

RECURSOS Y CAPACIDADES DE DOS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE SALSAS DE CHILE HABANERO

Lic. Francisco Javier Moo Xix¹

Dra. María Antonia Morales Gonzalez²

Dra. Ana María Canto Esquivel³

RESUMEN

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs) en México ocupan un porcentaje importante dentro de la economía, por lo que constituyen una buena opción para su estudio. El propósito de este trabajo es determinar los recursos y capacidades más importantes de dos microempresas productoras de salsa de chile habanero, situadas a 56 km aproximadamente una de la otra. La metodología utilizada implicó el análisis de los principales exponentes de la teoría de recursos y capacidades, así como la aplicación de un diagnóstico a las microempresas. Con base en lo anterior, se realizó una contrastación de los resultados identificando los siguientes recursos: tangibles (maquinaria utilizada, materiales e insumos, instalaciones) intangibles (registro de marca y reputación) y recurso humano (organización, división del trabajo) así como también las siguientes capacidades: Líneas de autoridad (fundador: en donde se analiza la formación académica y liderazgo), contactos comerciales (poder de negociación con los proveedores y distribuidores), experiencia en producción. A partir de esta definición, se espera realizar un estudio a profundidad en las microempresas estudiadas con el fin de identificar sus recursos y capacidades más valiosos y generar estrategias competitivas a partir de los mismos.

Palabras clave: MiPyMEs, Recursos, Capacidades

¹ Estudiante de posgrado por el Instituto Tecnológico de Mérida. Universidad Intercultural Maya de Quintana Roo
E-mail: francisco.moosix@hotmail.com

² Profesora-investigadora por el Instituto Tecnológico de Mérida, E-mail: maritony_22@yahoo.com.mx

³ Profesora-investigadora por el Instituto Tecnológico de Mérida, E-mail: amc_esquivel@yahoo.com

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyME's) juegan un papel súmamente importante dentro de la economía de los países. Específicamente en México, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2011), del total de empresas existentes, aproximadamente el 90% son MIPyME's, generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% de empleos en el país (PROMÉXICO, 2014)¹. A lo largo de la historia, han surgido MIPyME's exitosas que después de un periodo (en su mayoría corto tiempo) desaparecieron.

Con base en lo anterior, este artículo presenta una selección de los recursos y capacidades de dos microempresas partiendo de la revisión bibliográfica y de un diagnóstico general aplicado.

MARCO TEÓRICO

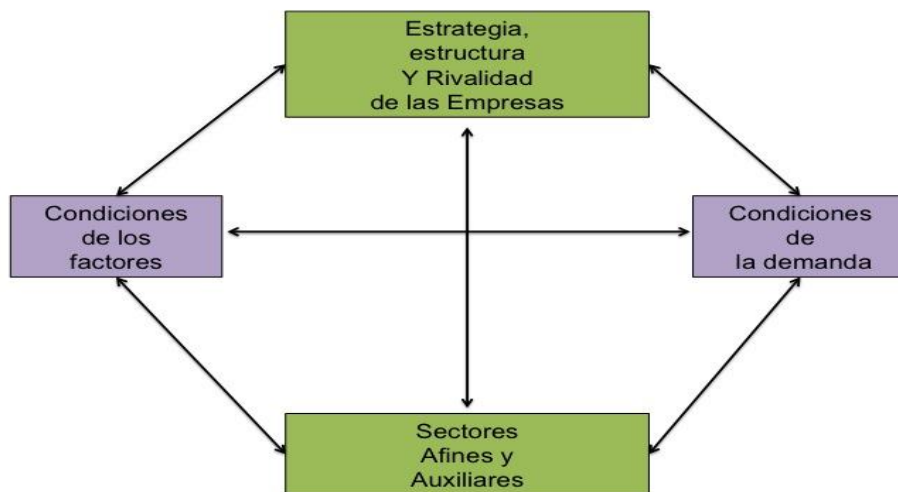
Competitividad

Hablar de competitividad, implica realizar un análisis de la evolución del concepto. Si se toma como base a los autores clásicos Adam Smith (1776) y David Ricardo (1817), se puede analizar que Smith (1776.), en la "Riqueza de las Naciones", señalaba que un país debería especializarse en aquellas actividades que maximizaran su beneficio (la vocación del país) exportando productos donde se tuviera una ventaja absoluta. Su análisis se centró en tres aspectos: la división del trabajo, el análisis y asignación del precio y la naturaleza del crecimiento económico. Por otro lado, Ricardo (1817), avanzó los postulados de Smith al señalar que lo más importante de las ventajas del comercio internacional eran las ventajas comparativas y no las absolutas, es decir, basadas en la abundante dotación de factores básicos de producción: Tierra, mano de obra y capital; sobre todo de la abundancia de recursos naturales.

