

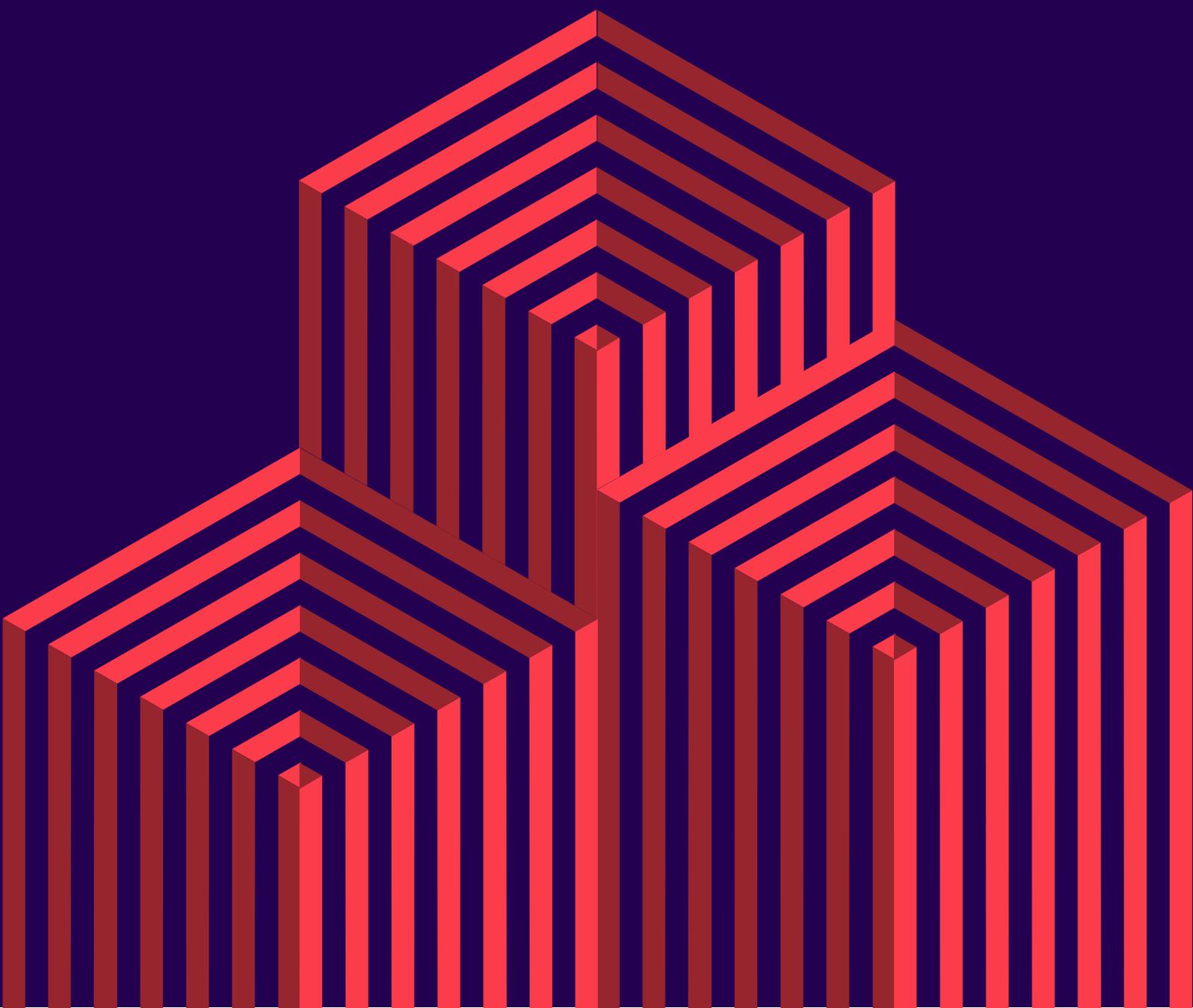


Organización
Internacional
del Trabajo

ACT/EMP

► Factores internos y externos para el éxito de las PYME

Lo que las Organizaciones Empresariales deben
saber para promover empresas más competitivas



▶ **Factores internos y externos para el éxito de las PYME**

Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas

Noviembre de 2021

Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP)

Oficina Internacional del Trabajo

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2021

Primera edición 2021

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Factores internos y externos para el éxito de las PYME. Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas

Edición española

Organización Internacional del Trabajo– Ginebra: OIT, 2021.

ISBN 978-92-2-035814-6 (Web PDF)

Publicado también en inglés: Internal and external factors for SME success .What EBMOs should know to promote more competitive enterprises ISBN 978-92-2-035604-3 (print) 978-92-2-035605-0 (web PDF), Ginebra, 2021; y en francés: Facteurs internes et externes de la réussite des PME Ce que les OE devraient savoir pour promouvoir des entreprises plus compétitives ISBN 978-92-2-036021-7 (web PDF) 978-92-2-036023-1 (imprimé), Ginebra, 2021

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns.

Producido por la Unidad de Gestión de la Producción de Publicaciones (PRODOC) de la OIT. Creación gráfica, concepción tipográfica, impresión, publicación y distribución electrónica.
La OIT vela por la utilización de papel proveniente de bosques gestionados de manera sostenible y responsable desde el punto de vista medioambiental y social
Code: CMD- REP

► Prefacio

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) son la columna vertebral de la economía en todo el mundo. Crean la mayor parte del empleo y son la principal fuente de ingresos para los miles de millones de personas que trabajan en ellas. En mayor o menor medida, son la base de la pirámide empresarial de los países sustentada en valores fundamentales que contribuyen a la cohesión social y al desarrollo de las comunidades en las que desarrollan su actividad.

Aunque podamos pensar que todos nos referimos a lo mismo cuando hablamos de las PYME, esto no podría estar más lejos de la verdad. En realidad, nos referimos a un vasto universo en el que la heterogeneidad es la regla, con diferentes niveles de complejidad. Ya sea por razones relacionadas con la ubicación geográfica, la calidad del entorno empresarial, las características del sector al que pertenecen, la estructura de la empresa o las cualidades intrínsecas del empresario, cada una busca su forma particular de enfrentarse a un contexto específico para sobrevivir, crecer, desarrollarse y ser sostenible.

Al analizar las estadísticas relativas a la movilidad de las empresas, queda claro que la gran mayoría de las PYME no consiguen crecer ni sobrevivir. Un porcentaje muy elevado de ellas entra en el mercado y lo abandona rápidamente, porque no alcanza la escala mínima de producción eficiente y no logra consolidarse. La velocidad con la que nacen y desaparecen las PYME en todo el mundo es sorprendente.

Pero para beneficio de la sociedad, este proceso de cambio continuo hace que unas pocas de las que entran en el mercado se conviertan en empresas que pueden calificarse como exitosas, independientemente de la forma en que se defina el éxito empresarial. Puede ser por el crecimiento interanual de las ventas, por el aumento de los recursos humanos contratados, por la rentabilidad obtenida sobre los activos invertidos o en relación a las ventas, o por decenas de definiciones posibles. ¿Qué es lo que les hace diferentes? ¿Cómo hacen para dar ese salto, sobrevivir y ser competitivos? ¿Es más importante el tipo de sector en el que trabajan o las características del empresario? ¿Es más fácil tener éxito en el sector de los servicios que en la agricultura?

En esta investigación hemos realizado una profunda revisión bibliográfica, para descubrir cuáles son algunas de las principales razones del éxito de las PYME que surgen como hechos estilizados. Conocer esto tiene importantes implicaciones para el diseño de políticas públicas a favor del emprendimiento, la creación de puestos de trabajo decentes, la calidad del empleo, el crecimiento económico de los países y, en definitiva, su desarrollo económico y social.

La pandemia puso de manifiesto que muchas PYME no estaban preparadas para afrontar una crisis de este tipo. Sin embargo, las crisis globales siempre han existido y desgraciadamente existirán en el futuro. La clave de la resiliencia consistirá en saber cuáles son las principales características internas de las PYME que tienen éxito - analizando sus recursos disponibles, sus estrategias empresariales, sus prácticas

de gestión y sus procesos empresariales - y también observando los factores de éxito externos asociados al entorno empresarial global.

Dada esta multiplicidad de factores, no es fácil diseñar y aplicar una política pública que tenga como objetivo promover la creación de servicios de desarrollo empresarial o políticas públicas a favor del desarrollo de las PYME. Sin embargo, es evidente que para fomentar el resurgimiento de un sector empresarial sostenible es necesario un enfoque coherente y global.

El presente informe pretende contribuir a esta reflexión y esperamos que sirva de ayuda a aquellas Organizaciones Empresariales que deseen comprometerse en la promoción de políticas en este ámbito. Por supuesto, estamos a disposición de nuestros constituyentes para profundizar en esta reflexión y definir posibles acciones, de modo que tengamos más empresas sostenibles, capaces de crear más y mejores empleos para mejorar la calidad de vida de todos.

Deborah France-Massin



Directora

Oficina de Actividades para los Empleadores

Oficina Internacional del Trabajo

► Índice

Prefacio	i
Agradecimientos	iv
Introducción	1
1.1. ¿Qué es una pequeña y mediana empresa?	2
1.2. Las formas más comunes de medir el desempeño de las PYME	3
Factores de éxito de las PYME: una revisión de la literatura	6
2.1. ¿Cuáles son los principales factores de éxito considerados en la literatura?	7
2.2. ¿Cómo pueden interactuar los factores de éxito en un enfoque integral?	10
Desafíos futuros para las PYME	23
3.1. Impulsores principales de las mega tendencias globales	24
3.2. Las tecnologías emergentes como impulsores fundamentales del cambio disruptivo	26
3.3. La crisis de la COVID-19 y la respuesta de las empresas: cambio tecnológico y productividad	28
3.4. Cuestiones específicas sobre las PYME	36
Casos seleccionados de acciones de apoyo	40
Conclusiones y recomendaciones	48
Referencias bibliográficas	56

► Agradecimientos

Este informe, elaborado por la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la OIT, ha contado con la participación de varios expertos y especialistas que han colaborado en diferentes fases de su preparación. En primer lugar, queremos agradecer a los investigadores Jorge Paolino y Andrés Jung por su meticuloso trabajo de revisión de la literatura y el diseño de una estrategia para que el informe presente un enfoque integral del tema. Les agradecemos su profesionalidad y dedicación.

Nuestro agradecimiento también a Roberto Villamil, Especialista Principal de ACT/EMP, coautor del informe y responsable del proceso de investigación. También a José Luis Viveros Añorve y Magdalena Bober, Especialistas de ACT/EMP, que además de realizar valiosas aportaciones técnicas a lo largo del proceso de elaboración del informe, del que también son coautores, han realizado una revisión exhaustiva del mismo y han hecho contribuciones sustanciales. También queremos agradecer a Paolo Salvai, Especialista de ACT/EMP, por revisar el informe, aportar valiosos comentarios y evaluar algunos capítulos, además de sugerir orientaciones concretas para futuras áreas de investigación.

Por último, quisiéramos dar las gracias y reconocer especialmente a nuestros colegas de la Unidad de Pymes de la OIT, Dragan Radic, Mario Berrios, Marlene de la Chaux y Michael Elkin, que han tenido la amabilidad de revisar el informe y aportar comentarios técnicos detallados y valiosos para mejorarlo.

Introducción

- ▶ 1.1. ¿Qué es una pequeña y mediana empresa?
- ▶ 1.2. Las formas más comunes de medir el desempeño de las PYME
- ▶ 1.3. Estructura del documento



Las pequeñas y medianas empresas (PYME) son unidades económicas muy heterogéneas y con diversos niveles de complejidad. Representan un alto porcentaje del número total de empresas y generan la mayor parte del empleo en el mundo. La OIT (ILO, 2019) encuentra que las pequeñas unidades económicas crean, en promedio, el 70% de los puestos de trabajo a nivel mundial. En la OCDE, las PYME representan el 99% de todas las empresas y generan entre el 50% y el 60% del Valor Agregado Bruto total. Casi un tercio de los trabajadores están empleados en microempresas (empresas de menos de 10 empleados) y dos tercios de ellos trabajan en una PYME. En los países emergentes estas cifras suelen ser aún más altas, si se toma en cuenta a las microempresas y PYME tanto de la economía formal como de la informal. En América Latina y el Caribe (ALC), considerando solo la economía formal, el 88,4% son microempresas y el 11,5% son PYME, mientras que, en términos de participación en el empleo, el 27% trabaja en microempresas y el 34%, en PYME (Correa et al. 2020). Además, las PYME son impulsores fundamentales para la creación de empleo y suelen contribuir a la identidad y la cohesión social de las comunidades locales (OECD, 2019).

Sin embargo, los niveles de movilidad empresarial en este segmento son muy altos. Una gran mayoría de las PYME entran y salen del mercado rápidamente debido a que no logran consolidarse. Pero un número reducido de ellas sí lo logra. ¿Qué las hace diferentes? ¿Por qué logran alcanzar una escala de producción eficiente y ser competitivas? ¿Cuán importantes son las características del emprendedor?

El objetivo de este estudio es identificar los principales factores internos y externos que contribuyen a las posibilidades de éxito de una PYME. Aunque los factores del éxito empresarial pueden variar según el tamaño de la empresa y el sector económico, en particular debido a la heterogeneidad de las unidades económicas de pequeña escala y la diversa calidad del entorno empresarial entre regiones, el enfoque adoptado se centra en los impulsores fundamentales identificados por estudios basados en evidencia empírica. Así,

entre los principales factores identificados se encuentran los vinculados a las características del emprendedor, a la estructura de la empresa, al sector de actividad y al entorno empresarial general en el que se desarrolla una operación empresarial formal.

Luego del análisis de los resultados alcanzados, también se intentan identificar algunas tendencias que las Organizaciones Empresariales (OOEE) deberían tener en cuenta en el diseño de servicios de apoyo o propuestas de políticas que promuevan el espíritu empresarial a partir de los factores identificados en la investigación. Se trata de un área en la que existen grandes desafíos y que sin duda requerirá trabajo de investigación adicional.

1.1. ¿Qué es una pequeña y mediana empresa?

Aunque existe una amplia literatura sobre las PYME, no hay una clasificación universal sobre ellas, debido a las características de las distintas economías. Como criterio general, las definiciones apuntan a clasificar a las empresas en grupos relativamente homogéneos que enfrentan situaciones similares, ya sean problemas u oportunidades.

Así pues, la definición de PYME varía entre países y organizaciones. El denominador más común para definir las es el número de empleados, aunque también se utilizan criterios como el volumen de negocios y los activos. Muchos gobiernos (en especial los de las economías de ingresos medios y altos), la OCDE, la Unión Europea (UE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), definen una PYME como una empresa que emplea a hasta 249 personas, considerando microempresas (1-9 empleados), pequeñas empresas (10-49 empleados) y medianas empresas (50-249 empleados). Las economías de ingresos más bajos utilizan más frecuentemente el umbral de 50 o 100 empleados para definir una PYME. Los montos considerados del volumen de negocios y activos suelen ser diferentes para economías

de altos y bajos ingresos, o para las grandes y pequeñas empresas.

Algunas definiciones detalladas de organizaciones internacionales pueden ayudar a establecer un estándar de uso frecuente:

El **Banco Mundial** considera tres parámetros para definir el tamaño de una empresa: número de empleados, activos y ventas anuales. Las empresas deben cumplir por lo menos dos de las tres características siguientes:

- a. Las microempresas son aquellas que emplean a menos de 10 personas y/o que tienen activos menores de USD 100.000 y/o ventas anuales menores de USD 100.000.
- b. Las pequeñas empresas son aquellas que emplean a menos de 50 personas y/o que tienen activos por debajo de USD 3 millones y/o ventas anuales por debajo de USD 3 millones.
- c. Las empresas medianas son aquellas que emplean a menos de 300 personas y/o que tienen activos por debajo de USD 15 millones y/o ventas anuales por debajo de USD 15 millones.

La definición de la **Unión Europea** considera el número de empleados en la plantilla y el volumen de negocios anual o el balance general anual¹ total para clasificar a las empresas.

- a. Las microempresas son aquellas que emplean a menos de 10 personas y que tienen un volumen de ventas anual o un balance general anual inferior a EUR 2 millones.
- b. Las pequeñas empresas son aquellas que emplean a menos de 50 personas y que tienen un volumen de negocios anual o un balance general anual inferior a EUR 10 millones.
- c. Las empresas medianas son aquellas que emplean a menos de 250 personas y que tienen un volumen de negocios anual

inferior a EUR 50 millones o un balance general anual inferior a EUR 43 millones.

Esta definición también toma en cuenta la propiedad, las asociaciones y los vínculos con otras empresas.

El **Banco Interamericano de Desarrollo** tiene una definición diferente de PYME según los países y el sector de actividad considerado.

1.2. Las formas más comunes de medir el desempeño de las PYME

Existen diferentes enfoques para medir el desempeño de una empresa y su "éxito". Las principales variables que los estudios empíricos suelen identificar para medirlo son el empleo, el volumen de negocios, las ganancias (antes de impuestos)² y la productividad (Siepel y Dejardin 2020). Otros indicadores incluyen los activos totales, las cuotas o participaciones de mercado, el índice de capital total, el rendimiento sobre el capital, el rendimiento sobre el capital empleado, el índice de costo-ingreso³, la valoración de mercado o precio de las acciones para las empresas que cotizan en bolsa, lo cual es algo sumamente raro entre las PYME. Una vez seleccionada o identificada la variable para medir el desempeño, la cuestión es cómo considerar que un resultado es "exitoso". La forma de medición más utilizada es el crecimiento (relativo, absoluto o como un índice complejo). Además, es importante no solo enfocarse en una forma específica de medir el desempeño (el éxito) sino también considerar la relación o secuencia entre diferentes variables.

Empleo. El número de empleados es una forma estándar para medir el tamaño de una empresa. El crecimiento del empleo durante un periodo determinado suele ser utilizado por investigadores y responsables de formulación de políticas para comprender el desarrollo empresarial y la creación de empleo (véanse, por ejemplo, Davidsson et al. 2007; Coad 2009; Wiklund et al. 2009; Siepel y Dejardin 2020).

1 El balance general anual se refiere según la normativa europea, al valor de los principales activos de la empresa.

2 Conocido como G/P antes de impuestos (ganancia o pérdida antes de impuestos).

3 Para evaluar los gastos operativos de una organización frente a sus ingresos.

No obstante, aunque el crecimiento del empleo tal vez no sea la primera variable que un emprendedor o gerente consideraría para evaluar el éxito empresarial, es un indicador clave del desarrollo del negocio a mediano y largo plazo, y de gran valor para el análisis.

Volumen de negocios. Esta variable se refiere a las ventas de la empresa y se utiliza para considerar el crecimiento como una medida del desempeño (Siepel y Dejardin 2020). Coad (2009) sostiene que las ventas son un indicador de producción, pero no de desempeño (es decir, de valor agregado). De todos modos, es una variable importante que debe ser tomada en cuenta, ya que la literatura sobre el crecimiento de las empresas sugiere que el crecimiento del volumen de negocios y el crecimiento del empleo son mutuamente dependientes, aunque en una secuencia diferente para la mayoría de las empresas, especialmente para aquellas de más rápido y alto crecimiento (Coad et al. 2017).

Ganancias. Aunque existen diferentes formas de medir las ganancias y no es fácil acceder a los datos para realizar un análisis empírico, las mismas son una medida importante del desempeño empresarial. Y, sin duda, un indicador clave para el emprendedor o gerente de una empresa (Siepel y Dejardin 2020).

Productividad. La productividad es un importante indicador del desempeño a nivel microeconómico, sectorial y macroeconómico, ya que es una medida de la eficiencia en el uso de los factores de producción. Aunque la forma más completa de ver la productividad es a través de la productividad total de los factores (PTF), en el análisis empírico se utilizan por lo general mediciones parciales, como la productividad del capital o, con mayor frecuencia, la productividad laboral. El valor agregado bruto por hora de trabajo y las ventas reales de la empresa por trabajador u hora de trabajo, son indicadores frecuentes de la productividad laboral (ILO-ACT/EMP 2020).

Las unidades económicas de pequeña escala por lo general enfrentan desafíos para alcanzar una escala mínima eficiente y lograr aumentos sostenidos en su productividad. Un ecosistema de productividad creado a la medida del desarrollo de las PYME, ayudaría a las unidades

económicas de pequeña escala a escapar de la trampa de la baja productividad y los bajos ingresos. Mediante un incremento de la eficiencia, el aumento de la productividad puede permitir que las PYME ahorren e inviertan, por ejemplo, en el desarrollo de las competencias de los trabajadores y en maquinaria y equipo, lo que a su vez permitiría la acumulación de capital. A la larga, este proceso facilitaría el acceso al crédito y alentaría una mayor inversión en la actualización de los procesos productivos, la diversificación y el crecimiento de la producción.

Supervivencia de la empresa. Aunque tal vez no suele ser considerada una medida del éxito empresarial, la supervivencia de una empresa es de alguna manera un indicador de su capacidad para seguir adelante con el negocio. Según lo informado por Coad et al. (2017), la distribución de las tasas de crecimiento tiene “forma de carpa” con cero como valor central. No todas las empresas tienen el crecimiento entre sus objetivos de desempeño. Y, en ocasiones, para un pequeño empresario el éxito puede traducirse como la posibilidad de competir de manera sostenida en el mercado sin crecer. Un hallazgo general en la literatura es que la mayoría de las empresas comienzan pequeñas, viven pequeñas y mueren pequeñas (Zhou y De Wit 2009). La aparición y desaparición de nuevas empresas son fenómenos habituales en la dinámica del mercado y, las tasas de entrada, están altamente correlacionadas con las tasas de salida.

La mayor parte de las nuevas empresas entrantes son “empresas de imitación”, que suelen salir del mercado poco tiempo después con un efecto de “puerta giratoria”. Solo algunas de las nuevas empresas sobreviven, mientras que otras abandonan la economía formal por diversas razones. En las economías en desarrollo, donde la informalidad es relativamente alta, operar de manera informal también es una forma de supervivencia. Solo unas pocas empresas nuevas crecen y se convierten en empresas innovadoras que fomentan procesos de “destrucción creativa”, las cuales desplazan a las empresas ya establecidas menos eficientes. La mayoría de las empresas nuevas ingresan en sectores de servicios orientados a los mercados locales (principalmente en actividades de bajo valor agregado, como el comercio minorista

y otros servicios no financieros) y no tienen aspiraciones de crecimiento (Parker 2009). Estas pequeñas empresas, muchas de ellas sin empleados y en ocasiones informales (sobre todo en los países en desarrollo), son importantes para el empleo, pero no aumentan la productividad global de la economía. Es razonable esperar que niveles altos de espíritu empresarial basado en el autoempleo informal se correlacionen con un crecimiento económico lento y retrasos en el desarrollo (Acs 2006).

Estas son las variables más habitualmente consideradas en la literatura para medir el desempeño de las empresas. A excepción de la supervivencia, en general, la forma de evaluar el “éxito” es mediante la medición del crecimiento de la variable de desempeño seleccionada en un periodo de tiempo determinado.

Las diferentes formas de medición utilizadas para determinar el éxito se centran en aspectos parciales del desempeño y evolución de una empresa. Es importante comprender la relación entre ellos. Algunos hallazgos anteriores de Coad (2009) indican que el crecimiento del empleo de una empresa está asociado al crecimiento de las ventas y la productividad laboral, y que existe una especie de “ciclo de retroalimentación positivo” entre ellos. En otras palabras, un círculo virtuoso de crecimiento de la productividad y crecimiento del empleo.

Las pequeñas empresas luchan por alcanzar la escala mínima eficiente (EME) del sector y, para lograrlo, los incrementos en el empleo deben estar asociados a una mayor productividad. El crecimiento de las ventas y el crecimiento de la productividad contribuyen al crecimiento posterior de las ganancias, pues incrementan la capacidad de ahorro, inversión y creación de empleo decente, y generan las condiciones necesarias para escapar de una trampa de baja productividad. Además, las PYME tienden a depender de tecnologías intensivas en uso de

mano de obra, en comparación con empresas más grandes (Yang y Chen 2007) y, para ser productivas, requieren de estrategias de negocios y prácticas de gestión adecuadas para el uso de sus recursos y capacidades.

Un grupo particular de empresas dinámicas que son importantes, en tanto creadoras de empleo, son las denominadas empresas de alto crecimiento (EAC) o “gacelas”⁴. Es posible encontrarlas en todos los sectores, logrando un crecimiento superior al promedio. Aunque representan una minoría, este reducido número de EAC, con frecuencia emprendimientos relativamente jóvenes y pequeños, son especialmente importantes para la creación neta de empleo y la riqueza económica de una región (Henrekson y Johansson 2010; véase también un análisis extenso al respecto en Moreno y Coad 2015). La mitad del empleo generado en el Reino Unido entre 2002 y 2008 fue creado por el 6% de las empresas de mayor crecimiento, que se hallaban presentes en todas las regiones del país y en sectores muy diversos (NESTA 2009).

