, el 92,7% de la PyMe's de América Latina presenta conexión a internet, y sólo el 75,3% de los empleados tiene acceso a dicha herramienta. Brasil es el país con más empleados conectados, con un 90% en promedio para ambos tipos de empresas. Chile es el tercer país con mejores porcentajes, estando muy cerca del valor promedio, 72%.

En este mismo sentido, el 89% de las PyMe's nacionales son usuarias de internet, mientras que el 84,5% de las mismas empresas poseen conexión de este servicio⁵. Al analizar los usos o actividades que más realiza las empresas por internet, se tiene que: El primer uso "Enviar y Recibir Correos Electrónicos" un 94% de las empresas usuarias (promedio de las PyMe's), el segundo uso "Tramites Bancarios" con un 66% de las pequeñas y un 82% de las medianas empresas; y el tercer uso que más se le da a internet es "Obtener Información de Bienes y Servicios" con un 57% de las empresas pequeñas y un 71% de las medianas.

En este mismo estudio, destacables son los otros usos, cuyos porcentajes promedios para ambos tipos de empresas, evidencian la baja capacidad de las PyMe's nacionales de mejorar su productividad y gestión por medio de estas herramientas, tales como: "Interactuar con Organismos de Gobierno" con un 26,5%, "Acceso a otros Servicios Financieros" con un 39,5%; y "Reclutamiento de Personal" con un 18%.

Considerando a las empresas que cuentan con página web, en esta variable se observa que sólo un 37% poseen dicha herramienta. Esto vuelve a ser señal del dispar uso y aprovechamiento de internet que se da entre las empresas nacionales. El detalle se concentra en dos factores principalmente, a saber:

⁵ Encuesta ELE, Ministerios de Economía e INE, 2011,

“Detalles de la Empresa y Productos” con un 97%, y como segundo factor “Permite Contacto” con un 72% para ambos tipos de empresas. Usos tales como “Venta en Línea”, “Información sobre Cuenta o Facturación”, “Seguimiento de Compra o Venta” y “Página para Proveedores” no sobre pasa el 8% el promedio entre la PyMe´s nacionales.

4. Resultados

Relación de Valor: Capital Relacional y Co-Creación

Bajo un enfoque de valor, la principal barrera que enfrentan las PyMe´s es que su paradigma señala que la Dirección Estratégica es una herramienta de gestión sólo perteneciente a las grandes empresas. Es cierto que las PyMe´s presentan problemas con las etapas de Diseño e Implementación de la dirección estratégica, en otras palabras, presentan una baja capacidad de desarrollar procesos de innovación de sus modelos de negocio, pero poseen dos grandes características no siempre aprovechadas, que les permitirían mejorar estos indicadores, como son: flexibilidad y transparencia.

Si la preocupación es mejorar su grado de competitividad, entonces una radiografía del modelo de negocio ilustra de forma sintética cómo ésta traduce sus capacidades en una propuesta de valor que sirve a sus clientes. En este sentido, el éxito de la empresa, se traduce en cómo consigue organizar y coordinar las diferentes capacidades que conforman las áreas que dirigen cada componente de dicho modelo de negocio. Por lo tanto, la relación eficiente de los componentes de dicho modelo es fundamental para la conversión de capacidades en resultados superiores.

Es importante que todo modelo de negocio se construya en torno a una propuesta de valor, y que llegue a sus clientes de los distintos segmentos, de tal forma que del valor percibido obtenga información como resultado de su sistema de

relaciones y colaboraciones, o más específicamente, Capital Relacional en una estrategia de Co-Creación.