¹ Consultar: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Con el paso del tiempo, las ventajas comparativas se convirtieron en “ventajas competitivas”, en donde su mayor exponente, Michael Porter (1990), comenta que una nación competitiva, depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar. Dicho lo anterior, se afirma que la prosperidad es creada, no heredada puesto que los costos laborales, las tasas de interés, tasas de intercambio y las economías de escala son algunos determinantes de la competitividad. El análisis de estos autores (Smith, David Ricardo, Porter), se encontraba bajo una perspectiva macroeconómica en donde se pretendía mantener indicadores positivos referentes al comercio internacional (Morales y Pech, 2000). Sin embargo, con todo lo anterior se establecen las bases de la competitividad tanto a nivel macro como a nivel micro, así como la generación de su análisis a partir de distintas metodologías; una de ellas es el “Diamante de la competitividad”, (1990, p.75) la cual, examina los cuatro factores que afectan la competitividad de la industria y de un país (Ver figura 1).

Figura 1. Diamante de la Competitividad de Michael Porter.



Fuente: Porter, 2009, p.175.

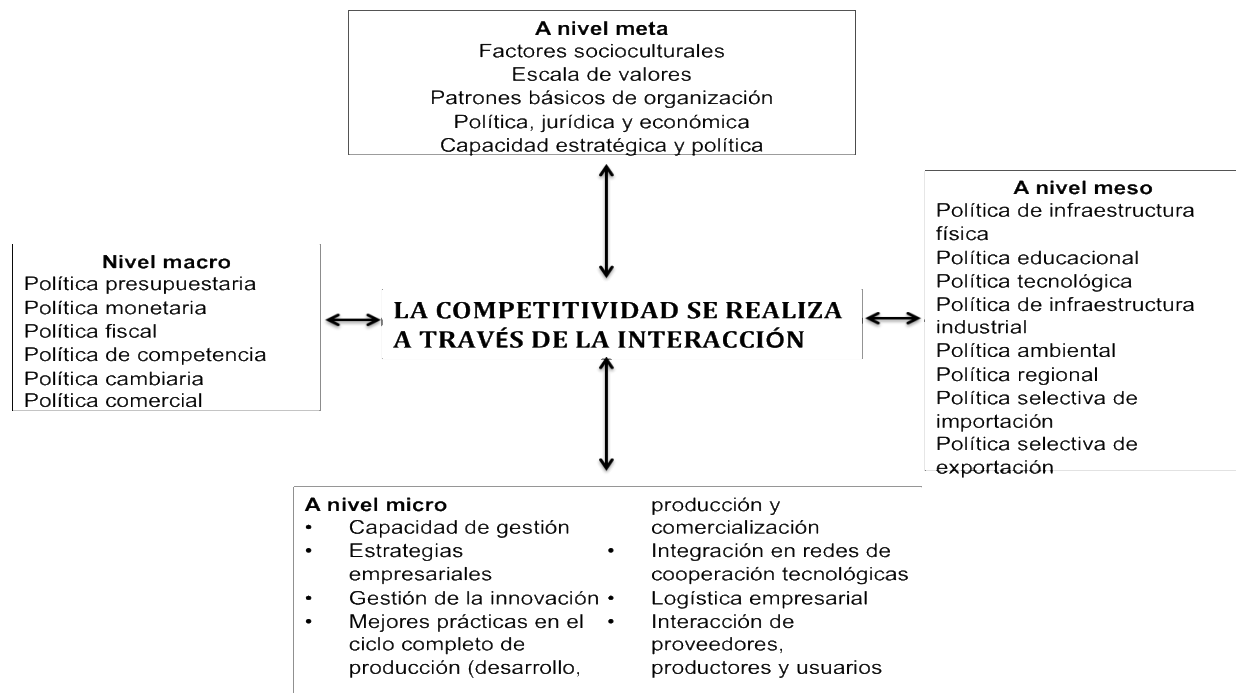
Tomando como base el diamante de Porter, se pueden analizar las diferentes industrias para que generen ventajas competitivas, sin embargo, son necesarios factores y condiciones

macroeconómicos para generar oportunidades dentro del país (Lombana y Rozas, 2009, p. 13).

Competitividad sistémica.

Esser, Hillebrand, y Meyer (1996, p. 41), formulan una teoría llamada “competitividad sistémica” en donde se proponen reformas económicas, socioculturales, y ambientales; y se incorporan elementos a nivel meta, macro, meso y micro (Ver figura 2).

Figura 2. Modelo de competitividad sistémica propuesto por Esser, et al,1996.



