



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TESIS

***Estrategias competitivas que inciden en el crecimiento de las PYMES del
Municipio de Aguascalientes
(Caso Sector Alimentos – Agroindustria)***

PRESENTA

Ramón Rodrigo Rodríguez Camacho

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Comité Tutoral

Dr. Luis Aguilera Enríquez

Dra. Martha González Adame

Dr. José G. Vargas Hernández

Aguascalientes, Ags. 30 de Junio 2012



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. /CCEA / SIP / 032 / 2012

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumno(a) RAMON RODRIGO RODRIGUEZ CAMACHO, ha concluido satisfactoriamente su tesis para obtener el grado de DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, con el título Estrategias competitivas que inciden en el crecimiento de las PYMES del Municipio de Aguascalientes (Caso Sector Alimentos - Agroindustria), este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis	DR. LUIS AGUILERA ENRIQUEZ
Lector 1	DR. MARTHA GONZALEZ ADAME
Lector 2	DR. JOSE GUADALUPE VARGAS HERNANDEZ

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 24 de Mayo de 2012
" SE LUMEN PROFERRE "


DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO



c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestría

*mchn



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES
FORMATO DE CARTA DE VOTO APROBATORIO

Dra. María del Carmen Martínez Serna
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **RAMÓN RODRIGO RODRÍGUEZ CAMACHO** con ID 29424 quien realizó la tesis titulada: **Estrategias competitivas que inciden en el crecimiento de las PYMES del municipio de Aguascalientes (Caso sector alimentos - agroindustria)**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirla, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 22 de mayo de 2012.

Dr. Luis Aguilera Enríquez
Tutor de tesis

Dr. Martha González Adame
Co-tutor de tesis

Dr. José Gpe. Vargas Hernández
Co-tutor de tesis

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración Básica
c.c.p.- Consejero Académico
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES.

Cuando reflexiono sobre todo lo que me han enseñado es cuando siento que no he terminado de agradecerles la fe que han puesto en mi, los valores que me inculcaron y la fortaleza que siempre me mostraron.

A MI ESPOSA.

No acabo de entender de donde obtienes tanta paciencia hacia mi, ojalá pueda recompensarte por todo el tiempo que no he podido estar a tu lado.

A RODRIGO.

Cuando lo leas quisiera transmitirte las gracias que le doy a Dios por concederme la dicha de ser tu padre, eres la motivación que impulsa a ser mejor.

A MIS TUTORES

Por guiarme en este proceso y aguantar mis arrebatos de aprendiz, lo que contiene este documento nunca lo hubiera hecho sin su comprensión y ayuda.

*Durante el transcurso de mi vida me han dicho muchas veces “No vas a poder”
ahora les agradezco a esas personas porque me otorgaron templanza
y fortalecieron mi espíritu para llegar a este punto en mi vida.*

RESUMEN

El objetivo de investigación se definió como: determinar, analizar, y proponer las estrategias empresariales que inciden en el crecimiento y competitividad de las PYMES del sector alimentos-agroindustria en el Municipio de Aguascalientes.

La tipología de Miles & Snow (1986) establece las configuraciones organizativas desde una perspectiva holística que aporta una descripción rica de las características organizativas asociadas con cada estrategia. Así las estrategias deberán considerar dentro de su análisis las características propias de la organización, visibles y ocultas, mediante la participación objetiva de los directivos y la intervención de consultores externos que aporten una visión objetiva de las mismas.

La mayoría de los autores que tratan el crecimiento empresarial, dan por sentado que el objetivo de los empresarios es la creación de valor y la maximización de los beneficios, pero existen muchas empresas, especialmente empresas familiares de reducida dimensión, que tienen mentalidad de pequeñas y por tanto, no tienen ningún tipo de motivación por crecer.

Los resultados obtenidos tiene gran profundidad analítica y conceptual en la variable Producción existe alineación a los conceptos teóricos donde la empresa al menos evalúe el rendimiento de sus esfuerzos productivos, que existan canales efectivos de comunicación y que el proceso de toma de decisiones este nutrido por una comprensión de las propias capacidades y limitaciones de la organización en la búsqueda de aprovechar oportunidades de mercado.

La variable RRHH para las cuatro Estrategias presenta un valor muy similar y equilibrado para sus dos componentes (organización y capacidades), ello denota la baja influencia que tiene el tipo de estrategia en el comportamiento de la variable RRHH. En la variable Producción es donde se encuentran la mayor cantidad de diferencias; la Exploradora le da poco valor a uso de TIC'S (de manera similar a la Defensiva, pero la Reactiva le otorga un 70% de importancia), todas excepto al estrategia Defensiva (26%) le otorgan poco valor al concepto de acciones de mantenimiento de equipos e instalaciones (entre 6% y 8%).

