

Una Propuesta Metodológica para la Determinación de Capacidades Estratégicas en Pymes Industriales*

A Methodological Approach to Determine Strategic Capabilities in Industrial SMEs

Artículo de Investigación Científica - Fecha de Recepción: 25 de junio de 2014 - Fecha de Aceptación: 23 de septiembre de 2014

Carolina Saavedra Sueldo

Estudiante de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Olavarría (Argentina). carosaavedrasueldo@gmail.com

Silvia Urrutia

Ingeniero Químico Industrial, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Olavarría (Argentina). surrutia@fio.unicen.edu.ar

Diana Paravié

Ingeniero Químico Industrial, Magíster en Gestión Empresarial, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Olavarría (Argentina). dparavie@fio.unicen.edu.ar

Claudia Rohvein

Ingeniero Químico, Magíster en Administración de Empresas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Olavarría (Argentina). crohvein@fio.unicen.edu.ar

Guillermo Corres

Ingeniero industrial, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Tandil (Argentina). corres@rec.unicen.edu.ar

Para citar este artículo / To reference this article:

C. Saavedra, S. Urrutia, D. Paravié, C. Rohvein and G. Corres, "Una Propuesta Metodológica para la Determinación de Capacidades Estratégicas en Pymes Industriales," *INGE CUC*, vol. 10, no. 2, pp. 43–50, 2014.

Resumen: Una forma para evaluar los problemas internos de las empresas y conocer las fuentes de sus ventajas competitivas es estudiar sus recursos y capacidades. Los recursos son la base de las capacidades, y estas se pueden desarrollar y transformar en capacidades estratégicas que llevan a la obtención de una ventaja o igualdad competitiva. En este trabajo se propone una metodología para determinar y valorar las capacidades actuales de pymes industriales de una región argentina, para después conocer su efecto competitivo. Para ello, se definen cuatro capacidades principales denominadas directiva, innovación, comercialización e integración, que a su vez se dividen en subcapacidades compuestas por recursos. Estas capacidades se evalúan para determinar si están presentes en las empresas motivo de estudio. Posteriormente se aplica el test VRIO para definir la consecuencia competitiva de las mismas. La metodología desarrollada sistematiza la evaluación de capacidades estratégicas en el marco de la teoría de recursos.

Palabras clave: pymes industriales, recursos, capacidades, cadena de valor, ventaja competitiva.

Abstract: One way to evaluate the internal problems of companies and to know the sources of their competitive advantages is studying its resources and capabilities. Resources are the basis of capabilities, which can be developed and converted into strategic capabilities that lead to obtain a competitive advantage or equality. This paper proposes a methodology to identify and assess the current capabilities of industrial SMEs in a region in Argentina in order to find its competitive effect. In this way, four main capabilities called management, innovation, marketing and integration are defined. At the same time, capabilities are divided into "sub-capabilities" comprised of resources. They are evaluated to determine if they are present in the companies studied. Subsequently, the VRIO test is used to define the competitive effect of the capabilities. The developed methodology systematizes the evaluation of strategic capabilities in the framework of the theory of resources.

Keywords: Industrial SMEs, Resources, Capabilities, Value chain, Competitive advantage.

* Artículo de Investigación Científica derivado del proyecto de investigación titulado "Cadena de valor e impacto de las actividades claves en la conducta competitiva de las pymes." Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Facultad de Ingeniería, Olavarría (Argentina). Fecha Inicio: 1° de enero de 2012 - Fecha Finalización: 31 de diciembre de 2015.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas (pymes) constituyen agentes importantes en la estructura económica de los países, no solo por su participación en la cantidad de firmas sino por su aporte en la agregación de valor y la generación de empleo formal.

Igualmente, a pesar de su relevancia en la economía, estas padecen varias dificultades que les restan eficiencia, productividad y competitividad, asociadas fundamentalmente a la ausencia de una gestión empresarial y a la informalidad presente en gran parte de sus actividades.

Respecto al contexto latinoamericano, fuertemente dominado por pymes, la falta de planeación estratégica y las acciones que de esta se derivan, emergen como una de sus grandes debilidades gerenciales, que a su vez se reflejan en un conjunto amplio de debilidades estructurales e infraestructurales, no solo a nivel de las operaciones, sino de otras áreas fundamentales [1].

