



# MODELO TEÓRICO DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL CON ENFOQUE EN RECURSOS ESTRATÉGICOS

## Hacia la mejora competitiva

THEORETICAL MODEL OF BUSINESS TRANSFORMATION WITH A FOCUS ON STRATEGIC RESOURCES

Towards competitive improvement

JEYMI FABIOLA ARIAS HANCCO  
Escuela de Posgrado Newman, Perú

---

### KEYWORDS

*Competitiveness  
Strategic Resources  
Business Management  
Theoretical Model  
Transformation  
Competitive Improvement  
Shared Value*

---

### ABSTRACT

*Companies are an essential part of the global economic system, and contribute significantly to its sustained growth, promoting development through the generation of employment and wealth creation. In this sense, the objective of this research was to design a theoretical model of business transformation with a focus on strategic resources, leading to competitive improvement. The research encompasses a pure level study, including a descriptive, explanatory and relational design; aimed at 127 companies in the agro-export sector of the Tacna Region, Peru. The proposed theoretical model breaks down different dimensions that explain competitiveness in its various phases.*

---

### PALABRAS CLAVE

*Competitividad  
Recursos Estratégicos  
Gestión Empresarial  
Modelo Teórico  
Transformación  
Mejora Competitiva  
Valor Compartido*

---

### RESUMEN

*Las empresas forman parte esencial del sistema económico global, y contribuyen significativamente a su crecimiento sostenido, propiciando el desarrollo por medio de la generación de empleo y creación de riqueza. En este sentido, la presente investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo teórico de transformación empresarial con enfoque en recursos estratégicos, conducente a la mejora competitiva. La investigación engloba un estudio de nivel puro, incluye un diseño descriptivo, explicativo y de relación; dirigido a 127 empresas del sector agroexportador de la Región de Tacna, Perú. El modelo teórico propuesto desglosa diferentes dimensiones que explican la competitividad en sus diversas fases.*

Recibido: 12/ 04 / 2022

Aceptado: 20/ 06 / 2022

## 1. Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) representan actores claves para las economías y su gran valor y aporte ha sido reconocido a nivel mundial en las últimas décadas, es por ello que existen diversos estudios que se centran en conocer su situación actual y entorno, tomando en cuenta que su efecto en la economía global ya sea del sector, región o país es significativo y forma parte importante del crecimiento económico. En este sentido, Romero et al. (2020) revelan que, en el mundo, se reconoce la importancia que generan estas empresas para la economía, especialmente en términos de empleo, distribución del ingreso y producción.

Muchos investigadores centran su atención en analizar los efectos de una buena gestión empresarial en la economía, así Okpara & Wynn (2007) y Navarro (2008) consideran que las empresas pequeñas forman parte esencial de la fuerza que impulsa el crecimiento económico, la generación de empleo y los responsables de la disminución de la pobreza en países en vías de desarrollo. Asimismo, el Banco Mundial (2016) afirmó que los emprendimientos y las micro y pequeñas empresas estimulan el crecimiento económico, la generación de empleos y fomentan la prosperidad de una economía. De acuerdo a Dini & Stumpo (2018), en América Latina parte importante del tejido productivo y empresarial se encuentra constituido por mypes en donde el 99% de las empresas formales latinoamericanas son mypes y el 61% del empleo formal es generado por estas empresas, lo que las torna en un actor primordial que da lugar al crecimiento económico y promueve una dinámica de progreso y bienestar nacional. Sin embargo, a pesar del gran aporte desde estas empresas a la economía de un país y de su fuerza económica y financiera es lamentable observar cómo muchas de ellas sucumben al poco tiempo; esto es debido a problemas a los que no saben responder durante su crecimiento. Gómez et al. (2012) y Romero (2006) indican que las pequeñas empresas atraviesan una serie de obstáculos que restringen su supervivencia a largo plazo, de allí la conveniencia de evaluar su competitividad en el mercado.

La competitividad viene siendo estudiada desde hace décadas, y sus análisis y hallazgos no solo han trascendido a nivel académico sino también a nivel empresarial, por lo que puede ser estudiada y aplicada bajo distintos enfoques y niveles desde el macroeconómico hasta el análisis microeconómico o empresarial que busca diagnosticar y revelar las capacidades y recursos con los que cuenta una empresa o un sector para diferenciarse del resto bajo diversas perspectivas y matices que contribuyan a revelar una parte de la competitividad que se genera en un sector o en una organización. Porter (1985) revela que la ventaja competitiva crece básicamente a causa del valor que una empresa sea capaz de generar. Entonces, la competitividad empresarial es explicada por la medida en que una empresa pueda crear la mejor posición y pueda sostenerla sobre sus competidores (Armayah et al., 2019).

Es necesario evaluar los factores internos de las empresas para conocer cuáles son esos recursos esenciales que las dirigen hacia la mejora competitiva, lo que permitirá conocer el potencial empresarial y del sector para el desarrollo de capacidades ligadas a la estrategia que recaigan en la creación y mejora de procesos, áreas, productos, servicios y estructuras de negocio que resulte en ventaja competitiva, diferenciación y creación de valor a nivel externo con los clientes y a nivel interno como organización o sector. (Rodríguez et al., 2022).

