

Block, Joern, Karsten Kohn, Danny Miller y Katrin Ullrich.

2015 "Necessity entrepreneurship and competitive strategy." *Small Business Economics*. New York, volumen 44, número 1, pp. 37-54.
por Miguel Córdova
cordova.miguel@pucp.edu.pe

1. La decisión de un emprendedor

De acuerdo a lo mencionado por Porter (1980), toda empresa que decide iniciar operaciones tendría dos alternativas de elección con respecto a su estrategia competitiva en el mercado: liderazgo en costos o diferenciación de producto/servicio. Las opciones que tendría un emprendedor en cuanto a su estrategia competitiva pueden resultar en algunas variantes adicionales, con diferentes características y detalles, que podrían ampliar de cierta forma el alcance de estudio e investigación en este campo organizacional.

Por otro lado, según Hitt y otros (2001) y posteriormente por Coviello (2006), uno de los recursos principales para iniciar un emprendimiento, sea local o extranjero, es la disponibilidad de la información y de los recursos en general necesarios para construir una sólida plataforma de emprendimiento estratégico. De acuerdo con esto, para los emprendedores sería muy importante prestar mucha atención a sus redes de relaciones -el llamado *capital social* por Adler y Kwon (2002)-. Estas redes de relaciones o capital social pueden pertenecer a la empresa o a sus directivos; sin embargo, en una empresa que inicia operaciones -es decir, en un emprendimiento- por lo general se trata de las mismas redes. Este capital social provee a las organizaciones de una serie de valiosos recursos, tales como información, influencias y colaboración (Adler y Kwon 2002). Asimismo, también pueden estar disponibles en las redes otros recursos relacionados a los anteriores, tales como la reputación, el conocimiento, la capacidad de aprendizaje y la capacidad de transferencia del conocimiento (Hitt y otros 2001).

Para Peng y otros (2009), no solo las redes se encargan de proveer un contexto adecuado para el emprendimiento, sino también las instituciones que conforman el espacio en el cual las iniciativas de emprendimiento se van a desenvolver. Las instituciones, sean estas formales o informales, se han considerado como una parte importante en el modelamiento de la estrategia competitiva para cualquier empresa, conjuntamente con el esquema de las fuerzas competitivas del mercado (Porter 1980) y con el esquema de la importancia de los recursos (Barney 1991). Las instituciones se encargan entonces de brindar un contexto adecuado para el normal desarrollo de los planes e iniciativas empresariales de los emprendedores, pues son ellas las encargadas de regular y normar las actividades de la industria correspondiente.

Así, podemos observar entonces que las decisiones y acciones llevadas a cabo por los emprendedores con respecto a su estrategia competitiva dependen de muchas otras variables adicionales a las que tradicionalmente se tenían como opciones de elección libre. En muchas situaciones, los emprendedores deben adaptar su estrategia competitiva a los recursos con los que disponen, a la coyuntura en la que se encuentran debido a las instituciones que regulan el mercado y/o a diferentes motivaciones para emprender un negocio. El artículo analizado de Block y otros (2015) nos ayuda precisamente a descubrir que existen motivos diferentes por los cuales los emprendedores optan por distintas estrategias competitivas, sin ser esta elección necesariamente un acto libre, planificado o estructurado.

2. Análisis del caso: cuando el emprendimiento es por necesidad

En términos generales, no solo se busca incorporar cualquier estrategia competitiva, sino una que asegure principalmente dos cosas: sostenibilidad en el tiempo y crecimiento de negocio. Los autores nos explican cómo a través de un estudio de investigación con base en 4 568 empresas emprendedoras alemanas se ha determinado que los emprendedores por necesidad (EPN) muestran una mayor predilección hacia estrategias competitivas de liderazgo en costos, y no hacia estrategias de diferenciación de producto o servicio. Los encuestados de estas empresas no solo han respondido preguntas específicas de la propia empresa, sino que también han provisto información importante para evaluar la elección de la estrategia, acerca de los motivos por los cuales surgió el emprendimiento y el talento del capital humano de sus fundadores.