1.3. Estructura del documento

El documento está organizado de la siguiente manera. Luego de esta introducción, en el capítulo 2, el estudio presenta una revisión de la literatura académica relacionada con los principales factores del éxito de las PYME. En el capítulo 3, el análisis se centra en los principales desafíos que enfrentan las PYME, considerando los principales impulsores de las tendencias empresariales y mundiales, que se han visto acelerados debido a la profunda crisis provocada por la pandemia de la COVID-19. El capítulo 4 presenta casos seleccionados de acciones de apoyo para fomentar la mejora del desempeño de las PYME; y, en el capítulo 5, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones.

4 Según la definición de la OCDE, se trata de empresas jóvenes (es decir, de menos de cinco años) de alto crecimiento, con por lo menos 10 empleados al iniciar operaciones y una tasa promedio de crecimiento del empleo superior al 20% anual durante un periodo de tres años.

Factores de éxito de las PYME: una revisión de la literatura

- ▶ 2.1. ¿Cuáles son los principales factores de éxito considerados en la literatura?
- ▶ 2.2. ¿Cómo pueden interactuar los factores de éxito en un enfoque integral?
- ▶ 2.3. Factores de éxito seleccionados para fomentar un mejor desempeño de las PYME



Uno de los objetivos principales de este estudio es evaluar los factores internos y externos del éxito empresarial. Es decir, cuáles son los factores que, en una situación de igualdad de condiciones, hacen que las empresas tengan un mejor desempeño (Siepel y Dejardin 2020). Para analizar esta cuestión, es necesario tomar en consideración ciertos aspectos: a) cuáles son los factores principales generalmente considerados en la literatura como determinantes clave del buen desempeño de las empresas; b) de qué manera estos factores pueden interactuar en un enfoque integral; y c) utilizando como guía tres enfoques holísticos seleccionados (Wiklund et al.; Ipinnaiye et al.; y Lafuente et al.), que es lo que se sabe sobre algunos factores de éxito seleccionados, como para fomentar un mejor desempeño de las PYME.

2.1. ¿Cuáles son los principales factores de éxito considerados en la literatura?

Los estudios empíricos suelen considerar el éxito como el crecimiento de algunas de las variables que miden el desempeño a nivel de la empresa. Analizan la evolución, la persistencia y los diferentes determinantes que se asocian al crecimiento empresarial.

Aunque en la literatura existe una vertiente prolífica de estudios basados en la relación del crecimiento de la empresa con su tamaño y edad, que siguen el camino iniciado hace casi un siglo por Gibrat (1931), investigaciones posteriores han adoptado un enfoque más amplio, en el que estudian diferentes factores que explican el buen desempeño (es decir, el crecimiento) de empresas nuevas y pequeñas. El crecimiento empresarial es un proceso complejo en el que intervienen varios factores. Como destacan Nelson y Winter (1982) en otro estudio que se ha convertido en un referente, el crecimiento es un resultado organizacional que es producto de la combinación de recursos, capacidades y rutinas específicos de la empresa, que se dan en contextos sectoriales y regionales o nacionales específicos, lo que a su vez puede afectar también el desempeño de la empresa. Esto destaca la importancia de la calidad del entorno empresarial en el que operan y compiten las empresas.

Los factores asociados con el crecimiento a nivel de la empresa se clasifican por lo general en tres grupos principales: individuales (asociados al emprendedor), organizacionales (relacionados con la empresa y sus estrategias y características propias) y ambientales (el entorno industrial y regional/nacional en el que las empresas desarrollan sus actividades) (Schutjens y Wever 2000; Peña 2004; Nichter y Goldmark 2009; Zhou y De Wit 2009). Tomando como base la exhaustiva encuesta de Zhou y De Wit (2009), esta sección presenta un breve análisis de una gran variedad de determinantes del crecimiento de las empresas que se encuentran en la literatura.

Determinantes individuales

Las decisiones que toma un emprendedor tienen una incidencia obvia en el desempeño y crecimiento de una empresa. Como destacan Zhou y De Wit (2009), las principales características que influyen en las decisiones del emprendedor son los rasgos de su personalidad, su motivación para crecer, sus competencias individuales y sus antecedentes personales:

- **Los rasgos de la personalidad** emprendedora se refieren a la necesidad de logro, propensión a asumir riesgos, lugar (locus) de control, autoeficacia y extroversión.
- La distribución “en forma de carpa” de las tasas de crecimiento de las empresas muestra que la mayor parte de estas no crecen, o crecen en un pequeño intervalo alrededor de cero (Coad et al. 2017), ya sea por barreras al crecimiento o por falta de voluntad del emprendedor. Lo que muestra la literatura es que la **motivación del emprendedor para crecer** es un factor importante para el crecimiento real de las nuevas operaciones (Delmar 1996). Las empresas, por lo general, comienzan en pequeña escala y luego crecen hasta un cierto tamaño, mientras se esfuerzan por lograr una escala mínima eficiente (EME). En ocasiones tienen éxito, pero en otras no. Con frecuencia, las empresas alcanzan una escala de supervivencia subóptima, pero siguen adelante con sus negocios, aunque no alcancen la EME. Una vez que la empresa llega a un tamaño sostenible, el emprendedor puede decidir si continúa creciendo o no.

- ▶ Factores internos y externos para el éxito de las PYME
Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas

- ▶ Los conocimientos, competencias y/o habilidades que se requieren para desarrollar un negocio son las **competencias individuales** del emprendedor (competencias generales o específicas).
- ▶ Los **antecedentes personales** del emprendedor incluyen aspectos generales como su género, edad, años de educación y años de experiencia. Varios estudios muestran que los emprendedores hombres y jóvenes tienen más probabilidades de involucrarse en el crecimiento de la empresa (véanse, por ejemplo, Brush et al. 2006; Wagner 2007; Levesque y Minniti 2006; Kautonen et al. 2014). La experiencia empresarial, las competencias de gestión y el nivel educativo tienen un impacto positivo en el desempeño de la empresa, en especial si van acompañadas de una motivación para crecer (Wiklund y Shepherd 2003).

Determinantes organizacionales

En la literatura existe una gran vertiente de estudios que examinan los factores organizacionales responsables del éxito de la empresa, como el crecimiento del empleo o del volumen de negocios, las ganancias o el crecimiento de los activos, que son un determinante clave de la evolución de su productividad. Como mencionan Zhou y De Wit (2009), a partir de una visión evolutiva de la empresa, "el crecimiento de la empresa puede estar determinado por el grado de eficacia y capacidad con el que los recursos específicos de ésta, como la mano de obra, el capital y el conocimiento, son adquiridos, organizados y transformados en productos y servicios vendibles mediante rutinas, prácticas y estructuras organizacionales".

Los principales determinantes organizacionales pueden agruparse en tres grupos: atributos de la empresa, recursos y estructura de la empresa y estrategias empresariales.

- ▶ **Atributos de la empresa.** Una de las más prolíficas vertientes de estudios de la literatura examina la relación del crecimiento de la empresa con su tamaño y su edad, que son los clásicos atributos considerados de una

empresa. El debate sobre la relación entre la edad y el tamaño de la empresa y su crecimiento tiene su origen en la ley de Gibrat (Gibrat 1931; Audretsch et al. 2004), la cual establece que la tasa de crecimiento de una empresa no depende de su tamaño inicial, y que no existe diferencia entre empresas en la probabilidad de alcanzar una tasa de crecimiento determinada durante un intervalo de tiempo específico en un mismo sector. Sin embargo, la mayor parte de los estudios empíricos muestran que las empresas más jóvenes presentan tasas de crecimiento más altas que las empresas más antiguas, y esto es una constante en los diversos países y sectores (véase, por ejemplo, Yasuda 2005). Del mismo modo, los estudios empíricos muestran como un hecho estilizado que las empresas más pequeñas crecen más rápido y sostienen que ello se debe a su necesidad de alcanzar un tamaño mínimo eficiente (véase, por ejemplo, Audretsch et al. 2004) para ser competitivas⁵.

- ▶ **Estructura y recursos de la empresa.** De acuerdo con una visión basada en los recursos (VBR), los recursos financieros y el capital humano son los más importantes para el crecimiento de las pequeñas empresas (Zhou y De Wit 2009; Wiklund et al. 2009). Los recursos financieros posibilitan la flexibilidad estratégica, ya que pueden transformarse en otros tipos de recursos. El capital humano significa conocimiento, competencias y experiencia. El capital humano, encarnado en las personas que trabajan para la empresa, tal vez sea el recurso más importante para las PYME. También son importantes la forma como se organizan dichos recursos humanos (la estructura de la empresa) y en qué medida una PYME puede reconfigurar, reasignar y recombinar sus recursos (sus capacidades dinámicas) para alcanzar sus objetivos (Eisenhardt y Martin 2000; Teece et al. 1997). La estructura y las capacidades dinámicas que nutren la estrategia de la empresa son los componentes fundamentales de su éxito (Nelson, 1991).
- ▶ **Intraemprendimiento.** La estructura y la estrategia organizacionales pueden favorecer las actividades emprendedoras de su

5 Algunos estudios encuentran que la ley de Gibrat solo se aplica a las empresas que superan un cierto umbral de tamaño, es decir, las grandes empresas (por ejemplo, más de 400 empleados) (Bigsten y Gebreyesus 2007).

personal, lo que es una manera de potenciar la orientación emprendedora de la empresa. En términos generales, el intraemprendimiento es “el espíritu empresarial de una organización ya existente”, y un intraemprendedor es una persona que cumple un papel emprendedor dentro de una organización (Bager et al. 2010). Esta experiencia intraemprendedora de un individuo que trabaja en una empresa es definida como “un atributo del capital humano de los empleados que tienen un rol de liderazgo en el desarrollo y la implementación de actividades de regeneración dentro de una organización a partir de un enfoque proactivo, innovador y orientado a la toma de riesgos” (Guerrero y Peña-Legazkue 2013). En cuanto al efecto del intraemprendimiento en la organización, Bager et al. (2010) dan cuenta de dos tradiciones distintas: la de quienes se centran casi exclusivamente en la creación de nuevas unidades de negocios dentro de empresas ya existentes y la de quienes aplican una visión más amplia, que abarca diversos tipos de actividades de innovación y renovación organizacional dentro de la empresa (es decir, un enfoque más integral que crear nuevas unidades de negocio).

- **Estrategias y prácticas de gestión empresariales.** Las estrategias y prácticas de gestión de las empresas, que se basan en sus recursos y capacidades dinámicas, son un determinante fundamental para el crecimiento (Zhou y De Wit 2009). Wiklund et al. (2009) destacan la influencia de la orientación emprendedora en el crecimiento de las empresas. La orientación emprendedora implica la voluntad de innovar, de asumir riesgos para probar productos, servicios y mercados nuevos e inciertos y de ser más proactivos que los competidores frente a las nuevas oportunidades de mercado. La orientación al mercado también puede ser un factor importante del crecimiento. Las empresas que la tienen, pueden hacer seguimiento y responder mejor a las necesidades y preferencias de sus clientes. Además, las prácticas básicas de gestión empresarial, como los métodos contables formales, están asociadas con mejoras en la productividad y la rentabilidad (Bloom et al. 2010; De la Rosa et al.

2017). Sin embargo, las unidades económicas de pequeña escala, en especial aquellas de propiedad familiar, tienen dificultades para separar los beneficios de la empresa de los ingresos del hogar, lo que dificulta que el emprendedor o el gerente pueda reservar utilidades con el fin de invertir las en el negocio.

Determinantes ambientales

Varios estudios destacan la influencia de la ubicación en el crecimiento de las empresas (por ejemplo, Wiklund et al. 2009; Ipinaiye et al. 2017; Jung et al. 2013; Hoogstra y Van Dijk 2004; Nichter y Goldmark 2009). Como mencionan Zhou y De Wit (2009), el entorno sectorial y regional en el que opera la empresa varía en sus diversas dimensiones e influye en su crecimiento (ya sea favoreciéndolo o constituyendo una barrera para su desarrollo). Contar con infraestructura adecuada es un elemento fundamental para el desarrollo de las PYME, en especial para resolver las necesidades tecnológicas que pueden favorecer actividades orientadas a la innovación.

La estructura del mercado y la intensidad de la competencia pueden favorecer o dificultar la entrada de nuevas empresas y, en ocasiones, constituirse en barreras a la entrada. Cuando la dinámica de la competencia está dominada por PYME, la escala mínima eficiente (EME) es menor y la entrada es más fácil. Las barreras institucionales y financieras para el crecimiento de las pequeñas empresas suelen ser abordadas en la literatura. Las barreras institucionales se discuten principalmente centrándose en la interacción de las empresas con el gobierno e incluyen la calidad de las instituciones y la gobernanza, las regulaciones, el Estado de derecho, los impuestos y el apoyo del gobierno, entre otros.

Las PYME se enfrentan con frecuencia a sistemas fiscales desfavorables, regulaciones discriminatorias y leyes complicadas. Las barreras financieras suelen referirse a las dificultades para acceder a los recursos. Las instituciones financieras suelen ser más cautelosas al otorgar préstamos a las PYME debido a asimetrías de información y, por ello, les solicitan mayores garantías y les cobran tasas de interés más altas (Zhou y De Wit 2009).

El crecimiento macroeconómico y sectorial y otras variables que reflejan el ciclo de negocios, claramente pueden tener una influencia positiva en el desempeño de las empresas y, en particular, en la creación de nuevas empresas emergentes (start-ups) (Audretsch 1995). Los factores que se relacionan con la ubicación también son importantes y han sido ampliamente discutidos en la literatura (véanse, por ejemplo, Van Oort y Stam 2005; Jung y Camacho 2012). Los patrones de entrada y crecimiento están influenciados por la concentración espacial de la actividad económica. Estas externalidades asociadas a la concentración espacial se han abordado desde dos corrientes de pensamiento distintas: a) por los efectos económicos potenciales de la aglomeración de actividades similares, donde la especialización es el impulsor fundamental; y b) por los efectos económicos potenciales de la concentración de actividades diferentes en una misma ubicación, donde la diversidad es el impulsor fundamental.

Estas economías de aglomeración (basadas ya sea en la especialización o en la diversidad) pueden generar transferencias de conocimiento, una mejor oferta laboral y menores costos para las empresas en una región específica. Estos temas se relacionan con la literatura sobre los distritos industriales y los clústeres como entornos favorables para la creación de nuevos emprendimientos, el crecimiento empresarial y la mejora de la competitividad. Hay otros factores relacionados con la ubicación que influyen en la entrada y el crecimiento, como los niveles de ingresos de la zona, el capital humano y la disponibilidad de mano de obra, en términos generales. Para las PYME, en particular, los factores ambientales son importantes para favorecer o dificultar las posibilidades de desarrollar estrategias empresariales.

2.2. ¿Cómo pueden interactuar los factores de éxito en un enfoque integral?

Varios estudios intentan considerar los factores de éxito de una manera integrada, utilizando diversos enfoques, pero siempre tratando de articular entre los diferentes grupos de factores.

Este estudio presenta tres enfoques integrados diferentes y específicos para el análisis de los factores de éxito de las empresas.

Un modelo integrador para el crecimiento de las pequeñas empresas

El primero es el caso de Wiklund et al. (2009), quienes desarrollan un modelo para el crecimiento de pequeñas empresas (número de empleados, ventas y crecimiento en relación a la competencia) que se basa en cinco perspectivas teóricas:

1. Orientación emprendedora. Este es un componente fundamental y se refiere a la orientación estratégica de la empresa, capturando aspectos empresariales específicos de los estilos, métodos y prácticas para la toma de decisiones. Implica la voluntad de innovar, “rejuvenecer” lo que se ofrece al mercado, asumir riesgos para probar productos, servicios y acceder a mercados nuevos e inciertos y, también, ser más proactivos que los competidores frente a las nuevas oportunidades de mercado. Como Wiklund et al. (2009) sostienen, “hay razones para creer que la orientación emprendedora, como concepto general, puede tener repercusiones universalmente positivas en el desempeño”.

2. El entorno. Las empresas desarrollan su actividad empresarial en contextos específicos que pueden favorecer o dificultar sus posibilidades de éxito. Entre los aspectos principales que conforman esos contextos se encuentran la infraestructura, las instituciones, la estructura del mercado, las condiciones generales de la economía, la adecuada oferta de trabajadores, las políticas y las regulaciones, por mencionar algunos. En este caso, Wiklund et al. (2009) se refieren a estudios que evalúan algunas dimensiones de la influencia ambiental de la ubicación, el sector y el mercado en el desempeño de la empresa, como la estructura del mercado y el nivel de economías de escala (véase, por ejemplo, Audretsch 1995), la tasa de crecimiento del sector (véase, por ejemplo, Audretsch y Mahmood 1994) y la madurez del mercado (véase, por ejemplo, Baldwin y Gellatly

2003). Además, algunos investigadores han sugerido que puede ser ventajoso describir el entorno de las pequeñas empresas empleando dimensiones que reflejen las percepciones subjetivas de sus propietarios. Los entornos dinámicos se caracterizan por la inestabilidad y el cambio continuo. Los entornos hostiles crean amenazas para la empresa, ya sea a través de una mayor rivalidad o de una disminución de la demanda por sus productos, lo que reduce sus oportunidades de crecimiento. La heterogeneidad captura la complejidad de un entorno, lo que hace relativamente más fácil para las pequeñas empresas encontrar y desarrollar nichos de mercado.

3. Ajuste estratégico. La eficacia de cualquier orientación estratégica dependerá de la naturaleza del entorno de la empresa. La estrategia basada en las características de la empresa, necesita ajustarse al entorno en el que esta opera.

4. Recursos. Basado en la perspectiva de los recursos sobre el crecimiento de las pequeñas empresas, Wiklund et al. (2009) destacan tres conceptos teóricos distintos para lograr un mejor desempeño: a) las pequeñas empresas tienen acceso limitado al capital financiero, lo que limita su crecimiento (véanse, por ejemplo, Reid 2003; López-Gracia y Aybar-Arias 2000); b) un capital humano más competente que el de los emprendedores que dirigen sus negocios, debería generar un mejor desempeño en la ejecución de tareas relevantes, como se desprende de la teoría del capital humano; c) los recursos de la red empresarial son una influencia positiva para el crecimiento de las pequeñas empresas. El acceso a recursos financieros favorece la flexibilidad estratégica y brinda a las empresas una gran variedad de opciones para lograr una ventaja competitiva. Esta idea se refiere al concepto de capacidades dinámicas, definido como “la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para abordar entornos que cambian con rapidez” (Teece et al. 1997).

5. Actitud sobre el crecimiento. En la mayor parte de la literatura económica, la actitud orientada al crecimiento se da por sentada, si las personas actúan de una manera que busque

maximizar sus ganancias. En la literatura sobre el emprendimiento, el papel de la actitud de los gerentes de pequeñas empresas, de manera específica en lo relacionado con la aspiración a crecer, se asocia al crecimiento empresarial real. Los investigadores sostienen que esa actitud referida al crecimiento de los gerentes de pequeñas empresas les permite establecer los límites del crecimiento que quieren para su empresa. De hecho, no todos los emprendedores ambicionan o tienen como meta que sus negocios crezcan.

Estas cinco perspectivas no son necesariamente independientes unas de otras y pueden conducir a hipótesis contradictorias sobre el crecimiento en determinadas circunstancias. Wiklund et al. (2009) sostienen que para integrar las diferentes perspectivas se requiere ver la orientación estratégica —básicamente, la orientación emprendedora— de la pequeña empresa como una construcción central entre el impacto de los recursos, el entorno y la mentalidad en el crecimiento de la empresa. También destacan que es probable que la propia relación entre la orientación emprendedora y el crecimiento dependa de estos conceptos, específicamente del entorno de la pequeña empresa. Esto es destacado por la perspectiva del ajuste estratégico, que establece que la actitud estratégica de la empresa debe coincidir con las condiciones del entorno

Factores impulsores del desempeño de las PYME: un enfoque holístico y multivariado

Ipinnaiye et al. (2017) desarrollan y prueban un enfoque holístico de un modelo multivariado que integra tres conjuntos de determinantes para explicar el desempeño de las PYME: las características de la empresa, la estrategia empresarial y las condiciones macroeconómicas. Consideran como variables del desempeño el volumen de negocios, el empleo y el crecimiento de la productividad. El crecimiento del volumen de negocios y el empleo miden el desempeño real de la empresa y su capacidad productiva potencial, respectivamente (Bottazzi et al. 2008), mientras que el crecimiento de la productividad evalúa su eficiencia en el uso de recursos para producir un nivel de producción determinado.

La heterogeneidad en el desempeño de las empresas, incluso dentro de los mismos sectores estrechamente definidos, ha sido bastante mencionada en la literatura (Caves 1998). A partir de las perspectivas evolutivas y basadas en los recursos sobre las empresas, estas diferencias de desempeño han sido atribuidas a variaciones en los recursos y capacidades integrados en la empresa, a las elecciones estratégicas tomadas para explotar dichos recursos y capacidades, así como a las respuestas frente a los cambios en el entorno empresarial (véanse, por ejemplo, Nelson y Winter 1982; Nelson 1991). Las condiciones macroeconómicas pueden tener un efecto indirecto en el desempeño empresarial a través de las estrategias adoptadas por la empresa. El impacto específico de las variables macroeconómicas sobre el crecimiento de la empresa también puede estar condicionado por las características de ésta.

Los principales hallazgos del estudio de Ippinaiye et al. (2017), que se centra en tres medidas de desempeño diferentes, agregan un énfasis complementario al análisis.

- Como era de esperarse, los hallazgos sobre las **características de la empresa** muestran una relación inversa entre el tamaño y el crecimiento: cuanto más grande es la empresa, menor es el crecimiento del negocio. El efecto del nivel inicial de productividad varió según la medida de desempeño empresarial utilizada. Los investigadores encuentran un efecto negativo de este determinante en el crecimiento del volumen de negocios, lo que sugiere un efecto de convergencia. Por lo tanto, las empresas que ingresan al sector con bajos niveles de productividad deben aumentar la producción rápidamente para llegar a la EME del sector y evitar fracasar.

Por el contrario, el coeficiente positivo de la productividad laboral en el modelo de crecimiento del empleo proporciona evidencia de que las empresas con niveles iniciales de productividad más altos crecen con mayor rapidez que las empresas menos productivas, en consonancia con el modelo de aprendizaje pasivo de Jovanovic (1982), quien postula que las empresas solo obtienen conocimiento acerca de su verdadero nivel de eficiencia luego

de ingresar a un sector determinado y ajustar sus tamaños en consecuencia.

- En cuanto a las **características del sector**, una variable positiva de crecimiento del sector indica que las empresas ubicadas en sectores de rápido crecimiento aumentaron más rápido el empleo y el volumen de negocios, lo que implica un bajo efecto de la competencia y más oportunidades disponibles en dichos sectores (Delmar y Wennberg 2010). Estas oportunidades pueden ser más accesibles en mercados caracterizados por la diferenciación de productos. Las empresas en sectores con una concentración relativamente alta muestran tasas de crecimiento menores, aunque su nivel de significación no es uniforme a lo largo de todo el periodo analizado.
- Los resultados sobre las variables de la **estrategia empresarial** muestran que el comercio exterior impulsa el crecimiento del volumen de negocios de la industria manufacturera y que, quienes realizan comercio bidireccional, se benefician de exportar e importar al mismo tiempo. Se encuentran resultados mixtos entre las medidas del desempeño de las empresas utilizadas en relación con los efectos de las variables de I+D. Como era de esperar, el crecimiento del volumen de negocios estuvo, en promedio, asociado positivamente con la decisión de la empresa de invertir en I+D, pero el crecimiento del volumen de negocios y el empleo declinan de acuerdo con la intensidad de la I+D, aunque con una baja incidencia. La capacitación tuvo un efecto positivo en el desempeño del empleo y el volumen de negocios.
- En lo que respecta a los **determinantes externos** del crecimiento del empleo y del volumen de negocios, Ippinaiye et al. (2017) hallaron algunos resultados esperados, pero también contraintuitivos. Encontraron una importante relación positiva entre el desempleo agregado y el crecimiento de las PYME para el periodo de la muestra (1991-2007). Este resultado inesperado puede estar relacionado con la situación específica de la economía irlandesa durante dicho periodo y con el hecho de que la muestra incluye microempresas manufactureras (de menos de 10 empleados, sin excluir a los autónomos), mientras que las

- Factores internos y externos para el éxito de las PYME
Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas

tasas de desempleo reflejan la situación de toda la economía. La inflación se asoció con un menor crecimiento del empleo, pero se asoció positivamente con el crecimiento del volumen de negocios.

- Las menores tasas de interés reales probablemente estimulen el consumo y el gasto en inversión mediante el endeudamiento, donde una mayor demanda agregada conducirá a un crecimiento en el volumen de negocios de las empresas. En línea con las expectativas a priori, una disminución de la competitividad a nivel nacional (medida por la variación del tipo de cambio real efectivo) se asoció con una disminución del empleo y del crecimiento del volumen de negocios. En cuanto al crecimiento del crédito interno, sus resultados apoyan la hipótesis de que la disponibilidad de crédito estimula el crecimiento del volumen de negocios en las PYME manufactureras.