Esser, et al, 1996, P.41.

Referente al nivel micro de la competitividad sistémica, se identifican algunos factores que condicionan el comportamiento de las empresas, como la productividad, los costos, los esquemas de organización, innovación con tecnologías limpias, gestión empresarial, tamaño de la empresa, sus prácticas culturales, sus tecnologías utilizadas, control de calidad, esquemas de comercialización, distancia entre fuentes de materia prima, entre otros, (Esser, et al,1996, p. 43).

Para realizar un análisis de la competitividad a escala microeconómica, es decir aquellos factores que ocurren dentro de la empresa, algunos autores se han orientado hacia la “Teoría de los recursos y capacidades”.

Teoría de los recursos y capacidades.

La teoría de los recursos y capacidades tiene su origen a partir de la gestión estratégica, en donde se plantea que los beneficios y éxitos empresariales se deben en gran parte a los recursos internos que posee cada empresa. A partir de lo anterior se inició una nueva visión acerca del análisis de las empresas. Uno de los precursores fue Penrose (1959, p.11) quien propuso un nuevo enfoque basado en los recursos de la empresa, generando de esta manera un nuevo paradigma económico. Por su parte, Wernerfelt (1984, p. 173) fundamenta que las barreras competitivas deben realizarse y formarse a partir de recursos y factores propios de las empresas y competir en segmentos específicos. Todo lo anterior se puede resumir de la siguiente manera:

Si se analizan las estrategias convencionales, primero será necesario observar los factores externos y posteriormente los internos de la empresa; con base en lo anterior, formular y establecer la identidad y propósito de la empresa (misión y visión), incluyendo mercados específicos, clientes y necesidades a atender; para luego definir los recursos que son necesarios para satisfacer las necesidades planteadas. La teoría de los recursos y capacidades expresa que aunque los factores externos condicionan de manera importante el desempeño de la empresa, no proporcionan una base segura para la formulación de estrategias, esto debido al carácter dinámico y cambiante de los factores externos (Fong, 2005); por lo que es necesario primero el análisis de los factores internos (recursos y capacidades de la empresa) para determinar y definir con qué cuenta la empresa y decidir en qué nicho o segmento de mercado incursionar, y con base en eso decidir si es necesario obtener o fomentar otro tipo de recursos.

Por consiguiente; cuando el entorno es cambiante, los recursos y capacidades proporcionan una base más estable sobre la cual se puede definir la identidad y propósito; en otras palabras, conocer qué es capaz la empresa de realizar de manera eficiente para ofrecer una base sólida para el establecimiento de sus estrategias y obtener verdaderas ventajas competitivas (Prahalad y Hamel, 1990, p. 83).

Recursos

Penrose (1959, p. 11), inició con los postulados referente a los recursos y capacidades; enfatiza la importancia de los mismos, así como en identificar correctamente cada uno. Wernerfelt (1984, p. 173) define a los recursos como aquellos activos (sean tangibles o intangibles) que se vinculan a la empresa de una forma semipermanente. Por su parte Grant (1948) menciona que los recursos son los bienes de producción y son propiedad de la empresa. Asimismo, considera que los recursos se encuentran disponibles y son controlados para la producción de bienes y servicios (Grant, 1991). Estos recursos tienen como meta principal la formulación de estrategias para lograr una ventaja competitiva, de ahí radica su importancia, (Suárez e Ibarra, 2009).

Para efectos de esta investigación, se define recurso como los bienes necesarios para la producción, son propiedad de la empresa y pueden clasificarse en tangibles e intangibles y son necesarios para la formulación de estrategias para lograr una ventaja competitiva (Grant, 1948; Suárez e Ibarra, 2009).

Capacidades

Grant (1948) menciona que las capacidades son las habilidades o acciones que la empresa puede realizar; por su parte, Cuervo (1993) coincide con Grant (1948) mencionando que son habilidades o competencias, es decir, conocimientos que surgen a partir del aprendizaje colectivo y son consecuencia de la combinación de recursos. Nelson y Winter (1982) van mas allá de las definiciones, dividen a las capacidades en operativas y administrativas que

interactúan (directa e indirectamente) con los propios recursos para generar rutinas organizativas y propiciar una cultura organizacional. Las capacidades operativas, se refieren a la realización de actividades mediante rutinas que se coordinan y ejecutan las diferentes tareas para su consecución. Respecto a las capacidades administrativas (o también llamadas dinámicas), son las que no afectan directamente a los *outputs* sino que afectan directamente a las capacidades operativas.

Suárez e Ibarra (2009) mencionan que las capacidades o competencias son un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso manejo de tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de los recursos, de la creación de las rutinas organizativas que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa.