Se debe tener en cuenta también, de acuerdo a lo mencionado por los autores del artículo, que el EPN es prácticamente empujado a la acción por las circunstancias que lo rodean y lo hacen buscar un ingreso para fines personales. Por este motivo, los EPN encuentran mayor facilidad y adherencia en una estrategia de costos bajos, ya que dicha estrategia competitiva es de rápida implementación y requiere una menor cantidad de conocimiento técnico para ponerla en marcha.

Tomando en consideración que los EPN muchas veces carecen de tiempo o de capital suficiente para hacer sostenibles largas campañas de planificación estratégica acerca de lo que quieren implementar, entonces podemos concluir que estos EPN tienen acceso a recursos diferentes que otros tipos de emprendedores. Estos recursos generan motivos específicos por los cuales hacer emprendimiento que, según los autores, pueden terminar de definir lo que será la estrategia competitiva que mantendrán estas empresas en su etapa inicial y también durante muchos años.

La preferencia de los EPN por estrategias de costos bajos se ve finalmente guiada por características propias de los emprendedores, tales como el talento del capital humano con el que cuentan y otros recursos socioeconómicos disponibles.

Como mencioné anteriormente, esto nos alejaría del modelo tradicional en el que una empresa podía elegir libremente la que considere la mejor alternativa como estrategia competitiva en su mercado, ya que esta elección dependería de otros factores importantes, internos y externos, que puedan acompañar el momento de la formación del emprendimiento. Para los EPN, por ejemplo, según lo mencionado en el artículo en revisión, sus características internas, como pueden ser el tener pocas oportunidades de insertarse al mercado laboral de forma dependiente, la disposición de trabajar por baja retribución económica o la capacidad de poder incorporar a la empresa a amigos y/o familiares que también estén dispuestos a trabajar por una baja compensación económica y por largas jornadas laborales, influyen directamente en la elección del emprendedor por una estrategia de liderazgo en costos bajos.

El artículo menciona también una correlación entre el emprendimiento por necesidad y los bajos niveles de educación, experiencia y habilidades emprendedoras, lo que haría que los EPN encuentren en la estrategia de liderazgo en costos muchas veces una única opción para poder implementar efectivamente su idea de negocio. Esto haría que, por estar el crecimiento del emprendimiento relacionado a nivel mundial con la aparición

de las crisis económicas, cada vez más estos EPN aparezcan en diferentes países y se establezcan luego de estos períodos de contracción económica, pero siempre con una estrategia de precios bajos, sin dejar mucho espacio para la innovación y diferenciación en la competencia del mercado.

Finalmente, los autores mencionan como una limitación para el estudio la recolección de las variables en el mismo momento. Esto podría generar que algunos emprendedores que en dicho momento no tuvieran una idea original que pueda generar una estrategia de diferenciación hayan sido clasificados como emprendedores por necesidad. Para investigaciones futuras, esto podría enriquecerse con otras conclusiones obtenidas tomando información en diferentes momentos del tiempo de vida de las empresas.

3. Aplicaciones prácticas y conclusiones

Para los emprendedores en general, lo que se puede rescatar de este artículo es que cada emprendimiento es diferente, incluso cuando se trate de la misma idea, ya que pueden generarse en diferentes momentos y contextos, lo que haría que las condiciones cambien y que los recursos a los que se puedan acceder sean diversos. Los emprendedores deben poner atención principalmente a las condiciones circundantes del entorno, las instituciones que lo conforman y los recursos con los que cuenten al momento de decidir ejecutar el emprendimiento. Estos recursos pueden provenir de fuentes internas, como pueden ser las propias capacidades y conocimientos del personal involucrado en el emprendimiento, o de fuentes externas, como pueden ser los recursos que se obtienen de las redes de relaciones o capital social. De los recursos que se pueden obtener a través de las redes de relaciones, tal vez el más importante sea el de la información.