Existen diferentes factores, recursos y capacidades que contribuyen a la diferenciación entre empresas. Así, Schwab (2019) resalta la innovación tecnológica, el capital humano y la infraestructura como recursos que aportan significativamente al logro de la competitividad empresarial y que a su vez apoyan el crecimiento y transformación de la empresa. En concordancia, García et al. (2021) indican que la competitividad se genera por medio de la gestión empresarial, la gestión de la innovación y la productividad.; En este mismo sentido, Morales (2021) manifiesta que la competitividad se compone de tres conductores internos que son: recursos, resultados y potencial, el primero se basa en los medios con los que se compete en la actualidad, el segundo nace como consecuencia de la eficiencia operativa y el tercero es resultante de la innovación y el conocimiento. Consecuentemente, para el logro de la mejora competitiva es necesario que las empresas aprendan a competir en el mercado por medio de la mejora de factores como costos, tiempo, atención y calidad que facilite su diferenciación y genere una propuesta de valor que la diferencie del resto y sirva como base de transformación empresarial.

Algunos otros autores como Reyes et al. (2021) consideran factores claves de éxito de competitividad la innovación, la calidad, la productividad, tecnología, recursos humanos, ecología y los relacionados a los factores intangibles. Lo que da como resultado una evaluación compleja que considera los diferentes activos y procesos que forman parte del interior de la organización, Ubieta & Leiva (2019) hacen hincapié en lo importante que es que las empresas reconozcan los factores que impulsan su ventaja competitiva, así como las debilidades y carencias que las limitan. Por consiguiente, resulta vital el estudio y análisis de la competitividad desde una perspectiva interna, ya que permitirá conocer el diagnóstico situacional de la empresa y, acorde a ello, la adopción de medidas de mejora que se enfoquen en la estrategia empresarial.

Del mismo modo, Ibarra et al. (2017) revelan que el estudio de la competitividad a nivel micro empresarial da lugar al conocimiento específico de las diferentes áreas de la empresa y como estas se relacionan y funcionan para el logro de un objetivo en concreto. Este modelo de competitividad puede incluso resultar el más importante, ya que la organización tiene injerencia sobre sus factores y puede tomar control directo y actuar sobre las dimensiones o variables que le permitan desarrollarse, crecer y posicionarse en el mercado. En este mismo sentido, la

competitividad resulta ser un componente decisivo para el crecimiento y progreso de una organización y, como lo manifiestan Otero & Taddei (2018) es consecuencia de la interacción de numerosos factores empresariales, tanto externos como internos, que influyen en las actividades y acciones que transforman a una empresa. Es así que los recursos, capacidades y competencias específicas de la empresa son los que generan la ventaja competitiva y su desempeño en el mercado (Alam et al., 2019).

Ratificando lo mencionado, Vargas & Del Castillo (2008) presentan un modelo del entorno competitivo donde sugieren cuáles son los factores determinantes de la competitividad interna y externa, argumentando que para lograr la competitividad interna es necesario que la empresa cuente con recursos estratégicos que contribuyan a la eficiencia y la productividad empresarial, para lo cual es necesario la aplicación de buenas prácticas empresariales que sirvan como base de crecimiento y aporten a la eficiencia interna, la mejora continua y por último se reflejen en la generación de ventajas competitivas.

En este sentido, Fernández & Revilla (2010) expresan que para las mypes es muy difícil obtener ventajas procedentes de la producción en economías de escala, donde sus estrategias suelen ser de fácil copia, con un enfoque reducido de nichos de mercado, con problemas y limitaciones para el acceso a la tecnología e innovación y que disponen de recursos financieros restringidos, por lo que, cuando se estudian los retos competitivos de las mypes, es preciso diferenciar dos aspectos: primero, las limitaciones que encuentran para poder obtener estos recursos, y los problemas a los que se enfrentan en sus diferentes procesos para crear y desarrollar internamente activos específicos de forma eficiente; y segundo, los obstáculos para la gestión correcta de los recursos que tienen bajo su control, y especialmente para apalancarlos (Bernal et al., 2012).

El enfoque basado en los recursos (Barney, 1986), indica que el sustento de la ventaja competitiva de una empresa se sostiene en la dotación de recursos, en donde cada empresa tiene una mezcla heterogénea de diferentes tipos de recursos, lo cuales son resultantes de su propia gestión, aprendizaje y experiencia a lo largo de los años y del sector en la que se desenvuelve, complementado con las decisiones empresariales y la determinación de estrategia que sus directivos dispusieron seguir en algún tiempo. Barney et al. (2001) arguyó que la ventaja competitiva sostenida se basa principalmente en los recursos y capacidades que una empresa tiene bajo su control, los cuales pueden ser clasificados en valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles. Estos recursos y capacidades se manifiestan en factores tangibles e intangibles, que se relacionan directamente con los procesos propios de la empresa, la información y know how que tienen bajo su control, así como las habilidades directivas y de gestión que manejan y administran los demás recursos.

El enfoque basado en recursos forma parte y está relacionado con el planeamiento estratégico, que a su vez busca explicar y dotar de ventajas competitivas a las empresas. El enfoque se centra en el logro de la diferenciación competitiva y recae en la buena interacción que debe existir entre recursos endógenos que forman parte de las empresas, las cuales tiene la opción de ser creadas o desarrolladas con un enfoque estratégico y competitivo. (Alonso et al., 2019).

Partiendo de los enunciados anteriores, para que una empresa pueda lograr crear y sostener una ventaja competitiva, debe buscar la eficiencia en la gestión de sus recursos y capacidades, que desembocarán en la obtención de rentas. Considerando que, en la composición estratégica empresarial, todos los recursos resultan ser importantes y aportan a su crecimiento, hay que trabajar y poner especial atención a su interacción, lo que da lugar a las ventajas competitivas sostenidas (Sirmon et al., 2010). Así, el sostenimiento de estas ventajas recae en el análisis e identificación de los factores o recursos (fuertes o débiles) que conducen a cambios dinámicos (Alonso et al., 2019).