La idea general que surge de esta investigación es que el crecimiento de las PYME está impulsado por una combinación de características de la empresa, estrategia empresarial, condiciones macroeconómicas y del sector. De manera específica, los investigadores encuentran evidencia que respalda la idea de que las empresas más pequeñas son fuentes importantes de empleo y crecimiento del volumen de negocios, en consonancia con la literatura sobre la ley de Gibrat.

Este hallazgo fue sólido en todas las especificaciones del modelo y en todos los periodos de crecimiento. La calidad de la empresa en términos de su tamaño inicial y su nivel de productividad inicial, resulta fundamental para su desempeño posterior. En términos de estrategia, la evidencia muestra que las empresas que se dedican al comercio bidireccional tienen mejores resultados en términos de volumen de negocios y productividad que las empresas que solo exportan o importan. Las repercusiones de este hallazgo en términos de políticas es que las iniciativas que apoyan a las PYME en la búsqueda de proveedores internacionales pueden ser tan importantes como las políticas destinadas a facilitar su ingreso en los mercados de exportación mundiales.

Del mismo modo, la decisión de la empresa de invertir en I+D tiene un efecto positivo en el crecimiento del volumen de negocios y la

productividad. Ippinaye et al. (2017) sostienen que la disminución del empleo y del crecimiento del volumen de negocios con la intensificación de la I+D pueden estar relacionados con los elevados riesgos asociados a las grandes inversiones en I+D que no tienen éxito comercial. El hallazgo de que la inversión en capacitación impulsa el crecimiento de las PYME también respalda un análisis más detallado acerca del diseño de programas de capacitación relevantes para las PYME. Esta investigación también destaca el papel potencial de las políticas destinadas a crear condiciones macroeconómicas favorables, así como de las políticas orientadas a la exportación que promuevan un crecimiento económico equilibrado y sostenible. Todas ellas son necesarias para estimular el crecimiento de las PYME.

La falta de datos relacionados con otras medidas del desempeño de la empresa, como la rentabilidad y la productividad total de los factores, constituye una limitación del análisis

Un enfoque de dinámica del sistema para evaluar la competitividad de las PYME y su efecto en el desempeño.

Lafuente et al. (2020a), partiendo de una visión de la empresa basada en los recursos (VEBR) y la teoría de la configuración, evalúa el efecto de la competitividad y la configuración del sistema de competitividad en el desempeño de las PYME.

La investigación que se basa en la VEBR es extensa y ha evaluado principalmente dos afirmaciones fundamentales de esta teoría: a) que algunos recursos y capacidades tienen el potencial de permitir que las empresas implementen estrategias de creación de valor y b) que tales recursos y capacidades pueden ser una fuente de ventaja competitiva cuando poseen atributos que hacen costosa su imitación. Los teóricos de la VEBR proponen que las asociaciones resultantes de conectar recursos y capacidades (es decir, competencias) contribuyen a mejorar la competitividad empresarial y el desempeño posterior (Prahalad y Hamel 1990; Wernerfelt 1984).

El concepto de competitividad a nivel de la empresa se entiende como la capacidad de una empresa para competir en un entorno competitivo, crecer y ser rentable (Dvouletý y Blažková 2020). Basándose en los postulados de la teoría de la VEER, Lafuente et al. (2020b) definen la competitividad “como el conjunto de recursos y capacidades mutuamente dependientes que permiten la creación o el desarrollo de competencias valiosas”. Destacan que la competitividad es un concepto multidimensional vinculado a recursos y capacidades y que se correlaciona positivamente con el desempeño. Sostienen que quizás, debido a las dificultades de medir la competitividad, la mayoría de los estudios empíricos han buscado evaluar la contribución individual de diferentes recursos o capacidades al desempeño.

Para ello, se basan en el trabajo previo de Lafuente et al. (2020b), el cual calcula un índice complejo de competitividad a nivel de la empresa basado en 10 pilares de la competitividad: tecnología, capital humano, productos, mercado interno, redes, mercados internacionales, presencia en línea, marketing, toma de decisiones y estrategia. En lugar de estudiar la contribución individual de los factores competitivos, evalúan cómo las diferentes configuraciones estratégicas repercuten en el crecimiento del empleo.

Lafuente et al. (2020a) concluyen que la visión de que la competitividad de las PYME solo difiere en cuanto a disponibilidad de recursos y que todo lo que estas empresas deben hacer para mejorar su nivel de competitividad es reproducir las estrategias observadas en otras PYME (más competitivas) es demasiado simplista. Las empresas son un conjunto interconectado de recursos y capacidades y, para un análisis preciso de la competitividad, deben considerarse también las fortalezas y debilidades que conforman la configuración de competencias del negocio. Por ejemplo, la tecnología y el conocimiento son recursos altamente interconectados en los servicios, como empresas de consultoría financiera o basadas en el conocimiento, pero la importancia de esta conexión puede no ser la misma en otros negocios. La competitividad

de las PYME depende no solo de sus recursos y capacidades, sino también de la forma en que se interconectan para configurar competencias.

Este enfoque considera la heterogeneidad de los diferentes negocios y proporciona un marco interesante para el diseño de estrategias empresariales y políticas públicas orientadas a fomentar la competitividad de las PYME, ya que ofrece una mirada integral a las competencias y recursos de las empresas que interactúan con condiciones del contexto, como el acceso a capital humano y financiero, tecnología y mercados.

2.3. Factores de éxito seleccionados para fomentar un mejor desempeño de las PYME

El desarrollo económico está asociado a un mayor nivel de productividad e ingresos. La productividad se refiere a la eficiencia con que las personas, las empresas y las economías utilizan recursos para producir bienes y servicios. Es importante para “generar crecimiento económico, incrementar las ganancias y el crecimiento de las empresas, reducir los precios al consumidor, aumentar los salarios de los trabajadores y mejorar el nivel de vida de la población en general” (ILO-ACT/EMP 2020).

Este proceso de mejora de la productividad y diversificación productiva depende de la generación de capacidades dinámicas a nivel de la empresa (Hausmann y Rodrik 2003). En este sentido, las PYME cumplen un papel fundamental al ser la columna vertebral de los sistemas económicos. De esta manera, el nivel de productividad e ingresos de una determinada economía depende en última instancia de la productividad y el valor agregado por sus empresas y, en particular, las PYME.

El Banco Mundial (World Bank, 2019) destaca claramente la importancia de las PYME para la mayoría de los países y la necesidad de actualizar los factores responsables de su éxito:

“Un enfoque clave de la mayoría de los países es estimular el crecimiento de sus pequeñas y medianas empresas (PYME). Hay varias influencias en la competitividad de las PYME. Estas incluyen mejorar las capacidades, incluido el conocimiento y la información para aumentar su productividad y su capacidad para competir; mejorar su capacidad para acceder y competir en nuevos mercados y para hallar clientes a través de cadenas de suministro, cadenas de valor globales, compras gubernamentales y otros canales; mejorar el acceso al financiamiento para costear operaciones e inversiones que conduzcan al crecimiento; y un entorno empresarial propicio que incluya disponibilidad de infraestructura (material e inmaterial) y regulaciones eficaces. La potenciación de las PYME implica aumentar la capacidad de una PYME para fabricar productos de mayor calidad, para hacerlos de manera más eficiente o para pasar a actividades de mayor valor, nuevos mercados o una combinación de algunos o todos estos factores. Por lo tanto, potenciar implica innovar para aumentar el valor agregado”

► (World Bank 2019, pág. 2).

La revisión de la literatura identifica varios factores individuales, organizacionales (a nivel de la empresa) y ambientales que son importantes para lograr una mayor productividad y un crecimiento empresarial sólido. Los factores a nivel de la empresa son aspectos clave asociados con el crecimiento del negocio (véanse, por ejemplo, Schutjens y Wever 2000; Peña 2004;

Nichter y Goldmark 2009; Wiklund et al. 2009; Zhou y De Wit 2009), y, desde la perspectiva de las Organizaciones Empresariales, parecen ser un foco adecuado para prestar servicios de promoción. Los determinantes individuales son dados por hecho (aunque quizás la aspiración de crecer sea un aspecto sobre el que hay que trabajar más). Los determinantes ambientales cubren temas de políticas y pueden ser considerados en una agenda para el diálogo con las autoridades. Los determinantes organizacionales, o a nivel de la empresa, ofrecen un amplio campo para trabajar sobre diferentes factores para favorecer una mejora en el desempeño de las PYME. De hecho, el párrafo anterior del Banco Mundial (World Bank 2019), destaca algunos de los factores que se mencionan sistemáticamente a lo largo de la literatura como determinantes organizacionales del éxito de una empresa.

Esta perspectiva es coherente con el papel que pueden desempeñar las Organizaciones Empresariales en el fomento no solo de la productividad, sino también de mejores condiciones laborales a nivel de la empresa. A partir de lo hallado por Churchill y Lewis (1983), se puede argumentar que las PYME atraviesan diferentes etapas durante su proceso de crecimiento. Inicialmente, la mayoría de las empresas luchan por sobrevivir y no tienen la capacidad financiera o, quizás, las competencias de gestión para llevar a cabo mejoras en las condiciones laborales (por ejemplo, salarios más altos o mejoras en salud y seguridad ocupacional).

En esta etapa de supervivencia, el principal desafío para una PYME es mejorar la eficiencia técnica para alcanzar una escala mínima eficiente, aumentar las ganancias y escapar de la trampa de la baja productividad. Sin embargo, una vez que las empresas alcanzan las etapas de éxito y despegue, pueden operar a una escala mínima eficiente (o por encima de ella), aumentar el valor agregado e invertir en la mejora de las condiciones laborales. Las mejores condiciones laborales contribuyen aún más a una mayor productividad, fomentando así un proceso de crecimiento endógeno, que debe potenciarse mediante un entorno empresarial propicio.

Autores	Determinantes organizacionales del éxito empresarial	Conceptos principales	Acciones en las que hay que centrarse para aumentar la productividad y lograr un mejor desempeño
<i>Wiklund et al. (2009)</i>	Orientación emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad de innovar. • Asumir riesgos para probar productos, servicios y mercados nuevos e inciertos. • Proactividad hacia nuevas oportunidades de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación (producto, proceso, organización). • Internacionalización.
	Ajuste estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia y la gestión, basadas en las características de la empresa, se adaptan al entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis prospectivo del entorno para una estrategia basada en capacidades.
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a capital financiero. • Mejora en el capital humano. • Recursos de la red empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros. • Capacitación. • Desarrollo de redes de contactos.
<i>Ipinnaiye et al. (2017)</i>	Estrategia empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Comercio internacional: las empresas que importan y exportan se benefician del volumen de negocios. Exportaciones para el empleo. • La inversión en I+D tiene un impacto positivo en el volumen de negocios. • La capacitación tiene un impacto positivo en el volumen de negocios y el empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización. • I+D e innovación. • Capacitación.
<i>Lafuente et al. (2020)</i>	Estrategia empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos y capacidades son fuente de estrategias de creación de valor y ventaja competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias empresariales basadas en capacidades.
	Índice de competitividad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología, capital humano, productos, mercado interno, redes, mercado internacional, presencia en línea, marketing, toma de decisiones y estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología/digitalización. • Innovación. • Desarrollo de redes de contactos. • Internacionalización. • Estrategias empresariales basadas en capacidades.

Sobre la base de los tres enfoques holísticos revisados (Wiklund et al. 2009; Ipinnaiye et al. 2017; y Lafuente et al. 2020a), la tabla presenta una síntesis de los conceptos involucrados y algunos temas centrales para focalizar las actividades de promoción orientadas a aumentar la productividad y lograr un mejor desempeño para las PYME. A través de un proceso de síntesis y reorganización de los determinantes principales, es posible identificar cuatro áreas de acción para que las PYME alcancen una mayor productividad y un mejor desempeño: estrategia y gestión, innovación, digitalización e internacionalización.

Prácticas de estrategia y gestión

Los estudios reportados destacan la necesidad de tomar decisiones estratégicas basadas en las capacidades dinámicas de las empresas, con el fin de incrementar la productividad y lograr un mejor desempeño en la coyuntura mundial actual,

que se caracteriza por expectativas económicas y sociales inciertas. En este contexto, es particularmente importante un ajuste estratégico adecuado al entorno competitivo de la empresa, así como prácticas de gestión adecuadas para alinear los recursos internos, la estructura y la organización de la empresa con las decisiones estratégicas.

Teece et al. (1997) destacan los aspectos clave de las capacidades dinámicas: “El término ‘dinámico’ se refiere a la capacidad de renovar competencias para lograr congruencia con el cambiante entorno de negocios; se requieren determinadas respuestas innovadoras cuando el tiempo de llegada al mercado (tiempo de comercialización) y aprovechar el momento oportuno son esenciales, cuando la tasa de cambio tecnológico es rápida, y cuando la naturaleza de la competencia y los mercados futuros es difícil de determinar. El término ‘capacidades’ destaca el papel fundamental de la gestión estratégica

para una adecuada adaptación, integración y reconfiguración de las habilidades, recursos y competencias funcionales internas y externas de la empresa para que coincidan con los requisitos de un entorno cambiante”.

La necesidad de tomar decisiones estratégicas adecuadas que se ajusten al entorno de negocios cambiante va de la mano de buenas prácticas de gestión para lograr mayor productividad, crecimiento y beneficios. La importancia de las prácticas de gestión es fundamental. A partir de una muestra amplia de empresas de 34 países, Bloom et al. (2017) demuestran que una mejor calidad de la gestión aumentó la productividad y mejoró el desempeño de las empresas tanto en entornos experimentales como no experimentales.

Forth y Bryson (2018) informan de un creciente conjunto de evidencias empíricas que demuestra que las empresas que hacen un mayor uso de la recopilación y el análisis de datos, el establecimiento de objetivos y las prácticas de recursos humanos orientadas al desempeño (como la capacitación y el pago de incentivos) son más productivas —y tienen mayores niveles de crecimiento de la productividad— que las empresas que emplean menos estas prácticas de gestión formales. En su propio análisis empírico, dichos investigadores encuentran que, aunque es menos probable que las PYME utilicen prácticas de gestión formales que las empresas más grandes, un mayor uso de prácticas de gestión formales ayuda a las PYME a crecer e incrementa su productividad (Forth y Bryson 2018).

Uno de los principales aspectos que considerar para un adecuado ajuste estratégico es la estructura del mercado y el tipo y la intensidad de la competencia que enfrenta un nuevo emprendimiento o una PYME ya establecida. Las prácticas de competencia y gestión muestran valoraciones positivas. Las empresas de sectores que enfrentan una mayor competencia tienen más probabilidades de tener mejores prácticas de gestión, lo que repercute en un mejor desempeño (Bloom et al. 2017). En lo que respecta a la estructura del mercado, los tipos más comunes son los oligopolios y los mercados de competencia monopolística. Los economistas han elaborado varios modelos de mercados oligopólicos, en los que solo unas pocas empresas con una

participación de mercado importante compiten (y en ocasiones también se coluden).

El elemento central en este caso es la interdependencia estratégica, cuya característica principal es cómo las empresas responden a las elecciones de las demás. Esto no ocurre en un mercado en el que prevalece la competencia monopolística, y esta es la estructura de mercado más atractiva para las PYME. En un contexto de competencia monopolística, las empresas pueden explotar diversos segmentos del mercado innovando con productos ligeramente diferenciados y diversas estructuras de costos. En lo que respecta a las nuevas empresas, el diferente valor económico que el emprendedor asigna al conocimiento conduce a acciones disruptivas para la introducción de productos nuevos (o procesos radicalmente nuevos) al mercado.

Esto se asocia a una dinámica de destrucción creativa y se ve favorecido por mercados en los que predomina la diferenciación, como Audretsch afirmó ya en 1995. Pensando en términos de PYME ya existentes, la cuestión fundamental es de qué manera la empresa crea valor para el consumidor, es decir, cuál es la combinación de atributos y precios de los productos que coincide con las preferencias del consumidor. Este paquete de precios y atributos, en presencia de competencia monopolística y diferenciación, abre oportunidades para la coexistencia de empresas con diferentes EME en un mismo mercado (Besanko et al. 2013). Un ejemplo típico de ello es el sector cervecero, en el que pequeñas cervecerías locales comparten el mercado con grandes empresas con importantes inversiones de capital y con diferentes productos, tecnologías y estructuras de costos.

Sin embargo, considerando la estructura del mercado y la intensidad de la competencia, las empresas que estén dispuestas a aumentar la productividad y mejorar su desempeño mediante mejores prácticas de estrategia y gestión, deben enfocarse en ciertas áreas de acción fundamentales como la innovación, la digitalización y la internacionalización. La innovación es imprescindible para producir de manera más eficiente nuevos y mejores bienes y servicios; la digitalización es necesaria sobre todo para las PYME, para reducir costos y llegar a los clientes con mayor eficiencia; y la

internacionalización es necesaria para crecer, ya sea a través del acceso directo o indirecto a los mercados externos (mediante la integración en cadenas de valor), en aquellos sectores abiertos al comercio. La acción eficaz requiere no solo de conocimientos y competencias para diseñar e implementar decisiones estratégicas, sino también del necesario acceso a recursos financieros para facilitar una flexibilidad estratégica adecuada.

Innovación

Mediante nuevos productos y procesos (innovación), las empresas logran un mejor acceso a nuevos mercados. Esta innovación a nivel de la empresa allana el camino para la diversificación de la estructura productiva de los países, al agregar a su cartera de exportaciones productos y servicios más sofisticados y hacer viable un crecimiento más rápido (Hausmann et al. 2007). Esta diversificación productiva (y de las exportaciones) es posible cuando los emprendedores exploran sus capacidades para innovar como un mecanismo de “autodescubrimiento” (Hausmann y Rodrik 2003). Según informan Barrere et al. (2021), la razón fundamental de ello es que las empresas innovadoras son los principales agentes del cambio económico, pues introducen productos y procesos más sofisticados y son los motores de la competitividad y el crecimiento a largo plazo a nivel de país (Hausmann y Rodrik 2003).

La innovación se define por lo general como la búsqueda del descubrimiento, desarrollo, mejora, adopción y comercialización de nuevos procesos, nuevos productos y nuevas estructuras y procedimientos organizacionales (Dosi 1988; Stam y Wennberg 2009). El proceso de la innovación es complejo e implica la creación de conocimiento (descubrimiento, investigación, desarrollo) y la transformación de ese conocimiento en valor (habitualmente a través de los mercados).

Los gobiernos intervienen en el proceso para resolver las fallas sistémicas y de mercado, y en ocasiones de una manera más proactiva para favorecer las actividades innovadoras. Tienen un papel importante en la generación

de un entorno de innovación adecuado y en la provisión de bienes públicos complementarios, e invierten en las primeras etapas del proceso de innovación, cuando la investigación esencial es la actividad principal y los riesgos son mayores (Mazzucato 2018, capítulo 7). Pero la innovación implica la transformación del conocimiento en valor económico o de nuevas ideas en soluciones económicas y sociales (Navarro et al. 2016), y este es un papel que desempeñan principalmente las empresas del mercado. La transformación puede ser radical o gradual y puede estar destinada a introducir nuevos productos y procesos solo para la empresa, para el mercado local o para el mundo.

La innovación es difícil de medir. En general, los datos se refieren principalmente a los insumos, como la investigación y desarrollo (I+D); a los recursos humanos o financieros; o a productos intermedios, como las patentes. La información sobre resultados, como las ventas de nuevos productos o el porcentaje del volumen de negocios de nuevos productos, proviene de encuestas como las Encuestas de Innovación Comunitaria (Community Innovation Surveys) en Europa o de encuestas de innovación en otros países (Siepel y Dejardin 2020)⁶.

Según lo informado por Wiklund et al. (2009), existe un fuerte efecto directo de la orientación emprendedora sobre el crecimiento de la empresa. La orientación emprendedora es un concepto que incluye la innovación y las actitudes asociadas a la innovación, como la proactividad y la disposición a adoptar acciones de toma de riesgo. De hecho, el proceso de innovación implica incertidumbre, toma de riesgos, experimentación y pruebas. La evidencia empírica sobre el efecto de la innovación en el crecimiento de las empresas no es unánime, aunque esta suele ser aceptada como una influencia positiva. Coad (2009) informa que la evidencia empírica no es concluyente, en especial en lo que respecta al crecimiento medido por ventas. Calvo (2006) estudió el caso de las empresas pequeñas, jóvenes e innovadoras, y halló que tanto la innovación de procesos como la de productos están estrechamente y positivamente relacionadas con la supervivencia de las pequeñas empresas y el crecimiento del empleo.

6 Estas encuestas se basan en estándares, por ejemplo, los del Manual de Oslo o el Manual de Bogotá.

Las innovaciones incluyen actividades de I+D, pero no se limitan a ellas. Las innovaciones no tecnológicas pueden ser relativamente más importantes que las innovaciones tecnológicas, en especial para empresas de baja tecnología (Stam y Wennberg 2009). La I+D produce conocimiento dentro de la empresa y mejora su capacidad para comprender y absorber conocimiento externo a ella (Cohen y Levhintal 1989). La generación de esta capacidad de absorción a nivel de la empresa es un factor fundamental para promover la innovación empresarial en países en desarrollo, en especial la asociada a los vínculos con empresas y mercados internacionales (González-Pernía et al. 2015).

La innovación crea valor, pero para ello se requiere llegar al mercado. Llegar al mercado con rapidez y con productos y servicios nuevos y diferenciados puede ser una ventaja fundamental para las PYME. Además, la tecnología está alterando el proceso mismo de la innovación, por lo que esta depende cada vez menos de las inversiones de capital, y más del talento y la flexibilidad. También existe una tendencia creciente hacia enfoques abiertos a la innovación. En conjunto, todas estas tendencias benefician las actividades de innovación de las PYME (Oxford Economics 2017).

Digitalización

La literatura económica ha reconocido gradualmente el vínculo entre la difusión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la aceleración del crecimiento de la productividad, tanto a nivel macro como a nivel de la empresa. A nivel de la empresa, como lo destaca la literatura existente reportada por Grazzi y Jung (2019), la adopción de las TIC puede mejorar el desempeño empresarial al acelerar la comunicación y el procesamiento de la información, disminuir los costos de coordinación interna, facilitar la toma de decisiones, promover la reestructuración de la empresa, hacer más flexibles y racionales los procesos internos, y reducir los requisitos de capital mediante la mejora de la utilización de los equipos y la reducción del inventario.

Además, a través de una mejor comunicación con proveedores, clientes, proveedores de conocimiento y competidores, las empresas pueden aumentar su capacidad de innovación (Grazzi y Jung 2019). Estas ideas son ampliamente

discutidas en el caso de las pequeñas empresas en estudios de la Organización Internacional del Trabajo (ILO 2021b) y son un componente central del “uso inteligente de las TIC” promovido por la Unión Europea y la estrategia para la transformación digital propuesta por CAF en América Latina, con el fin de potenciar la productividad y la capacidad de innovación de las PYME (European Commission 2015; Deloitte 2020).

Ya en 2017, Oxford Economics había hecho hincapié en que un uso eficaz de la tecnología era cada vez más importante para las PYME, a medida que más y más industrias se digitalizaban. La tecnología se estaba volviendo más asequible, las tecnologías basadas en la nube permitían a las PYME invertir de manera gradual en TI (sin los riesgos de tener que hacer grandes inversiones) y era posible utilizar socios para acceder a las nuevas tecnologías. En ese entonces, según la encuesta de Oxford Economics y American Express (2017), casi el 60% de las PYME consideraban prioritario el uso de la tecnología —incluidos el análisis de datos, los sistemas empresariales y la productividad de la fuerza laboral— para mejorar su toma de decisiones. Más de la mitad de las PYME veían como una prioridad mejorar la eficiencia operativa a través del internet de las cosas (IdC), la automatización de los procesos y la robótica. Desde entonces, esta tendencia no ha hecho más que acelerarse, incluso antes de los drásticos cambios producidos por la pandemia de la COVID-19.

De hecho, la digitalización abre nuevas oportunidades para que las empresas jóvenes y las PYME innoven y transformen sus modelos de negocio y prácticas laborales. Esta transformación del mundo laboral (ILO 2021a) y sus posibles repercusiones en la productividad general y el crecimiento inclusivo son importantes para toda la economía, incluidos los sectores tradicionalmente dominados por pequeñas empresas (OECD 2019).