Para las empresas que decidan analizar a sus nuevos competidores, pueden encontrar en este artículo gran información acerca de cómo un emprendimiento puede surgir sobre la base de sus capacidades iniciales y de la propia necesidad de emprender un negocio. Este emprendimiento por necesidad encuentra gran afinidad en la estrategia de liderazgo en costos, lo que podría proveer a las empresas de conocimiento acerca de las ventajas competitivas y dirección estratégica de sus competidores.

Para el Estado, encargado de la dirección económica de un país, sería importante observar el comportamiento de la aparición de los EPN en sus respectivos territorios comparado al incremento o disminución de sus tasas de innovación. De acuerdo a lo explicado en el artículo, si las crisis generan emprendimiento por necesidad y dicho tipo de emprendimiento está liderado en su mayoría por estrategias de liderazgo en costos y no de diferenciación, entonces podríamos inferir que los países que muestran mayores impactos negativos, producto de las crisis económicas, y que a su vez utilizan el emprendimiento por necesidad como herramienta clave para salir de la pobreza mostrarían también una contracción en sus índices de generación de innovación.

Asimismo, el contexto adecuado para el emprendimiento que puedan proveer las instituciones formales o informales que se encargan de regular el entorno también podría influir en la elección de una estrategia competitiva, dependiendo del nivel de desarrollo de las instituciones y del país en el que se encuentre el emprendimiento. Por ejemplo en Perú, la compañía Aprenda, que pertenece al grupo ACP, especializada en capacitar emprendedo-

res, tiene el objetivo de capacitar a más de un millón de emprendedores antes del cierre del 2016 (Gestión 2016). Las instituciones formales e informales son las que muchas veces podrían modelar las oportunidades para surgir que tiene el emprendimiento y, a su vez, sugerir las estrategias competitivas que pueden adoptar estos al hacerlo.

Para los investigadores, este artículo ayudaría a encontrar nuevos caminos de investigación con respecto a los diferentes escenarios que pueden ocasionar una elección forzosa de algún modelo de estrategia competitiva por parte de los emprendedores. Sobre la base de nuevos y futuros análisis del comportamiento de los emprendedores con respecto a su decisión de estrategias competitivas, podremos entender otras variables que tendrían la capacidad de influir en estas importantes decisiones de negocio que afectarían directamente la sostenibilidad en el tiempo de la empresa y su capacidad de generar crecimiento en el mismo.

Miguel Córdova

Pontificia Universidad Católica del Perú

bibliografía

- Adler, Paul y Seok-Woo Kwon**
- 2002 "Social Capital: Prospects for a New Concept". *The Academy of Management Review*. Volumen 27, número 1, pp. 17-40.
- Barney, Jay**
- 1991 "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*. Volumen 17, número 1, pp. 99-120.
- Coviello, Nicole**
- 2006 "The Network Dynamics of International New Ventures". *Journal of International Business Studies*. Volumen 37, número 5, pp. 713-731.
- Gestión**
- 2016 "Aprenda prevé superar el millón de emprendedores peruanos capacitados al cierre del 2016". *Gestión*. Lima, 2 de febrero. Consulta: 27 de febrero de 2016.
<http://gestion.pe/empresas/aprenda-preve-superar-millon-emprendedores-peruanos-capacitados-al-cierre-2016-2153817>
- Hitt, Michael**
- 2001 "Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation". *Strategic Management Journal*. Volumen 22, número 6-7, pp. 479-491.
- Peng, Mike y Otros**
- 2009 "The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod". *Academy of Management Perspectives*. Volumen 23, número 3, pp. 63-81.
- Porter, Michael**
- 1980 *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.
-
- Fecha de recepción: 12/01/2016
Fecha de aceptación: 24/01/15