Para efectos de esta investigación, se tomará como capacidades al conjunto de habilidades y conocimientos que las organizaciones poseen y que se va perfeccionando con el paso del tiempo, para lograrlo, deberán utilizar los recursos disponibles de la empresa, (Grant, 1948; Cuervo, 1993 y Suárez e Ibarra, 2009).

Es necesario mencionar que los conceptos de recursos y capacidades pueden confundirse entre sí, la diferencia radica en que los recursos tienen un ciclo de vida, es decir, sufren un desgaste cada vez que se requiere su uso; por contraparte, las capacidades se perfeccionan cada vez que se utilizan.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar los recursos y capacidades de dos microempresas productoras de salsa de chile habanero.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para determinar los recursos y capacidades más importantes para el análisis de dos microempresas productoras de salsa de chile habanero, se recurrió a la siguiente metodología de tipo cualitativa.

- 1.- Inicialmente se realizó una búsqueda acerca de los principales exponentes de la teoría de los recursos y capacidades, así como las distintas clasificaciones que los autores plantean.
- 2.- Se identificaron y contrastaron los recursos y capacidades más frecuentemente mencionados por los autores.
- 3- Se diseñó, aplicó y analizó un instrumento para conocer la situación actual de dos microempresas (diagnóstico general).
- 4.- Selección de los recursos y capacidades de las empresas participantes, a partir de la revisión teórica y de los diagnósticos realizados, para su posterior análisis.

RESULTADOS

Identificación y recopilación de los diferentes tipos de recursos con base en la revisión literaria

Con base en la búsqueda de los recursos, se ha encontrado como principales exponentes a Wernerfelt (1984), Hammel y Prahalad (1990), Grant (1991), Barney (1991), Brumagin (1994).

Wernerfelt (1984) hace mención de algunos recursos importantes que las empresas pueden aprovechar, estos son: nombres de marca, conocimiento de la tecnología, el empleo de personal calificado, contactos comerciales, maquinaria, procedimientos eficaces, capital, experiencia en la producción, entre otros.

Grant (1991) por su parte, propone cuatro categorías principales para la definición de los recursos, estos son: recursos tangibles, intangibles, humanos y capital organizacional. Estos a su vez se subdividen en otros recursos específicos (ver tabla 1).

Tabla 1. Desglose de los recursos según Grant (1991).

Categorías de los recursos			
Tangibles	Intangibles	Humanos	Capital organizacional
-Físicos -Financieros	-Reputación -Tecnología -Cultura -Marca	-Conocimientos -Comunicación -Motivación	-Estructura organizacional -Líneas de autoridad -Planeación: formal, informal -Control -Sistemas

Grant (1991).

Por su parte, Barney (1991) utiliza el término “capital” para hacer referencia a los recursos de la empresa, asimismo, los clasifica en tres tipos de recursos:

1. Los recursos de capital físico (físico, tecnológico, planta y equipo).
2. Los recursos de capital humano (formación, experiencia, ideas).
3. Los recursos de capital de organización (estructura formal).

Brumagim (1994) presenta una jerarquía de los recursos con cuatro niveles diferentes de los recursos corporativos (Ver figura 3).

1. Producción / mantenimiento (considerado el más básico o más bajo nivel).
2. Los recursos administrativos.
3. Los recursos de aprendizaje organizacional.
4. Recursos Estratégicos de visión (considerados los más avanzados o el más alto nivel).

Figura 3. Jerarquía de los recursos según Brumagin, (1994).



Fuente: Elaboración propia basado en Brumagin, 1994.

Hammel y Prahalad (1990) hacen mención de que los recursos esenciales son los aprendizajes colectivos que se generan dentro de la organización, específicamente lo relacionado con la producción y en donde entran en juego la marca, tecnología, reputación, planeación y dirección estratégica.

Suárez e Ibarra (2009) proponen la siguiente clasificación de los recursos: financieros, físicos, humanos, tecnológicos y reputación, valor de las patentes y marcas relación con los clientes, proveedores y tecnología. Saénz (2000) clasifica a los recursos en tangibles (en donde se incluyen elementos físicos y financieros) e intangibles (en donde se incluyen elementos tecnológicos y humanos). De igual manera profundiza aún mas sobre la clasificación en donde se incluyen la localización, dimensión y distribución de las plantas de producción, instalaciones, equipo y recursos de aprovisionamiento.