Como destacan Katz et al. (2020), la conectividad de banda ancha por lo general se traduce en mejoras en la productividad al facilitar la adopción de procesos comerciales más eficientes (por ejemplo, marketing, optimización de inventarios y racionalización de las cadenas de suministro); en innovación acelerada mediante la introducción de nuevas aplicaciones y servicios para el consumidor (por ejemplo, nuevas formas de

comercio e intermediación financiera); y en una implementación funcional más eficiente de las empresas mediante la maximización de su acceso a mano de obra especializada, a materias primas y a los consumidores (por ejemplo, subcontratación de servicios, centros de llamadas virtuales). Varios aspectos destacados por la OCDE (OECD 2019) revelan estas posibilidades:

- Las plataformas de negocios digitales facilitan el acceso a mercados, recursos estratégicos y redes al reducir los costos asociados (por ejemplo, al agrupar recursos, al reducir las asimetrías de información, al conectar la oferta y la demanda).
- Estas plataformas de negocios reducen las desventajas estructurales que enfrentan las PYME para lograr economías de escala, permitiéndoles alcanzar la escala necesaria sin masificarse (por ejemplo, mediante el acceso a competencias a través de sitios de reclutamiento laboral en línea, plataformas para la subcontratación (*outsourcing*) y contratación de tareas en línea, e interfaces que conectan a las PYME con socios de conocimiento).
- El análisis de macro datos (*big data*) permite una mayor personalización y diferenciación de productos. A través de aplicaciones móviles, sensores, inteligencia artificial, impresión 3D, drones, etc., las PYME pueden aprovechar las menores distancias y tiempos para llegar a los mercados, lo que a su vez probablemente beneficie a las empresas más pequeñas y con mayor capacidad de respuesta.
- Las cadenas de suministro y las empresas mayoristas tendrán que adaptarse. Mediante el Internet de las cosas (IdC), es posible lograr inventarios en tiempo real y el desarrollo de sistemas integrados de inteligencia empresarial.
- La digitalización también apoya el código abierto y la innovación abierta, que brindan nuevas oportunidades para las PYME. Las grandes empresas pueden contribuir a la transformación de los ecosistemas empresariales mediante aceleradores de negocios y laboratorios de innovación que proporcionen acceso a recursos y mercados

a empresas emergentes (start-ups) y PYME innovadoras.

Aunque se abren todos estos caminos prometedores para las PYME, estas se encuentran rezagadas en términos de digitalización (ILO 2021b). Estas empresas enfrentan más dificultades para realizar inversiones complementarias en competencias y cambios organizacionales que son necesarios para adoptar la tecnología y beneficiarse de ella. Según la OCDE (OECD 2019), en 2018, en todos los países que la integran, las grandes empresas tenían el doble de probabilidades de adquirir servicios de computación en la nube que las pequeñas, y la brecha era de 3 a 1 en México y España, casi de 4 a 1 en Francia y casi de 5 a 1 en Polonia. Las empresas tienden a comprar más servicios de computación en la nube cuando tienen acceso a una infraestructura de banda ancha mejorada, y tienden a adoptar más tecnologías digitales complementarias (es decir, programas de inteligencia empresarial) cuando también utilizan la computación en la nube.

Desafortunadamente, las brechas en las tasas de penetración de banda ancha de alta velocidad entre pequeñas y grandes empresas han aumentado en los últimos años en todos los países, lo que revela que se requiere tanto inversión pública como un contexto adecuado para la inversión privada en infraestructura física y digital (Katz et al. 2020; Jung 2020). De hecho, es necesario adaptar los marcos regulatorios para que aborden los desafíos de competencia derivados de la convergencia cada vez mayor de redes y servicios en la economía digital. Un marco estable y predecible fomenta la inversión a largo plazo en infraestructura de banda ancha e innovación digital. Al mismo tiempo, se requiere de una regulación favorable a la innovación para facilitar nuevas industrias y empresas con un uso intensivo de tecnología digital (OECD et al. 2020). El retraso de las PYME en conectarse a la banda ancha de alta velocidad o en el uso de tecnologías digitales clave puede poner en riesgo su participación en la próxima revolución de la producción (OCDE 2019).

Las PYME se enfrentan también a otros obstáculos. Están menos preparadas para enfrentar amenazas a la ciberseguridad, que es una debilidad para participar en sistemas complejos

e hiper conectados. También tienen menos probabilidades de contar con las competencias necesarias para gestionar su transformación digital, y son aún muy pocas las que involucran a sus empleados en capacitación en TIC (ILO 2021b). Pocas pequeñas empresas brindan capacitación en TIC a sus empleados, menos del 25% en la mayoría de los países, y ha habido pocos avances en el tema en los últimos años (OCDE 2019).

Internacionalización

La internacionalización es también una característica de la orientación emprendedora de una empresa. Requiere la búsqueda proactiva de nuevos mercados y la introducción de productos nuevos o adaptados, con la incertidumbre y el riesgo que se asocian a dicha estrategia (Wiklund et al. 2009).

Es ampliamente aceptado que exportar tiene un efecto positivo sobre el desempeño y el crecimiento (Coad y Tamvada 2012; Jung et al. 2013) en aquellos sectores abiertos al comercio. Lu y Beamish (2006) encuentran que la exportación tiene un impacto positivo en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYME), medido por el crecimiento de las ventas y los activos. La evidencia empírica muestra de manera sistemática que las empresas exportadoras son más productivas que las no exportadoras (véanse, por ejemplo, Clerides et al. 1998; World Bank 2019).

Los hallazgos de otros estudios (véanse, por ejemplo, Lu y Beamish 2001; Federico et al. 2009) también concluyen que exportar es una estrategia de crecimiento eficaz para las PYME. Sin embargo, se sigue debatiendo sobre cuál es la razón por la que se observan tales patrones y sobre la dirección de la causalidad (World Bank 2019).

La contribución de las exportaciones al crecimiento de la empresa mediante más ventas parece ser un asunto evidente. Mayor cantidad de ventas brinda la posibilidad de un mayor volumen de producción y expansión de las capacidades de producción para satisfacer las demandas del mercado (Jung et al. 2013). Luego, los mayores volúmenes de ventas y producción que son posibles mediante las exportaciones permiten a las empresas lograr economías de escala y

aumentar la productividad laboral y la eficiencia de la gestión. Estos efectos sobre las capacidades competitivas de las empresas también pueden verse influidos por lograr economías asociadas con la diversificación de productos.

Existe una oportunidad para que las empresas más pequeñas con un progreso significativo compitan en segmentos especializados de las cadenas de valor y amplíen sus actividades en el extranjero, al mismo tiempo que aprovechan el sólido crecimiento en los mercados emergentes. De esta manera, las PYME pueden acceder a tecnología y conocimientos foráneos relevantes y aumentar su productividad y salarios (OECD 2019).

En general, se considera que la innovación empresarial y el comportamiento de las exportaciones están interrelacionados. Las empresas innovadoras tienen más probabilidades de ser exportadoras, a la vez que las exportadoras tienen más probabilidades de ser innovadoras (World Bank 2019). Sin embargo, no está claro si las empresas eficientes optan por los mercados de exportación o si experimentan un crecimiento más rápido una vez que comienzan a exportar (véanse, por ejemplo, Bigsten et al. 2004; Eliasson et al. 2010; Coad y Tamvada 2012). Este no es un problema menor. Como lo expresan Barrere et al. (2021):

“Dado que una estructura de exportaciones diversificada y sofisticada es importante para el crecimiento a largo plazo, y que la innovación es el impulsor fundamental para alcanzar la productividad, la complejidad y la diversificación requeridas, la pregunta es de qué manera pueden las empresas innovar y acceder a los mercados de exportación. Atendiendo a las teorías del ciclo del producto y la brecha tecnológica, la secuencia del proceso resulta ser una cuestión importante. Este es especialmente el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYME) de países en desarrollo, que

enfrentan restricciones en recursos financieros y humanos que limitan sus opciones estratégicas, en particular para desarrollar la capacidad de absorción necesaria para innovar e internacionalizarse. De hecho, dadas sus limitaciones de recursos, las PYME se ven obligadas a centrarse en la innovación o en la actividad exportadora (Neves et al. 2016). El problema principal al que se enfrentan puede plantearse como una opción entre si la innovación es necesaria para ser más eficientes y, de esta manera, acceder a los mercados de exportación, o si la participación en los mercados de exportación es la forma en que las empresas pueden acceder a nuevos conocimientos que posibilitan una mayor innovación. Estos dos enfoques, que no son excluyentes entre sí, se han denominado en la literatura como hipótesis de autoselección e hipótesis de aprendizaje por exportación”.

Al considerar los mercados de destino de empresas ubicadas en economías en desarrollo como parte del análisis, Barrere et al. (2021) hallan resultados interesantes. Cuando las empresas de una economía en desarrollo exportan a otro país en desarrollo, encuentran que la innovación (ya sea basada en I+D o en conocimiento externo)

puede —y quizás debiera— ser parte de una estrategia de exportación. Cuando el mercado de exportación es una economía desarrollada, encuentran que las PYME no son capaces de hacer frente a ambas estrategias de manera simultánea o en un periodo corto (Hauser et al. 2013), y concluyen que estas pueden necesitar más tiempo y recursos para superar la brecha tecnológica y acceder al mercado externo.

Cualesquiera sean la secuencia y las dificultades por superar, las PYME pueden recurrir a las exportaciones como estrategia para el crecimiento. Una encuesta de Oxford Economics y American Express (2017) encontró que, para impulsar las ventas de exportación, las PYME están invirtiendo en plataformas digitales, desarrollando inteligencia de marketing en mercados extranjeros y asociándose con multinacionales ya establecidas. La digitalización puede crear mecanismos efectivos para reducir las desventajas de tamaño en el comercio internacional y las empresas multinacionales (EMN) pueden desempeñar un papel importante en la actualización de la tecnología de las PYME (OECD 2019). Es probable que la reciente concentración de IED en la adquisición de activos digitales, en especial en sectores no digitales, refuerce la importancia de los vínculos entre las EMN y las PYME para la transformación digital de estas últimas (OECD 2019). En menor medida, las PYME están también estableciendo sucursales locales y trabajando con agentes locales para expandirse en el ámbito internacional, aunque esto puede requerir una inversión importante y la incorporación de más conocimiento local.

Desafíos futuros para las PYME

- ▶ 3.1. Impulsores principales de las mega tendencias globales
- ▶ 3.2. Las tecnologías emergentes como impulsores fundamentales del cambio disruptivo
- ▶ 3.3. La crisis de la COVID-19 y la respuesta de las empresas: cambio tecnológico y productividad
- ▶ 3.4. Cuestiones específicas sobre las PYME



3.1. Impulsores principales de las mega tendencias globales

El contexto global está sufriendo cambios radicales desde la irrupción de la pandemia a principios del año 2020. Pero, de hecho, ya estaba cambiando a un ritmo sin precedentes desde antes, generando un panorama totalmente nuevo para las empresas (PYME y grandes empresas por igual), los gobiernos y las personas. Existe un cierto consenso sobre algunos rasgos del futuro al que se enfrenta el mundo, donde se mencionan una y otra vez algunos impulsores. Algunos ejemplos pueden arrojar algo de luz sobre esta perspectiva compartida.

En 2015, McKinsey and Co. publicó un documento (Dobbs et al. 2015) en el que identificaron y describieron “cuatro fuerzas globales que están rompiendo todas las tendencias”: la urbanización, el cambio tecnológico acelerado, el envejecimiento de la población y las redes globales. Sostienen que, debido a la interacción de estas fuerzas, el cambio se estaba produciendo diez veces más rápido y a una escala 300 veces mayor en comparación con la Revolución Industrial, lo que significa un impacto 3.000 veces mayor.

En 2019, Euromonitor International llamó la atención sobre cinco impulsores socioeconómicos que están configurando las mega tendencias para los consumidores, y destacó los cambios en el comportamiento, el énfasis puesto en la experiencia por sobre las posesiones y en una vida saludable y ética: los cambios en el poder económico, la tecnología, los cambios poblacionales, los cambios y presiones sobre el medio ambiente y los cambios en los valores (Euromonitor International 2019). Ernst & Young, cuando estalló la pandemia en 2020, identificó cuatro fuerzas principales que constituían “las causas fundamentales de las disrupciones”: la tecnología, la globalización, la demografía y el medio ambiente (Ernst & Young 2020). Las principales fuerzas impulsoras de las tendencias futuras no son un descubrimiento reciente.

En 2019, la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Internacional de Empleadores llamaron la atención sobre varias tendencias similares: “Cinco tendencias globales están configurando la forma en que operan

las empresas en todo el mundo. La innovación tecnológica, la integración económica global, los cambios demográficos y generacionales, el cambio climático y la sostenibilidad y una escasez global de mano de obra calificada, están afectando a las empresas independientemente de su tamaño, sector y ubicación, con importantes repercusiones para las Organizaciones Empresariales (OOEE) que les prestan servicios y las representan” (ILO/ IOE 2019, página xiii).

Una breve síntesis de estas fuerzas impulsoras arrojará algo de luz sobre el entorno en el que las empresas en general y las PYME en particular competirán y, con suerte, se desarrollarán con éxito en el futuro, incluso después del fin de la pandemia de la COVID-19. Estas fuerzas impulsoras son relevantes porque influyen en la evolución y en las perspectivas de las actividades sociales y económicas.

► **Un giro en la actividad económica:** el crecimiento económico global está mostrando un importante giro hacia los mercados emergentes. Para el año 2030, se espera que la economía china sea 1,8 veces mayor que la de los EE. UU. (Euromonitor International 2019). Además, la actividad económica de los mercados emergentes se trasladará a las ciudades. Dobbs et al. (2015) destacan que, en el año 2000, el 95% de las mayores empresas internacionales del mundo (por ejemplo, Airbus, IBM, Nestlé, Shell y The Coca-Cola Company) tenían su sede en economías desarrolladas, pero, para el año 2025, muchas de las grandes empresas del mundo (definidas como aquellas con ingresos de USD 1.000 millones o más) tendrían su sede en mercados emergentes. Al mismo tiempo, señalan que la población ha crecido de manera constante en las ciudades: la población urbana mundial aumentó en un promedio de 65 millones de personas anuales en las tres últimas décadas.

► **Cambios tecnológicos:** una fuerza impulsora disruptiva es una aceleración en el alcance, la escala y el impacto económico de la tecnología. El papel de la tecnología como disruptor no es algo nuevo, pero hoy está muy presente en la vida cotidiana y cambia a una velocidad sin precedentes. Nos encontramos inmersos en una nueva revolución, impulsada por tecnologías de potenciación humana como la

inteligencia artificial, los vehículos autónomos, los robots, la realidad virtual y aumentada, y muchas más (Ernst & Young 2020). Dobbs et al. (2015) muestran el alcance, el impacto y la velocidad del cambio con algunos ejemplos notables: “Pasaron más de 50 años desde la invención del teléfono hasta que la mitad de los hogares estadounidenses tuvo uno. La radio tardó 38 años en atraer a 50 millones de oyentes. Pero Facebook atrajo a 6 millones de usuarios en su primer año, y ese número se multiplicó por 100 durante los siguientes cinco años. WeChat, el servicio de mensajería de voz y texto móvil de China, tiene 300 millones de usuarios, más que toda la población adulta de los Estados Unidos. La adopción acelerada da lugar a la innovación acelerada.

En 2009, dos años después del lanzamiento del iPhone, los desarrolladores habían creado alrededor de 150.000 aplicaciones. En 2014, ese número había llegado a 1,2 millones, y los usuarios habían descargado más de 75.000 millones de aplicaciones en total, más de diez por cada persona en el planeta”. El impacto de la conectividad y el poder de procesamiento se amplía con la mayor disponibilidad de datos e información. Los datos son un activo fundamental que impulsa la economía digital (ILO 2021a). Esto tiene un enorme impacto disruptivo, con profundas consecuencias para el futuro. Para los países en desarrollo, esta tendencia es una oportunidad, pero también podría ampliar la brecha tecnológica y de productividad entre y dentro de los países y los sectores económicos.

► **Cambios demográficos.** La población humana está envejeciendo. Esto se ha venido observando desde hace un buen tiempo en economías desarrolladas (por ejemplo, Japón y Rusia, cuyas poblaciones se encuentran en declive), y ahora el déficit demográfico se está extendiendo a China y América Latina. “Por primera vez en la historia de la humanidad, el envejecimiento podría significar que la población del planeta se estabilizará en la mayor parte del mundo. Hace treinta años, solo una pequeña parte de la población mundial vivía en los pocos países con tasas de fecundidad sustancialmente inferiores a las

necesarias para reemplazar a cada generación: 2,1 hijos por mujer. Pero, para 2013, alrededor del 60% de la población mundial vivía en países con tasas de fertilidad por debajo de la tasa de reemplazo. Se trata de un cambio abismal” (Dobbs et al. 2015).

Este envejecimiento de la población no es uniforme en todos los países, y diferentes generaciones tienen diversas influencias en los países y regiones. “El futuro de la Generación Z⁷ no está distribuido de manera uniforme. El cambio generacional se está produciendo entre países, no solo dentro de ellos. Las poblaciones de las principales economías del mundo están envejeciendo, mientras que las sociedades de mercados en desarrollo tienen un número cada vez mayor de jóvenes. La India se destaca con una población que incluye a 375 millones de personas —el 27% del total— en la Generación Z. En el otro extremo se encuentra Japón, donde la Generación Z representa solo el 14% de la población” (Ernst & Young 2020). Los cambios debidos a la urbanización (el 61% de la población mundial vivirá en zonas urbanas para el año 2030), el envejecimiento (995 millones de personas tendrán 65 años o más para el año 2030) y la migración neta (que explicará más de la mitad del crecimiento poblacional en Europa Occidental, Australasia y América del Norte hasta el año 2030), reconfigurarán los estilos de vida y las decisiones de compra (Euromonitor International 2019).

► **Globalización:** el mundo ha pasado por un largo ciclo de mayor conectividad a través del comercio, los movimientos de capital, las personas y la información (datos y comunicación). Aunque se trata de una fuerza disruptiva que ha cambiado la forma en que se relacionan las economías y las sociedades, se están produciendo algunos cambios en ella. “El comercio y las finanzas han sido durante mucho tiempo parte de la historia de la globalización, pero en las últimas décadas se ha producido un cambio significativo. En lugar de una serie de líneas que conectan los principales centros de comercio de Europa y América del Norte, el sistema de comercio mundial se ha expandido hasta convertirse en una red compleja, intrincada y en expansión” (Dobbs

7 Población con edades aproximadamente entre 9 y 24 años en el 2021, según la fuente mencionada.

et al. 2015). De hecho, parece que el futuro de la globalización estará caracterizado por la regionalización.

Asia se está convirtiendo en la región comercial más grande del mundo: China y la India están aumentando su importancia y sus empresas escalan posiciones en las cadenas de valor. Además, el populismo y el nacionalismo se han disparado en varios países y regiones, y es probable que alimenten una tendencia hacia el proteccionismo (Ernst & Young 2020). Los flujos migratorios han sido problemáticos para varias regiones. Aunque estas son algunas fuerzas que están orientando estas fuertes tendencias previas hacia la globalización, “los vínculos forjados por la tecnología han seguido avanzando de manera ininterrumpida y a una velocidad cada vez mayor, marcando el comienzo de una nueva etapa dinámica de globalización, creando oportunidades sin parangón y fomentando una volatilidad inesperada” (Dobbs et al. 2015). Pero la tecnología también puede permitir un futuro más regionalizado, a través de cadenas de suministro más localizadas (Ernst & Young 2020).

- **Impactos ambientales:** luego de un largo periodo de calentamiento y cambio rápido pero lineal, el mundo entra en una nueva etapa marcada por impactos climáticos, volatilidad y disrupción exponenciales (Ernst & Young 2020). Se pueden ver cambios en las condiciones de la temperatura, el aire, los océanos y el hielo, y están ocurriendo mucho más rápido de lo que se pensaba anteriormente. El cambio climático será el catalizador y el impulsor de profundas perturbaciones económicas y sociales. Como destacó Ernst & Young (2020), “los líderes empresariales deben mirar el riesgo climático de una nueva manera. Los impactos climáticos exponenciales amenazan más que las cadenas de suministro y la infraestructura física: ponen en peligro el crecimiento al agudizar las disrupciones a nivel de los sistemas para clientes, inversionistas, empleados y comunidades”. La adaptación y el cambio estructural de las PYME hacia una economía baja en carbono será un desafío importante, en especial en aquellos países con una gran economía informal.

Estos cambios radicales están ocurriendo en simultáneo y se retroalimentan. Hace más de seis años, Dobbs et al. (2015) sostuvieron que esto “significa que nuestro mundo está cambiando radicalmente de aquel en el que muchos de nosotros crecimos, prosperamos y formamos nuestras intuiciones que son tan esenciales para la toma de decisiones. Nuestra intuición se ha formado a partir de un conjunto de experiencias e ideas sobre cómo funcionaban las cosas durante una época en que los cambios eran incrementales y hasta cierto punto predecibles... Pero no es así como funcionan las cosas ahora y tampoco es la forma en que probablemente funcionen en el futuro”.

3.2. Las tecnologías emergentes como impulsores fundamentales del cambio disruptivo

En todo caso, se puede sostener que el principal disruptor entre estas fuerzas impulsoras es el cambio tecnológico rápido y radical. En 2019, Dell Technologies y el Institute for the Future (IFF) exploraron de qué manera las tecnologías emergentes reconfigurarían las vidas humanas (y obviamente las empresas y las sociedades) en la década siguiente. La declaración inicial de su informe es bastante impresionante:

“La brecha entre los seres humanos y las máquinas se está reduciendo. La diferencia entre los bits y los átomos se está difuminando. Se avecina una nueva era de alianzas entre seres humanos y máquinas. Durante la próxima década, todo lo que nos rodea se volverá más inteligente, comunicativo y conectado. Nuevos tipos de redes, dispositivos, interfaces e inteligencias artificiales nos ayudarán a ‘aumentar’, mejorar y optimizar nuestras vidas. Desde vehículos autónomos hasta hogares inteligentes

y ciudades digitales, no solo viviremos con nuestras máquinas, sino que nos sumergiremos más de lleno y trabajaremos en asociación con estas máquinas y dispositivos. Desarrollaremos competencias para programar nuestras vidas para la estabilidad y la resiliencia, para superar nuestras propias limitaciones, para convertirnos en individuos ‘potenciados’. Durante la próxima década, las relaciones más fuertes y de mayor éxito entre las personas y las computadoras serán aquellas que sean simbióticas y hagan uso de sus respectivas fortalezas complementarias. En el camino, sin duda, también nos enfrentaremos a consecuencias negativas indeseadas, desde posibles amenazas a la privacidad y la seguridad, hasta la degradación del medio ambiente y nuevos tipos de adiciones digitales. Sin embargo, la única forma de garantizar que la tecnología del mañana permita una vida mejor y más inteligente para todos y alcance su verdadero potencial para impulsar el progreso humano, es pensar de manera sistemática en lo que puede depararnos el futuro y luego tomar mejores decisiones en el presente”

► (IFTF y Dell Technologies 2019; página 3)

El impacto de la capacidad de procesamiento y la conectividad se ve multiplicado por la llamada revolución de los datos, que coloca cantidades sin precedentes de información en manos de consumidores y empresas por igual, y por la proliferación de modelos de negocios habilitados por la tecnología, como Alibaba, Airbnb, Amazon, Uber y similares (Dobbs et al. 2015). Estas plataformas laborales digitales (plataformas en línea basadas en la web y en la ubicación) están transformando los modelos de negocios y los procesos laborales⁸ (ILO 2021a). Sobre estas líneas, IFTF y Dell Technologies (2019) destacan el papel que desempeñarán algunas tecnologías que impulsarán una nueva ola de cambios en los próximos años⁹:

Internet de las cosas (IdC): cambiará la forma en que vivimos y además revelará mucho acerca de nuestros hogares, ciudades y más.

Computación en la frontera (edge) móvil: basada en redes inalámbricas de baja latencia y alto ancho de banda, aumentará la potencia informática, llevando la inteligencia artificial a un sinnúmero de dispositivos conectados.

5G y más allá: para el año 2030, el 5G alcanzará su madurez y los estándares 6G continuarán la evolución de las redes de movilidad, allanando el camino para ciudades inteligentes junto con una infraestructura industrial más inteligente.

Inteligencia artificial: la inteligencia artificial se está expandiendo rápidamente en capacidades y áreas de aplicación. El aprendizaje automático basado en análisis de macrodatos se emplea en todo, desde chatbots¹⁰ hasta automóviles autónomos.

Realidad aumentada: lo virtual y lo real se combinarán en experiencias sumamente inmersivas que nos acercarán, sin importar dónde estemos.

8 En las plataformas en línea basadas en la web, los trabajadores realizan tareas, o asignaciones de trabajo, en línea o de manera remota. Estas tareas pueden incluir servicios de traducción, legales, financieros y de patentes, diseño y desarrollo de programas informáticos en plataformas para trabajadores independientes y basadas en concursos; resolver problemas complejos de programación o análisis de datos dentro de un tiempo determinado en plataformas de programación competitivas; o completar tareas a corto plazo, como comentar imágenes, moderar contenido o transcribir un video en plataformas de micro tareas. Las tareas en las plataformas basadas en la ubicación son realizadas por los trabajadores en persona, en ubicaciones físicas específicas, e incluyen los servicios de taxi, de reparto y a domicilio (como plomeros o electricistas), el trabajo doméstico y la prestación de cuidados (ILO, 2021).