En Argentina, las pymes representan el 99 % del total de empresas, aportan un 60 % en la generación de empleo y representan un 45 % de las ventas totales. Estas empresas tienen un rol preponderante dentro del modelo de crecimiento económico y han acompañado el proceso de expansión industrial más importante de la historia argentina, tanto en duración como en incremento de la producción. Actualmente hay 603 mil pymes (10 % son industriales), de las cuales más de 229 mil se crearon en la última década [2].

Según la Fundación Observatorio Pyme en la encuesta estructural a pymes industriales de 2011, las dificultades más relevantes que enfrentan las mismas a nivel nacional están relacionadas con el incremento de costos, la disminución de la rentabilidad, el financiamiento, la alta carga impositiva y las dificultades de contratación de personal. Además, actualmente se suman el retroceso en los niveles de productividad, la alta inflación y la falta de inversión. Estos problemas internos y externos repercuten en la competitividad de las empresas [3], [4].

En la ciudad de Olavarría la situación de las pymes se corresponde con las mismas dificultades. Esto constituye un punto que se debe atender, ya que estas empresas son las que más contribuyen en la región al Producto Bruto Interno (PBI), según el informe del Observatorio Pyme Regional de 2008 [5].

En este contexto, los problemas de las pymes son interés de estudio como medio para contribuir al mejoramiento de su competitividad. Pretendiendo analizar estos problemas se recurre a la cadena de valor para conocer el grado de desarrollo de las actividades, y además se analiza el grado en que las empresas cuentan con recursos tangibles e intangibles para desarrollar eficientemente sus actividades. Luego se determina el nivel de madurez alcanzado en las actividades de la cadena de valor, y se analiza la forma en que los recursos disponibles son utilizados para lograr una diferenciación [6]-[9].

Este avance en el estudio de los recursos motiva a conocer su aporte como fuente de ventaja competitiva. Una "ventaja competitiva" es una característica de la organización que la aísla de sus competidores directos dentro del sector [10].

En este trabajo se considera la aplicación de la teoría basada en los recursos para elaborar una metodología que permita identificar aquellos recursos y capacidades que aseguren una ventaja competitiva.

Para hacer los ajustes en la metodología propuesta se aplica la misma en dos sectores industriales de la ciudad de Olavarría: el Metalmecánico y Productos Minerales no Metálicos; elegidos por su relevancia a nivel local.

EL sector metalmecánico en la ciudad de Olavarría ocupa el 22 % del total de locales pertenecientes a pymes industriales, genera un aporte del 11.7 % al nivel de empleo y aporta un 3.1 % al Valor Bruto de Producción. Según el 2° Censo Industrial de la ciudad (2011), la industria metalmecánica representa un 31,5 % de la industria manufacturera local [11].

Por su parte, las empresas del sector Productos Minerales no Metálicos evidencian la mayor contribución en el Valor Bruto de la Producción Industrial, con un aporte del 46.5 % en la región, siendo Olavarría la localidad con mayor predominio. Además, el partido de Olavarría se destaca por ser el centro minero de la Provincia de Buenos Aires (se extrae caliza, dolomita, arcillas, granito, agregados, laja y pedregullo) y es el mayor productor de cemento portland a nivel nacional. La producción primaria de minerales locales ha sido integrada a otros procesos de carácter industrial, generando productos de mayor valor agregado (cemento, cal, tejas, cerámicos, ladrillos, etc.).

Ante este escenario, el objetivo de este estudio consiste en desarrollar una metodología para determinar y analizar las capacidades existentes en las pymes de los mencionados sectores en términos de competitividad.

La metodología desarrollada será el instrumento inicial que aplicado en las pymes industriales permitirá obtener resultados sobre la situación competitiva de las mismas. De este modo, se transforma en el paso previo que facilita realizar y sugerir propuestas de mejora. Todo este proceso procura lograr un mayor impacto en la ciudad de Olavarría a través de la generación de pymes más competitivas.

II. MÉTODO

Una pyme puede definirse como una unidad económica dirigida por su propietario de forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto al número de trabajadores y a la cobertura de mercado [12].

En nuestro país, hay distintas clasificaciones de pymes: por personal ocupado o por ventas, distinguiendo en ambos casos distintos valores según el sector de actividad al que pertenece la empresa. La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME), dependiente del Ministe-

rio de Industria de la Nación, clasifica a las empresas de acuerdo con su tamaño según las ventas anuales en pesos. Los rangos de venta varían de acuerdo con el sector de actividad de pertenencia de la empresa: Agropecuario; Industria y Minería; Comercio; Servicios; y Construcción [12].

