

Emprendedores y desarrollo económico (11)

Dificultades de la estrategia emprendedora vinculadas al modelo tradicional de gestión de las empresas

José Leonardo Méndez – jleonardom2002@yahoo.es

Resumen

En la mayoría de los programas latinoamericanos de capacitación de nuevos emprendedores se fomenta la gestión de empresas basada en el modelo de la administración burocrática tradicional, aunque le sirve muy poco a los pequeños emprendedores. Los negocios iniciados por pequeños emprendedores en un entorno complejo, muy dinámico y turbulento, y sin grandes sumas de capital a su disposición, requieren un enfoque de gestión flexible, que les permita adaptarse rápidamente a los cambios frecuentes del entorno, mantener bajos los costos operacionales y desarrollar capacidades distintivas para afianzar una ventaja competitiva defendible en el mercado. La discusión acerca de las características del modelo de gestión flexible constituye el objetivo primordial de este artículo.

Palabras clave: enfoque de gestión, gestión tradicional, gestión flexible, criterios de gestión alternativa.

1. Introducción

De conformidad con el modelo de emprendimiento tradicional, ya discutido en el octavo artículo de esta serie del autor, es común que en la mayoría de los programas latinoamericanos de capacitación de nuevos emprendedores se fomenta la gestión de empresas basada en el modelo de la administración burocrática tradicional.

No obstante, se trata de un modelo de gestión que le sirve de muy poco a los pequeños emprendedores que inician un nuevo negocio en entornos turbulentos, cargados de gran incertidumbre.

Tal como afirma Bhide (1999), iniciar un negocio con escaso capital requiere una estrategia diferente a la que se precisa para poner en marcha una nueva empresa bien capitalizada.

Lejos de un enfoque burocrático, los negocios iniciados por pequeños emprendedores en un entorno complejo, muy dinámico y turbulento, y sin grandes sumas de capital a su disposición, requieren un enfoque de gestión flexible, que les permita adaptarse rápidamente a los cambios frecuentes del entorno, mantenga bajos los costos operacionales y facilite el desarrollo de capacidades distintivas para afianzar una ventaja competitiva defendible en el mercado.

Esta flexibilidad en la gestión se relaciona con el conjunto de capacidades que proporciona opciones a los emprendedores para buscar estrategias alternativas y responder a diversas demandas procedentes de entornos competitivos muy dinámicos (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Gimbert, 1999; Menguzzato, 2003; Ordóñez, 2003; Senge, 2005).

Ello implica adaptación rápida y activa de la empresa a la evolución de su entorno, lo que exige a los emprendedores la capacidad para cambiar las percepciones, habilidades y competencias relacionadas con el proceso de hacer frente a los cambios del entorno, así como una gran sensibilidad frente a los cambios internos y del entorno, y agilidad para reconfigurar las actividades de la empresa para enfrentar las nuevas condiciones que surgen de tales cambios.

2. El enfoque de gestión de los pequeños emprendedores sagaces

Los principios y prácticas importados del mundo de las grandes empresas no les sirven de nada a los pequeños emprendedores, motivo por el cual deben adoptar otro enfoque.

El enfoque de flexibilidad en la gestión amerita que los pequeños emprendedores consideren los siguientes criterios básicos en la gestión de sus nuevos negocios (véase al respecto: Fernández y Suárez, 1996; Edvinsson y Malone, 1997; Sveiby, 1997; Harrison, 1997; Villalba, 1997; Navas y Guerras, 1998; Gonzalo y Tua Pereda, 1998; Cañibano, *et al*, 1999; Camisón, 1999; Kaplan y Norton, 1999; Cañibano, *et al*, 1999; Vargas Montoya, 2000; Vargas Montoya, 2000; Lorente, 2000; Rojo y Sierra, 2000; Rosales, 2001; Gamboa, Arellano y Rodríguez, 2001; Serrano y Chaparro, 2001; Pucich, *et al*, 2001; Fuertes Callén, 2001; Sosa Gómez, 2002; Rodríguez Gutiérrez, 2002; Valenzuela, 2003; Santos Arrarte, 2004).

2.1 Sencillez y agilidad

Para los pequeños emprendedores, un enfoque de gestión flexible implica, en primer lugar, olvidarse de las complejidades propias de las grandes corporaciones

a fin de crear negocios que puedan alcanzar rápidamente un nivel operativo aceptable.

Por ello, la sencillez y la agilidad de respuesta son las claves para lograr ese propósito, incluso si eso requiere adaptar a la realidad local un negocio que ha funcionado bien en otras partes o dirigirlo a un pequeño nicho de mercado.