Si las PyMe's desean incrementar su valor de mercado, mejorar su grado de competitividad y seguir siendo un pilar fundamental en el crecimiento y desarrollo de la economía del país, será necesario volcar las cifras estadísticas a su favor, invirtiendo en herramientas simples pero eficientes, tales como desarrollar Redes Sociales. Según Mohanbir Sawhney (2007a, 2013b), las grandes organizaciones crearon comunidades y plataformas de participación que les ha permitido a sus comunidades, personalizar sus experiencias con respecto a los productos y/o servicios adquiridos. La existencia de redes permite obtener provecho de los potenciales de sinergia, factor clave de éxito del desarrollo de un territorio. Las sinergias se generan a través de la cooperación de empresas y otras organizaciones dentro de una red relacional. Kevin Kelly (1999) mostró que el poder de una red, compuesta por nodos y conexiones, es proporcional al cuadrado del número de nodos. En este mismo sentido, los cluster, o redes locales, han sido identificados como un factor determinante del desarrollo urbano exitoso.

Este es el elemento que las PyMe's no han aprovechado bien, sea por baja capacidad de desarrollo de este tipo de herramientas o por desconocimientos sobre cómo hacerlo. Si un 40% de la población del mundo utiliza alguna red social, y menos del 10% de las empresas PyMe's de América Latina hacen lo necesario en relación a este tipo de inversión (BID, 2010), entonces un replanteamiento de la estrategia de negocio para acercarse a sus clientes, y lograr entender qué es lo que ellos necesitan y quieren, son un factor de éxito frente a las nuevas y dinámicas formas de consumo. Un error común en las pymes es limitarse a ofrecer productos y/o servicios estandarizados.

5. Discusion

La mejor posición competitiva de una PyMe's, es resultado de procesos estratégico eficientes, donde un factor relevante para dicho valor es el desarrollo e inversión en Capital Intelectual, especialmente en Capital Relacional, y su vínculo con las estrategias orientadas hacia y desde los clientes y proveedores de la empresa, también conocida como estrategia de Co-Creación. Por lo tanto, el valor estratégico del Capital Relacional, se entiende una vez más, como una fuente de ventaja competitiva para toda empresa, lo que se potencia aún más, cuando se gestiona vinculada a estrategias de mercado que resaltan el carácter de colaboración de los clientes.

Las estrategias orientadas al desarrollo de las capacidades tecnológicas, organizacionales, y sobre todo, de relaciones con el entorno, constituyen elementos claves para descubrir vetas de futuros desarrollos de las empresas, frente a los cambios continuos del mercado. Es aquí donde el vínculo con el cliente, toma una importancia trascendental en el éxito empresarial, la estrategia de Co-Creación en conjunto con la capacidad y los recursos de la empresa, unidos a su Capital Relacional, permiten un desarrollo eficiente de su estrategia de mercado.

En general las PyMe's nacionales, invierten muy poco en activos intangibles, sea por factores prioritarios, como los señalados anteriormente, o por falta de información e inexperiencia. Sin embargo, siendo éstas un elemento importante en el crecimiento económico, y tratándose de un país cuya economía depende fuertemente de factores externos, las PyMe's están frente al gran desafío de cómo lograr niveles de competitividad mayores, desarrollar modelos de negocio con altos grados de innovación que les permitan hacer frente a los acelerados cambios que se observan.

6. Conclusiones

El 98% de las empresas chilenas corresponden a PyMe's. De ahí la importancia de éstas en el desarrollo económico del país, lo cual lleva a reflexionar en muchos elementos, como por ejemplo el que tengan una estructura corporativa de carácter legal que sea adecuada, por simple que esta sea. Esto aumentará su acceso a financiamiento y protegerá los derechos legales de sus dueños y trabajadores.

Sin embargo, es evidente que las PyMe's nacionales son generalmente menos aventajadas que las empresas grandes en su acceso a créditos, mercados internacionales, recursos humanos calificados, tecnologías y otros atributos.

Entre muchas herramientas que las empresas disponen para mejorar su competitividad, está internet, sin embargo, las PyMe's de nuestro país presentan porcentajes bajos con respecto a otros países como Brasil, lo que les ha permitido alcanzar niveles de crecimiento en cuanto a competitividad y participación de mercado, nacional e internacional, lo suficiente para estar dentro de las empresas con más alto desarrollo de América Latina.