Este estudio se basa en trabajos de investigación realizados en pymes de Olavarría pertenecientes a los sectores Metalmeccánico y Productos Minerales no Metálicos y busca aportar a la continuidad de la investigación [6]-[9].

En los trabajos mencionados se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas para recolectar los datos. El mismo contempla enfoques cualitativos y cuantitativos y se centra tanto en las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor de las empresas estudiadas, junto con los recursos asociados a las mismas [13]. Este instrumento y los datos suministrados en su aplicación mediante entrevistas a empresarios pymes son el punto de partida para desarrollar esta metodología.

Las muestras seleccionadas en ambos sectores son probabilísticas, mediante el empleo de un muestreo aleatorio simple.

La muestra del sector Metalmeccánico se compone de 25 empresas pertenecientes a cinco subsectores:

- Fabricación de carrocerías.
- Fabricación de aberturas de aluminio.
- Construcción de estructuras metálicas, prestación de servicios y montaje industrial.
- Mecanizados.
- Fabricación de maquinarias y equipos.

A su vez, la muestra del sector Productos Minerales no Metálicos es de 22 empresas correspondientes a cinco subsectores:

- Cemento y Fibrocemento
- Arcilla
- Granito y Dolomita
- Cal
- Vidrio

La teoría de los recursos enmarca el desarrollo de este trabajo y constituye un enfoque que plantea la importancia que poseen ciertos recursos para la generación de la ventaja competitiva.

Adame Sánchez et al. [14] presenta los antecedentes y bases teóricas de la teoría basada en los recursos y los principales enfoques relacionados con la misma. Esta teoría remonta su origen en los trabajos de Penrose [15] y Selznick [16], los cuales han sido retomados por un conjunto de artículos publicados a partir de la década de los años ochenta y noventa.

Selznick introduce el concepto de competencia distintiva y Penrose fue uno de los primeros en considerar a la empresa como un “manejo” de recursos, distinguiendo entre recursos físicos, tangibles y humanos.

Para Foss [17], el enfoque basado en recursos tiene un mayor impacto y difusión a partir de la publicación de los trabajos de Wernefelt [18] y de Rumelt [19],

quienes desarrollaron los postulados básicos del enfoque: a) cada empresa es heterogénea, puesto que está integrada por un conjunto único de recursos sobre los que es posible construir la ventaja competitiva, y b) la heterogeneidad puede mantenerse en el tiempo.

Esta teoría concibe a la empresa como un conjunto único de recursos tangibles e intangibles. Los recursos son la fuente de las capacidades; de este modo, estas surgen con el transcurso del tiempo debido a la interacción de los recursos de la firma. Algunas capacidades son desempeñadas especialmente bien en comparación con sus competidores y le permiten a la empresa sumar un valor singular a sus bienes o servicios a lo largo del tiempo. Estas son capacidades estratégicas y representan la fuente de la ventaja competitiva de la empresa ante sus rivales [20].

De este modo, es importante precisar que no todos los recursos y capacidades son susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles, sino solo aquellos que poseen una serie de atributos [21].

El método VRIO desarrollado por Barney [22], constituye uno de los instrumentos para identificar las capacidades estratégicas. Para determinar su valor estratégico se utilizan cuatro criterios específicos, que consisten en definir si la capacidad es valiosa, rara, cara de imitar e insustituible.

III. DESARROLLO

La metodología propuesta tiene como fin valorar y analizar las capacidades con las que cuentan las pymes de ambos sectores para determinar el logro de ventajas competitivas.

Para comenzar a desarrollar la metodología, objeto de este trabajo, se definen cuatro capacidades principales y se describen a continuación:

- *Capacidad directiva*: habilidad de los directivos para entender el entorno y evaluar el desempeño de los recursos de la empresa en busca del objetivo deseado. Toma de buenas decisiones y prácticas con acciones propias y de la organización. La orientación hacia la acción exige compromiso, disciplina y educación.
- *Capacidad de innovación*: conjunto de tecnologías utilizadas en la empresa que sustentan el motor de la innovación, potenciando la competitividad.
- *Capacidad de comercialización*: suma de herramientas para sostener la responsabilidad de atender las necesidades de los clientes. Incluye la política de producto, de precios, de canales de distribución, de fuerza de venta y de promoción.
- *Capacidad de integración*: visión externa e interna de la cadena que integra la organización, la cual está constituida por proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes, que entrelazan sus partes mediante procesos operativos sincronizados y sistemas de información que facilitan la comunicación. En resumen, es la capacidad de coordinar con agilidad y rapidez las competencias individuales.