Es necesario considerar el costo de la adquisición de nuevos recursos en mercados de factores estratégicos, ya que de esto dependerá la ventaja competitiva (Lee & Barney, 2016). Asimismo, los recursos deben estar enfocados al sector de estudio y reconocer la importancia de su papel según el personal que forma parte de la empresa, que debe responder a una fuente de talentos y capacidad de soporte, que marque el diseño de la ventaja competitiva. (Sánchez & Herrera, 2016). De igual forma Fuentes et al. (2016) establecen que las sinergias de los recursos internos para el desarrollo del sector productivo de pequeña escala se alcanzan primordialmente a partir del desarrollo y potencialidad de las capacidades intangibles. Y esto puede llegar incluso a mantener segura a la empresa, bajo un escenario externo de incierto e incertidumbre como momentos de crisis, a generar oportunidades y avanzar inteligentemente alineando sus recursos y capacidades con su entorno (Cuesta, 2010).

En consecuencia, por todo lo desagregado anteriormente, si las empresas no desarrollan y potencializan sus recursos estratégicos de gestión empresarial, obtendrán bajos niveles de rentabilidad, lo que se verá reflejado en la reducción de su capacidad para competir y responder al mercado, lo que recae y perjudica su sostenibilidad en el tiempo.

## 2. Objetivo

El objetivo del presente estudio es diseñar un modelo teórico de transformación empresarial con enfoque en recursos estratégicos, conducente a la mejora competitiva.

Para poder alcanzar este objetivo primero se ha realizado una investigación para determinar la influencia de los recursos estratégicos de gestión empresarial en la competitividad.

## 3. Metodología

El tipo de investigación considerado para este estudio es básica, ya que se encuentra enfocada en la observación, análisis y descripción de las variables sujetas a estudio, asimismo se busca proporcionar respuestas teóricas a la problemática planteada por medio del diseño de un nuevo modelo de transformación empresarial, el cual tiene como antecedente la evaluación de la influencia de los recursos estratégicos de gestión empresarial en la competitividad, y en base a estos resultados se presenta un nuevo modelo que integre los recursos estratégicos evaluados y complete la estructuración de los componentes conducentes hacia la mejora competitiva.

La evaluación de los recursos estratégicos y su influencia en la competitividad, tuvo como muestra a 127 mypes del sector agroexportador de la ciudad de Tacna, en el país Perú, de esta manera se ampliaron los conocimientos teóricos ya existentes acerca de las variables y el sector en estudio. En este sentido, se consideró un estudio cuantitativo, que comprendió un proceso riguroso de recolección, análisis, descripción y relación de datos, bajo un diseño explicativo y secuencial, el cual siguió una estructura y orden sistematizado basándose en una serie de etapas y procesos que permitieron la recolección y análisis de los mismos. Matizar que la investigación corresponde a un diseño no experimental, ya que no se realizó ningún tipo de manipulación en las variables y comprendió un análisis de corte transversal. El nivel de investigación corresponde a un estudio descriptivo porque estuvo encaminado a conocer las características y el diagnóstico actual del sector referido y su vinculación con las variables, también se reconoce un nivel explicativo ya que se centra en la comprensión de la problemática, y la hace concluyente por medio del análisis y descripción de sus dimensiones (Hernández-Sampieri, 2018). El estudio también corresponde al nivel de investigación correlacional, ya que busca determinar la relación de los recursos estratégicos de gestión empresarial con la competitividad. La metodología seguida permitirá conocer las causas del problema y explicar la relación entre las variables, con énfasis en un sector específico, que da lugar a la identificación de condiciones y factores estratégicos que se plasman en el modelo teórico propuesto. Para definir su relación estadística se desglosaron dimensiones e indicadores, considerando como base modelos reconocidos y validados que permitieron realizar el análisis.

En la Figura 1 se muestra el modelo considerado como base conceptual, para dimensionar la variable, los recursos estratégicos de gestión empresarial donde se presenta la relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva desarrollado por Grant (2006), el cual establece que la estrategia empresarial engloba una orientación hacia la búsqueda del beneficio empresarial que se puede evaluar por medio de la rentabilidad de una empresa, y que se relaciona fundamentalmente con la planificación estratégica, siguiendo un proceso riguroso que permite el logro de ventajas competitivas que aseguran la supervivencia y el crecimiento de la empresa. La empresa debe asegurar que los elementos que forman parte de la estrategia (objetivos, valores, recursos y capacidades, estructuras y sistemas) interactúen entre sí y generen capacidades organizativas que respondan a las necesidades del entorno competitivo, realizando ajustes y cambios estratégicos de acuerdo al crecimiento y desarrollo empresarial. En el modelo se analizan factores internos que son denominados recursos estratégicos, los cuales son activos que caracterizan a la organización, trabajan juntos en el proceso de la rutina organizativa, y se pueden diferenciar por su tipología, ya que pueden ser altamente diferenciables o potenciales generadores de ventaja competitiva (Penrose, 1959). Considerando que, estos recursos sumados a las capacidades de innovación empresarial permiten lograr diferenciación (Rodríguez et al., 2022).