En cuanto al Capital Intelectual relacionado con el mercado, las PyMe's nacionales se encuentran en un nivel porcentual aceptable, sin embargo, presentan una baja diversificación de esta variable comparado con el mercado empresarial de Brasil y México. La protección de dicho capital, se realiza principalmente por medio de métodos indirectos, lo cual no ha garantizado un apoyo al crecimiento de las PyMe's nacionales.

Un factor importante de mejoramiento de la competitividad de las PyMe's es la conectividad y el grado de relación con los grupos de interés. Las PyMe's nacionales presentan espacio de crecimiento en cuanto a la conectividad y sus usos, ya que solo un 84,5% de las empresas presentan conexión a internet, y el

grado de diversificación en cuanto a usos, no supera el 40% en la mejor de sus variables, “Acceso a otros Servicios Financieros”.

Sólo un 37% de la PyMes nacionales cuenta con página web, evidenciando el bajo grado de inversión en este tipo de herramientas, que podrían ayudar a incrementar la productividad del negocio.

Por lo anterior, son aquellos factores intangibles que las empresas nacionales no han sabido aprovechar en los que deben demostrar mayor interés, accediendo a un mejoramiento de su productividad y por tanto incremento en el negocio, lo que les permitiría alcanzar resultados como los de sus pares de Brasil y México.

La Co-Creación, por teórico que suene no es un término, sino que puede ser una práctica que arroja resultados favorables, ya que reconoce el poder de información de las personas y permite extraer en el proceso conceptos innovadores, expande la capacidad de la empresa para llevar a cabo una introspección de su oferta y de sus capacidades y permite con ello aprovechar oportunidades de negocio y de mejora operativa que podrían no estar a simple vista.

En los últimos años la relación entre cliente o consumidor y las empresas ha aumentado, principalmente a que los clientes han obtenido más poder de decisión y nuevas herramientas para comunicarse con las marcas. En esta situación, las empresas nacionales necesitan crear nuevos canales de diálogo con sus clientes y es donde tiene vital importancia la Co-Creación. De esta forma, puede aplicarse a casi cada tipo de innovación, desde el aspecto operativo y la definición de productos y servicios, hasta la estrategia del negocio y la gestión del mismo.

Tal como se ha evidenciado en esta investigación, la relación que existe entre los componentes de activos intangibles y los resultados estratégicos obtenidos por las PyMés de la región, es directo, lo que invita a las empresas a incrementar su

inversión en aquellos recursos intangibles con alto grado de participación de sus stakeholders, específicamente clientes y proveedores, de una forma integrada y poder incrementar su valor de mercado, siendo competitivamente más eficientes. Lo anterior, le permitirá seguir siendo un pilar fundamental en el crecimiento y desarrollo de la economía del país.

REFERENCIAS

ALAMA, E.; GREGORIO, M., & LOPEZ, P. (2006) Capital Intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. *CLADEA. Revista Latinoamericana de Administración. No. 37, pp. 1-16.*

ARANGO, M., Gil, H., & Pérez, G. (2007) Aspectos prácticos de la gestión del conocimiento y la innovación aplicada a las empresas. *Universidad Nacional de Colombia, Medellín. pp. 25-84.*

BERNAL, César A., *Metodología de la investigación para administración y economía*, Prentice Hall, Colombia, 2000.

BONTIS, Nick (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision, 36(2), pp. 63-76.*

BONTIS, N.; CHONG, W. & RICHARDSON, S. (2000) El capital intelectual y los resultados empresariales en las industrias de Malasia. *Diario del Capital Intelectual, vol. 1 Iss: 1, pp.85 - 100*

BONTIS, Nick (2001). Assessing Knowledge Assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Review, 3, 1, pp 41-60.*

BUENO Campos, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de estudios económicos*, 53(164), pp. 207-229.

CAMPOS, E. B. (1987) *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*. Ediciones Pirámide.