Para examinar las capacidades principales se las divide en subcapacidades. En la tabla I pueden observarse las definiciones de cada subcapacidad.

Definidas las capacidades y subcapacidades en la tabla II se muestra los recursos y los aspectos vinculados a cada una de ellas

A su vez, para cada recurso se define un peso relativo de acuerdo con la contribución del mismo para el logro de cada subcapacidad

Para evaluar cada subcapacidad se valorizan los aspectos que la conforman. Para ello se recurre a analizar los datos recopilados con la aplicación del cuestionario [13].

Esta valoración se cuantifica del siguiente modo: 2 puntos si el cumplimiento de lo que se cuestiona es razonablemente completo; 1 punto si el cumplimiento es parcial, y 0 si el cumplimiento es totalmente nulo.

TABLA I. DEFINICIONES DE LAS SUBCAPACIDADES EN ESTUDIO

Capacidad	Subcapacidad	Definición
Directiva	Visión estratégica	Habilidad para percibir la realidad futura, para comprender los cambios del entorno y poder identificar la opción estratégica más adecuada a cada situación.
	Administración de recursos humanos	Destreza para llevar a cabo las actividades necesarias para disponer del personal adecuado y mantener el buen desempeño de los empleados.
Innovación	Desarrollo de producto	Facultad para introducir nuevos productos o cambiar los existentes en pos de fomentar el crecimiento de la organización.
	Desarrollo de proceso productivo	Competencia para introducir mejoras en el proceso productivo en pos de alcanzar consolidación en el mercado.
	Desarrollo de gestión de procesos	Habilidad de contar con herramientas para sistematizar el desempeño de los procesos llevados a cabo en la empresa.
	Aplicación de sistemas de información y comunicación	Potencial para introducir acciones que permitan el desarrollo de TIC, de modo que la información fluya por la organización y mejore la comunicación.
Comercialización	Orientación al mercado	Condiciones para identificar y conocer el mercado, promoviendo acciones que permiten mantener o incrementar la cuota de mercado.
	Gestión de canales de distribución	Habilidad de contar con herramientas para la gestión, el control y la distribución de los productos terminados.
Integración	Relación con proveedores	Disposición para desarrollar y mantener una relación de mutuo beneficio con proveedores, fomentando la extensión de la cadena de valor.
	Relación con clientes	Actitud para implementar un seguimiento de los clientes en pos de conocer sus necesidades, expectativas y nivel de satisfacción.
	Relación interna	Facultad para fomentar la interacción de las áreas, consolidando el pensamiento sistémico y la gestión por procesos, mejorando la coordinación de funciones, integrando el flujo físico de materiales y de información, unificando responsabilidades y mejorando los sistemas globales de gestión.

Fuente: Autores.

TABLA II. CAPACIDADES, RECURSOS, PESOS Y ASPECTOS ANALIZADOS

	Subcapacidades	Recursos	Peso relativo	Aspectos para analizar
Directiva	Visión estratégica	Administración General	60 %	- Definición de organigrama - Definición de objetivos claros - Revisión periódica de objetivos - Cumplimiento de objetivos - Preocupación por la imagen - Proyección de ventas - Existencia de política de RR.HH. - Existencia de política de compras - Existencia de política de calidad
		Gestión de finanzas	20 %	- Existencia de plan de inversión - Inversiones realizadas
		Gestión de la producción	20 %	- Flexibilidad en instalaciones, máquinas y equipos - Existencia de capacidad ociosa - Existencia de planes de mantenimiento - Registros de acciones de mantenimiento

Sigue...

Cont...