Figura 1. Relación entre recursos, las capacidades y ventaja competitiva

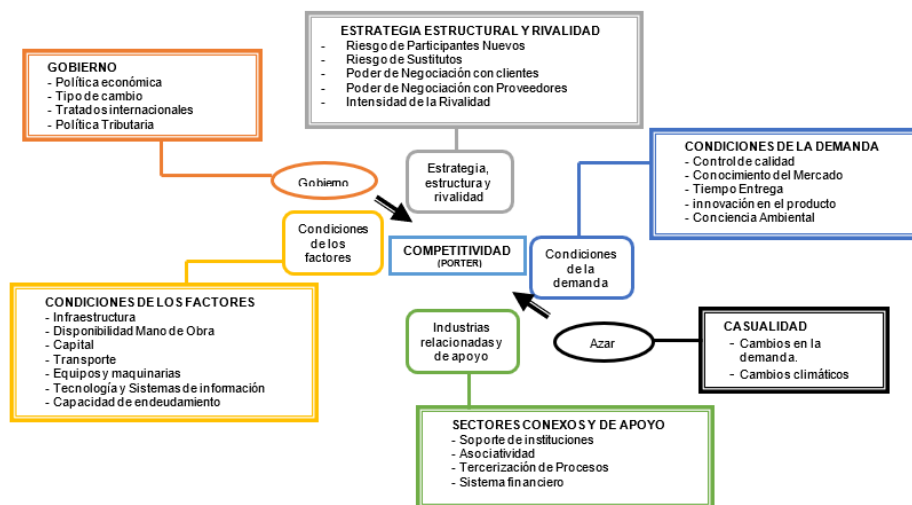


Fuente: (Grant, 2006)

Las denominadas rutinas organizativas son las capacidades y procesos que integran a los recursos estratégicos y generan gran valor a la organización cuando se entrelazan con la estrategia organizacional y el ámbito sectorial, por lo cual la rentabilidad empresarial es solo el resultado de la generación de una ventaja competitiva con respecto a los rivales del sector económico donde compita la empresa, y la visión basada en los recursos tiene como objetivo identificar y desarrollar la naturaleza e identidad única de cada empresa y sostiene que la clave para alcanzar mayor rentabilidad no es imitar a la competencia, sino todo lo contrario reconocer las diferencias de la empresa y consecutivamente buscar explotar y potencializar esas diferencias hacia mejoras continuas (Amit & Schoemaker, 1993).

En la Figura 2, se desglosa la variable competitividad, en donde, se consideró como modelo teórico base, el modelo del diamante de competitividad de Porter (1990), el cual explica que existen factores concretos que tornan a países, regiones, localidades, sectores o empresas en más competitivos, así también considera factores determinantes de ventajas competitivas que explican porque algunas marcas son las de mayor crecimiento en su sector. Este modelo representa un diamante por su forma de rombo y se enfoca en el análisis de cuatro factores imprescindibles para la estimación de la fuerza competitiva de una organización en un sector o economía específica. Asimismo, el modelo incluye dos factores externos adicionales que explican la influencia o efecto de los cambios fuera de la organización sobre los que no tiene control, estos factores externos son propios al mercado o ámbito en el que se desenvuelve la organización, por lo que el modelo desglosa factores internos y externos que influyen en la competitividad y que, si están presentes, permiten a la empresa generar ventaja y posición competitiva en un determinado sector.

Figura 2. Modelo del diamante de competitividad



Fuente: (Porter, 1990)

El modelo del diamante de competitividad, nos permite conocer la capacidad que posee la empresa o industria para innovar y mejorar, producir y vender productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

Tras analizar ambos modelos de referencia, se presenta un nuevo modelo teórico de transformación empresarial que considera los recursos estratégicos desarrollados por Grant (2006) complementándolos con recursos de especialización que se encuentran inherentes al crecimiento de las empresas y se relacionan con el nivel de competitividad que junto al vínculo externo permiten que las empresas desarrollen y logren valores compartidos.

#### 4. Resultados

Por medio de la aplicación de las dimensiones resultantes de los modelos se comprobó estadísticamente que los recursos estratégicos de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la Región Tacna. Para lo cual se hizo uso de pruebas no paramétricas, ya que la distribución de los datos recolectados no poseía una distribución normal, y consecuentemente se empleó el estadístico Chi - cuadrado para la determinación de la influencia entre variables, en donde los resultados revelaron un P- valor de 0.000 y siendo este valor menor al 0.05 se explica una significancia positiva entre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad con un nivel de confianza del 95%. Asimismo, se evidenció que los recursos estratégicos de gestión empresarial para el sector agroexportador se encuentran en un nivel bajo, en el cual un 49.6% de mypes agroexportadoras todavía no poseen los recursos estratégicos adecuados que les permita mantener un buen desempeño empresarial, y como resultante la variable competitividad sigue el mismo concepto donde un 48.8% de mypes agroexportadoras se mantienen en un nivel bajo, por lo que las limita a forjar soluciones adecuadas ante un mercado internacional competitivo y en constante cambio que demanda que las empresas se superen permanentemente.

En consecuencia, a los resultados estadísticos obtenidos, los cuales manifestaron grandes deficiencias y limitantes en la adecuada gestión de recursos estratégicos y considerando su influencia directa en la competitividad, se presenta un nuevo modelo teórico denominado "Modelo Teórico de Transformación Empresarial, con enfoque en Recursos Estratégicos", el cual procura desglosar dimensiones e indicadores que revelen la competitividad en sus diversas fases conexas a la transformación y crecimiento empresarial considerando como base imprescindible el desarrollo de recursos estratégicos de gestión empresarial.