La imitación ahorra los costos del aprendizaje desde cero y es poco probable que las nuevas empresas que entran a un mercado pequeño se enfrenten a la competencia de grandes empresas ya establecidas.

En ambos casos, una vez que los emprendedores se meten en el mundo de los negocios, suelen surgir oportunidades que no habrían visto si hubieran optado por crear grandes negocios nunca vistos, para lo cual hubiesen requerido enormes sumas de capital, una compleja organización y grandes dosis de innovación en varios aspectos del negocio.

Pero los pequeños emprendedores no se pueden permitir el lujo de innovar en todos los frentes, ya que no poseen el “músculo” financiero y gerencial para lograrlo. Son pocos los que confían en atraer los recursos necesarios para sacar al mercado un producto radicalmente innovador que amerite notables avances en tecnología, procesos de fabricación o canales de distribución.

Por el contrario, los emprendedores cortos de capital al principio crean unas pocas fuentes de singularidad y usan elementos estándar, de fácil obtención, en el resto del negocio. Eso les puede dar el tiempo suficiente para desarrollar varias capacidades complementarias que incrementen su competitividad.

2.2 Rentabilidad desde el inicio

En segundo lugar, para los pequeños emprendedores un enfoque de gestión flexible implica que, luego de iniciados, los nuevos negocios deben alcanzar pronto el umbral de rentabilidad.

Puede ser factible que las empresas respaldadas por un cuantioso capital vendan a pérdida durante un tiempo en previsión de alcanzar economías de escala o ventajas en la curva de aprendizaje, o incluso hasta dominar gran parte del mercado.

Pero la pequeña empresa sin grandes volúmenes de capital tiene que obtener márgenes de ganancia aceptables prácticamente desde el primer día, no solamente para cubrir sus propios gastos operacionales sino también para financiar su crecimiento.

De acuerdo con los principios clave del viejo modelo de gestión burocrática de las empresas, se considera que la rentabilidad depende primordialmente de las condiciones del entorno, tal como expuso Porter (1991) en su modelo sobre las cinco fuerzas competitivas fundamentales.

De conformidad con su modelo, el origen de la rentabilidad empresarial se encuentra en el grado de rivalidad entre los competidores existentes en un determinado sector, el número de competidores presentes en el mercado, la disponibilidad de productos sustitutos o el poder de negociación de clientes y proveedores.

En función de estos factores, debe identificarse el conjunto de oportunidades y amenazas que el entorno ofrece al desempeño de las empresas, respecto a las cuales deben elegirse la forma de actuar más oportuna o conveniente.

Ahora bien, la influencia de los factores externos es idéntica para todas aquellas empresas situadas en un mismo entorno competitivo, por lo que se ven sometidas a las mismas condiciones y, por tanto, a las mismas expectativas de rentabilidad.

Sin embargo, la práctica competitiva presenta multitud de situaciones en las que varias empresas ubicadas en un mismo sector económico y bajo las condiciones de un mismo entorno competitivo obtienen niveles diferentes de rentabilidad.

Dado que las condiciones del entorno son objetivas, independientes y no alterables por las empresas, salvo por algunos “pulpos corporativos” gigantescos, los distintos niveles de rentabilidad sólo pueden ser explicados por sus condiciones internas.

De este modo, ahora se entiende que la rentabilidad de las empresas es consecuencia tanto de las condiciones del entorno como de la combinación de los recursos y capacidades internas que ellas poseen. Sobre las primeras es poco lo que puede hacer un emprendedor, pero sobre las segundas la situación es completamente diferente.

2.3 Afianzamiento de recursos y capacidades distintivas

En tercer lugar, como se desprende del anterior criterio de gestión, la creación de valor en las empresas y, por consiguiente, la obtención de beneficios, está relacionada con la unión y la coordinación de un conjunto de recursos y capacidades distintivas sobre las cuales los emprendedores deben poner toda su atención.

Por recurso se entiende ahora algo más que los factores de producción tradicionales (tierra, trabajo y capital). Un recurso es cualquier factor tangible o

intangible a disposición de las empresas, es decir, que éstas puedan controlarlo de una forma estable, aun cuando no posea claros derechos de propiedad sobre él.

Si bien el concepto de recurso es estático, el de capacidad es dinámico: la empresa va adquiriendo y perfeccionando sus capacidades a lo largo del tiempo a través de complejas pautas de interacción entre los distintos recursos.

En tal sentido, una empresa se concibe como un conjunto de capacidades, y entre éstas algunas se consideran fundamentales ya que tienen un impacto estratégico global sobre su competitividad.