Directiva	Administración de recursos humanos	Selección y reclutamiento	30 %	- Práctica de actividades de reclutamiento y selección - Definición de perfiles del puestos de trabajo
		Competencias y capacitación	30%	- Realización de formación inicial - Existencia de plan de formación - Realización de evaluaciones de desempeño - Realización y registro de capacitaciones - Evaluación de la formación - Autonomía del personal
		Motivación	30 %	- Participación del personal en la toma de decisiones - Medición de la satisfacción del personal - Existencia de área para personal
		Sistema de retribución	10 %	- Presencia de un sistema basado en la competencia del personal - Retribución complementaria por objetivos
Innovación	Desarrollo de producto	Desarrollo tecnológico	100 %	-Introducción de innovaciones -Realización de actividades de I&D -Existencia de departamento de I&D -Colaboración con universidades o centros tecnológicos nacionales
	Desarrollo de proceso productivo	Desarrollo tecnológico	100 %	- Introducción de innovaciones - Realización de actividades de I&D - Existencia de un departamento de I&D - Colaboración con universidades o centros tecnológicos nacionales
	Desarrollo de gestión de procesos	Control de entrada	10 %	- Definición de controles de insumos y materias primas
		Almacenamiento - Gestión de existencias	15 %	- Política de gestión de stock - Área definida para almacenamiento - Existencia de inventario - Identificación de costos de almacenamiento - Realización de control de existencias - Clasificación de existencias
		Planificación y control de la producción	15 %	-Optimización de tiempos de fabricación -Uso de técnicas para planeación -Existencia de cuellos de botella -Identificación de costos directos de fabricación -Existencia y registro de controles o inspecciones -Aplicación y análisis de indicadores para evaluar el desempeño del proceso -Detección y registro de desperdicios
		Gestión de compras y proveedores	15 %	- Definición de un procedimiento de compras - Existencia de dificultades en las compras - Revisión de peticiones de compra - Existencia de un registro de proveedores - Evaluación de proveedores
		Gestión de la calidad	15 %	- Política de calidad documentada y explícita - Existencia de certificación de calidad - Procesos principales relevados - Realización de auditorías internas - Plan de auditorías y registros de las mismas - Implementación de acciones correctivas
		Ambiente de trabajo	15 %	- Higiene, limpieza y orden adecuados - Existencia de área para personal - Existencia de sistema de prevención de riesgos - Existencia de registros de accidentes - Uso de elementos de protección personal
		Gestión ambiental	15 %	-Conocimiento de la generación de impacto ambiental -Aplicación de acciones correctivas
	Aplicación de sistemas de información y comunicación	Tecnologías de información y comunicación	40 %	-Uso de correo electrónico -Acceso a internet y usos de la misma
Comunicación		60 %	- Existencia de canales de comunicación con la dirección - Uso de medios de comunicación internos	

Sigue...

Cont...

Comercialización	Orientación al mercado	Estudio de mercado	50 %	- Identificación del mercado - Recolección de información del mercado - Identificación de los clientes - Realización de Exportaciones
		Promoción	50%	-Realización de campañas de publicidad -Existencia de página web de la empresa -Ventas a través de internet
	Gestión de canales de distribución	Almacenamiento de productos terminados- Gestión de pedidos	80 %	- Existencia de inventario de productos terminados - Identificación de costos de mantenimiento de inventario - Identificación y gestión del área de productos terminados - Uso de procedimientos - Disponibilidad de seguro para los productos terminados - Grado de avance en la trazabilidad de los productos - Pérdidas de ventas por falta de stock
		Distribución	20 %	- Identificación de costos logísticos de salida - Modos de realización del transporte
Integración	Relación con proveedores	Proveedores	100 %	- Reuniones periódicas con proveedores - Cumplimiento de los requisitos especificados
	Relación con clientes	Estudio de mercado	40 %	- Existencia de un registro de clientes - Identificación de necesidades y expectativas de clientes - Realización de reuniones periódicas - Definición de un responsable contacto con los clientes
		Servicio postventa	20 %	- Prestación de servicios postventa - Existencia de una garantía formal - Prestación del servicio de instalación del producto
		Atención de reclamos- Satisfacción del cliente	40 %	- Atención y solución de reclamos - Existencia de un registro de reclamos - Definición de producto no conforme - Respuesta ante las fallas y estudio de las mismas - Medición de la satisfacción del cliente - Definición de indicadores - Acciones de mejora
	Relación interna	Estudio de mercado	20 %	- Información a las demás áreas de necesidades y expectativas de clientes
		Motivación	20 %	- Fomento del trabajo en equipo
		Comunicación	20 %	- Conocimiento del personal de lo que se espera de ellos - Conocimiento del nivel de satisfacción del cliente por parte del personal
		Administración General	20 %	- Definición de funciones y responsabilidades del personal - Objetivos conocidos y compartidos por toda la organización
		Gestión de la calidad	20 %	- Política de calidad conocida y compartida por todos los miembros

Fuente: Autores.