Cuando hablamos de una empresa o sector competitivo, indudablemente hacemos mención a la transformación empresarial, ya que toda empresa que crece es consecuencia de transformaciones, innovaciones y cambios estructurales, de procesos y recursos internos que permite la consolidación y crecimiento sostenido empresarial y se manifiestan en la diferenciación, logro de ventajas comparativas y competitivas que la respaldan en un entorno competitivo y de constante cambio.

En la Figura 3, se puede observar que como base del modelo se consideran los recursos estratégicos de gestión empresarial, los cuales se pueden diferenciar desde los básicos que se encuentran en la parte izquierda del modelo hasta los especializados en la parte derecha; y conforme vaya la empresa generando mayores recursos estratégicos, fortalecerá su crecimiento y tendrá la oportunidad de transformarse de una micro y pequeña empresa a pasar a ser una gran empresa.

El modelo presenta seis recursos estratégicos de gestión empresarial en orden de trascendencia desde los básicos hasta los especializados, donde encontramos a los recursos tangibles que representan la significancia material y son cuantificables, muestran los activos físicos que forman parte de los elementos de soporte empresarial, se pueden identificar rápidamente y pueden estar registrados como parte de la empresa (terrenos y edificios, infraestructura, materia prima, maquinaria y equipo, recursos utilizados en la producción).

Los recursos intangibles que pueden aportar mayor valor que los tangibles a los activos totales, son considerados recursos inmateriales que no son fáciles de medir o cuantificar ya que no poseen un soporte físico que los respalde, también forman parte del know how empresarial y pueden cobrar valor, potencia y calidad a través de los años (financieros, económicos, tecnologías de información y comunicación, imagen, marca, reputación).

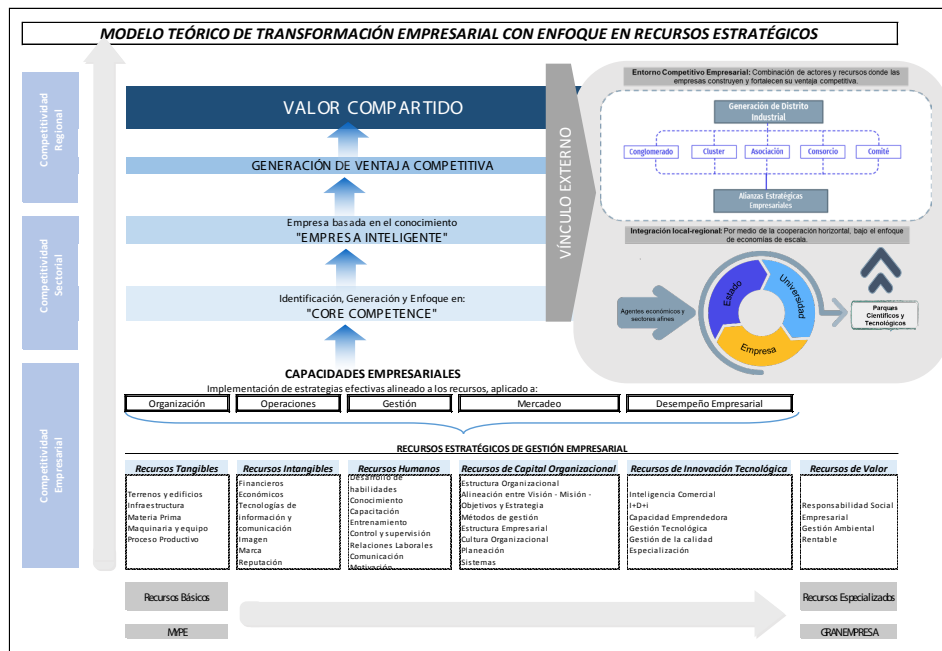
Los recursos humanos es uno de los recursos claves de la gestión, ya que son las personas que crean conocimiento, generan experiencias y desarrollan habilidades, que nacen del aprendizaje colectivo empresarial y buscan la interrelación con los demás recursos, este factor otorga un importante valor a la organización, por lo tanto, una adecuada gestión del recurso humano se ve reflejada en el incremento de la productividad empresarial (desarrollo de habilidades, conocimiento, capacitación, entrenamiento, control y supervisión, relaciones laborales, comunicación, motivación).

Los recursos de capital organizacional hacen referencia a un conjunto de factores que soportan la ejecución de las actividades y procesos empresariales sin la necesidad que el gerente o dueño de la empresa se encuentre presente, fomentando la toma de decisiones efectiva y oportuna, generando valor agregado y competitividad a las empresas (estructura organizacional, alineación entre visión - misión - objetivos y estrategia, métodos de gestión, estructura empresarial, cultura organizacional, planeación, sistemas).

Los recursos de innovación tecnológica son aquellos elementos que se relacionan con la mejora de procesos y productos a través del uso y aplicación de nuevas tecnologías de información, que permitan mejorar los resultados y que contribuyan a la innovación y diferenciación empresarial (investigación + desarrollo + innovación, capacidad emprendedora, gestión tecnológica, gestión de la calidad, especialización).

Por último, los recursos de valor exponen el compromiso que manifiesta la empresa con el medioambiente que los rodea, mediante estos factores la empresa puede evaluar su responsabilidad e identificación por medio de su consideración, involucramiento y contribución hacia su comunidad y sociedad de manera voluntaria y solidaria (responsabilidad social empresarial, gestión ambiental rentable).