9 En una línea similar, véase, por ejemplo, Banco Interamericano de Desarrollo, Disrupción exponencial en la economía digital, III Cumbre Empresarial de las Américas, Lima, Perú, 2018.

10 Un chatbot es un programa informático que simula y procesa conversaciones humanas (ya sea escritas o habladas), permitiendo a los humanos interactuar con dispositivos digitales como si se estuvieran comunicando con una persona real (Oracle).

El rápido desarrollo de estas tecnologías desafía a las empresas y las agencias gubernamentales a aprovechar todo el potencial de la Industria 4.0, con su capacidad para transformar las economías, los empleos y la sociedad mediante la introducción de nuevas tecnologías y procesos. “Las definiciones para la Industria 4.0 abundan, pero, en lo esencial, el cambio que augura es la unión de tecnologías físicas y digitales como la analítica, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas y el internet de las cosas (IdC). Este matrimonio de lo físico con lo digital permite la creación de una empresa digital que no solo está interconectada, sino que también es capaz de tomar decisiones más integrales e informadas” (Deloitte 2018).

¿Cómo pueden las empresas hacer frente a estos nuevos y cambiantes escenarios? Redefiniendo su estrategia a partir de sus capacidades básicas, ajustando su estructura a esa estrategia y buscando diferenciarse para ganar competitividad (Nelson 1991), apuntando a los mercados en sus nuevas y emergentes condiciones con eficiencia y productividad. El crecimiento sostenido de la productividad es un componente clave de toda estrategia empresarial exitosa, ya que permite a las empresas ser rentables (al expandir la producción y/o minimizar los costos de producción) y alimenta un ciclo virtuoso. Las empresas pueden entonces reinvertir esos mayores beneficios para seguir aumentando su eficiencia y rentabilidad en el mediano plazo (ILO-ACT/EMP 2020).

En el contexto actual, este proceso implica un fuerte desafío para las PYME que se ubican en economías en desarrollo, sobre todo porque con frecuencia requerirán adoptar nuevas tecnologías. La introducción de nuevas tecnologías digitales favorece ciclos de retroalimentación que generan oportunidades para nuevos productos y servicios, mejores formas de atender a los clientes, nuevos tipos de empleos y nuevos modelos de negocio (Deloitte 2018), con impacto en los sectores, los negocios y la sociedad. Estos cambios abren nuevas oportunidades para las empresas jóvenes y las PYME, si adquieren la capacidad de utilizar y combinar tecnologías digitales emergentes para transformar sus modelos de negocio y prácticas laborales. Las potenciales repercusiones para la productividad en general y el crecimiento

inclusivo son importantes en todos los sectores de negocios, incluidos aquellos tradicionalmente dominados por pequeñas empresas (OECD 2019).

En especial en países en desarrollo, las políticas deben orientarse a favorecer la adopción de tecnología y el desarrollo de competencias, y apoyar el crecimiento de la productividad, que es la forma en que las PYME pueden alcanzar la viabilidad económica y el potencial de crecimiento. La atracción de IED, al ser una forma de facilitar la difusión de tecnología, es un componente clave de las políticas económicas en economías en desarrollo, pero debe estar acompañada de medidas internas que desarrollen la capacidad de absorción para que sea fructífera en términos de emprendimiento innovador y desarrollo de las PYME (González-Pernía et al. 2015). Este contexto de cambio ya era un reto para las empresas en general (y para las PYME en particular), incluso antes de los trastornos generados por la pandemia de la COVID-19.

3.3. La crisis de la COVID-19 y la respuesta de las empresas: cambio tecnológico y productividad

La crisis de la COVID-19 y el futuro

La pandemia de la COVID-19 ha provocado crisis económicas y de salud que han afectado a las economías y sociedades de todo el mundo. Tendrá efectos a largo plazo y sus resultados finales siguen siendo relativamente inciertos (OECD 2021). Uno de los rasgos distintivos de esta crisis desde el punto de vista económico es que ha afectado tanto a la oferta (las empresas se enfrentaron a una oferta de mano de obra reducida, no pudieron ofrecer sus servicios o producir, y no pudieron obtener suministros) como a la demanda (los consumidores sufrieron temor al contagio o no pudieron acceder a las tiendas; la incertidumbre y la pérdida de ingresos provocaron una caída de la demanda), por lo que

es necesario abordar ambos aspectos (Ketels y Clinch 2020; OECD 2020).

En 2020, en la mayoría de los países, hubo una caída del PBI, se perdieron puestos de trabajo y el desempleo se disparó. Con diferente énfasis según la estrategia global adoptada por cada país, las empresas se vieron obligadas a cerrar por largos periodos y, en algunos casos, cerraron de manera definitiva. El consumo y la inversión se redujeron debido a los menores ingresos y la mayor incertidumbre. Los gobiernos intensificaron los gastos, los subsidios y las exenciones fiscales, e introdujeron cierto nivel de flexibilidad en los pagos y los créditos para facilitar una transición hacia una mejor situación económica después de la pandemia.

La evidencia sobre los impactos de la crisis de la COVID-19 en las PYME obtenida a partir de encuestas a empresas indica graves trastornos y preocupaciones entre las pequeñas empresas (OECD 2020). Un informe de la OCDE actualizado a julio de 2020 presenta el resultado de 41 encuestas a PYME de todo el mundo sobre el impacto de la COVID-19. En total, más de la mitad de las PYME se enfrentaron a graves pérdidas de ingresos y hasta el 50% temía quebrar si no recibían más apoyo a corto plazo. En promedio, las empresas redujeron su número de empleados en un 40% y las tres cuartas partes de los encuestados indican que tienen dos meses o menos de efectivo en reserva.

Según estimaciones del Small Business and Entrepreneurship Council de los Estados Unidos, 9,4 millones de pequeñas empresas (casi el 30% del total) cerraron entre enero y diciembre de 2020, algunas de manera permanente. A mediados de abril de 2020, las PYME cerradas eran el 44%. De manera similar, según una encuesta entre PYME en 132 países realizada por el Centro de Comercio Internacional (ITC), dos tercios de las micro- y pequeñas empresas informaron que la crisis afectó fuertemente sus operaciones comerciales, y una quinta parte de ellas indican que enfrentan el riesgo de cerrar de manera permanente (ITC 2020).

A partir de una serie de encuestas realizadas en una gran variedad de países, McKinsey (2020) indica que entre el 25% y el 36% de las pequeñas empresas podrían cerrar permanentemente debido a las disrupciones en los primeros cuatro

meses de la pandemia. En América Latina y el Caribe, la crisis afectó severamente las estructuras productivas, lo que llevó al cierre de más de 2,7 millones de empresas, y también al mercado laboral, ya que el número de desempleados ha aumentado a 44,1 millones (CEPAL 2021). La OIT estimó que el impacto de la COVID-19 traerá como resultado un aumento de entre 5,3 millones y 24,7 millones en el desempleo mundial, lo que indica que “sostener las operaciones comerciales será particularmente difícil para las pequeñas y medianas empresas (PYME)” (ILO 2020).

Frente a esta crisis, con una caída dramática de la demanda y una alteración de las condiciones de producción, las empresas se vieron obligadas a cambiar, adaptarse e innovar, o pasar a la informalidad o incluso cerrar. Las empresas que lograron mantenerse en actividad (en el sector formal) tomaron medidas para reorganizarse, digitalizarse e invertir en otras tecnologías. El McKinsey Global Institute (2021) destaca que las evaluaciones del sector muestran aumentos potenciales de productividad real como resultado de las medidas tomadas, aunque “la evidencia inicial a nivel de la empresa sugiere que los avances han tenido una concentración relativa en los sectores líderes y las llamadas “empresas superestrellas”.

Si esta concentración se confirma y persiste, cualquier aceleración en el crecimiento de la productividad podría no alcanzar todo su potencial, la brecha entre las superestrellas y la gran cantidad de empresas rezagadas o zombis podría ampliarse, y podría aumentar la desigualdad de ingresos o el desempleo”. La brecha tecnológica a favor de las grandes empresas de los sectores líderes, en especial en economías en desarrollo, daría lugar a una brecha de productividad. Se deben tomar medidas para fomentar la adopción tecnológica y la mejora de la productividad por parte de las PYME.

La pandemia de la COVID-19 supuso un reto para la digitalización. Las empresas que mantienen sus operaciones, en todos los sectores, deben reorganizarse, pero protegiendo a sus empleados. ¿Las tecnologías de la Industria 4.0 ayudaron a las empresas a afrontar el reto? Imagine, por ejemplo, una empresa de servicios profesionales que de la noche a la mañana pasa al trabajo en línea desde casa, o un restaurante que depende de las

ventas generadas por las entregas a domicilio y del marketing en internet y en redes sociales. Aquellas PYME que tenían alguna experiencia previa con tecnologías digitales estaban en mejor posición para responder a la crisis por medio de estas herramientas.

Es razonable esperar que algunas de esas empresas necesiten reevaluar los avances de cualquier transformación digital y definir medidas adicionales. Aquellas PYME que no habían explorado el uso de tecnologías digitales tenían un camino más largo por recorrer, no solo para invertir en nuevas tecnologías y dominarlas, sino para repensar su modelo de negocio en medio de la crisis. Se puede sostener que la experiencia previa con tecnologías de la Industria 4.0 ayudó a las empresas en general —y a las PYME en particular— a reaccionar ante la crisis de la pandemia de la COVID-19.

La pandemia ha reforzado el valor de la Industria 4.0, pero también ha revelado la brecha tecnológica existente entre las empresas de frontera y las más pequeñas con menor productividad, y las limitaciones de las implementaciones actuales (ILO 2021b). Además, muchas empresas tuvieron que enfrentar desafíos para la adopción de nuevas tecnologías, como quedarse sin efectivo para inversiones en tecnología, en tanto que la crisis ejerció más presión sobre el talento. La crisis afecta a los sectores de maneras muy diferentes: algunos enfrentan un periodo prolongado de baja demanda; otros enfrentan una caída adicional en los precios y presiones de costos; otros, como el sector de productos médicos, deben hacer frente a una demanda alta y volátil en algunos productos y una por debajo del promedio en otros. Las interrupciones de las cadenas de suministro en algunos casos plantean la necesidad de trabajar en la resiliencia y la flexibilidad, no solo en los costos y la eficiencia (Agrawal et al. 2021).

Qué esperar en la etapa posterior a la pandemia

La evolución de la productividad luego de la pandemia probablemente dependa de dos factores: las estrategias y decisiones de las empresas y las condiciones económicas en las que operan dichas empresas. Las decisiones

estratégicas de las empresas —en particular de las PYME— requirieron durante la pandemia y requerirán también posteriormente, políticas orientadas a reconstruir la capacidad productiva y fomentar la inversión en tecnologías y cambios en los modelos de negocio.

Los esfuerzos fiscales realizados por los gobiernos durante la pandemia limitarán los posibles programas de apoyo, por lo que los sectores público y privado tendrán que ser creativos y audaces. Una sólida demanda agregada es un componente necesario para favorecer que una mayor productividad a nivel de la empresa repercuta en un aumento generalizado de la productividad (McKinsey Global Institute 2021), pero esa demanda debe encontrar una capacidad de suministro adecuada. En un contexto de crecimiento del consumo, la inversión, las exportaciones, la demanda pública y de reducción de la incertidumbre, las empresas deberían ser propensas a innovar e invertir en mayor capacidad y nuevas tecnologías, para lo cual necesitarán un apoyo adecuado.

Este es el escenario adecuado para un crecimiento de la productividad en toda la economía, que es el entorno propicio para acciones orientadas a lograr aumentos de productividad en las PYME. Esta etapa posterior a la pandemia presentará algunas características distintivas, como destacan Sneader y Singhal (2021):

- **Una recuperación de los consumidores.** A medida que se restablezca la confianza de los consumidores, aumentará la demanda, pero con diferencias entre sectores. Se espera que algunos de los servicios que más han sufrido, con restricciones a sus negocios y graves caídas en la demanda, se recuperen con más fuerza (por ejemplo, restaurantes, entretenimiento, turismo). Qué tanto y qué tan rápido se recuperará la confianza es una pregunta abierta y, probablemente, la respuesta será distinta para cada país. La velocidad de recuperación del gasto dependerá de la velocidad con que las personas se sientan seguras de volver a movilizarse (Sneader y Singhal 2021). La aplicación de las vacunas contra la COVID-19 sin duda afectará la velocidad de recuperación

y, posiblemente, ello determinará que las economías en desarrollo se rezaguen.

► **Un caso especial: los viajes.** Los viajes de placer son discretos, mientras que los viajes de negocios lo son menos. Los viajes de placer se recuperarán a la par que la confianza en la movilidad. Pero ¿se recuperarán los viajes de negocios a los niveles anteriores a la pandemia? Es casi seguro que no tanto como antes. Las video llamadas y las herramientas de colaboración que permiten el trabajo remoto, por ejemplo, podrían reemplazar algunas reuniones y conferencias presenciales. Sneader y Singhal (2021) sostienen que es probable que los viajes de negocios nacionales y regionales se recuperen primero y que la recuperación luego se extienda a otros destinos. Sin embargo, en general, sostienen que los ejecutivos del sector piensan que el crecimiento económico global generará nueva demanda, pero que es posible que esta nunca se recupere a los niveles de 2019¹¹. Los cambios estructurales en los viajes de negocios serán parte de la nueva normalidad.

► **Un tiempo para los innovadores y los emprendedores.** La crisis de la COVID-19 ha sido devastadora para las pequeñas empresas. Como se informó anteriormente, ha habido una disrupción mundial de la actividad económica, con graves pérdidas en los ingresos de las PYME y cierres temporales y permanentes (o salida a la informalidad), tanto en países desarrollados como en desarrollo. Sin embargo, parece haber señales positivas, por lo menos según los datos de algunas economías desarrolladas. Sneader y Singhal (2021) informan que, en el caso de los EE. UU., en el tercer trimestre de 2020 hubo más de 1,5 millones de solicitudes para nuevas empresas (dos veces la cifra del mismo periodo de 2019). Aunque muchas de esas empresas son establecimientos sin empleados, cabe señalar que las “solicitudes para empresas de alta probabilidad” (es decir, las más propensas a convertirse en empresas con nómina) también han aumentado de manera considerable (en más del 50% en comparación con 2019).

También informan que, en la Unión Europea, tal vez debido a una estrategia de recuperación centrada en la protección del empleo, el aumento de nuevos emprendimientos fue más moderado. De todos modos, reportan una sólida creación de nuevas empresas en el tercer y/o cuarto trimestre de 2020 en Francia, Alemania, Reino Unido y Japón, entre otros países. En el Reino Unido, por ejemplo, el número de nuevas empresas registradas en el tercer trimestre de 2020 aumentó un 30% en comparación con 2019 (su mayor incremento desde el año 2012). Aún está por verse cómo se pueden mantener estas tendencias y cuáles son las perspectivas en los países en desarrollo.

► **Aumentos en productividad debidos a la digitalización.** Aunque ya era una tendencia en curso, la crisis de la COVID-19 trajo una aceleración en el crecimiento de la digitalización: del servicio al cliente en línea al trabajo remoto, a la reinversión de la cadena de suministro, al uso de inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático, o para mejorar la operativa (Ketels y Clinch 2020). Incluso la atención médica ha cambiado de manera sustancial con el desarrollo de la telesalud y la biofarmacia. Como destacan Sneader y Singhal (2021): “No hay vuelta atrás. La enorme aceleración en el uso de la tecnología, la digitalización y las nuevas formas de trabajo, se va a mantener”.

Postpandemia, tendencias empresariales y respuesta de las empresas

La crisis de la COVID-19 ha empujado a las empresas a reconfigurar sus operaciones e innovar, abriendo una oportunidad para una transformación radical. Para hacerlo, y entrar en un camino de crecimiento sostenible de la productividad, las empresas necesitan redefinir sus estrategias en función de sus capacidades básicas, ajustar su estructura a esa estrategia y buscar diferenciarse para ganar competitividad (Nelson, 1991). La adopción de tecnología, el desarrollo de competencias y la infraestructura

11 Sneader y Singhal (2021) informan que, en 2018, el gasto en viajes de negocios alcanzó los USD 1,4 billones, es decir, más del 20% del gasto total en el sector de hotelería y viajes, y que representa una parte desmesuradamente grande de las ganancias.

digital son necesarios para respaldar estas decisiones de las PYME.

Las políticas públicas tienen un papel claro en este sentido, para asegurar que las tecnologías digitales generen un crecimiento de la productividad en toda la economía. La difusión de las tecnologías digitales y su impacto en la productividad, en especial en los países en desarrollo, no son automáticos y dependen de algunos elementos indispensables, entre ellos un adecuado acceso y difusión de las tecnologías digitales, un sano dinamismo empresarial, la participación de las PYME en la transformación digital y una adecuada competencia en la economía digital (OECD et al. 2020).

Incorporarse a la economía digital podría mejorar el desarrollo de las PYME (ILO 2021b). Los canales digitales se convierten en la forma principal de acceso a los clientes, los procesos automatizados se convierten en uno de los impulsores principales de la productividad (y en la base de cadenas de suministro flexibles, transparentes y estables) y las formas de trabajo ágiles se convierten en un prerrequisito para lidiar con los cambios, en apariencia cotidianos, en el comportamiento de los clientes (Blackburn et al. 2020). No obstante, aún falta por evaluar de qué manera la digitalización alimentará el crecimiento de la productividad en el largo plazo.

Existen por lo menos dos características importantes que destacar de este proceso. En primer lugar, la necesidad de introducir cambios para responder a la crisis y ayudar a las empresas a instalar o adaptar nuevas tecnologías bajo presión. Esto requerirá complementar el esfuerzo con un enfoque más integral (por ejemplo, el desarrollo de capacidades y la institucionalización de los avances actuales). En segundo lugar, la velocidad a la que la tecnología y la digitalización se están extendiendo por la economía y la sociedad en general, es un indicador de un rápido impacto en la productividad. La transición de las innovaciones en la digitalización, de “cosas nuevas y geniales” a impulsores de la productividad, se acelerará en comparación con el impacto de las nuevas tecnologías en épocas pasadas (Sneader y Singhal 2021). Las condiciones productivas

estructurales y la demanda agregada son factores habilitantes necesarios para que esto suceda.

Algunas tendencias empresariales esperadas que las empresas deben enfrentar en esta etapa posterior a la pandemia son consecuencia de los cambios de rumbo acelerados por la crisis de la COVID-19:

► **Los cambios en el comportamiento de compra llegaron para quedarse.** El comportamiento de compra ha cambiado para siempre. The Economist Intelligence Unit estima que las ventas minoristas en línea en las 60 economías más grandes probablemente representen casi el 20% de las ventas minoristas totales para el año 2025, frente al 10% en 2019, lo que afectará incluso a sectores que tradicionalmente han tenido una menor dependencia de las ventas digitales, como el sector automotriz (EIU 2020). Sneader y Singhal (2021), sobre la base de encuestas de McKinsey, sostienen que dos tercios de los consumidores han probado nuevos tipos de compras y más del 65% tiene la intención de seguir haciéndolo. Además, se explayan con respecto al ritmo al que se está produciendo el cambio:

“Específicamente, el giro hacia la venta minorista en línea es real y se mantendrá en buena medida. En los Estados Unidos, se pronosticó en 2019 que la penetración del comercio electrónico alcanzaría el 24% en 2024; pero en julio de 2020 ya había alcanzado el 33% de las ventas minoristas totales. Dicho de otra manera, en el primer semestre de 2020 se vio un aumento del comercio electrónico equivalente al de los diez años anteriores. En América Latina, donde la infraestructura de pagos y entregas no es tan sólida, el uso del comercio electrónico se duplicó del 5 al 10%. En Europa, la adopción digital general es casi universal (95%), en comparación con el 81% al inicio de la

pandemia. En épocas normales, habría tomado de dos a tres años llegar a ese nivel. Sorprendentemente, los mayores aumentos se produjeron en países que antes se habían mostrado relativamente cautelosos con respecto a las compras en línea. Alemania, Rumania y Suiza, por ejemplo, tenían las tres tasas más bajas de penetración en línea antes de la crisis de la COVID-19; desde entonces, el uso en dichos países aumentó en un 28, 25 y 18%, respectivamente, más que en cualquier otro mercado”.

► (Sneader y Singhal 2021)

Este cambio en el comportamiento de los consumidores supone un gran desafío para las empresas y marcas que quieren vender directamente a los consumidores, y al mismo tiempo constituye una oportunidad para las PYME. Estas deben estar preparadas y desarrollar nuevas competencias, capacidades, negocios y modelos de precios.

► **Las cadenas de suministro requieren una gestión más sofisticada.** La pandemia de la COVID-19 reveló vulnerabilidades en las largas y complicadas cadenas de suministro de muchas empresas. Según Sneader y Singhal (2021), se halló que había tres cuestiones importantes para el funcionamiento de las cadenas de suministro.

En primer lugar, las interrupciones no son inusuales. Son características predecibles de la forma de hacer negocios que deben gestionarse como cualquier otra. En segundo lugar, las diferencias de costos entre los países desarrollados y muchos países en desarrollo se están reduciendo. En la manufactura, las empresas que adoptan los principios de la Industria 4.0 (es decir, la aplicación de datos, análisis, interacciones entre seres humanos y máquinas, robótica avanzada e impresión 3D) pueden compensar la mitad del diferencial en costos laborales entre China y los Estados

Unidos. Y, en tercer lugar, la mayoría de las empresas no tienen una idea clara de lo que sucede en el tramo inferior de sus cadenas de suministro, donde los subniveles pueden desempeñar un papel pequeño pero crucial

Estos hallazgos requieren de una gestión de riesgos más sofisticada. Con el desarrollo de la inteligencia artificial y el análisis de datos, las empresas pueden obtener más información sobre sus cadenas de valor completas, auditarlas y conectarse con ellas, y gestionar mejor sus riesgos y costos. La seguridad y la resiliencia, más que la optimización de costos, han resultado ser lo más importante en la gestión de las cadenas de suministro.

► **El futuro del trabajo ya está aquí.** El futuro del trabajo ha sido un tema desde hace algún tiempo. Una gran cantidad de estudios analizaron cómo la digitalización, el trabajo remoto, la automatización y otros similares afectarían la forma en que las personas trabajaban. Además, dichos estudios proyectaron cuántos puestos de trabajo existentes se perderían o cuántos nuevos puestos de trabajo se crearían. El desarrollo de la fuerza laboral era una prioridad incluso antes de la pandemia. La idea estaba en el ambiente, pero no llegaba muy lejos ni avanzaba con rapidez. Sin embargo, la pandemia cambió eso y, nuevamente, aceleró las tendencias.

Decenas de millones de personas hicieron una rápida transición al trabajo desde casa en una amplia variedad de sectores (incluso en el sector de atención médica, en el que las consultas de “telesalud” aumentaron de manera exponencial). Empresas como Zoom, Okta & Slack y TikTok se desarrollaron con rapidez y cambiaron la forma en que operaban los equipos. El trabajo remoto tendrá amplias repercusiones, con efectos sobre una gran variedad de procesos, desde la gestión de los clientes hasta la contratación. En la manufactura, las empresas están automatizando la producción e intensificando la digitalización de la gestión de la cadena de suministro y el diseño de productos (EIU 2020). El McKinsey Global Institute (MGI) estima que más del 20% de la fuerza laboral global (la mayoría en trabajos altamente calificados en sectores como finanzas, seguros y TI) podría

trabajar de manera eficaz fuera de la oficina. Este es un *"cambio que solo se da una vez en varias generaciones"* (Sneader y Singhal 2021).

Hay dos desafíos importantes relacionados con la transición al trabajo fuera de la oficina. Uno de ellos es decidir qué papel cumplirá la propia oficina, que tradicionalmente es el centro de creación de cultura y sentido de pertenencia. El otro desafío tiene que ver con la adaptación de la fuerza laboral a los requisitos de la automatización, la digitalización y otras tecnologías. Es un desafío generalizado, incluso en aquellos sectores que no están asociados al trabajo remoto (Sneader y Singhal 2021; ILO 2021a).

► **La revolución biofarmacéutica se consolida.**

La pandemia de la COVID-19 desencadenó un proceso acelerado de confluencia entre la biología y la tecnología. La secuenciación del genoma de la COVID-19 y el desarrollo de las vacunas son las características más visibles de dicho proceso. Pero sus repercusiones son mucho más amplias. "La situación de urgencia ha generado un impulso, pero la historia más importante es cómo se han unido una amplia y diversa variedad de capacidades, entre ellas la bioingeniería, la secuenciación genética, la informática, el análisis de datos, la automatización, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial (IA)" (Sneader y Singhal 2021). Esta convergencia tecnológica también impacta en actividades como la agricultura, la energía, los materiales, entre otras, indicando la amplitud de su potencial general.