CAÑIBANO, L.; GARCÍA, C. & SÁNCHEZ, P. (1999) La Relevancia de los Intangibles para la Valoración y la Gestión de Empresas: Revisión de la Literatura (1). *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. 100. Extraordinario. pp. 17-88

CHOO, C.W. & BONTIS N. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press.

DOSI, G.; TEECE, D. J. & CHYTRY, J. (Eds.). (1998) *Technology, organization, and competitiveness: perspectives on industrial and corporate change*. Oxford University Press.

EDVINSSON, L. & MALONE, M. (1998). *El Capital Intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. (2nd ed., pp. 30-48). Bogota: Norma.

EDVINSSON, L. & MALONE, M.S. (1999) *El Capital Intelectual*, Gestión 2000. Barcelona.

FRIEDMANN, Reinhard. (2004). *La Gestión y Organización de Empresas en el Siglo XXI*. La Aventura Posmoderna, Ediciones RIL, Santiago.

KELLY, K. (1999). *New Rules for the New Economy: 10 Radical Strategies for a Connected World*. Recuperado el 07 de diciembre 2013, de <http://kk.org/newrules/contents.php>

KRISTANDL, G. & BONTIS, N. (2007). Defining intangible assets and intellectual capital. *Management Decision*. 45, 9, 1510-1524.

MARTÍN DE CASTRO, G.; ALAMA S., E.; LÓPEZ SÁEZ, P. & NAVAS LÓPEZ, J. (2009). El capital relacional como fuente de innovación tecnológica. *Innovar Vol.19, N°35. Bogotá. Colombia*.

MINTZBERG, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.

NEVADO Peña, D. & LÓPEZ Ruiz, V. R. (2002) *El Capital Intelectual: Valoración y Medición: Modelos, Informes, Desarrollos y Aplicaciones*. Ed. Pearson Educación. España.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Boston (MA). pp. 235-256.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. (1994). Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15(S2), pp. 5-16.

PRAHALAD, C.K., & RAMASWAMY, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.

PRAHALAD, C.K., & RAMASWAMY, V. (2003). The New Frontier of Experience Innovation. *Sloan Management Review*, Summer, 12–18.

PORTER, M. E.; CAMPOS, E. B.; MORENO, C. M. & SÁNCHEZ, M. P. S. (2010) *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*.

RAMASWAMY, V. & GOUILLART, F. (2010). *The power of co-creation*.

SÁNCHEZ, A.; MELIÁN, A. & HORMIGA, E. (2007) El Concepto del Capital Intelectual y sus Dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 13. N°2. Pp. 97-111.

SÁNCHEZ, G. (2008). *Factores determinantes y efectos de la colaboración con usuarios en innovación*. Tesis doctoral, Universidad de León.

Sawhney, M.; Wolcott, R. C. & Arroniz, I. (2007). Las doce formas de innovar para las empresas. *Harvard Deusto Business Review*, (153), pp. 22-32.

SIMARO, J.D.; TONELLI, O. E. & CARÚS R., L. (2012). Gestión de Intangibles en PyMe's Turísticas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Vol. 21. pp. 249 – 269

SOLIMANO, A.; POLLACK, M.; WAINER, U. & WURGAFT, J. (2007) Micro Empresas, PyMES y Desarrollo Económico. Chile y la Experiencia Internacional. *Working Paper 03. CIGLOB. Santiago. Chile*.

TEECE, D. J. (1998). Research directions for knowledge management. *California management review*, 40(3), 289.

TNS-UPS Business Monitor PyMe's en Latinoamérica (2013).

TREVINYO-RODRIGUEZ, R.N. & BONTIS, N. (2007). The role of intelectual capital in Mexican family-based businesses: Undertanding their soul, brain and heart. *Journal of Information and Knowledge Management*. 6, 3, 189-200.

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.

YANG, J. (2009). The Determinants of Supply Chain Alliance Performance: an Empirical Study. *International Journal of Production Research*, 47(4), 1055-1069.