Figura 3. Modelo de Transformación Empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de investigación

La fecundación y desarrollo de los recursos estratégicos está estrechamente relacionada con la gestión empresarial. Mientras se obtengan, desarrollen y sostengan esos recursos, significa que la empresa está pasando por una transformación (en el caso de las micro y pequeñas empresas normalmente emprenden sus actividades empresariales únicamente con recursos físicos y mientras crecen, van generando y obteniendo más recursos que les permite alcanzar mayor especialización y posicionamiento en el mercado).

Con respecto a los recursos de innovación tecnológica y los recursos de valor, son en su mayoría alcanzados por la mediana y gran empresa, que, durante el proceso, ya ha desarrollado e implementado los demás recursos, interrelacionándolos con sus procesos en busca de la mejora continua. Estas empresas no solo enfocan sus esfuerzos en el crecimiento interno empresarial sino en una nueva perspectiva y filosofía empresarial que incluye la mirada hacia su entorno.

La interrelación de los recursos estratégicos con las habilidades empresariales y la implementación de estrategias adecuadas en los departamentos de la empresa, como la organización, gestión, operaciones, mercadeo y el oportuno desempeño empresarial, da lugar a la adopción de capacidades empresariales que ayudan a la identificación, generación y enfoque en el "Core Competence" (competencias centrales de la empresa), que les permite reconocer su capacidad diferenciadora y el núcleo modular empresarial, que junto al acceso y disposición de indicadores ligados al vínculo externo, les ayudará a forjar una ventaja competitiva y valor compartido.

En este sentido, el vínculo externo involucra e interrelaciona agentes económicos y sectores afines que, por medio de la unificación y esfuerzo consolidado de la triple hélice, (estado, universidad y empresa) logra mejoras productivas y beneficios sectoriales, repercutiendo en parques científicos y tecnológicos que apoyen y favorezcan la concepción de distritos industriales. Estos deben involucrar alianzas estratégicas empresariales que presenten una composición local y regional por medio de la cooperación horizontal que dé lugar al desarrollo de economías de escala, bajo una perspectiva de un entorno competitivo empresarial que, por medio de la combinación de recursos y actores, pueda servir para construir y fortalecer ventajas competitivas.

Por último, el modelo expone que la competitividad sufre una transformación, la cual está en relación con la evolución y crecimiento empresarial, derivada de la capacidad empresarial para crear, mantener y mejorar la dotación de sus recursos y a través de la implementación de estrategias para ganar rentabilidad y diferenciación

en un determinado mercado. Sin embargo, cuando la empresa consigue identificar y generar sus competencias centrales apoyada en los vínculos externos pasa a un nivel de competitividad sectorial ya que este proceso envuelve a todo un sector y a un entorno competitivo reformado a través de la participación de empresas inteligentes que cooperan entre sí compartiendo información y generando beneficios por medio de la integración sectorial. Esto da lugar a la generación e identificación de las ventajas competitivas y de valor compartido no solo en el sector productivo sino en la comunidad y sociedad en la que se desarrolla, logrando así una competitividad regional que integra y vincula empresas con ventajas competitivas independientes que unidas generan un valor diferenciado para su región, impulsando la eficacia y productividad empresarial que aporta mejoras económicas, sociales y de excelencia para la región y contribuye a la mejora de la competitividad país.

## 5. Discusión

Por medio de los resultados obtenidos, el estudio reafirma lo expuesto por Fuentes et al. (2016), los cuales indican que el desarrollo de los recursos estratégicos en las microempresas son determinantes para el logro de la competitividad, por lo que las empresas deben enfocar sus esfuerzos en conocerlos y potencializarlos. Así también, Mora-Riapiraa et al. (2015) destaca la planificación estratégica como eje principal para la competitividad, por medio del desarrollo de recursos estratégicos vinculados entre sí, buscando la mejora del desempeño empresarial y el nivel competitivo. El presente estudio determinó que a medida que disminuye la gestión de recursos también disminuye la competitividad, lo que concuerda con otras investigaciones realizadas en sectores y países diferentes. (Cajavilca, 2018; Fernández & Revilla, 2010; Gautam et al., 2004; Restrepo & Vanegas, 2015; Rojas, 2013; Valero, 2019; Alonso & Leiva, 2019).

Igualmente, Martínez et al. (2010) en base al modelo visión basada en los recursos, propone un nuevo modelo que otorga mayor valor a las capacidades directivas bajo la directriz de que este recurso administra las capacidades y demás recursos de la empresa, y ajustándose a este criterio (Armayah et al., 2019; Fuentes et al., 2016; Medeiros & Gonçalves, 2019; Mora-Riapiraa et al., 2015; Saavedra, 2012) y el presente estudio coinciden en afirmar que aquellas empresas que mantienen capacidades directivas y son capaces de gestionar eficientemente sus recursos intangibles, humanos y organizativos, logran con mayor rapidez hacerse competitivos, por lo cual se necesita de una administración pertinente donde destaquen capacidades directivas óptimas, vinculadas a una visión empresarial que permita la coordinación, el enlace y la interrelación de los recursos estratégicos y capacidades empresariales.

De acuerdo con, Armayah et al., (2019), Barney et al. (2001), Grant (1996) y Porter (1990), el término competitividad se encuentra profundamente correlacionado con el desempeño empresarial, por lo que concluyen que por medio de la medición del desempeño empresarial se podrá conocer su éxito competitivo en el mercado, lo que involucra el reconocimiento y desarrollo de factores internos como proceso valioso para generar diferenciación.