Por su parte, Cardona (2011) hace mención a recursos como tecnología física, planta y equipo, localización geográfica, acceso a materia prima, infraestructura y construcciones, recursos

financieros, aportes de capital (tanto de los dueños, como de terceros). De igual manera, Flebes y Oreja (2008) afirman que el recurso humano es el más importante para las organizaciones, puesto que tener un recurso humano capacitado y una cultura organizacional fuerte, puede generar ventajas competitivas relativamente altas. Grant (2010) propone tres tipos de recursos que también se dividen entre sí. Estos recursos son: tangibles (financieros, físicos como equipamiento, dimensión de la planta, propiedades); intangibles (tecnología, patentes, marcas, reputación, cultura, relaciones interpersonales) humanos (habilidades del saber hacer, capacidades de comunicación y colaboración, así como la motivación).

Una vez teniendo a los principales autores, así como sus diferentes percepciones y categorías de los recursos, se realizó una tabla, con el fin de contrastar los resultados (Ver Tabla 2). Cabe hacer mención que se analizó la información de autores contemporáneos: Sáenz (2000), Suárez e Ibarra (2009), Grant (2010), Cardona (2011), Flebes y Oreja (2008), esto debido a que a pesar de coincidir con los precursores de la teoría de recursos y capacidades, se han ido incluyendo nuevas variables.

Tabla 2. Comparación de los recursos a partir de las categorías realizadas por los autores.

Recurso	Sáenz (2000)	Flebes y Oreja (2008)	Suárez e Ibarra (2009)	Grant (2010)	Cardona (2011)
Nombres de marca			X	X	X
Tecnología utilizada	X		X	X	
Personal calificado	X	X	X		
Maquinaria y equipo	X		X	X	X
Capital					X
Físicos	X		X	X	X
Sistemas internos					
Recursos administrativos					
Financieros	X		X	X	
Cultura		X		X	
Localización	x				
Dimensión y distribución de la planta	X			X	X
Instalaciones	X			X	X

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la Tabla 2, se puede analizar que varios autores coinciden con algunas categorías: como son el nombre de la marca, la tecnología utilizada, el personal calificado (también llamado recurso humano), maquinaria y equipo, recursos físicos, recursos financieros, dimensión y distribución de la planta e instalaciones.

Identificación y recopilación de los diferentes tipos de capacidades con base en la revisión literaria

Con respecto a las capacidades, se puede hacer mención de varios autores, entre los que destacan Grant (2010), Makadok (2001), (Fong 2005), Sáenz (2000).

De acuerdo a Makadok (2001) y Fong (2005) las capacidades empresariales son verdaderamente amplias, lo que ocasiona que no sean similares respecto a otras empresas, esto es debido a que las capacidades provienen de la utilización de los recursos mencionados anteriormente, es decir, las capacidades complementan a los recursos (los cuales no pueden trabajar de forma aislada), de manera que al trabajar de forma conjunta se permite el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Grant (2010) realiza una clasificación de las capacidades de la siguiente manera: Funciones corporativas (control financiero, estrategia de innovación, desarrollo administrativo), operación (eficiencia en el volumen de producción, desarrollo de nuevos productos, flexibilidad y respuesta rápida) y ventas y distribución (promoción y ejecución efectiva de las ventas, distribución efectiva, servicio a cliente).

Sáenz (2000) clasifica a las capacidades en: estratégicas (visión, misión, objetivos empresariales), tecnológicas (stock de tecnologías, el know-how para aplicarlas y la capacidad de innovación), personal (aptitudes o conocimientos de lo que sabe hacer mejor, oficio o

habilidades, es decir, lo que puede hacer) y organizativa (diseño de tareas, rutinas y métodos, estructura de poder, sistema de dirección, sistema de información); éstas marcan la pauta para que cada empresa tenga “exclusividad”.

Suárez e Ibarra (2009) mencionan a un conjunto de capacidades englobándolas a partir de ciertos criterios como las competencias nucleares (como la tecnología), competencias del saber hacer (experiencia acumulada por la empresa), competencias personales (referente a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la empresa) y capacidades de organización (en donde se incluyen todos los procesos de la empresa, desde la planeación, hasta la producción). Adicionalmente a lo anterior, Suárez e Ibarra (2009) agregaron la capacidad de relaciones en donde se incluían los referente al entorno.

Algunos autores clasifican las capacidades con base en ciertos criterios como: los conocimientos, habilidades tanto tecnológicas, poder de negociación, conocimientos en producción entre otros (Ver tabla 3).

Tabla 3. Comparación de las capacidades a partir de los autores.