Luego, a través de la ecuación 1 se calcula un porcentaje que define la existencia o cumplimiento de la subcapacidad.

$$S = \frac{\sum_{k=1}^n [P_{Rk} * (\sum_{j=1}^m A_{jRk})]}{\sum_{k=1}^n (P_{Rk} * 2 * m_{Rk})} * 100 \quad (1)$$

Siendo

S = Porcentaje de cumplimiento de la subcapacidad

R_k = Recurso correspondiente a la subcapacidad

P_{Rk} = Peso relativo correspondiente al recurso k

A_{jrk} = Valoración del aspecto j involucrado en el recurso k

n = Cantidad de recursos de la subcapacidad

m_{Rk} = Cantidad de aspectos del recurso k

Inmediatamente, se considera que la empresa posee la subcapacidad analizada si el porcentaje de cumplimiento (S) de la misma es de un 65 % como

mínimo. Este porcentaje implica una variable sujeta a modificación de acuerdo con el sector de aplicación del estudio y al dinamismo de la zona geográfica de influencia.

Finalmente, la organización tiene la capacidad principal si cumple con todas las subcapacidades que la componen.

Una vez finalizado el análisis anterior se sugiere recurrir al test VRIO para identificar la consecuencia competitiva, examinando las capacidades principales logradas en cada empresa.

Los cuatro criterios que componen el test se definen según Barney [22] de la siguiente manera:

- **Capacidades valiosas:** “Capacidades que permiten a la empresa explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas de su entorno exterior...”

- *Capacidades raras*: “Capacidades que poseen muy pocos o ningún competidor actual o potencial...”
- *Capacidades caras de imitar*: “Capacidades que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad. Aparecen por una o varias de tres causas: históricas, causa ambigua y complejidad social...”
- *Capacidades insustituibles*: “Capacidades que no tienen equivalentes estratégicos...”.

De acuerdo con la combinación de criterios alcanzados por la capacidad principal de la empresa analizada, se deriva la consecuencia competitiva, como puede verse en tabla III. Este análisis determina el valor estratégico de la capacidad, el cual se logra alcanzando como mínimo la igualdad competitiva o como máximo la ventaja competitiva sostenible.

TABLA III. RESULTADOS DE LA COMBINACIÓN DE CRITERIOS PARA SABER LA CONSECUENCIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Combinación de criterios				Consecuencia competitiva
Capacidad valiosa	Capacidad rara	Capacidad cara de imitar	Capacidad insustituible	
No	No	No	No	Desventaja competitiva
Sí	No	No	Sí/No	Igualdad competitiva
Sí	Sí	No	Sí/No	Ventaja competitiva temporal
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Hitt et al. [20].

Como consecuencia de las fases recorridas se logra mediante la metodología propuesta definir la existencia y consecuencia competitiva de una capacidad principal.

El resultado de este artículo es la metodología propuesta en sí misma.

IV. CONCLUSIONES

La aplicación y el uso de la teoría basada en recursos permite desarrollar una metodología a través de la cual se pueden evaluar las capacidades que poseen las pymes de los sectores Metalmeccánico y Productos Minerales no Metálicos de la ciudad de Olavarría, provincia de Buenos Aires (Argentina).

Se definen cuatro capacidades principales denominadas directivas, de innovación, de comercialización y de integración.

A su vez, cada capacidad es dividida en varias subcapacidades para obtener mayor información sobre los recursos presentes en las empresas y la forma en que los mismos son utilizados.

El uso de la metodología propuesta permite conocer la presencia de capacidades principales y su valor estratégico. Asimismo, mediante el uso del test

VRIO se logra definir si la posición de la empresa se encuentra en desventaja o igualdad competitiva, o si la ventaja alcanzada es temporal o sostenible.

Si bien esta metodología se aplica en dos sectores industriales específicos de una región argentina, se podría adaptar para ser aplicada en otros sectores y en otras zonas geográficas. Asimismo, la réplica en otras empresas permitiría realizar ajustes en el instrumento y mejorar la metodología propuesta originalmente en este artículo.

A su vez, la elaboración de esta metodología se considera como un aporte para sistematizar la evaluación de capacidades estratégicas en el marco de la teoría de los recursos.