Algunas otras cuestiones que las empresas deben considerar en esta etapa posterior a la pandemia son los cambios en la estructura de los sectores y la adaptación hacia una economía baja en carbono. La crisis de la COVID-19 tuvo un impacto sectorial muy divergente. Algunos sectores sufrieron mucho debido a la caída de la demanda o las restricciones y problemas para organizar la producción a nivel de la empresa. Otros florecieron debido a la alta demanda y las posibilidades de transformar su proceso en línea.

Estas disparidades probablemente tenderán a equilibrarse cuando se establezca una nueva normalidad.

Lo que probablemente tendrá consecuencias duraderas son las diferencias estructurales dentro de los sectores. Las empresas resilientes saldrán fortalecidas, mientras que otras se verán seriamente debilitadas. En lo que respecta a la adaptación de los negocios al cambio climático, las empresas deben considerar e incorporar los riesgos climáticos en sus procesos de toma de decisiones. Ello implica el desarrollo de una estrategia de gestión de riesgos empresariales para fortalecer la resiliencia empresarial y estar mejor equipados para hacer frente a los riesgos globales, los acontecimientos imprevistos y el cambio climático.

¿Cómo pueden las empresas hacer frente a este rápido giro hacia el uso de tecnologías de la Industria 4.0? Dada la situación contextual y cómo las empresas parecen estar preparadas para la digitalización, Agrawal et al. (2021) sugieren un curso de acción:

"En este contexto, un enfoque específico para las transformaciones de la Industria 4.0 parece ser la opción más realista para la mayoría de las empresas. En los próximos meses, pocas organizaciones tendrán el tiempo o los recursos para respaldar un enfoque disperso para la experimentación digital. A la mayoría, les será muy útil crear una hoja de ruta estratégica para sus aspiraciones relacionadas con la Industria 4.0, elegir unos cuantos casos de uso digital que se orienten a sus principales objetivos estratégicos (uno o dos), y desarrollar un proceso rápido y ágil para refinar, implementar y ampliar agresivamente la escala de estas tecnologías".

En este escenario de cambios acelerados en las tendencias empresariales y en el contexto de la recuperación de la crisis ocasionada por la pandemia de la COVID-19, las empresas deberán tomar decisiones estratégicas que vayan mucho más allá de las situaciones habituales. El objetivo principal de las empresas, independientemente de su tamaño, debe ser alcanzar un nivel de productividad que les permita ser competitivas en las nuevas condiciones económicas. Toda empresa deberá definir su mejor combinación de estrategia, estructura y capacidades (Nelson 1991) para tener éxito en las nuevas condiciones del mercado. El McKinsey Global Institute (2021), basándose en sus encuestas y análisis ascendente (bottom-up), analizó los factores que pueden dar como resultado un crecimiento de la productividad en el contexto actual de la crisis de la pandemia y en el futuro. Sus hallazgos principales arrojan algo de luz sobre el posible énfasis que debe tener la estrategia de la empresa en el futuro cercano:

► **Innovación y modelos de negocio.** Las presiones de la crisis obligaron a muchas empresas no solo a ser más eficientes (reducir costos) sino también a transformar sus productos, su comercialización y sus modelos de operación. La resiliencia (la capacidad de absorber un impacto y recuperarse rápidamente de él) será un activo fundamental para la supervivencia y la prosperidad a largo plazo de las empresas. Pero, mirando hacia la etapa posterior a la pandemia, las empresas no solo deben ser reactivas, sino también repensar sus modelos de negocios y adoptar la innovación como parte de sus capacidades básicas.

En una encuesta reciente realizada a ejecutivos y gerentes de empresas por McKinsey Digital (2021), el 64 por ciento de los encuestados dice que sus empresas necesitan cambiar sus modelos de negocio a fin de desarrollar nuevas capacidades digitales para ser económicamente viables hasta el año 2023. Este debería ser un enfoque global para las empresas, uno que integre las tecnologías de la Industria 4.0, la eficiencia operativa y el capital humano requerido. De esta manera, se pueden mantener las estrategias a largo plazo

y potencialmente impulsar un crecimiento más rápido de la productividad.

► **Digitalización, automatización y un giro hacia los canales en línea.** Durante la crisis, algunas empresas aceleraron su ritmo de digitalización y adopción de nuevas tecnologías, esforzándose por ser más eficientes y ágiles. El trabajo remoto se convirtió en la norma. Estos cambios transformarán el negocio a largo plazo y podrían aumentar la productividad (ya sea mediante una reducción de los costos o un aumento de la producción por trabajador), pero aún están concentrados en unas cuantas empresas. En regiones donde relativamente pocas empresas utilizan la digitalización en sus operaciones cotidianas y las disparidades de productividad son considerables según el tamaño de la empresa, como la región de América Latina y el Caribe, la transformación digital ofrece una oportunidad, pero también presenta un riesgo de reforzar las disparidades.

Por lo tanto, esta situación debe incorporarse en las agendas de políticas y en las estrategias organizacionales, dado que una mayor digitalización es una característica de la economía posterior a la pandemia, y también para las PYME: las empresas deberán adoptar tecnologías que les permitan procesar grandes cantidades de información a fin de mejorar los procesos de toma de decisiones, introducir cambios en la venta y entrega de bienes y servicios o en sus interacciones con los proveedores, y redefinir sus modelos de negocio (OECD et al. 2020; ILO 2021b).

Este proceso de adaptación a la Industria 4.0 en el mundo posterior a la pandemia de la COVID-19 no será uniforme en todas las empresas y sectores. Puede que algunas empresas aceleren sus planes previos para introducir tecnologías digitales en sus operaciones del día a día, mientras que otras podrían poner en pausa cualquier iniciativa en este sentido, por dificultades productivas o financieras. Tal vez la mayor parte de las PYME adoptarán un enfoque más cauteloso e implementarán las tecnologías digitales de manera selectiva para cumplir con objetivos específicos y determinados (Agrawal et al. 2021).

- **Eficiencia operativa.** La reacción de muchas empresas ante la crisis provocada por la pandemia muestra su capacidad para transformar rápidamente la organización cuando sea necesario. Esta flexibilidad y capacidad de ser ágiles en el cambio y la transformación frente a nuevos escenarios es un activo organizacional. Son capacidades esenciales en épocas de incertidumbre, en especial para las PYME, y pueden marcar la diferencia para acelerar el crecimiento de la productividad.
- **Inversión en capital físico y humano.** Estos son dos elementos fundamentales para impulsar el crecimiento de la productividad, y en el periodo posterior a la crisis se requerirán programas de financiamiento adecuados. El McKinsey Global Institute (2021) informa que el 72% de quienes respondieron a una encuesta de KPMG calificaron la reconversión laboral (reskilling) como uno de los caminos más importantes para configurar su fuerza laboral, pero solo un 33% de los encuestados dijeron que esta era fácil de implementar. “No hay soluciones sencillas para los desafíos relacionados con el talento y la organización. Las empresas necesitarán contar con las personas correctas y los procesos adecuados para respaldar sus aspiraciones relacionadas con la Industria 4.0” (Agrawal et al. 2021). Las empresas en el entorno económico posterior a la COVID-19 requerirán personas con algunas competencias fundamentales, como en ciencia de datos e ingeniería del Internet de las Cosas.

Los diferentes componentes de la estrategia empresarial tienen sentido si se los considera de manera articulada. Para alcanzar un resultado de productividad exitoso, deben integrarse en un enfoque integral, el cual otorgará pesos diferentes a cada componente dependiendo de la empresa. Esto requerirá un proceso de aprendizaje para encontrar el mejor ajuste estratégico. Las investigaciones indican que las personas y las organizaciones aprenden con más rapidez debido a los efectos de red. Un entorno de competencia y cooperación parece ser la mejor manera de aprovechar los efectos de red (Blackburn et al. 2020). Aunque en el corto plazo los efectos de la pandemia podrían frenar el crecimiento de la productividad, la acción integral de las empresas

puede mejorar la productividad si estas acciones se despliegan en un contexto de recuperación de la capacidad productiva y crecimiento de la demanda agregada.

3.4. Cuestiones específicas sobre las PYME

En este contexto de tendencias empresariales y crisis derivada de la pandemia que empujan a las empresas a transformar y adoptar nuevas tecnologías para asegurar la continuidad del negocio y ser más productivas, las PYME se enfrentan a retos específicos. Necesitan sobrevivir, pero también transformarse para hacer frente a la “nueva normalidad” del mundo posterior a la pandemia. La manera en que las PYME se adapten a la nueva realidad tendrá importantes repercusiones en el empleo, la productividad y el crecimiento económico.

Además, las PYME desempeñarán un papel fundamental para impulsar la recuperación económica. En este sentido, se pueden destacar dos factores principales. En primer lugar, dado que las personas enfrentan pérdida de ingresos e incertidumbre, la reducción del consumo tendrá un impacto en las PYME a través de diferentes canales, como la caída de la demanda y las concatenaciones (linkages) regresivas y progresivas entre ellas y con las grandes empresas. En segundo lugar, es probable que la crisis ponga en tela de juicio los planes de desarrollo económico regional para desarrollar una economía más resistente y sostenible. En una transición de este tipo, el apoyo a las PYME para que se adapten a una economía sostenible será fundamental para minimizar las perturbaciones del mercado laboral.

Desafíos específicos a los que se enfrentan las PYME

Hay algunos factores que incrementan las dificultades que enfrentan las PYME para tomar medidas durante la crisis y en la etapa de recuperación posterior a la pandemia (OECD 2021; Albaz et al. 2020; ILO 2020; ILO 2021), ya que necesitan alcanzar niveles más altos de productividad y desarrollar empresas resilientes,

con modelos de negocio capaces de hacer frente a crisis futuras:

► **Reducción de la demanda y retos de liquidez.** Las empresas más pequeñas suelen ser más frágiles en términos financieros y sus reservas de efectivo son menores que las de sus homólogas más grandes (OECD 2021). La pandemia generó una caída repentina y drástica de la demanda, la cual hizo que las PYME enfrentaran problemas de liquidez y dificultades para superarlos. Según lo informado por Albaz et al. (2020): “De acuerdo con 15 encuestas en países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), más de la mitad de las PYME ya enfrentan graves pérdidas en sus ingresos, y muchas tienen solo unos pocos meses de reservas. En Portugal, el 37% de las PYME informaron de una caída de más del 50% en su producción. Al comienzo del brote, dos tercios de las PYME en China informaron que contaban con suficiente efectivo para cubrir sus costos fijos durante no más de dos meses. En los Estados Unidos, una pequeña empresa promedio tiene apenas 27 días de flujo de caja”.

► **Debilidad para gestionar las dificultades de las cadenas de suministro.** Las capacidades de cadena de suministro de las PYME son más débiles que las de empresas de mayor tamaño; en particular, tienen equipos de gestión más reducidos para reaccionar cuando surgen dificultades (OECD 2021). La irrupción de la pandemia mostró dos problemas principales en este sentido (Albaz et al. 2021): a) la interrupción de estas cadenas de suministro, que dejó a muchas PYME teniendo que enfrentar mayores costos o sin los materiales necesarios para mantener sus operaciones; b) las medidas adoptadas para frenar la propagación de la enfermedad durante la pandemia interrumpieron los procesos productivos de las PYME, y estas empresas no cuentan con plantas de producción diseñadas para el distanciamiento físico, lo que dificultó la reconfiguración de sus operaciones.

► **Retraso en el uso de herramientas digitales.** Las empresas más pequeñas están rezagadas en cuanto a la adopción

de herramientas y tecnologías digitales que pueden ayudarlas a desarrollar resiliencia en la actual crisis provocada por la pandemia. La digitalización brinda oportunidades para aumentar la productividad de las PYME, pero estas enfrentan barreras que reducen sus posibilidades de lograr una transformación digital real (ILO 2021b). Si bien las encuestas muestran que la pandemia ha llevado a un aumento en el uso de tecnologías digitales por parte de las PYME, existen diferencias importantes entre países y tamaños de empresas. La adopción de tecnologías digitales por parte de las PYME es aproximadamente la mitad que la de las empresas más grandes (OECD 2021).

► **La escasez de mano de obra** con las competencias adecuadas y la necesidad de llegar a nuevos acuerdos laborales relacionados con los cambios en los modelos de negocios y la adopción de tecnologías digitales (por ejemplo, el teletrabajo) son un reto importante para las PYME.

► **Sobrerrepresentación de las PYME en los sectores más afectados.** Las PYME están sobrerrepresentadas en los sectores más afectados por la crisis, en particular el comercio mayorista y minorista, el transporte aéreo, los servicios de alojamiento y alimentación, el sector inmobiliario, los servicios profesionales y otros servicios personales (OECD 2021). Mientras que en la economía empresarial en general las PYME representan más del 50% del empleo en los países de la OCDE, en estos sectores la participación de las PYME en el empleo es en promedio del 75% (OECD 2020). Estos sectores —incluidos el comercio minorista, hotelería, el servicio de alimentos, los servicios de entretenimiento y la construcción— tardarán más en recuperarse debido a las interrupciones de la oferta y la demanda a largo plazo (Albaz et al. 2020).

Temas para una agenda de políticas posterior a la pandemia para las PYME

Como lo han destacado OECD et al. (2020) para los países de ALC, las olas de contagios, las restricciones a la movilidad y el moderado apoyo

de las políticas pueden tener como resultado la destrucción de una parte del capital (es decir, la quiebra de empresas) y un alto desempleo e informalidad. Dado que la baja productividad ha sido durante mucho tiempo un lastre para el crecimiento potencial, los esfuerzos en materia de políticas deben dirigirse a facilitar la movilidad y la reasignación eficiente de recursos para lograr empresas y sectores más productivos.

Hay mucho que avanzar en este sentido para promover que las PYME recuperen y mejoren su competitividad en la “nueva normalidad”: construir infraestructura, en particular para la difusión digital; fomentar el desarrollo de competencias; promover la competencia, la innovación, la adopción tecnológica y el espíritu empresarial; apoyar los esfuerzos de las PYME para adaptarse a una economía baja en emisiones de carbono; simplificar las regulaciones y los sistemas tributarios para fomentar la expansión y formalización de las empresas; y mejorar las capacidades del Estado para proporcionar mejores bienes y servicios a los ciudadanos (OECD et al. 2020). La Organización Internacional del Trabajo ha estado promoviendo un enfoque para la creación de un entorno propicio, que es una combinación de condiciones que pueden favorecer la capacidad de una empresa para ponerse en marcha, crecer y crear empleo decente (ILO/EESE 2021).

Vale la pena destacar algunos de los temas y áreas de política que requerirán atención de los gobiernos y las organizaciones de apoyo en las etapas posteriores a la crisis y que deberían formar parte de una agenda estructural para las PYME en la “nueva normalidad” (OECD 2021; Albaz et al. 2020).

La primera condición necesaria para favorecer la recuperación y el desarrollo de las PYME en la etapa posterior a la pandemia es que tengan un acceso fluido a los instrumentos financieros. De particular importancia son las medidas de apoyo a la liquidez adoptadas por los gobiernos durante la pandemia o las que se adoptarán en la transición hacia una “nueva normalidad”. Los recursos financieros son necesarios no solo para costear la recuperación al nivel de actividad anterior a la crisis, sino también para

facilitar la flexibilidad estratégica necesaria para adaptarse a la nueva realidad. Estos incluyen el acceso a capitales de riesgo y programas de garantías crediticias (OECD 2019).

Facilitar el acceso de las PYME al apoyo. Las PYME necesitan un apoyo integral y esto requiere de un punto de contacto único e integrado que pueda funcionar como un “centro neurálgico de las PYME” (Albaz et al. 2020). Esto facilitaría una mayor participación de las PYME y un diseño más adecuado de los programas de apoyo. Las PYME necesitan contar con un acceso rápido y sencillo a los servicios. Además, ese “centro neurálgico” puede monitorear el impacto de los programas y establecer un circuito de retroalimentación.

Centrarse en la creación de competitividad para la “nueva normalidad”. La velocidad de la recuperación dependerá de la capacidad de las PYME para volver a operaciones sostenibles después de la crisis y de la redefinición de sus modelos de negocio. Algunas iniciativas deberían ocupar un lugar destacado en la agenda de políticas de las PYME (OECD 2021; Albaz et al. 2020):

- Los programas de **mejora de la productividad** serán fundamentales para la supervivencia de las PYME y para su capacidad de competir en el ámbito internacional. Aunque muchas PYME han superado la crisis, por ejemplo, introduciendo soluciones rápidas de comercio electrónico, necesitan más innovación y digitalización para mejorar aún más su economía y asegurar su supervivencia y una mayor competitividad. El apoyo a la digitalización, la innovación, el desarrollo tecnológico y la adquisición de competencias y reconversión laboral por parte de la fuerza de trabajo son cuestiones fundamentales para que las PYME alcancen una EME suficiente y escapen de la trampa de la productividad en la nueva realidad (ILO 2021b).
- **La contratación pública** puede ser un instrumento clave para el desarrollo sostenible de las PYME, dada su participación en la demanda total (por ejemplo, un 30% en los países de la OCDE y más del 50% en los países en desarrollo). Sería importante aliviar

- ▶ Factores internos y externos para el éxito de las PYME
Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas

las restricciones y las cargas administrativas para fomentar la participación de las PYME en la contratación pública.

- ▶ **Apoyar la adopción tecnológica y la digitalización** por parte de las PYME, incluido el desarrollo de competencias en un contexto de rápidos cambios, como un desafío que debe ser abordado por la colaboración público-privada.
- ▶ La pandemia ha interrumpido **las cadenas de suministro y el comercio internacional**, y las PYME necesitarán apoyo y recursos para reconstruir las conexiones rotas y acceder a nuevos mercados.
- ▶ Apoyar a **empresas** innovadoras y de alto desempeño **con potencial de expansión**. Estas empresas representan del 2 al 3% de las PYME en la mayoría de los países, pero generan más del 60% del crecimiento económico y del crecimiento del empleo (Albaz et al. 2020).
- ▶ Promover el **espíritu empresarial** orientado a mejorar la creación de empresas (Kusinikova 2020), en particular emprendimientos innovadores en industrias prioritarias, para aumentar el número de empleos de alta calidad, facilitar la creación y el registro de empresas, y mejorar la resiliencia socioeconómica y la competitividad de las PYME. La promoción de aceleradoras e incubadoras puede ser de gran ayuda en este contexto (OECD 2019).
- ▶ Las políticas orientadas a **promover clústeres y distritos industriales** pueden favorecer externalidades y efectos colaterales positivos (spillovers), fortaleciendo el desarrollo de redes de contactos, la interdisciplinariedad y la capacidad de investigación mediante más interacciones entre los sectores y la ciencia, intersectoriales e internacionales (OECD 2019).

Casos seleccionados de acciones de apoyo

- ▶ Ministerio Federal de Economía y Energía (BMWi), Alemania
- ▶ SPRI, País Vasco, España
- ▶ Confederación de la Industria Británica (CBI), Reino Unido
- ▶ Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Colombia
- ▶ Federación Nacional de Empleadores de Singapur (SNEF), Singapur
- ▶ Federación de Industrias Egipcias, Egipto

4

El entorno empresarial varía en gran medida entre regiones y países. La mayoría de las economías desarrolladas tienen entornos empresariales más competitivos, donde las instituciones públicas y privadas ofrecen una amplia gama de servicios. Por lo general, en los países en desarrollo, las empresas se enfrentan a una diversidad de barreras para los negocios y ni los servicios financieros ni los no financieros, en especial para las PYME, están lo suficientemente desarrollados. Esta situación pone de relieve la importancia de mejorar los servicios empresariales financieros y no financieros para las PYME. Como destacan Abdulaziz et al. (2020), “con el apoyo adecuado, las pequeñas y medianas empresas podrían impulsar significativamente el crecimiento económico”. El acceso financiero en condiciones favorables es requerido para el desarrollo de las pequeñas empresas, y es una condición necesaria para la promoción de servicios no financieros para las PYME, en especial en un enfoque sistémico (por ejemplo, el caso del banco alemán KfW es un ejemplo de buenas prácticas en la materia).

Durante la pandemia de la COVID-19, hubo esfuerzos de coordinación sin precedentes de las instituciones públicas y privadas para hacer frente a la difícil situación que se vivió en muchos países. En el caso de las Organizaciones Empresariales, hubo una activa interacción con las autoridades públicas y los responsables de la formulación de políticas sobre las formas adecuadas para mitigar el efecto de la pandemia en las empresas privadas, preservar las actividades empresariales y salvaguardar puestos de trabajo. (ILO-ACT/EMP021).

Los problemas que enfrentan las PYME y la respuesta a la pandemia por parte de organizaciones públicas y privadas destacaron la necesidad de un enfoque sistémico y un intenso trabajo de establecimiento de redes de contactos. En todo el mundo existen varios ejemplos de este tipo de enfoque de los servicios de apoyo no financiero a las PYME coordinados por organizaciones públicas y privadas.

Un enfoque tradicional e integral es el apoyo sistémico a las PYME que forma parte de la estrategia alemana para las PYME. La economía alemana tiene una base amplia y sólida de PYME, que destacan por su presencia internacional al ser empresas de clase mundial. El llamado

Mittelstand suele ser denominado el principal motor económico de Alemania. El gobierno lidera estos esfuerzos y consulta con diferentes partes interesadas la implementación de una estrategia de apoyo a las PYME con el objetivo de ayudarlas a superar los retos de las rápidamente cambiantes condiciones. Además, ha establecido un Comité de Secretarios de Estado para el Sector PYME.

“Con la Estrategia para las PYME, nuestro objetivo es ayudar a las PYME a superar los retos económicos en un mundo cambiante y a mantener y consolidar su sólida posición frente a la competencia nacional e internacional, ahora y en los años venideros. La estrategia tiene como objetivo ayudar a garantizar que el sector de las PYME mantenga su resiliencia incluso durante los periodos económicos débiles y siga siendo el pilar de la economía que siempre ha sido. Contiene medidas que surtirán efecto a corto plazo, pero también acciones que ayudarán a salvaguardar la competitividad del sector de las PYME a largo plazo. Nuestro enfoque es principalmente crear un marco claro, consistente y estable, complementado con formas adecuadas de asistencia. Después de todo, uno de los principios fundamentales de la Economía Social de Mercado es que el Estado debe definir el marco pero interferir lo menos posible en el mercado. Esto dará a las empresas la flexibilidad, la libertad y la certeza que necesitan para estar preparadas para enfrentar los desafíos del futuro y desarrollar al máximo su talento innovador”.

► (Federal Ministry for Economic Affairs and Energy – BMWi019).

- ▶ Factores internos y externos para el éxito de las PYME
Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas

El caso alemán es paradigmático, porque forma parte de una estrategia económica más global, es sistémico, participativo, centrado en las PYME y sostenido en el tiempo. En el siguiente recuadro,

se presentan algunos de los puntos clave de la Estrategia para las PYME del gobierno alemán, liderada por del Ministerio Federal de Economía y Energía (BMWi).

Organización/país

Ministerio Federal de Economía y Energía (BMWi), Alemania

Pública/privada

Liderazgo público con participación privada

Áreas generales de intervención

- ▶ Mejora del entorno de políticas
- ▶ Mejora de la política fiscal de Alemania
- ▶ Continuar reduciendo la burocracia
- ▶ Mercado laboral
- ▶ Desarrollo y construcción de infraestructuras sólidas y eficientes
- ▶ Financiamiento para el sector de las PYME
- ▶ Fortalecimiento del espíritu empresarial
- ▶ Atraer, formar y capacitar a trabajadores especializados

Apoyo a las PYME en las áreas de innovación y digitalización

- ▶ Iniciativa de transferencia
- ▶ Crédito fiscal para investigación y desarrollo
- ▶ Centros de excelencia Mittelstand 4.0
- ▶ "Agencia digital"
- ▶ Seguridad informática
- ▶ Programa de subvenciones a la inversión
- ▶ Tecnologías de IA
- ▶ Economía de datos y marco competitivo

Desarrollo de nuevos mercados en Alemania y en el extranjero

- ▶ Estrategia industrial en Alemania y Europa
- ▶ Un campo de juego nivelado
- ▶ Promoción del comercio exterior
- ▶ Redes de negocios

- ▶ **Factores internos y externos para el éxito de las PYME**
Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas

Otro caso interesante de liderazgo público en el desarrollo de servicios no financieros para las PYME, con un enfoque integral y participación privada, pero a nivel regional, es el de la región del País Vasco, en España. En este caso, la estrategia para las PYME se organiza con múltiples organismos públicos y organizaciones privadas

que coordinan esfuerzos de apoyo a las PYME. En 2021, la SPRI, dependiente del Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente, ofrece un paquete de medidas de apoyo para las PYME, incluidos 68 programas de apoyo relacionados con diferentes temas y áreas de negocio.