Para el caso de las mypes, los resultados encontrados, según otros estudios manifiestan que los recursos intangibles poseen mayor influencia en la competitividad empresarial (Alam et al., 2019; Armayah et al., 2019; Cardona, 2011; Dini & Stumpo, 2018; Fuentes et al., 2016; Hernández et al., 2006; Ibarra et al., 2017). En consecuencia, para el logro de un buen desempeño empresarial la clave reside en la estrategia de diferenciación (Porter, 1990). Tomando en cuenta que la integración de los recursos intangibles contribuye más que su desarrollo por separado (Kumlu, 2014). Así también, se determinó que a medida que el nivel de la gestión de recursos estratégicos disminuye, se genera una disminución en el nivel de competitividad, siendo necesario su evaluación y mejora continua (Cajavilca, 2018).

Finalmente, de acuerdo a los resultados alcanzados, se ha puesto en manifiesto que es necesario enfatizar en el redireccionamiento de los esfuerzos y estrategias hacia el enfoque de crecimiento y transformación empresarial y sectorial que dote a las empresas de fortalezas por medio de la potencialización y generación de recursos estratégicos de gestión empresarial y que a su vez les permita enfrentar los constantes cambios de mercado, sumando no solo a la competitividad individual sino sectorial y de país.

## 6. Conclusiones

Considerando los modelos base para el análisis de las variables y tras la evaluación estadística, el presente estudio concluye que los recursos estratégicos de gestión empresarial influyen significativamente en la competitividad, aplicada a 127 mypes del sector agroexportador en la Región Tacna, Perú. Por lo que, se demuestra una relación entre las variables por medio del estadístico Chi cuadrado con un P- valor de 0.000 que explica la significancia positiva entre los recursos estratégicos de gestión empresarial y la competitividad con un nivel de confianza del 95%. Una de las principales limitaciones del estudio fue la ausencia de un modelo teórico que permita medir la relación entre los recursos y la competitividad en su conjunto, el cual pueda ser aplicado en diferentes tipos de sectores. Asimismo, los modelos teóricos de referencia bases para este estudio pertenecientes a Grant (2006) y Porter (1990), permitieron el análisis y la dimensionalidad de las variables, demostrándose que a pesar que son modelos clásicos desarrollados hace más de una década, sus aportes son valiosos y siguen vigentes, permitiendo el



estudio y medición en profundidad de las variables y sus indicadores, demostrando que los resultados obtenidos siguen una tendencia y se aproximan a los resultados de otros estudios similares.

En la literatura revisada existe una triada de concepciones básicas que intentan explicar el crecimiento de las empresas y éstas se basan en los recursos estratégicos, la ventaja competitiva y la creación de valor diferenciador; todos estos enunciados son considerados en el modelo teórico propuesto, el cual refleja la interrelación interna y externa empresarial, tanto de los indicadores como de los agentes involucrados que serán una pieza clave para alcanzar ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Para crear y sostener una ventaja competitiva se necesita obtener eficiencia en la dotación y gestión de los recursos estratégicos y capacidades que den lugar al incremento de los beneficios empresariales, teniendo en cuenta que todos los recursos son importantes y contribuyen al desarrollo de la empresa, por lo que es imprescindible conocerlos, analizarlos y potencializarlos en base a la estrategia empresarial.

El modelo teórico de transformación empresarial busca aportar a los modelos ya existentes, por medio de la actualización de recursos estratégicos no considerados en otros estudios y relacionándolos con la transformación y crecimiento empresarial, el vínculo externo y el valor compartido que se verán reflejados en los niveles de competitividad que se pueden generar. Este modelo puede ser utilizado en cualquier sector o dinámica empresarial que pueda agregar valor al desarrollo económico y social de un país.

A partir de las conclusiones y reflexiones presentadas en este estudio, se sugiere afianzar líneas futuras de investigación que ahonden en los recursos estratégicos presentados y su relación con las otras variables consideradas en el modelo, como la transformación empresarial, la competitividad, el valor compartido, la ventaja competitiva, el vínculo externo, etc., que permitan el desglose y análisis de las variables. También sería de interés ampliar esta investigación en sectores similares y en otros ámbitos territoriales nacionales y que permitan la comparación con otros sectores. Otro tema a considerar en futuras investigaciones es la incorporación de variables adicionales que expliquen la transformación empresarial y la ventaja competitiva complementando los hallazgos y resultados presentados.

## **7. Agradecimientos**

El presente texto nace en el marco de resultados de la tesis doctoral titulada, “Influencia de los recursos estratégicos de gestión empresarial en la competitividad de las mypes del sector agroexportador en la región Tacna”.