Por último, este desarrollo sirve como referencia para futuras investigaciones en las cuales a través de la aplicación de la metodología se obtengan y analicen resultados que lleven a proponer mejoras que permitan lograr ventajas competitivas sostenibles para las empresas estudiadas.

REFERENCIAS

- [1] W. A. Sarache-Castro, D. M. Cárdenas-Aguirre, J. A. Giraldo, “Procedimiento para la definición y jerarquización de prioridades competitivas de fabricación. Aplicaciones en las pymes de la industria metalmeccánica”, *Ingeniería y Competitividad* (Universidad del Valle, Colombia), vol. 7, n° 2, pp. 84-91, 2005.
- [2] Ministerio de la Industria. Presidencia de la Nación. Sección Pymes. Argentina, abril de 2014. Disponible en: <http://www.industria.gob.ar/pymes/>
- [3] Fundación Observatorio Pyme. Encuesta Estructural a Pymes Industriales. Argentina. 2011. Disponible: www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/Encuesta_Estructural_2011-FOP.pdf.
- [4] Fundación Observatorio Pyme. Informe especial: Productividad, Devaluación, Inflación y Desempleo en las PyME en 2014. Argentina, abril de 2014.
- [5] Fundación Observatorio Pyme. Regional Centro de la Provincia de Buenos Aires. Industria Manufacturera. Argentina. 2008. Disponible en: http://www.pymeregionales.org.ar/tandil/files/inf_publicacion_tandil_2008.pdf.
- [6] G. Roark, S. Urrutia, C. Rohvein, D. Paravié y D. Ottogalli, “Análisis del desarrollo de la Cadena de Valor en el Sector Metalmeccánico de Olavarría”, XVIII Reunión anual de la Red Pymes Mercosur, 2013.
- [7] C. Rohvein, S. Urrutia, D. Paravié, G. Roark, M. Jaureguiberry y D. Ottogalli, “Madurez de la Cadena de Valor en PyMEs metalmeccánicas olavarrrienses”, VI Congreso de Ingeniería Industrial, 2013.
- [8] C. Rohvein, E. Bella, G. Roark, D. Paravié y S. Urrutia, “Estudio de la cadena de valor del sector Productos Minerales no Metálicos”, II Congreso Argentino de Ingeniería, 2014. (Aceptado para publicar).
- [9] S. Urrutia, D. Paravié, E. Bella Burelli, C. Rohvein y G. Roark, “Actividades y recursos: variables clave em la madurez competitiva de um sector industrial argentino”. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2014. (Aceptado para publicar).
- [10] D. Sáez de Viteri Arranz, “El potencial competitivo de la empresa: Recursos, Capacidades, Rutinas y Procesos de valor añadido”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n° 3, pp. 71-86, 2000.
- [11] Agencia de Desarrollo Local. Municipalidad de Olavarría. 2° Censo Industrial de la ciudad de Olavarría. Informe Censo Industrial 2011. Olavarría (Argentina), 2011.

- [12] Fundación Observatorio Pyme. Informe Especial: Definiciones de Pyme en Argentina y el resto del mundo. Argentina, abril de 2013. Disponible en: http://www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/IE_Definicion_PyME-FOP-Abril_2013.pdf.
- [13] D. Paravié, C. Rohvein, S. Urrutia, G. Roark y D. Ottogalli, "Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmecánicas de Olavarría", *Inge Cuc*, vol. 8, n° 1, pp. 7-32, 2012.
- [14] C. Adame Sánchez, A. Mohedano Suanes y M.M. Benavides Espinosa, "Tendencias Actuales desde la perspectiva basada en los recursos", *Inf. Comer. Española, ICE Revista económica*, n° 865, pp. 119-130, 2012.
- [15] E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley, 1959.
- [16] P. Selznick, "Leadership in Administration: A Sociological Perspective", en N. J. Foss, *Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective*. New York: Oxford University Press, 1957. pp. 21-26.
- [17] N. Foss, *Resources and Strategy: A Reader*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- [18] B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, pp. 171-180, abril 1984.
- [19] R.P. Rumelt, "Towards a Strategic Theory of the Firm", en N.J. Foss, *Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*. New York: Oxford University Press, 1984. pp. 131-145.
- [20] M. Hitt, R. Ireland y R. Hoskisson, *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*, 5ª ed., 2007, pp. 77-92.
- [21] J. B. Barney and D. N. Clark, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press, 2007.
- [22] J. B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, pp. 99-120, 1991.