Organización/país

SPRI, País Vasco, España

Pública/privada

Pública con participación privada

Propósito general

“Trabajamos junto a empresas como la tuya para facilitarte el acceso a la digitalización, a la ciberseguridad o incluso a ponerte en marcha. Buscamos contigo la mejor forma de expandir tu negocio en otros países o a buscar espacios físicos, pabellones u oficinas en los que instalarte. Tenemos recursos para afrontar cada reto y una visión global que ayuda a planificar el camino. Aquí tienes ayuda experta y el compromiso de volcarnos en tu proyecto”.

Áreas generales de intervención

- ▶ Emprendimiento
- ▶ Innovación
- ▶ Digitalización
- ▶ Ciberseguridad
- ▶ Política de clústeres
- ▶ Infraestructuras
- ▶ Internacionalización
- ▶ Industria vasca
- ▶ I+D
- ▶ Financiamiento

Programas de apoyo específicos para las PYME en las siguientes áreas:

- ▶ I+D de tecnología
- ▶ Innovación
- ▶ Transformación digital (IA, banda ancha ultrarrápida para negocios, 5G empresarial, Industria 4.0, ciberseguridad, etc.)
- ▶ Espíritu empresarial
- ▶ Desarrollo industrial
- ▶ Internacionalización
- ▶ Transición energética
- ▶ Zonas rurales, sector primario, alimentación, bioeconomía
- ▶ Financiamiento

- ▶ Factores internos y externos para el éxito de las PYME
Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas

El caso de la Confederación de la Industria Británica (CBI) del Reino Unido es diferente en su alcance y enfoque. Esta organización privada, que afirma representar a 190.000 empresas de todos

los tamaños, destaca su diálogo con el gobierno en temas relacionados con un mejor entorno empresarial y ofrece servicios a sus miembros.

Organización/país

Confederación de la Industria Británica (CBI), Reino Unido

Pública/privada

OOEE (organización privada de empleadores)

Enfoque de misión

Impulsamos un cambio positivo:

- ▶ **Haciendo campañas** (usando el poder de una voz unida)
- ▶ **Colaborando** (reuniendo a las empresas y al gobierno)
- ▶ **Compartiendo** (reuniendo a líderes empresariales para permitirles pensar en grande, compartir sus mejores prácticas y desafiar el statu quo)
- ▶ **Empoderamiento** (empoderando a las empresas con inteligencia para la toma de decisiones informadas y para sentar las bases de su éxito)

Áreas de acción y/o de servicios no financieros para empresas (PYME)

- ▶ Personas y habilidades
- ▶ Infraestructura y energía
- ▶ Innovación y digital
- ▶ Impuestos y regulaciones
- ▶ Comercio internacional
- ▶ Crecimiento regional
- ▶ Brexit y negociaciones de la UE

Ejemplos de pautas de acción

- ▶ Inteligencia empresarial para la toma de decisiones informadas
- ▶ Inspiración, ideas y liderazgo intelectual
- ▶ Conexiones, redes y acceso
- ▶ Expertos para ayudar al éxito de su campaña de negocios

CBI ayuda a crear las condiciones que permiten a las empresas concebir nuevas ideas e invertir en I+D, y da una voz a las empresas en asuntos internacionales, cruciales en la etapa posterior al Brexit.

- ▶ Factores internos y externos para el éxito de las PYME
Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) es una organización empresarial privada sin fines de lucro con más de 1.200 miembros que representan alrededor del 50% del PBI de Colombia. Como representante de

los intereses del sector privado, la ANDI asume la representación de sus miembros, incluidas las PYME, ante instituciones nacionales e internacionales, atendiendo temas económicos, jurídicos, sociales, ambientales y empresariales.

Organización/país

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Colombia

Pública/privada

OEEE (organización de empleadores privada)

Enfoque de misión

La Estrategia 2025 de la ANDI está orientada a promover el desarrollo económico, social y ambiental de Colombia, dentro de una democracia participativa, fortaleciendo la libre empresa y la competitividad empresarial.

La ANDI liderará activamente, desde el sector empresarial, la reactivación económica del país, con propuestas que generen empleo de calidad y aceleren el crecimiento

Áreas de acción y/o de servicios no financieros para empresas (PYME)

- ▶ Innovación y emprendimiento
- ▶ Desarrollo económico y competitividad
- ▶ Transformación digital
- ▶ Asuntos Internacionales

Ejemplos de pautas de acción

- ▶ Gestión de la innovación
- ▶ Acelerar la cartera de innovación
- ▶ Financiamiento de la innovación
- ▶ Realizar análisis y encuestas
- ▶ Generar propuestas de políticas públicas
- ▶ Promoción de lo digital para mejorar la productividad de los miembros.
- ▶ Acuerdos internacionales
- ▶ Promover buenas prácticas empresariales

- ▶ Factores internos y externos para el éxito de las PYME
Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas

La **Federación Nacional de Empleadores de Singapur (SNEF)** es la organización nacional que representa los intereses de todos los sectores de la economía y cuenta con más de 3.400 miembros (el 80% de ellos son PYME). Es una organización independiente, autónoma y sin fines de lucro, financiada por las cuotas de sus miembros

y los ingresos de consultoría, capacitación, investigación y otras actividades. Su misión es promover el tripartismo y aumentar la flexibilidad del mercado laboral para permitir que los empleadores implementen prácticas de empleo responsables.

Organización/país

Federación Nacional de Empleadores de Singapur (SNEF), Singapur

Pública/privada

OEE (organización empresarial privada)

Enfoque de misión

Promover el tripartismo y mejorar la flexibilidad del mercado laboral para permitir que los empleadores implementen prácticas de empleo responsables.

Áreas de acción y/o de servicios no financieros para empresas (PYME)

- ▶ Representar los intereses clave de los empleadores en comités nacionales tripartitos, foros y evaluaciones a nivel nacional.
- ▶ Brindar a sus miembros consultoría y asesoramiento de expertos sobre la aplicación adecuada de las leyes, las políticas y las directrices tripartitas laborales locales.
- ▶ Actualizar a sus miembros sobre los últimos avances importantes en cuestiones laborales, de mano de obra y de empleo mediante sesiones informativas, reuniones de grupos industriales y otras plataformas.
- ▶ Permitir a los empleadores desarrollar una fuerza laboral sostenible y competitiva mediante programas organizados por nuestro Instituto de Capacitación y programas de productividad.
- ▶ Facilitar los esfuerzos de los empleadores para crear una fuerza laboral inclusiva y lugares de trabajo progresistas mediante programas que se centren en la salud en el lugar de trabajo, WorkPro, empleo justo y equilibrio entre la vida personal y laboral.
- ▶ Brindar investigación e información de vanguardia y oportuna sobre las tendencias locales de recursos humanos y empleo; por ejemplo, sobre las tendencias salariales locales, para permitir que los miembros corporativos mantengan su competitividad.

- ▶ Factores internos y externos para el éxito de las PYME
Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas

La **Federación de Industrias Egipcias (FEI)** está formada por 19 cámaras industriales, que representan a más de 102.000 empresas manufactureras. La FEI defiende y apoya a las industrias egipcias, defiende

los intereses comunes de sus miembros, incluidas las PYME, y defiende sus posiciones ante los órganos gubernamentales y legislativos, así como ante otras asociaciones locales e internacionales.

Organización/país

Federación de Industrias Egipcias, Egipto

Pública/privada

OEE (organización empresarial privada)

Enfoque de misión

Crear una sociedad industrial fuerte y estable que sea competitiva a nivel mundial y sea el principal catalizador del desarrollo y la prosperidad en Egipto.

Áreas de acción y/o de servicios no financieros para empresas (PYME)

- ▶ Estudios e investigaciones económicas
- ▶ Consultas técnicas y capacitación laboral
- ▶ Ayudar a la alta dirección a establecer planes y desarrollo empresarial
- ▶ Centro de comercio internacional

Comité de la FEI sobre las PYME, que:

- ▶ Resalta la visión de la FEI sobre la situación actual y la perspectiva futura de los sectores de PYME.
- ▶ Estudia el alcance de los servicios, incluidos los servicios de financiamiento disponibles para las PYME y los proyectos implementados mediante entidades internacionales.
- ▶ Estimula la relación entre la FEI y el Fondo Social para el Desarrollo (SFD), evaluando los programas disponibles iniciados por el SFD para ayudar a las PYME a dirigir algunos de estos programas hacia las PYME industriales.

Estos casos ilustrativos muestran cómo algunas organizaciones diferentes, públicas y privadas, de una diversidad de regiones y países, enfrentan el desafío de promover una mayor productividad y un mejor desempeño de las PYME. Como pudo observarse, cada caso presenta características específicas. Al parecer, cuando el sector público interviene es posible organizar un enfoque más integral para enfrentar los problemas y desafíos de las PYME desde una diversidad de perspectivas, lo cual es bastante razonable.

Sin embargo, incluso en aquellos casos en los que los organismos públicos tienen un papel

protagónico, organizaciones privadas participan de una forma u otra en algún momento. Esta asociación público-privada parece ser una característica necesaria e importante para el éxito. Otro aspecto clave son las redes de contactos, ya sea entre organizaciones o entre las propias PYME. Por último, pero no menos importante, las formas específicas de organizar los servicios de apoyo no financiero para fomentar la productividad y el desempeño de las PYME son idiosincráticas y deben hacerse "a la medida", teniendo en cuenta las características de cada sector, región o país.

Conclusiones y recomendaciones

5

El primer objetivo de este estudio es identificar los factores internos y externos fundamentales que contribuyen al éxito de las PYME. Con este fin, se realizó una extensa revisión de la literatura. Una vez identificados esos factores de éxito, el estudio aborda los principales desafíos que enfrentan las PYME en relación con las tendencias empresariales mundiales y los riesgos emergentes y cambios estructurales acelerados por la pandemia de la COVID-19. Un segundo objetivo del estudio es identificar criterios o pautas para servicios potenciales que las Organizaciones Empresariales podrían promover para apoyar a las PYME y/o temas para una agenda de políticas que promueva el desarrollo empresarial sostenible y fomente el diálogo de las mismas con los organismos gubernamentales y otras organizaciones.

El siguiente diagrama ilustra el enfoque sistémico general seguido en el estudio. En la literatura existe una gran vertiente de estudios que clasifican los factores asociados con el desempeño a nivel de la empresa en tres grupos principales: individuales (asociados al emprendedor), organizacionales (relacionados con la empresa y sus estrategias y características propias) y ambientales (relacionados con el entorno industrial y regional/nacional en el que las empresas desarrollan su actividad).

El nivel individual incluye factores como la cultura emprendedora, los rasgos de personalidad, el conocimiento y experiencia de los emprendedores y sus aspiraciones de crecimiento. Estos son parte del marco institucional global de una región o nación y están sujetos a cambios lentos y de largo plazo.

Los factores organizacionales o a nivel de la empresa incluyen una amplia variedad de temas que son importantes para alcanzar un mejor desempeño. En este caso, a partir de la literatura empírica y considerando las tendencias empresariales en curso, se consideraron cuatro aspectos cruciales: estrategia y prácticas de gestión, innovación, digitalización e internacionalización, en los casos en que era aplicable y más relacionada con el concepto de internacionalización de las actividades de la empresa que con el simple hecho de exportar.

Todos estos factores a nivel individual y organizacional están inmersos en tendencias globales y empresariales que plantean un reto importante para la estrategia y la toma de decisiones de gestión de las empresas (en este caso, las PYME, pero no solo estas). Estas tendencias, y en especial el cambio tecnológico rápido y profundo, se han visto aceleradas por la necesidad de responder a la crisis de la pandemia de la COVID-19, ejerciendo una presión adicional sobre la gestión de las PYME.

Las decisiones y acciones de las PYME con respecto a estos cuatro factores organizacionales, en respuesta a las tendencias rápidamente cambiantes, serán cruciales para su éxito. Las organizaciones privadas, principalmente las Organizaciones Empresariales, junto a los organismos públicos, deben trabajar codo a codo para impulsar la recuperación de las PYME tras la crisis causada por la COVID-19 y para que estas puedan adaptarse de la mejor manera posible a la realidad de la "nueva normalidad". Una visión sistémica y alianzas público-privadas son condiciones necesarias para un enfoque exitoso, que en cada caso específico debe adaptarse a las características políticas, institucionales y económicas de las regiones o países.

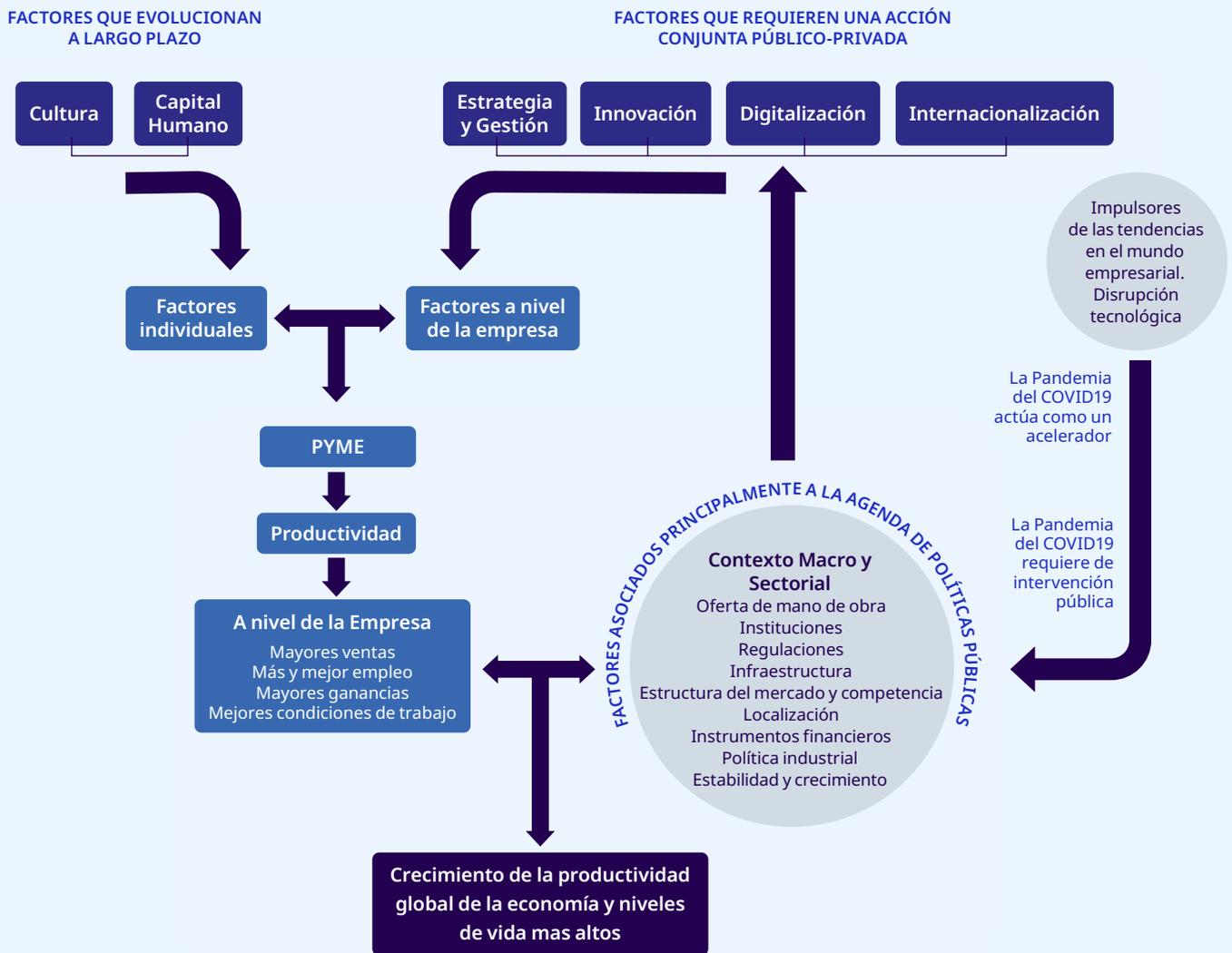
A pesar de la importancia de los factores individuales y a nivel de la empresa, el desempeño de las PYME depende también de las condiciones económicas en las que se desarrolla su negocio. Dada la naturaleza sistémica de la actividad empresarial, estas condiciones económicas influyen en la forma en que las PYME gestionan los factores organizacionales clave. Al mismo tiempo, estas condiciones económicas se ven influenciadas por las tendencias macroeconómicas y empresariales en curso.

Las PYME que gestionan sus factores a nivel de la empresa inmersas en un entorno económico, social y tecnológico complejo, necesitan alcanzar niveles adecuados de productividad para lograr un incremento de sus ventas, del empleo y de sus ganancias. De esta manera, pueden generar mejores condiciones laborales, lo que a su vez

favorece el aumento de la productividad y una mejora de los salarios.

Este desempeño a nivel de la empresa, que depende no solo de los factores individuales y organizacionales, sino también de las condiciones económicas en las que se desarrolla

la empresa, puede tener un impacto positivo a nivel de toda la economía en materia de productividad y niveles de ingresos si las empresas individuales están integradas en un contexto macroeconómico y sectorial favorable. Esto funciona como un círculo virtuoso de retroalimentación.



El análisis de la situación desde un enfoque sistémico ofrece una visión integral de los principales factores de éxito y su interacción. Una de las principales consecuencias que se desprende es que las acciones de apoyo a las PYME deben integrarse en una estrategia global que incluya factores individuales, organizacionales y ambientales, considerando las tendencias macroeconómicas y empresariales que enfrentan las PYME (tanto los emprendimientos nuevos como los ya establecidos).

Si este es el caso, los diferentes organismos, autoridades públicas y actores involucrados en la promoción de las PYME deben trabajar en una red flexible. Las Organizaciones Empresariales, otras organizaciones privadas (incluidas las asociaciones específicas de PYME), los organismos públicos, los responsables de la formulación de políticas, las universidades, los centros de investigación, las incubadoras y aceleradoras de negocios, e incluso las grandes empresas que suelen estructurar complejas cadenas de suministro, pueden ser actores importantes en un enfoque integral de promoción de las PYME.

Este tipo de enfoque sistémico y en red requiere una conformación específica en cada región o país, debido a las diferencias en las condiciones locales, como la cultura, la organización política, las instituciones, las prácticas de gobernanza, las fortalezas del sector privado y las relaciones académicas y empresariales. Algunos países tienen una larga tradición y una sólida base institucional de promoción de las PYME desde un enfoque sistémico (por ejemplo, Alemania y su *Mittelstand*), y otros tal vez tienen organizaciones de apoyo sólidas en áreas específicas (por ejemplo, países con organismos de promoción de la innovación).

Algunos países tienen organizaciones sectoriales fuertes y del sector privado en general, pero otros no. En algunos países, las instituciones académicas están acostumbradas a trabajar estrechamente con las empresas, pero esta no es una regla general. Algunos países tienen estrategias integrales de competitividad o políticas de desarrollo productivo, pero este no es un caso general. Aunque comparten criterios y directrices comunes, las diferentes estrategias de las Organizaciones Empresariales para la

promoción de las PYME necesariamente deben hacerse “a la medida”.

En la mayor parte del mundo en desarrollo, las Organizaciones Empresariales tienden a centrarse en defender los intereses legítimos de sus miembros. Esto no es sorprendente, considerando que el entorno empresarial varía según el país y suele tener ineficiencias que dificultan el desempeño empresarial. Pero también han venido creando servicios de apoyo al desarrollo empresarial, en especial en áreas relacionadas con la capacitación o el comercio. Algunas han ido más lejos y ahora también brindan asesoramiento en temas como responsabilidad social empresarial, producción responsable con el medio ambiente, cultura de la calidad, difusión de conocimientos e información con cierto grado de procesamiento, etc.

Estos servicios, aunque necesarios, tienden a contribuir solo de una manera limitada al crecimiento y desarrollo empresariales. Forman parte de un conjunto de servicios que asumen que tanto el emprendedor como la estructura de la empresa son adecuados para competir y ser sostenibles en el mercado. Sin embargo, en la realidad, con frecuencia ese no es el caso. De lo contrario, los resultados serían distintos y habría un número cada vez mayor de empresas afiliadas a Organizaciones Empresariales que no enfrentarían retos para sobrevivir, alcanzar una escala competitiva mínima y convertirse en fuentes de mayor valor agregado y empleo.

Si en “épocas normales” el proceso de toma de decisiones de una PYME debe comenzar con una estrategia cuidadosa basada en sus recursos y capacidades, adaptada inteligentemente al entorno económico, en el contexto actual —de crisis derivada de la pandemia, cambios rápidos e incertidumbre—, esta forma de proceder es de suma importancia.

El rápido cambio tecnológico y la incertidumbre sobre el futuro, que pueden requerir repensar los modelos de negocio, solo hacen que la estrategia y el ajuste estratégico sean más necesarios para las PYME. Sin embargo, el diseño de una estrategia adecuada es inútil si no se traduce en acciones mediante prácticas de gestión eficientes. Este debe ser el primer paso de un programa de apoyo diseñado para fortalecer las capacidades

dinámicas de las PYME, orientado a lograr mayores niveles de productividad y un mejor desempeño. Las Organizaciones Empresariales podrían centrarse en esto para apoyar el desarrollo de las PYME.

Estas decisiones estratégicas y buenas prácticas de gestión deben conducir a acciones en diferentes áreas. Este estudio ha identificado tres áreas específicas que, en la actual coyuntura global y considerando las tendencias macroeconómicas y empresariales en curso, son cruciales para las estrategias de las PYME: **innovación, digitalización** y, cuando corresponda, **internacionalización**. Esto no significa que otras áreas de acción empresarial o de servicios tradicionales que ofrecen las Organizaciones Empresariales y los organismos públicos no sean importantes, pero el análisis anterior muestra la necesidad de centrarse en esas tres áreas para procesar las transformaciones ineludibles para enfrentar los desafíos que se avecinan.

La implementación de estrategias y procesos de gestión, acciones de innovación, inversiones en digitalización, reconversión laboral de los empleados y acceso a mercados internacionales (directamente o mediante la participación en cadenas de suministro) requieren por lo menos de: a) asesoramiento y apoyo no financiero, mediante consultoría o servicios empresariales proporcionados por Organizaciones Empresariales u otras organizaciones; y b) recursos financieros para pagar por esos servicios y por las inversiones necesarias para poner en práctica la estrategia.

En ambos casos, hay diversidad de posibilidades que dependerán de las características de la región o país y del sector. Los servicios de apoyo no financiero pueden organizarse sobre la base de redes que incluyan a diferentes actores como Organizaciones Empresariales, cámaras sectoriales, universidades, organismos públicos, organizaciones privadas, empresas de consultoría o profesionales individuales (Kusinikova 2020). Ello dependerá de las fortalezas relativas y la disponibilidad de recursos en cada caso. El financiamiento suele requerir apoyo público, porque las PYME no pueden pagar el costo total de los servicios empresariales, ni acceder a planes

financieros adecuados que les permita costear las inversiones.

Todo programa de financiamiento para asesoría o inversión debe requerir la participación de la PYME, la cual debe asumir parte de la carga financiera. Las fuentes de financiamiento dependerán del entorno institucional y económico: fondos públicos, organizaciones internacionales, capital de riesgo, inversionistas privados (business angels), instituciones financieras y mercados de capitales. Una vez más, las soluciones en cada caso deben ser hechas "a la medida".

Si bien el desarrollo de redes de contactos es un factor esencial para el éxito de cualquier programa de apoyo a las PYME, se puede requerir o no de una organización institucional formal. Lo que se necesita es articular acciones entre diferentes organizaciones como parte de una estrategia integral compartida. Las Organizaciones Empresariales pueden desempeñar este papel, solas o en conjunto con otras organizaciones (privadas, públicas o académicas).

Con respecto a las actividades de **innovación** en las PYME, una característica necesaria de los programas de apoyo y promoción debe ser el fortalecimiento de su "capacidad de absorción". En la mayoría de los casos, las PYME no serán innovadoras disruptivas (aunque algunas pueden serlo), pero por lo menos deben poder recibir y adaptar conocimientos de fuentes como centros de investigación, grandes empresas y multinacionales (aprovechando la inversión extranjera directa). Esto requiere que las PYME desarrollen cierta capacidad de I+D para "retocar" y adaptar las tecnologías y productos disponibles y actualizar así las competencias de su capital humano.

Este tipo de apoyo a nivel de la empresa será exitoso si es complementado con un contexto favorable para la innovación, que incluya una actitud proactiva del sector público, políticas orientadas a la solución de fallas institucionales y de mercado, e instrumentos financieros adecuados para financiar parcialmente y viabilizar las inversiones necesarias. Cabe destacar que los entornos innovadores deben estar acompañados de políticas públicas de fomento de la ciencia y la tecnología. Estas normalmente generan conocimientos más básicos y reducen los riesgos

que asumen las empresas en sus innovaciones orientadas al mercado. Lo mismo puede decirse de las políticas para promover la inversión extranjera directa.