La solidez de la posición competitiva se apoya en la perennidad de la ventaja creada o adquirida por la empresa. Una posición no será perfectamente sólida a menos que la ventaja en la que se apoya sea duradera y defendible. Ahora bien, la posibilidad de defender una ventaja competitiva está vinculada a ciertas condiciones:

- ✓ En primer lugar, es necesario que los recursos sobre los que se construye la ventaja sean **raros**, poco accesibles a los competidores.
- ✓ En segundo lugar, es necesario que esos recursos sean **difíciles de imitar**.
- ✓ Finalmente, es necesario que esos recursos **no sean sustituibles**, es decir, que no se pueda obtener el mismo nivel de rendimiento utilizando otros recursos.

Por tanto, los emprendedores que deseen crear negocios altamente rentables deben encontrar rápidamente maneras de ampliar y defender sus recursos y capacidades competitivas.

Y la condición primera y necesaria para que se genere una ventaja competitiva es que las empresas sean distintas en términos de sus recursos y capacidades. Las capacidades competitivas de una empresa dependen tanto de sus recursos tangibles como de los intangibles. No obstante, en la actualidad se reconoce que los activos intangibles constituyen los principales factores de competitividad de las empresas debido a que son únicos y difíciles de comprar o de copiar.

La gestión tradicional de las empresas presta atención preferente a los activos tangibles (maquinaria, equipos y edificaciones, por ejemplo), aun cuando la generación de valor a partir de los activos intangibles puede ser muy superior al de aquellos.

Aunque los activos intangibles no tienen soporte físico, han adquirido una importancia creciente para las empresas como sustento de sus ventajas competitivas, ya que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto de los competidores.

Factores como la imagen y reputación de la empresa, el conocimiento tecnológico y comercial, la estructura organizacional, las marcas, el diseño e implementación de nuevos procesos, las licencias o concesiones, las patentes y derechos de autor, la lealtad de los clientes y los derechos de comercialización, son variables con un peso cada vez mayor en la explicación del éxito empresarial

A diferencia de los recursos materiales, que se deprecian por el uso, los activos intangibles no se consumen cuando se emplean, de modo que su valor aumenta a medida que se utilizan.

Además, estos activos son escasos y sus costos de imitación pueden ser elevados, ya que se construyen y acumulan a través del tiempo a partir de la experiencia y el aprendizaje de las empresas.

2.4 Mercadeo directo

En cuarto lugar, dada la escasa disponibilidad de capital a la que se enfrentan los pequeños emprendedores, es preciso que adopten de modo preferente los principios del mercadeo directo.

Lamentablemente, muchos emprendedores novatos subestiman los costos de mercadeo necesarios para superar el conservadurismo y la inercia de los clientes, sobre todo en el caso de artículos de escaso valor o de compra por impulso.

Conseguir que un cliente reemplace un producto o servicio con el que está familiarizado por el de una nueva empresa es seguramente el reto más importante al que se enfrenta un emprendedor.

Por ejemplo, lanzar un nuevo producto alimenticio sin recursos financieros suficientes es una tarea inútil que se lleva a cabo con frecuencia. Para crear un nuevo negocio serio de ese tipo hay que convencer a cientos de miles de clientes que prueben una nueva mermelada en lugar de su marca habitual.

Sin un cuantioso capital para dedicarlo a investigación de mercados, publicidad y promoción, ésta es una tarea imposible.

Por tanto, los emprendedores que alcanzan el éxito frecuentemente seleccionan productos y servicios de elevado valor que puedan comercializar mediante la venta directa, en los que su pasión personal, aptitud para la venta y disposición a no escatimar esfuerzos pueden sustituir a un gran presupuesto de mercadeo.

Superar la inercia del cliente resulta más fácil y más barato si el producto ofrece alguna ventaja real sobre otros productos sustitutos, en lugar de cualidades subjetivas que, por su misma naturaleza, son poco precisas.

2.5 Desempeño a ritmo propio

En quinto lugar, es importante que los pequeños emprendedores sin mucho capital, y más si son novatos, pongan especial cuidado en crecer sólo a la velocidad que puedan costear y controlar.

Por tanto, el criterio de entrar primero y dominar la mayor parte del mercado no es pertinente para este segmento de emprendedores, a pesar de la apasionada defensa que se hace de él en la mayoría de los manuales de negocios que se recomiendan en los programas de capacitación de nuevos emprendedores.

De hecho, son muy pocos los negocios que los emprendedores puedan esperar poner en marcha de manera realista en los que sea crucial hacerse primero con una participación dominante en el mercado.

En los sectores ya maduros, el dominio temprano o tardío está fuera de lugar. Incluso en los campos de alta tecnología, la ventaja de quienes entran primero al mercado suele durar muy poco.