## Referencias

- Alam S.; Munizu M., & Jillbert J. (2019). Effect of use of information technology on innovation capability, competitiveness, and firm performance: Case of manufacturing industry in South Sulawesi. *IOP Publishing*, 1-6. doi:10.1088/1755-1315/235/1/012008  
<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/235/1/012008/meta>
- Alonso Ubieto, Suyen, & Leiva, Juan Carlos. (2019). Competitividad empresarial en Costa Rica: un enfoque multidimensional competitividad empresarial. *Tec Empresarial*, 28-41.  
<https://dx.doi.org/10.18845/te.v13i3.4597>
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 33-46.  
<https://www.jstor.org/stable/2486548>
- Armayah, Sumardi, K Damang, & M Munizu. (2019). Supply chain collaboration and its effect on SMEs' competitiveness of seaweed business sector in Takalar Regency. *IOP Publishing*, 1-6. doi:10.1088/1755-1315/235/1/012015 <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/235/1/012015/meta>
- Banco Mundial. (2016). *El gran giro en América Latina. Restaurar el crecimiento a través del comercio*. Washington. Obtenido de  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25098/210993ovSP.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 1223-1370. <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Barney, J.; Wright, M. & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 625-641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Bernal, C., Naranjo, G. & Frost, J. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 303-315. Obtenido de  
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28nspe/v28nspea16.pdf>
- Cajavilca, W. (2018). *Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006-2017*. Lima: Universidad Nacional Federico Villareal.  
<http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2781>
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica Forum*, 113-147.  
<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/1754/1755>
- CEPAL. (2019). Comisión Económica para América Latina. *Revista de la CEPAL*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/tipo/revista-cepal>
- Cuesta, F. (2010). Transformación empresarial para superar una crisis. *harvard deusto business review*, 71-79. <http://felixcuesta.com/wp-content/uploads/2013/03/20100120-Transformaci%C3%B3n-empresarial.pdf>
- Dini, M & Stumpo, G. (2018). *Mipymes en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <http://hdl.handle.net/11362/44148>
- Fernandez, Z. & Revilla, A. (2010). Hacer de la necesidad una virtud: Los recursos de las PYMES. *Economía industrial*, 53-64. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/375/53.pdf>
- Fuentes, N.; Osorio G.; & Mungaray A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 83-106. doi: <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2016.03.003>
- García Monsalve, Jhenyfer Jhoana, Tumbajulca Ramírez, Isban Adilson, & Cruz Tarrillo, José Joel. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción*, 99-110. doi: <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- Gautam, R.; Barney, J.B.; & Muhanna, W.A. (2004). Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 23-37.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.139.6941&rep=rep1&type=pdf>
- Gómez, G.; Betancourt, J. & Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 38-49. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-38032012000200003&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-38032012000200003&script=sci_abstract&tlng=es)
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.  
[https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=96510&utm\\_source=catalogo.ceu.es&utm\\_medium=libro&utm\\_campaign=Dialnet\\_Widgets](https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=96510&utm_source=catalogo.ceu.es&utm_medium=libro&utm_campaign=Dialnet_Widgets)
- Hernández Silva, Frank E., & Martí Lahera, Yohannis. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED - Scielo*.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003)

- Hernández-Sampieri, M. C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixtas*. México: Mc Graw Hill Education.
- Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 107-130.  
DOI: 10.21670/ref.2017.35.a06
- Kumlu, Ö. (2014). The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24-34.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.004>
- Lee, Y. & Barney, J. B. (2016). Strategic Factor Markets. Lee, Y. & Barney, J. B. (2016). Strategic Factor Markets. DOI: 10.1057/978-1-349-94848-2\_519-1
- Martínez, R.; Charterina, J. y Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 165-188.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120099009.pdf>
- Medeiros V., & Gonçalves L. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 8-27.  
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45005>
- Morales Guerrero, R. E. (2021). Innovación abierta como acelerador de competitividad y resultados empresariales, un estudio bibliométrico. *Revista Economía y Política*, 1-16. Obtenido de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2477-90752021000100001&lng=es&tlng=es](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752021000100001&lng=es&tlng=es).
- Mora-Riapiraa, E.; Vera-Colina, M.; y Melgarejo-Molina Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 79-87.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 30-45. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011673004.pdf>
- Okpara, J. & Wynn, P. (2007). Determinants of Small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan African Economy. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 24-35,2. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A166537560&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=5674201a>
- Otero, S. & Taddei, C. (2018). Competitividad de empresas familiares. *Interciencia*, 236-241.  
<https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/05/236-6091-TADDEI-43-04.pdf>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell. 10.1111/poms.12572
- Porter, M. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. *Harvard University*, 78-94. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>
- Restrepo J.; Vanegas J. (2015). Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Cotaduría y Administración*, 836-863.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.008> 0186-1042
- Rodríguez Rengifo, Juan Sebastian, & Quintero Sepúlveda, Isabel Cristina. (2022). Capacidades de innovación empresarial en América Latina revisión de literatura. *Ciencias administrativas*, 19. doi: <http://orcid.org/https://orcid.org/0000-0003-3165-8772>
- Rojas, E. (2013). *Principales factores que impiden el crecimiento de las MyPES, propuesta de estrategias para el desarrollo competitivo*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/12402>
- Romero, D.; Pertuz, V. & Orozco, E. (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Información tecnológica*, 21-32. doi: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021>
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y Productividad en empresas familiares PYMES. *EAN*, 131-142.  
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20605708.pdf>
- Saavedra, L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 93-124.  
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64624867005.pdf>
- Sánchez, S. & Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 133-146.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Sarmiento Reyes, Yoel Ramón, & Delgado Fernández, Mercedes. (2021). Dimensiones y variables de competitividad para un mejor desempeño empresarial. *Cofin Habana*, 15. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612021000200006&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612021000200006&lng=es&tlng=es).
- Schwab, K. (2019). *The global competitiveness report 2019*. World Economic Forum. Obtenido de

## MODELO TEÓRICO DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL CON ENFOQUE EN RECURSOS ESTRATÉGICOS

[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

Valero, G. (2019). *Influencia de la competitividad y el capital tecnológico, en la internacionalización de las empresas exportadoras de Bucaramanga y su Área Metropolitana-Colombia*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. DOI: 10.4995/Thesis/10251/140312

Vargas, B. & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 59-80.

<https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733604004.pdf>