Capacidades	Suárez e Ibarra (2009)	Grant (1991)	Sáenz 2000	Grant 2010
Conocimientos sobre el uso de la tecnología	X	X	X	
Contactos comerciales	X	X		X
Experiencia en la producción	X		X	X
Innovación			X	X
Cultura		X		
Conocimientos	X	X	X	
Motivación		X	X	X
Estructura organizacional		X		
Líneas de autoridad	X	X	X	
Planeación (formal e informal)	X	X		
Control financiero				X
Desarrollo de nuevos productos				X
Capacidad de respuesta				X

Fuente: Elaboración propia

Con base en la tabla 3, se puede analizar que varios autores coinciden con algunas capacidades, de las cuales destacan: conocimientos sobre uso de tecnología, contactos comerciales, experiencia en producción, conocimientos en general, estructura organizacional, planeación (ya sea formal e informal), motivación y líneas de autoridad.

Diagnóstico general en dos microempresas

Una vez identificados los recursos y capacidades a partir de la revisión bibliográfica, es necesario realizar un diagnóstico general con el fin de conocer la situación actual de las dos empresas y determinar los recursos y capacidades necesarios para su estudio. Cabe hacer mención que las dos empresas son MIPyMEs con características similares ya que ambas se dedican a la producción de salsas de chile habanero, cuentan con menos de 10 empleados y se encuentran a 56 km aproximadamente de distancia una de otra.

Es necesario mencionar que en este documento se han omitido los nombres de las empresas debido a que el estudio se encuentra en proceso y porque los mismos empresarios, pidieron omitir su identidad. Entre los resultados del diagnóstico se encuentra lo siguiente:

Empresa 1.

La empresa 1 inició operaciones en el año 2001 (es decir, cuenta con aproximadamente 15 años de estar fundada), elaborando como producto principal una salsa de chile habanero. El dueño tiene una escolaridad de preparatoria terminada y se encuentra registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como una persona física con actividad empresarial.

Dentro de la organización figuran cuatro personas, todos integrantes de la familia, estas personas se encargan principalmente del área de producción; respecto al nivel de estudios, dos

personas tienen una escolaridad de secundaria, una persona cuenta con preparatoria y una con licenciatura. Además de las cuatro personas mencionada anteriormente, existe una persona externa encargada de la contabilidad.

Respecto al producto principal, la empresa produce una salsa de chile habanero elaborada bajo un proceso artesanal, el tamaño del envase es de aproximadamente seis onzas; el precio de venta es entre \$19 y \$20. Se estima que se tiene una venta de 200 piezas en promedio a la quincena, lo que conlleva a una producción a pequeña escala. Respecto al proceso de producción, de manera general pueden mencionarse actividades simples que van desde la limpieza de la materia prima, el licuado, cocinado y envasado del producto final, lo cual se realiza de manera manual. Cabe hacer mención que esta empresa cuenta con una “receta secreta” (que solo el dueño conoce) y que le da un toque único a la salsa. Referente a la adquisición de materia prima e insumos, estos se consiguen de manera local; las botellas y etiquetas provienen de la ciudad de Mérida Yucatán.

El proceso de comercialización se realiza mediante canales de distribución directa e indirecta, en donde aproximadamente el 50% de la producción se vende de manera directa y 50% indirectamente. La forma de venta se realiza de contado y en la zona de influencia de la empresa, sin embargo, no se tiene registro sobre los ingresos mensuales, es decir, no se realiza un análisis sobre pérdidas y ganancias de la empresa por la venta del producto. Por último, referente a la capacitación y acompañamiento, puede decirse que es nula, debido a que no se ha contratado ningún servicio particular, y tampoco se recibe alguna asesoría por parte de instituciones públicas u Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

Empresa 2.

La empresa 2 se fundó en el año 2013, elaborando como producto principal una salsa de chile habanero. El dueño tiene un grado académico de licenciatura y se encuentra registrado ante la SHCP como una persona física con actividad empresarial.

Dentro de la organización de la empresa figuran cuatro personas, todos integrantes de la familia, estas personas se encargan principalmente del área de producción y de ventas; respecto al nivel de estudios, se encuentra que la mayoría del personal cuenta con nivel de estudios básicos (primaria y secundaria).

Respecto al producto principal, la empresa produce una salsa de chile habanero; el tamaño del envase es de aproximadamente seis onzas y se vende a \$15 aproximadamente por unidad. Se estima que se tiene una venta de 100 piezas mensuales, lo que constituye una producción a pequeña escala. Referente al proceso de producción, de manera general pueden mencionarse actividades simples que van desde la limpieza de la materia prima, el tatemado de los chiles, y cebollas, una vez realizada estas actividades, se procesan y cocinan hasta homogenizar la mezcla, se le agrega el conservador y se dispone para su envasado de manera manual.

Referente a la adquisición de materia prima e insumos, (chiles, cebollas, entre otros), se consiguen por medio de productores locales, con respecto a los envases y etiquetas, éstas provienen de la ciudad de Mérida, Yucatán.