De allí que, por ejemplo, lo más conveniente sea invertir en más personal o capacidades tecnológicas solamente cuando no quede otra alternativa, y nunca antes de tener evidencias concretas de crecimiento.

Mantener controlado el crecimiento no solamente es prudente desde el punto de vista financiero; también ayuda a los emprendedores a asimilar técnicas de gestión y solucionar problemas sometidos a menos presión.

2.6 Dedicarse a lo indispensable

En sexto lugar, los pequeños emprendedores deben tener presente que no necesariamente tienen que hacer todo en sus nuevos negocios, sino concentrar su atención en lo que resulta indispensable.

Este es un principio que ha sido bien entendido desde hace tiempo por muchas grandes empresas, las cuales se han embarcado en procesos de reestructuración organizativa con el fin de responder mejor y más oportunamente a las exigencias del mercado, reducir costos y tiempos de espera e incrementar la productividad.

Este proceso ha llevado a numerosas empresas medianas y grandes a deshacerse de algunos procesos que no resulten esenciales al desenvolvimiento exitoso de sus operaciones, los cuales se transfieren a empresas de menor tamaño que actúan como proveedores de bienes y servicios siguiendo un modelo de tercerización.

Una de las razones por las cuales se recomiendan las sociedades es que, de esa forma, los emprendedores tendrían acceso a conocimientos, habilidades y contactos que no siempre están a su alcance. No obstante, en la actualidad los emprendedores pueden suplir una gran parte de sus carencias recurriendo a la terciarización de muchas actividades de sus empresas.

La terciarización involucra la transferencia de etapas y subproductos de los procesos operativos de una empresa hacia otras, generalmente pequeñas, lo que permite reducir los tiempos muertos y los inventarios, con el fin de cumplir más rápidamente con los pedidos y mejorar la competitividad.

Muchas empresas están acudiendo a la terciarización para deslastrarse de actividades costosas no indispensables. En lugar de recurrir a una extensa nómina de empleados permanentes, están descentralizando la producción y reorganizando el trabajo hacia otras empresas más flexibles y especializadas.

Por tanto, las empresas tienden a operar cada vez más con pequeños núcleos de asalariados localizados en un lugar fijo de trabajo formal, junto a una creciente periferia de trabajadores subcontratados por otras empresas, y diseminados en diferentes lugares de trabajo.

Por ejemplo, las tiendas Wal Mart, que hasta hace unos años producía gran cantidad de sus productos en plantas propias, en la actualidad terciarizan cada vez más. Igualmente, las empresas Nike y Reebok se concentran solamente en el diseño y el marketing, ya que los productos que luego comercializan son comprados de otras empresas como productos terminados.

Otro ejemplo importante de terciarización es el de la empresa Toyota, que sólo fabrica el 25% de las partes de sus automóviles en plantas propias; las restantes autopartes son compradas a empresas especializadas. Por su parte, Dell Computers, empresa que comercializa equipos de hardware, solamente ensambla partes fabricadas por industrias especializadas.

Empleando estos procedimientos no sólo se trasladan los ámbitos de competencia hacia el exterior de las empresas, con la subsiguiente disminución de sus costos operacionales, sino que, además, permiten eludir los costos laborales directos e indirectos de todas las actividades externalizadas.

La terciarización de las actividades de muchas empresas marca la pauta en el

mundo actual. La organización que emerge como modelo es la empresa plana y flexible, para poder adecuarse a un ambiente económico incierto, con mercados imprevisibles y cada vez más competitivos.

Las empresas se están concentrando en lo que mejor saben hacer y subcontratan lo que no es fundamental, a fin de especializarse y operar a escalas más adecuadas, ganando con ello mayor productividad y eficiencia, a la vez que crean las condiciones para obtener una producción más barata con mejor desempeño y calidad. La tendencia que expresa la terciarización consiste en compartir riesgos, reducir costos y agilizar las operaciones de las empresas.

La lógica de estos cambios consiste en desmontar las fases operativas estructuradas según el criterio de la “cadena de montaje” para darle paso a sistemas de producción flexible, relacionándose con pequeñas empresas más ágiles a través de la subcontratación para desempeñar algunas de las actividades que antes realizaban las empresas internamente, pero sin desprenderse del control sobre las actividades esenciales.

La terciarización se justifica ampliamente porque permite convertir algunos costos fijos en variables, equilibrar las necesidades de mano de obra, reducir las necesidades de inversión de capital, disminuir los costos de operación y acelerar el desarrollo de nuevos productos

Por ello, esta estrategia se ha hecho cada vez más atractiva para los empresarios debido a que se enfrentan a un esquema de regulaciones laborales que merman considerablemente las utilidades de sus empresas.