Las Organizaciones Empresariales pueden abogar por la implementación de tales políticas públicas. Cuanto más propicio sea el entorno en el que nacen las PYME, en especial desde el punto de vista tecnológico, más probabilidades tienen de sobrevivir y de que su tasa de innovación esté por encima del promedio sectorial. También se ha demostrado que las pequeñas empresas capaces de producir bienes con mayor contenido tecnológico tienen más probabilidades de sobrevivir, incluso cuando compiten con empresas más grandes del mismo sector, que aquellas que se centran únicamente en bienes y servicios básicos. Además, las Organizaciones Empresariales también pueden ofrecer servicios para fomentar la transferencia de tecnología para ayudar a las PYME a mejorar sus procesos, productos y servicios. De esta manera, pueden contribuir a impulsar la creación y consolidación de nuevas empresas en actividades económicas con mayor valor añadido.

La **digitalización** es una respuesta necesaria de las PYME a las actuales tendencias macroeconómicas y empresariales, que se han acelerado con la pandemia de la COVID-19. Esta respuesta exige repensar los anteriores modelos de negocio, introducir la digitalización como parte de una estrategia coherente y adaptar las prácticas de gestión a la nueva situación (ILO 2021b). Pasar a la venta en línea o introducir el teletrabajo de manera generalizada requiere de decisiones que van mucho más allá del uso de los dispositivos digitales adecuados. Además de las inversiones en equipos, la organización de la empresa debe ser coherente con esas decisiones estratégicas, mientras que los empleados deben adquirir las competencias necesarias para trabajar en este nuevo entorno y con los nuevos dispositivos.

Las PYME necesitarán apoyo para procesar estos cambios y la reconversión laboral de su fuerza de trabajo. Al igual que en el caso de la innovación, la intervención del sector público es importante para fomentar y permitir la adaptación de las PYME a una economía digital. Una adecuada regulación para incentivar la inversión del sector privado en infraestructura y servicios TIC, la inversión

pública relacionada, programas de desarrollo de competencias para la reconversión laboral y el fortalecimiento de la capacitación en desarrollo de software y TIC, son posibles acciones del sector público para promover la transformación requerida por las PYME. En esta área existen grandes oportunidades para la coordinación y asociación público-privada.

Las Organizaciones Empresariales pueden desempeñar un papel de liderazgo para apoyar y acelerar la digitalización de las PYME proporcionándoles servicios a la medida. Es importante ayudarlas a racionalizar los cambios que ocurrirán irremediablemente y que han sido acelerados por la pandemia. Se requiere asesoría sobre cómo digitalizar y modernizar procesos, en cualquier área funcional, incluyendo gestión de la información y análisis de datos, administración general y de recursos humanos, gestión general, procesos productivos y logísticos, marketing, comercialización y todo tipo de relaciones con proveedores, clientes y otros grupos de interés.

No todas las PYME pueden expandir su negocio a través de la internacionalización. Hay servicios no transables cuyo mercado potencial es el interno. Pero en el caso de las empresas abiertas al comercio exterior, la internacionalización — en particular las exportaciones— puede ser un componente necesario de una estrategia de crecimiento. Existe considerable evidencia empírica que muestra que las empresas que exportan y pertenecen a sectores más internacionalizados tienen más probabilidades de éxito.

Las PYME con actividades abiertas al comercio pueden acceder directamente a nuevos mercados o participar en cadenas de suministro con presencia global, ampliando sus oportunidades para lograr mayores niveles de productividad y aumentar las ventas, el empleo y las ganancias. Estas PYME, que se encuentran en una relación de interdependencia con sus estrategias de innovación y digitalización, requieren apoyo en áreas como inteligencia de mercado, asistencia logística y requisitos regulatorios y de calidad en los mercados de destino.

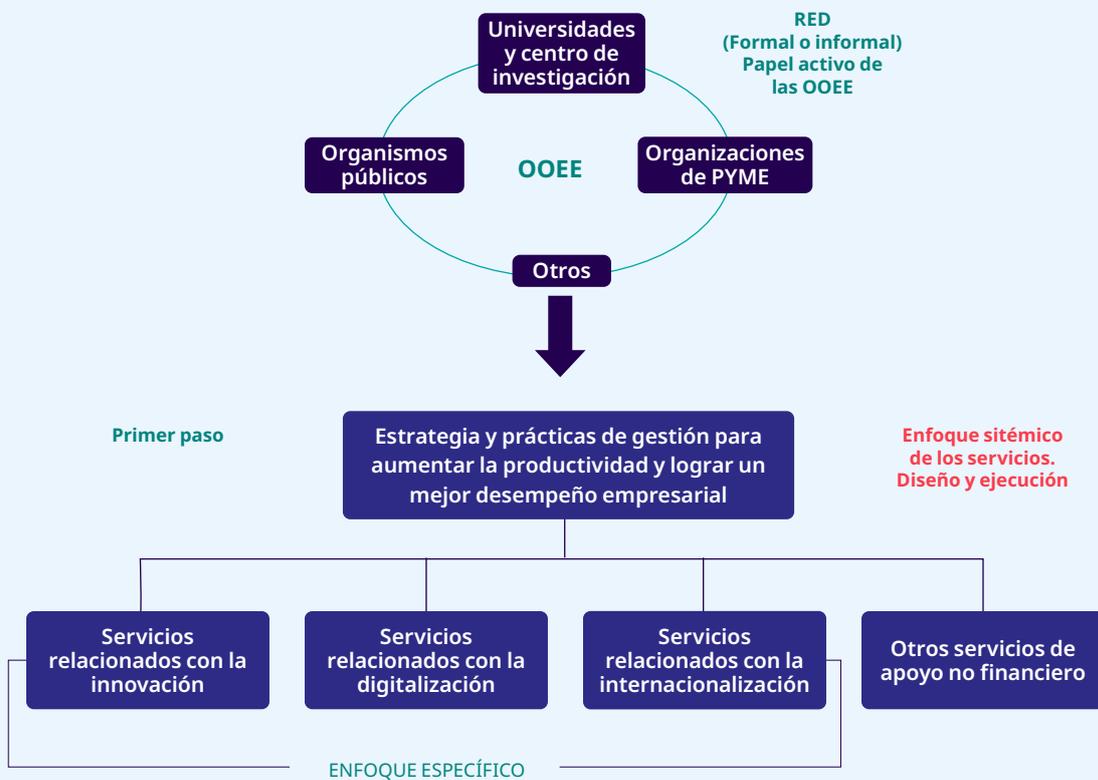
Este es un papel que las Organizaciones Empresariales pueden desempeñar de manera conjunta con los organismos públicos que

promueven las exportaciones y las inversiones extranjeras en países y regiones. La literatura existente discute dos caminos diferentes —no mutuamente excluyentes— que relacionan la innovación y la internacionalización: a) empresas que, mediante la innovación y mejores prácticas de gestión, incrementan su productividad, aumentando la competitividad para acceder a mercados internacionales; y b) empresas que, mediante la actividad exportadora, aprenden de los requerimientos de los mercados internacionales y, por medio de este conocimiento, innovan y alcanzan mayores niveles de productividad, en un proceso de retroalimentación con su estrategia exportadora. De una forma u otra, la innovación, la productividad y las exportaciones parecen ser piezas del mismo rompecabezas.

Sin embargo, es posible que la mayoría de las PYME no puedan hacer frente a ambas

estrategias en simultáneo o en un periodo corto (ya sea innovando para acceder a los mercados de exportación o transformando el conocimiento de las exportaciones en innovación). Para las PYME, la falta de recursos financieros, de gestión o humanos es una limitación difícil de superar. De una forma u otra, una economía abierta y un entorno favorable para el comercio y la innovación son importantes para fomentar las actividades internacionales de las PYME, en especial en los pequeños países en desarrollo.

Estas propuestas generales, en las que se proporcionan servicios a las PYME mediante una red de instituciones (formales o informales) basadas en un enfoque sistémico, donde las Organizaciones Empresariales cumplen un papel importante, se pueden ilustrar en el siguiente diagrama:



Evidentemente, la prestación de servicios no financieros no es el único papel que desempeñan las Organizaciones Empresariales. Estas organizaciones empresariales cumplen un papel importante en su diálogo con los formuladores de políticas que abogan por las reformas requeridas, con los organismos reguladores y con otras instituciones públicas, para fomentar entornos económicos y de mercado más favorables para el desarrollo de las PYME. Los factores de éxito relacionados con el entorno

son una parte importante de la historia. De todos modos, algunas de estas propuestas pueden servir como una guía general que ayude a las Organizaciones Empresariales, junto con otros actores, a promover una mayor productividad y un mejor desempeño de las PYME a través de los factores de éxito a nivel de empresa, que también son cruciales no solo en los tiempos actuales de la “nueva normalidad”, sino para avanzar mejor en la recuperación económica posterior a la pandemia de la COVID-19.

Referencias bibliográficas

- Acs, Z. (2006). How is entrepreneurship good for economic growth? *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(1), 97-107.
- Acs, Z. J. y Audretsch, D. B. (1990). The determinants of small firm growth in US manufacturing. *Applied Economics*, 22, 143-153.
- Agrawal, M., Dutta, S., Kelly, R. y Millan, I. (2021). *COVID-19: An inflection point for Industry 4.0*. McKinsey & Co.
- Albaz, A., Mansour, T., Rida, T. y Schubert, J. (2020). *Setting up small and medium-size enterprises for restart and recovery*. McKinsey & Co.
- Audretsch, D. B. (1995). *Innovation and industry evolution*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Audretsch, D. B. y Mahmood, T. (1994). Firm selection and industry evolution: The post-entry performance of new firms. *Journal of Evolutionary Economics*, 4, 243-260.
- Audretsch, D., Klomp, L., Santarelli, E. y Thurik, A. (2004). Testing Gibrat's Law: Are the services different? *Review of Industrial Organization*, 24, 301-324.
- Bager, T., Ottósson, H. y Schott, T. (2010). Intrapreneurs, entrepreneurs and spin-off entrepreneurs: Similarities and differences. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(3), 339-358.
- Baldwin, J. y Gellatly, G. (2003). *Innovation strategies and performance in small firms*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *Disrupción exponencial en la economía digital*, III Cumbre Empresarial de las Américas, Lima, Perú.
- Barrère, G., Jung, A. y Karsačian, D. (2021). Innovation and exports: Different markets, different outcomes. *Competitiveness Review*. Publicado en línea. doi:10.1108/CR-09-2020-0111
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. y Schaefer, S. (2013). *Economics of strategy*. 6.ª ed. Wiley.
- Bigsten, A. y Gebreeyesus, M. (2007) The small, the young and the productive: Determinants of manufacturing firm growth in Ethiopia. *Economic Development and Cultural Change*, 55(4), 813-840.
- Bigsten, A., Collier, P., Dercon, S., Fafchamps, M., Gauthier, B., Willem, G., Oduro, A., Oostendorp, R., Pattillo, C., Söderbom, M., Teal, F. y Zeufack, A. (2004). Do African manufacturing firms learn from exporting? *The Journal of Development Studies*, 40(3), 115-141.
- Blackburn, S., LaBerge, L., O'Toole, C. y Schneider, J. (2020). Digital strategy in a time of crisis. *Now is the time for bold learning at scale*. McKinsey Digital.
- Bloom, N., Sadun, R. y Van Reenen, J. (2017). *Management as technology*. Working Paper 16-133, Harvard Business School.
- Bloom, N., Mahajan, A., McKenzie, D. y Roberts, J. (2010). Why do firms in developing countries have low productivity? *American Economic Review*, 100(2), 619-623.

Bottazzi, G., Secchi, A. y Tamagni, F. (2008). Productivity, profitability and financial performance. *Industrial and Corporate Change*, 17(4), 711-751. doi:10.1093/icc/dtn027

Brush, C. G., Carter, N. M., Gatewood, E. J., Greene, P. G. y Hart, M. M. (2006). *Growth-oriented women entrepreneurs and their businesses: A global research perspective*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing Limited.

Calvo, J. L. (2006). Testing Gibrat's law for small, young and innovating firms. *Small Business Economics*, 26, 117-123.

Caves, R. E. (1998). Industrial organization and new findings on the turnover and mobility of firms. *Journal of Economic Literature*, 36(4), 1947-1982.

Churchill, N. C. y Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, mayo-junio, 2.

Clerides, S., Lach, S. y Tybout, J. (1998). Is learning by exporting Important? Micro-dinamic evidence from Colombia, Mexico and Morocco. *Quarterly Journal of Economics*, 113(3), 903-947.

Coad, A. y Tamvada, J. (2012). Firm growth and barriers to growth among small firms in India. *Small Business Economics*, 39, 383-400.

Coad, A. (2009). *The growth of firms: A survey of theories and empirical evidence*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.

Coad, A. (2010). Exploring the processes of firm growth: Evidence from a vector auto-regression. *Industrial and Corporate Change*, 19(6), 1677-1703.

Coad, A. y Rao, R. (2009). Firm growth and R&D expenditure. *Economics of Innovation and New Technology*, 19(2), 127-145.

Coad, A. y Guenther, C. (2014). Processes of firm growth and diversification: Theory and evidence. *Small Business Economics*, 43(4), 857-871. doi:10.1007/s11187-014-9566-4

Coad, A., Cowling, M. y Siepel, J. (2017). Growth processes of high-growth firms as a four-dimensional chicken and egg. *Industrial and Corporate Change*, 26(4), 537-554. doi:10.1093/icc/dtw040

Cohen, W. y Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *The Economic Journal*, 99, 569-596.

Correa, F., Leiva, V. y Stumpo, G. (2020). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En M. Dini y G. Stumpo (Coords.), *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

Davidsson, P., Delmar, F. y Wiklund, J. (2007). *Entrepreneurship and the growth of firms*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.

Delmar, F. (1996). *Entrepreneurial behavior and business performance*. Estocolmo: Stockholm School of Economics.

Delmar, F. y Wennberg, K. (2010). *Knowledge-intensive entrepreneurship: The birth, growth and demise of entrepreneurial firms*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.

Deloitte. (2018). *The Fourth Industrial Revolution is here—are you ready?*

Deloitte. (2020). *Estrategia para la transformación digital de los sectores productivos en América Latina*. CAF Banco de Desarrollo de América Latina. ISBN: 978-980-422-201-6.

De la Rosa, D., Ortiz, D. y Otero, R. (2017). Use of accounting and the efficiency of microenterprises in Mexico. *Journal of Accounting & Finance*, 17(9), 2158-3625.

Dobbs, R., Manyika, J. y Woetzel, J. (2015). *The four global forces breaking all the trends*. McKinsey & Co.

Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, 26, 1120-1171.

Dvouletý, O. y Blažková, I. (2020). Determinants of competitiveness of the Czech SMEs: Findings from the global competitiveness project. *Competitiveness Review*. Publicado en línea.

ECLAC. (2021). *Financing for development in the era of COVID-19 and beyond. Priorities of Latin America and the Caribbean in relation to the financing for development global policy agenda*. Special Report COVID-19, N.º 10.

EIU – Economist Intelligence Unit. (2020). *Digital disruption: Risks and opportunities in the shift to online*. The Economist Intelligence Unit Limited.

Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Eliasson, K., Hansson, P. y Lindvert, M. (2010). Do firms learn by exporting or learn to export? Evidence from small and medium sized enterprises. *Small Business Economics*, 39(2), 453-472.

Ernst & Young. (2020). *Are you reframing your future or is the future reframing you?*

Euromonitor International. (2019). *Understanding the socioeconomic drivers of megatrends*.

European Commission. (2015). *Fostering SMEs growth through digital transformation*. Guidebook for Regional and National Authorities.

Federal Ministry for Economic Affairs and Energy – BMWi (2019). *The German SME Strategy*. Berlín.

Federico, J., Kantis, H. y Rabetino, R. (2009). Factores determinantes del crecimiento en empresas jóvenes. Evidencias de una comparación internacional. En J. Capelleras y H. Kantis (Eds.), *Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento* (pp. 21-51), Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Forth, J. y Bryson, A. (2018). *The impact of management practices on SME performance*. IZA Discussion Papers, IZA DP 11399.

Gibrat, R. (1931). *Les inégalités économiques*. París: Recueil Sirey.

Golovko, E. y Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 362-380.

González-Pernía, J., Jung, A. y Peña, I. (2015). Innovation-driven entrepreneurship in developing economies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27, 1-19.

Grazzi, M. y Jung, J. (2019). What are the drivers of ICT diffusion? Evidence from Latin American firms. *Information Technologies & International Development*, 15, 34-48.

Grossman, G. M. y Helpman, E. (1991). Trade, knowledge spillovers, and growth. *European Economic Review*, 35(2/3), 517-526. doi:10.1016/0014-2921(91)90153-A

Guerrero, M. y Peña-Legazkue, I. (2013). The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*. doi:10.1007/s11365-013-0260-9

Hauser, C., Hogenacker, J. y Wagner, K. (2013). International market diversification of innovative European SMEs – what role do various innovation strategies play? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 5(3), 310-326. doi:10.1504/IJEV.2013.055296

Hausmann, R. y Rodrik, D. (2003). Economic development as self-discovery. *Journal of Development Economics*, 72(2), 603-633.

Hausmann, R., Hwang, J. y Rodrik, D. (2007). What you export matters. *Journal of Economic Growth*, 12(1), 1-25.

Henrekson, M. y Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: A survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35, 227-244.

Hoogstra, G. y Van Dijk, J. (2004). Explaining firm employment growth: Does location matter? *Small Business Economics*, 22, 179-192.

Institute for the Future y Dell Technologies. (2019). *Future of connected living-augmented humans in a networked world*.

International Labour Organization. (2019). *Small matters: Global evidence on the contribution to employment by the self-employed, micro-enterprises and SMEs*. Global Report, 10 de octubre de 2019.

International Labour Organization e International Organisation of Employers – ILO/IOE. (2019). *Changing business and opportunities for employer and business organizations*. Ginebra.

International Labour Organization – ILO. (2020). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work*. ILO.

International Labour Organization – ACT/EMP. (2020). *Driving up productivity: A guide for employer and business membership organizations*. Lima.

International Labour Organization – ILO. (2021a). *World employment and social outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work*. Ginebra.

International Labour Organization – ILO. (2021b). *Small goes digital – How digitalization can bring about productive growth for micro and small enterprises*. Ginebra.

International Labour Organization – ACT/EMP. (2021). *Leading business in times of COVID crisis. Analysis of the activities of employer and business membership organizations in the COVID-19 pandemic and what comes next*. Ginebra.

International Labour Organization – Enabling Environment for Sustainable Enterprises – ILO/EESE (2021). *Every seed deserves good soil to grow*.

Ipinnaiye, O., Dineen D. y Lenihan, H. (2017). Drivers of SME performance: A holistic and multivariate approach. *Small Business Economics*, 48, 883-911.

ITC. (2020). SME competitiveness outlook 2020: COVID-19: *The great lockdown and its impact on small business*. Ginebra: ITC. (consultado el 23 de junio de 2020).

Jovanovic, B. (1982). Selection and the evolution of industry. *Econometrica*, 50(3), 649-670. doi:10.2307/1912606.

Jung, A., Plottier, C. y Francia, H. (2013). Global demand, regional business dynamics and local firm growth. *Int. J. Trade and Global Markets*, 6(1), 66-82.

Jung, A. y Camacho, M. (2012). Industry and regional factors associated to new firm formation in Uruguay. *Cuaderno de Economía* (segunda época), 1, 29-44. Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Católica del Uruguay.

Jung, J. (2020). Institutions and telecommunications investment. *Information Economics and Policy*, 50. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2020.100849>

Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A. y Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1/2), 63-74, doi:10.1016/j.technovation.2007.07.009

Katz, R., Jung, J. y Callorda, F. (2020). Can digitization mitigate the economic damage of a pandemic? Evidence from SARS. *Telecommunications Policy*, 44 (2020).

Kautonen, T., Down, S. y Minniti, M. (2014). Ageing and entrepreneurial preferences. *Small Business Economics*, 42(3), 579-594.

Ketels, C. y Clinch, J. P. (2020). *Acting now while preparing for tomorrow: Competitiveness upgrading under the shadow of COVID-19*. ISC Working Paper, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School.

Kusinikova, N. (2020). *Policy proposal for entrepreneurial culture. Start-up and enterprise support services*. Skopje: European Union and International Labour Organization.

Lafuente, E., Leiva, J. C., Moreno-Gómez, J. y Szerb, L. (2020b). A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *Business Research Quarterly*, 23(3), 203-216.

Lafuente, E., Szerb, L. y Rideg, A. (2020a). A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 555-578. doi:10.1108/JSBED-06-2019-0204

Lévesque, M. y Minniti, M. (2006). The effect of aging on entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 177-194.

Lopez-Gracia, J. y Aybar-Arias, C. (2000). An empirical approach to the financial behaviour of small and medium sized companies. *Small Business Economics*, 14, 55-63.

Lu, J. W. y Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.

Lu, J. W. y Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 27-48.

Marmet, D. (2004). Growth of new firms: *Which factors influence post-entry performance? An empirical analysis based on Swiss firm data* (N.º 04-97). KOF Swiss Economic Institute, ETH Zurich.

Mazzucato, M. (2018). The value of everything. *Making & taking in the global economy*. Nueva York: Hachette Book Group.

McKinsey. (2020). *Which small businesses are most vulnerable to COVID-19—and when*

McKinsey Digital. (2020). *The new digital edge: Rethinking strategy for the postpandemic era*. McKinsey & Company.

- McKinsey Global Institute. (2021). *Will productivity and growth return after the COVID-19 crisis?*
- Melitz, M. J. (2003). The impact of trade on Intra-Industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, 71(6), 1695-1725.
- Moreno, F. y Coad, A. (2015). High-growth firms: Stylized facts and conflicting results. En *Entrepreneurial growth: Individual, firm, and region* (pp. 187-230).
- Navarro, J., Benavente, J. y Crespi, G. (2016). *The new imperative of innovation: Policy perspectives for Latin America and the Caribbean*. Inter-American Development Bank.
- Nelson, R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12, 61-74.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nesta. (2009). *The vital 6 per cent: How high growth innovative businesses generate prosperity and jobs*. Londres: Nesta.
- Neves, A., Teixeira, A. A. C. y Silva, S. T. (2016). Exports-R&D investment complementarity and economic performance of firms located in Portugal. *Investigación Económica*, 75(295), 125-156, doi:10.1016/j.inveco.2016.03.004
- Nichter, S. y Goldmark, L. (2009). Small firm growth in developing countries. *World Development*, 37(9), 1453-1464.
- OECD. (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. París: OECD Publishing.
- OECD et al. (2020). *Latin American economic outlook 2020: Digital transformation for building back better*. París: OECD Publishing.
- OECD. (2021). *An in-depth analysis of one year of SME and entrepreneurship policy responses to COVID-19: Lessons learned for the path to recovery*. OECD SME and Entrepreneurship Papers N.º 25.
- Oxford Economics y American Express. (2017). *SME strategies for success. A global study that reveals the key drivers of success for SMEs in 2017 and beyond*.
- Parker, S. C. (2009). *The economics of entrepreneurship*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Peña, I. (2004). Business incubation centers and new firm growth in the Basque Country. *Small Business Economics*, 22, 223-236.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, mayo-junio, 79-91.
- Reid G. C. (2003). Trajectories of small business financial structure. *Small Business Economics*, 20, 273-285.
- Schutjens, V. y Wever, E. (2000). Determinants of new firm success. *Papers in Regional Science*, 79, 135-159.
- Siepel, J. y Dejardin, M. (2020). *How do we measure firm performance? A review of issues facing entrepreneurship researchers*.
- Sneider, K. y Singhal, S. (2021). The next normal arrives: *Trends that will define 2021—and beyond*. McKinsey & Co.

Stam, E. (2010). Growth beyond Gibrat: Firm growth processes and strategies. *Small Business Economics*, 35, 129-135.

Stam, E. y Wennberg, K. (2009). The roles of R&D in new firm growth. *Small Business Economics*, 3, 77-89.

Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.

Van Oort, F. G. y Stam, E. (2005). Agglomeration economies and entrepreneurship: *Testing for spatial externalities in the Dutch ICT industry*. Max Planck Institute for Research into Economic Systems, Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, N.º 0905.

Wagner, J. (2007). What a difference a Y makes-female and male nascent entrepreneurs in Germany. *Small Business Economics*, 28(1), 1-21.

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

Wiklund, J. y Shepherd, D. A. (2003). Aspiring for and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, 40(8): 1911-1941.

Wiklund, J., Patzelt, H. y Shepherd, D. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.

World Bank. (2019). *SME upgrading programs: Exploring initiatives that combine market linkages and capability strengthening*. Washington D. C.

Yang, C. H. y Chen, K. H. (2009). Are small firms less efficient? *Small Business Economics*, 32:375-395. doi:10.1007/s11187-007-9082-x

Yasuda, T. (2005). Firm growth size, age and behavior in Japanese manufacturing. *Small Business Economics*, 24, 1-15.

Zhou, H. y De Wit, G. (2009). Determinants and dimensions of firm growth. EIM Business and Policy Research, *Scales Research Reports* H200903.

Oficina Internacional del Trabajo
Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP)
4 route des Morillons
CH-1211 Ginebra 22 - Suiza
www.ilo.org