Referente al proceso de comercialización, éste se realiza tanto mediante canales de distribución directa como indirecta, en donde aproximadamente el 50% de la producción se vende de manera directa y 50% indirectamente (principalmente en tiendas de abarrotes) en ciudades

como Playa del Carmen, Quintana Roo y recientemente en la ciudad de Mérida, Yucatán. Al igual que la empresa 1, no se tiene registro sobre los ingresos mensuales, es decir, no se realiza un análisis sobre pérdidas y ganancias de la empresa por la venta del producto, pero se conoce de manera empírica que sí es rentable. Por último, referente a la capacitación y acompañamiento, ésta puede decirse que es nula, debido a que no se ha contratado ningún servicio particular, y tampoco se recibe alguna asesoría por parte de instituciones públicas o alguna ONG.

Recursos y capacidades identificados en las empresas estudiadas.

Una vez analizada y comparada la literatura revisada y la información de las microempresas, se determina la utilización de los siguientes recursos y capacidades:

Recursos

- **Recursos Tangibles:** Los recursos tangibles forman parte importante de las empresas estudiadas, puesto que son los activos que se pueden ver a simple vista. En las empresas estudiadas se encontraron: maquinaria utilizada, materiales e insumos e instalaciones.
 1. **Maquinaria utilizada:** La maquinaria utilizada es parte indispensable ya que a partir de las mismas se lleva a cabo el proceso de producción de la salsa. Las empresas estudiadas poseen maquinaria relativamente básica, pero eso no impide su estudio a profundidad.
 2. **Materiales e insumos utilizados por la empresa:** Los materiales e insumos, son los medios que se transforman para producir la salsa, para ofrecer productos de calidad, deben cumplir con ciertos estándares o requisitos mínimos para ser considerados en cuenta.

3. **Instalaciones:** Las instalaciones son importantes y deben cumplir con las condiciones necesarias para el proceso de producción, para conocer tal fin, es necesario realizar un estudio a profundidad.

 1. **Recursos Intangibles:** Los recursos intangibles son los activos que la empresa posee, pero no son vistos a simple vista, por lo que será necesario realizar varias actividades en las empresas con el fin de identificarlos.
 2. **Registro de marca (registrado, tiempo, reconocimiento de la marca):** Ambas empresas cuentan con sus respectivos diseños de logotipos y etiquetas, poseen sus respectivos nombres comerciales, sin embargo, es necesario conocer si éstos se encuentran registrados y si los consumidores ya identifican el producto.
 3. **Reputación:** aunque la reputación no se puede ver a simple vista, se puede percibir con base en recomendaciones, felicitaciones y reconocimiento de las respectivas salsas.
- **Recursos Humanos:** El recurso humano es indispensable dentro de las empresas estudiadas, por lo que es necesario conocer:
 - 1.- **Organigrama empresarial:** La manera de la toma de decisiones y la estructura de las empresas.
 - 2.- **División del trabajo:** La división del trabajo es un factor importante para identificar dentro de las empresas estudiadas, esto para identificar si existe una verdadera división del trabajo y conocer si se cuenta con una planeación dentro de las organizaciones.

Capacidades

- **Líneas de autoridad (Fundador):** El fundador de las empresas tienen capacidades específicas de emprendimiento, sin embargo, es necesario conocer si la formación académica es importante para ser un empresario.

1.- Formación académica: Existe una diferencia con respecto a la formación académica de los dueños de las empresas estudiadas, eso implica conocer si la formación académica es importante para lograr una empresa exitosa o se requiere de otras capacidades.

2.- Liderazgo: El liderazgo de los dueños de las empresas es importante para la toma de decisiones tanto dentro y fuera de la empresa, esto hace que se conozca con más profundidad el tipo de liderazgo que se presenta en cada empresa.

- **Poder de negociación:** El poder de negociación implica concretar acuerdos tanto con proveedores y distribuidores.

1.- Negociación con proveedores: La negociación con proveedores implica acuerdos en donde ambas partes deben ganar, el proveedor al vender productos de calidad a precios justos y que el empresario pueda obtener ingresos por la venta del producto una procesado. De igual manera, la negociación puede ser respecto a precios especiales por volumen de producción, costos de transporte, entre otros.

2.- Negociación con distribuidores: La negociación con los distribuidores también es importante puesto que ellos son los que hacen llegar el producto mediante un canal de distribución indirecto. Dentro de esa negociación debe conocerse si existen bonos por ventas, así como precios especiales a distribuidores, entre otros.

- **Proceso de producción:** El proceso de producción debe conocerse exhaustivamente para analizar si existe alguna fortaleza o capacidad que se pueda aprovechar para desarrollar estrategias competitivas.