Esta es cada vez más la respuesta común a la pregunta que se hacen los emprendedores y empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes: ¿hacerlo todo ellos mismos o subcontratar algunas actividades a otros?

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. La competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en países que experimentaron crisis económicas muy fuertes se formaron las condiciones requeridas para el auge de este tipo de servicios externos, dado que para muchas empresas reducir costos e incrementar la productividad se ha convertido en la diferencia entre el éxito y el fracaso.

La tercerización consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos que no forman parte del núcleo estratégico del negocio, permitiendo la concentración de

los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de incrementar su competitividad y mejorar su desempeño.

La tercerización responde perfectamente al aforismo popular de “zapatero a tus zapatos”, que significa en la práctica encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios.

Es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

Las actividades que se pueden subcontratar incluyen todas aquellas que no resulten vitales para el buen desempeño de las empresas, tales como:

- ✓ Las que hacen uso intensivo de recursos
- ✓ Áreas relativamente independientes
- ✓ Servicios especializados y algunos servicios de apoyo
- ✓ Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal
- ✓ Aquellas con tecnología rápidamente cambiante, que requiere una gran inversión.

La tercerización busca disminuir y compartir riesgos y generar relaciones flexibles de largo plazo en un contexto donde lo más importante es la sinergia entre empresas.

2.7 Colaboración sinérgica

En séptimo lugar, aunque no todas las actividades de una empresa se pueden terciarizar, los pequeños emprendedores pueden recurrir a la colaboración con otras empresas dedicadas a actividades complementarias para ampliar o afianzar sus capacidades en una determinada área de negocios.

Las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos a fin de hacer frente a la competencia en mejores condiciones o alcanzar la dimensión necesaria para sobrevivir en el mercado. Naturalmente, la colaboración horizontal sólo se produce entre un reducido grupo de empresas similares para enfrentar en mejores circunstancias a sus competidores.

La cooperación horizontal se busca entre empresas que atienden al mismo mercado real. Dependiendo de las circunstancias del contexto y de la posición

competitiva propia y la de los competidores, las empresas pueden optar por diferentes formas de colaboración que fluctúan entre diversos grados de voluntariedad y coerción.

Las alianzas son las formas más novedosas de colaboración entre pares. La iniciativa para celebrar alianzas corresponde generalmente a la empresa que advierte el riesgo de agresión o de crecimiento significativo de ciertos competidores, al punto que pueda afectar seriamente su posición en el mercado; al no disponer de capacidad suficiente para contenerlos, requiere la colaboración de una o más empresas que también pudieran resultar lesionadas.

Pero igualmente puede darse una alianza por razones proactivas, para fortalecer o consolidar su desarrollo. Las alianzas empresariales se realizan generalmente entre muy pocas empresas, que habitualmente se encuentran en posiciones competitivas similares.

También existen las alianzas de distribución, cuyo objetivo es lograr acceso a nuevos mercados, aprovechando redes de distribución ya establecidas sin incurrir en inversiones ni costos significativos.

Este tipo de alianza permite adquirir canales de distribución en otros mercados, y utilizar la capacidad ociosa en los canales propios, mejorar el acceso a nuevos mercados y ofrecer una mezcla de productos más apropiada.

Las alianzas de distribución están al alcance de las pequeñas empresas y la posibilidad de realizarlas está vinculada a la naturaleza del producto y al conocimiento del mercado nacional e internacional.

Por su parte, los consorcios constituyen formas de asociación temporal de empresas para ejecutar de manera conjunta grandes proyectos, y desaparece al concluirse, aunque en algunos casos se trata de asociaciones de mayor alcance.

3. Comentarios finales

La permeabilidad de las pequeñas empresas ante las turbulencias del entorno genera una continua búsqueda de nuevas directrices y perfeccionamiento de las competencias de los directivos, que permitan disminuir el impacto de los factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos.

La búsqueda de optimización de la capacidad gerencial ha llevado a las organizaciones a implementar diferentes modelos de gestión, entre ellos la terciarización, el benchmarking (o imitación estratégica) y el control de la calidad en sus diversas formas (Armas, 1999; Drucker, 2000; Chiavenato, 2003).

No obstante, las pequeñas empresas deben buscar estrategias gerenciales que se correspondan con su realidad específica (Palacios, 1999), entre otras razones porque el entorno sumamente cambiante amerita una gran capacidad de respuesta para asumir las oportunidades y amenazas latentes.