Es importante hacer mención de que aunque la mayoría de los autores coinciden en el análisis acerca de los conocimientos en tecnología; en este documento, no se seleccionó esta capacidad debido al tamaño y poca utilización tecnológica de las MIPyME's estudiadas.

Consideraciones finales.

Como bien se pudo analizar, la MIPyME's juegan un papel importante dentro de la economía nacional, lo que conlleva a desarrollar distintas investigaciones con el fin de analizarlas a profundidad y desarrollar ventajas competitivas. Una alternativa de análisis es a partir de la teoría de los recursos y capacidades, en donde se busca conocer los atributos únicos y heterogéneos que tiene cada MIPyME, sin embargo, para lograr lo anterior, los recursos y capacidades identificados deben cumplir con ciertos requisitos como:

Recursos y capacidades valiosos; puesto que permite el aprovechamiento de las oportunidades para el diseño e implementación de estrategias para el mejoramiento de la eficiencia, además de neutralizar las amenazas.

Recursos y capacidades escasos; también llamados raros o poco comunes, es decir, que son relativamente pocas las empresas que poseen el mismo recurso.

imperfectamente imitables; es decir, difícilmente ser desarrollado por parte de la competencia.

imperfectamente sustituibles; es decir, que no exista algún sustituto estratégicamente equivalente que cumpla con las mismas condiciones.

Los recursos y capacidades identificados en las dos empresas serán estudiadas con mayor profundidad con el fin de identificar capacidades y recursos únicos en donde se puedan desarrollar estrategias competitivas. Se espera que en un periodo no tan lejano se puedan obtener resultados precisos respecto al uso de los recursos y capacidades de las empresas productoras de chile habanero.

BIBLIOGRAFÍA

Brumagim, A. (1994). *A hierarchy of corporate resources*, *Advances in Strategic Management*, 10A, pp. 81-112.

Cardona, (2011). *Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de Desarrollo*. Revista electrónica Forum doctoral. No. 4. Pp. 113-147.

Cuervo, A. (1993). *El papel de la empresa en la competitividad*. Revista Papeles de Economía Española. Vol. 56, pp. 363-377.

Esser, K. Hillebrand, W. & Meyer-Stamer J (1996). *Competitividad Sistémica: Nuevo Desafío para las Empresas y la Política*. En Revista de la CEPAL Número. 59. Pp. 39-52.

Febles J. Y Oreja J. (2008). *Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresa*. Vol 14. No. 1. Pp. 1135-2523.

Fong C. (2005). *Teoría de los recursos y capacidades. Fundamentos microeconómicos*. Universidad de Guadalajara. México

Grant R. (1989). *The resource based theory of competitive advantage: implications for Strategy formulation*. En revista California management. Spring pp. 114-135

Grant, R. (2010). *Competemporary strategy analysis*. John Wiley 7ed. & sons, Ltd. U.K

INEGI (2011). *Micro, pequeña y mediana empresa. Estratificación de los establecimientos*.

Disponible en:

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf [accedado el día 15 de mayo de 2016]

Lombana J. & Rozas Gutiérrez, S. (2009). *Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional*. En *Pensamiento y Gestión*. Número 26. Pp.1-38.

Makadok, R. (2001). Towards a synthesis of the Resource-Based and Dynamic Capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.

Morales M. y Pech J. (200). *Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos.* En Contaduría y administración. Numero 197. Pp. 47-63.

Nelson, R. y Winter, S. (1982) *Evolutionary Theory of Economic Change.* Belknap Press, Cambridge, Mass.

Penrose, E. G. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm,* Wiley, New York.

Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva de las naciones. Estados Unidos Deusto. Harvard.*

Porter, M. (2009). Ser competitivo. Harvard Bussines. Estados Unidos.

Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation,* *Harvard Business Review,* mayo-junio, Pp. 78-90

PROMÉXICO (2014). *Pymes, eslabon fundamental para el crecimiento en México.* Disponible en: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html> [accesado el día 15 de mayo de 2016]

Ricardo, D. (1987). *The principles of political economy and taxation.* Lóndres.

Sáenz D. (2000). *El potencial competitivo de la empresa: recursos y capacidades, rutinas y procesos de valor añadido.* Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía. Vol. 6, no. 3. Pp. 71-86.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”* (5 ed., Vol. 2). Nueva York: Random House.

Suárez J. Y Ibarra, S. (2009). *La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual de la estrategia empresarial.* No. 15. Pp.63.89.

Wernerfelt, B (1984). *A resource-based view of the firm.* *Strategic management journal* volumen 5. Numero 2. Pp.171-180