En tal sentido, para Drucker (1998), Vilorio (2001) y Senge (2005), las empresas deben desarrollar una capacidad de aprendizaje diferente que les permita asegurar su esencia, promover su crecimiento y crear su propio porvenir. Este aprendizaje debe corresponderse con la realidad de las propias capacidades e intereses de los emprendedores y del entorno existente, es decir, ser congruentes con las posibilidades propias y con las exigencias del entorno.

Para ello, los nuevos emprendedores disponen de varias opciones cuyo análisis se lleva a cabo en el siguiente y último artículo de esta serie, en donde se destacan aquellas que han surgido como resultado del cuestionamiento de los enfoques tradicionales y en atención a las múltiples oportunidades que ofrece la sociedad de la información y el conocimiento.

Bibliografía recomendada

- ÁLVAREZ PLAZA, J. (2005). *Valoración de Activos Intangibles: El Sistema de Información Empresarial*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid; Facultad de Ciencias Empresariales, Doctorado en Finanzas y Empresas.
- ALTUVE, J. (2004). El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual. *Revista Actualidad Contable Faces*, 53, 207-229. Universidad de Los Andes: Mérida.
- ANTONORSI, M. (1999). *Guía práctica de la empresa competitiva*. Caracas, Venezuela: Edición de Venezuela Competitiva. Universidad Metropolitana.
- ANZIZU, J. (1998). *El Management ¿Arte o Ciencia?* Madrid, España: Fondo Editorial Español.
- ARMAS, V. (1999). ¿Qué necesitan las Pequeñas Empresas? *Revista Debates IESA*. Volumen 5 No.1. Caracas, Venezuela.
- BHIDÉ, A. (1999). *Cómo Elaboran los Emprendedores Estrategias que Funcionan*. En: *La Iniciativa Emprendedora*. Harvard Business Review. Bilbao; Ediciones Deusto. Pp. 63-98.
- BIASCA, R. (1999). *Reestructurando, Replanteando y Recreando la Empresa para Lograr Competitividad*. Barcelona; Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.

- BONTIS, N. (1996). Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital. *International Journal of Management Reviews*, 3, 1, forthcoming.
- BROOKING, A. (1997). *El Capital Intelectual: El Principal Activo de las Empresas del Tercer Milenio*. Barcelona: Paidós.
- BUENO, E. (2003). El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual. *Boletín de Estudios Económicos*, LIII, (164), 207-229.
- CAMISÓN, C. (1999). Sobre cómo Medir las Competencias Distintivas: Un Examen Empírico de la Fiabilidad y Validez de los Modelos Multi-item para la Medición de los Activos Intangibles. Ponencia en The Iberoamerican Academy of Management, Universidad Carlos III de Madrid.
- CAÑÍBANO, L. *et al* (1999). La Relevancia de los Intangibles para la Valoración y la Gestión de las Empresas: Revisión de la Literatura. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, (100), 17-88.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogota: Editorial Mc Graw Hill.
- CARRIÓN, J. Y M. ORTIZ. (2000). La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9, (113), 14-39.
- DAVID, F. R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. 5° Edición, México, 355 págs.
- DE TONY, A. (2000). Vínculo entre Flexibilidad Estratégica y Operacional. Sevilla; Primera Conferencia Mundial en Production Operations Management (POM 2000).
- DRUCKER, P. (1988). *Llega una Nueva Organización a la Empresa*. Harvard; Ed. Ediciones Deusto Business Review.
- _____ (1998). El Nuevo Cambio de la Productividad. *Harvard Business Review*. Noviembre-Diciembre de 1995.
- _____ (2000). *Las Nuevas Realidades*. Bogotá; Editorial Norma.
- EDVINSSON, L. Y M. MALONE. (2004). *El Capital Intelectual*. Madrid: Editorial McGraw-Hill
- FERNÁNDEZ, Z. Y SUÁREZ, I. (1996). La Estrategia de la Empresa desde una Perspectiva Basada en los Recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), 73-92.

- FERNÁNDEZ, E., J. M. MONTES y C. J. VÁZQUEZ (1998): *Los Recursos Intangibles como Factores de Competitividad de las Empresas*. Dirección y organización, nº 20, septiembre, pp. 81-97.
- FUERTE CALLÉN, Y (2001). *Análisis Financiero y Valoración de las Empresas del Sector Nueva Economía*. Tesis Doctoral, Departamento de Contabilidad y Finanzas, Universidad de Zaragoza, España.
- GAMBOA, T., M. ARELLANO y Y. RODRÍGUEZ (2001) Estrategias Empresariales: Aproximación a una Tipología. En: *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, Vol. 5 N°2, 1
- GATES, W. (1995). *Camino al Futuro*. Bogotá; McGraw-Hill Interamericana.
- GIMBERT, X. (1999). *Cómo Elaborar un Plan Estratégico en la Empresa*. La Gestión Estratégica. Madrid; Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), Cuadernos Cinco Días.
- GONZALO J. A. Y J. TUA PEREDA. (1998). *Introducción a la Contabilidad Internacional*. Madrid; Instituto de Planificación Contable.
- HARRISON, B. (1997) *La Empresa que Viene*. Madrid; Editorial Piados Ibérica, S.A.
- IÑIGUEZ, R Y G. LÓPEZ (2004). *Valoración de los Activos Intangibles en el Mercado de Capitales Español*. Alicante: Universidad de Alicante, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- JOHANSON, U. (1996). *Increasing the transparency of investments in intangibles*. Discurso dado ante la Conferencia en Chateau Laurier de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Ottawa, Canadá.
- KAPLAN R. y D. NORTON (1999). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid; Gestión 2000
- LADISLAO, U. (2000). *El Nuevo Paradigma de los Negocios*. México; Mundo Ejecutivo, 21 (6).
- LEWIS, J.B. (1998). *Alianzas Estratégicas. Como Crearlas, Desarrollarlas y Administrarlas para Beneficio Mutuo*. Buenos Aires; Javier Vergara, S.A.
- LORENTE, J. D. (2000). Inversión en Intangibles y Creación de Valor en la Industria Manufacturera Española. *Revista Economía Industrial* (332), 110-126.
- MENGUZZATO, M. (2003). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management*. Valencia; Edit. Euroed.
- MYDDELTON, D.R. (1997). *La Esencia de la Administración Financiera*. México, Prentice – Hall.

- NALEBUFF, B. y A. BRANDERGURGER (1996) *Coo-petencia*. Bogotá; Editorial Norma, S.A.
- NAVAS, J. E. y L. A. GUERRAS. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid; Civitas.
- ORDÓÑEZ, P. (2003). *Flexibilidad Organizativa y Encaje Estratégico: Efectos en la Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Oviedo; Universidad de Oviedo, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad.
- PALACIOS, L. E. (1999). *Sabiduría popular en la empresa venezolana*. Caracas; BBV-Banco Provincial: Espiñeira, Sheldon y Asociados; Universidad Católica Andrés Bello.
- PEIXOTO, P. (1998) *Las Estrategias Empresariales y el Nuevo Ambiente Económico. La Realidad Virtual del Cambio*. Revista Venezolana de Gerencia, Año 3 N° 5.
- PÉREZ GONZÁLEZ, D. (2007). *Inversión en TIC y Medición de sus Beneficios: El Caso de las PYME del Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Boletín Económico, (2.902), 17-46.
- PETERS, T. & R. WATERMAN (1984). *En Busca de la Excelencia*. Bogotá; Editorial Norma.
- PLATA GÓMEZ, L. C. (2005). *Valoración de Activos Intangibles: La Nueva Riqueza de las Empresas*. Revista de Derecho, (24), 12 – 58. Barranquilla, Universidad del Norte.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors* / Michael Porter. New York: Free Press. 1980.
- _____ (1985). *Competitive Advantage* / Michael Porter. New York: Free Press. 1985.
- _____ (1986). *Competition in Global Industries* / Michael Porter. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press. 1986.
- _____ (1991). *Towards a Dynamic Theory of Strategy*. En: *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- _____ (1993): *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.
- PUCICH, M. *et al* (2001). *Los Recursos Intangibles en la Información Contable*. XVI Jornadas de Contabilidad, XIV de Auditoría y III de Gestión y Costos. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal. Buenos Aires, Argentina.

- RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ, F. (2002). *Medición y Valoración de Activos Intangibles en los Estados Financieros. Caso de Estudio: Empresas de la Industria Biotécnica*. Trabajo presentado como tesis doctoral, Universidad de Zaragoza, España.
- ROJO, A., y M. SIERRA. (2000). *Los Activos Intangibles (capital intelectual) en Contabilidad Financiera*. Ponencias presentada en el XI Congreso de AECA, Madrid.
- ROOS, J. *et al* (2001). *Capital Intelectual: El Valor Intangible de la Empresa*. Buenos Aires: Paidós.
- ROSALES, R. (1997) La Asociatividad como Estrategia de Fortalecimiento de las PYMEs. Revista Capítulos «Cambios estratégicos en las políticas industriales» Edición No. 51. Sistema Económico Latinoamericano (SELA). Caracas.
<http://lanic.utexas.edu/~sela/AA2K/ES/cap/N51/rcap517.htm>
- SANTOS ARRARTE, J. A. (2004). La Valoración de los Activos Intangibles y del Capital Intelectual. Revista Análisis Financiero, (95), 6-13, Segundo Cuatrimestre.
- SEMLER, R. (1999) Radical. El Éxito de una Empresa Sorprendente. Barcelona; Gestión 2000.
- SENGE, P. (2005). La Quinta Disciplina. Buenos Aires; Editorial Granica.
- SERRANO C. y F. CHAPARRO (2001). Los Activos Intangibles en la Contabilidad: Medición y Valoración. [En línea] 5campus.com, Capital Intelectual
<http://www.5campus.com/leccion/capint1>
- SIMARO, J. y O. TONELLI (2007). *Informes Contables de Activos Intangibles*. Ponencia presentada en la XXVIII Jornadas Universitarias de Contabilidad. Mar del Plata, Argentina.
- SOSA GÓMEZ, F. A. (2002). Tratamiento Contable de Activos Intangibles. Revista Holismo: Pensamiento y Voz del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA. Año 1, (1), 7. Barquisimeto: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.
- STAN, D. y C. MEYER (1999) La Velocidad de los Cambios en la Economía Interconectada. Madrid; Editorial Paidós.
- STEWART, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday Currency.
- STOLOVICH, L. (2002). *La Tercerización, ¿Con qué se Come?* Buenos Aires; Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- STONER, J. (1996). Administración. México; Prentice Hall.

- SUÁREZ, I. (1994). *El Desarrollo de la Empresa: Un Enfoque Basado en los Recursos*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 3, núm.1 (1994), pp.25-37.
- SVEIBY, K. (1997). *The Invisible Balance Sheet: Key Indicators for Accounting, Control and Evaluation of Know-how Companies*. Estocolmo: The Konrad Group.
- TEECE, D., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- THOMPSON, A. y A. J. STRICKLAND (1994). *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México, D.F.; Addison-Wesley Iberoamericana.
- TOFFLER, A. (1997). *La Empresa Flexible*. Plaza & Janes Editores, Barcelona.
- VALENZUELA, C. A. (2003). *Importancia de Factores no Financieros en las Decisiones de Inversión*. Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial con Mención en Administración, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- VARGAS, Z. (2005). *Nuevas Formas de Organización de la Producción. Una Realidad en América Latina*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: www.cinterfor.org.uy.
- VARGAS MONTOYA, P. (2000). *Características de los Activos Intangibles*. La Rioja: Universidad de La Rioja, Instituto de Estudios de la Administración Local.
- VILLALBA, J. (1996). *Menú Estratégico. El Arte de la Guerra Competitiva*. Ediciones IESA. Caracas.
- VILORIA, E. (2001). *¿Qué es una Organización?* Caracas; Editorial Panapo.
- WATERMAN, R. (1988). *Cómo Mantener la Excelencia*. Barcelona; Editorial Norma.
- WAYNE, E. (2004). *La Subcontratación Globalizada*. Santiago de Chile; Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL).

El Autor

Lic. José Leonardo Méndez

Consultor en sistemas de desarrollo local sostenible
Mérida – Venezuela
Mayo de 2010
e-mail: jleonardom2002@yahoo.es



El autor es egresado de la Universidad de Los Andes (Mérida, Venezuela), en la cual obtuvo una Maestría en Planificación, y se ha especializado en varios aspectos del desarrollo local sostenible. Su experiencia profesional abarca numerosas actividades en el campo de la planificación y gerencia de proyectos de desarrollo. Es autor de varios libros en su área de conocimiento, entre los cuales destacan los siguientes: *La Evaluación Social de Proyectos de Desarrollo: Un Análisis Interpretativo* (1993); *Modelo de Evaluación de Impactos Socioterritoriales de Proyectos de Desarrollo* (1996); *Evaluación Socioambiental de Proyectos de Desarrollo en Ámbitos Municipales* (1997); *Mérida en las Perspectivas del Siglo XXI* (1998. Coautor); *Ordenación del Territorio: Proceso de Revisión, Modificación y Gestión del Plan* (2002. Coautor); *Planificación del Desarrollo Rural Sostenible en Ámbitos Municipales* (2003); *Gestión del Desarrollo Sostenible en Comunidades Locales* (2004); *Alcances y Posibilidades de la Planificación Territorial en Ámbitos Municipales* (2004); *Los Estudios Prospectivos en Planificación Territorial: Métodos y Enfoques* (2005); *Alternativas de Desarrollo para Pequeños Emprendedores en Entornos de Alta Incertidumbre* (2006). Desde el año 2006 se dedica a la capacitación y asesoramiento de pequeños emprendedores en el sistema de negocios de respuesta directa.