Desde la óptica del análisis factorial cuya capacidad para agrupar en pocos factores el comportamiento de los datos; permite integrar la variable RRHH que de otra manera no se hubiera considerado debido a su baja correlación lineal. El análisis factorial confirmatorio arrojó que el factor con mayor carga porcentual es RRHH esto se debe poner en el contexto ya que los empresarios asumen que si bien los equipos y procesos son importantes, sin el factor humano no se podrán obtener resultados positivos para la organización. El modelo factorial tiene la ventaja de incluir las cuatro variables de análisis, para que el gerente de empresa tenga elementos de decisión, permitiéndole diferenciar la magnitud de cada variable según sea la estrategia que desee aplicar.

Con la información presentada, el modelo factorial y los modelos de ecuaciones de regresión múltiple, el gerente de empresa tendrá suficientes elementos para decidir que tipo de estrategia podría elegir para su organización, siempre y cuando haya evaluado las características y limitaciones presentes.

Si desea evaluar el impacto específico en cada ecuación podría ubicar a su empresa por medio del instrumento de recolección de datos (encuesta aplicada en esta investigación) para conocer el valor inicial de su empresa dentro del conjunto de ecuaciones, de ahí sustituiría el valor al que desea llegar (tomando como base sus prioridades empresariales) y obtendría el efecto de la interacción de variables en cada una de ellas (Competitividad y Crecimiento).

Con ello podrían encontrarse elementos para determinar causas por las cuales la situación de las PYME's no es óptima, a pesar de que muchas de ellas tienen el potencial para estar en una mejor situación competitiva y de crecimiento. En un sentido más amplio los resultados de esta investigación no sólo le sirven al gerente de empresa, sino también al funcionario público que desarrolla los esquemas de política pública porque se aportan elementos de juicio sobre la influencia de las acciones emprendidas y los resultados esperados.

Palabras Clave: Estrategia, Estrategias empresariales, Competitividad, Crecimiento, PYMES, Sector alimentos-agroindustria.

ABSTRACT

The research objective was defined as: identify, analyze, and propose business strategies that affect the growth and competitiveness of SMEs in the agro-food sector in the Municipality of Aguascalientes.

The typology of Miles & Snow (1986) provides organizational arrangements from a holistic perspective that provides a rich description of the organizational characteristics associated with each strategy. This strategy should consider in its analysis the characteristics of the organization, visible and hidden, through the participation of management objective and the intervention of outside consultants to provide an objective view of them.

Most authors addressing business growth, they assume that the purpose of business is creating value and maximizing profits, but there are many businesses, especially small size family businesses that have the mentality of small and therefore have no motivation to grow.

The results have great depth analytical and conceptual production in the variable exists the theoretical alignment where the company at least evaluate the performance of their productive efforts, there are effective channels of communication and the decision making process this large a understanding of their own capabilities and limitations of the organization seeking to exploit market opportunities.

The variable RRHH for the four strategies has a value very similar and balanced for its two components (organization and capabilities), this indicates the low influence of the type of strategy in the behavior of the variable RRHH. In the variable Production is where the greatest number of differences, the Explorer gives little value to the use of TICs (similar to the Defensive, but the Reactive gives a 70% significance), all but the defensive strategy (26%) give little value to the concept of maintenance facilities (between 6% and 8%).

From the perspective of factor analysis whose ability to group a few factors in the behavior of the data, RRHH can integrate the variable that otherwise had not been considered due to its low linear correlation. Confirmatory factor analysis showed that

the percent load factor is more RRHH this must be set in context and that employers assume that while the equipment and processes are important, without the human factor cannot be positive outcomes for the organization. The factor model has the advantage of including the four variables of analysis, so that the business manager has decision points, allowing you to differentiate the magnitude of each variable depending on the strategy to apply.

With the information presented, the factor model and models of multiple regression equations, the business manager will have enough information to decide which strategy might choose for your organization, provided it has evaluated the characteristics and constraints present.

To assess the specific impact on each equation could place your company through the data collection instrument (survey used in this research) for the initial value of your business within the set of equations, then replace the value that want to reach (based on business priorities) and obtain the effect of the interaction of variables in each (Competitiveness and Growth).

This may be elements to determine causes for which the actual situation is not optimal, although many have the potential to be in a better competitive position and growth. In a broader sense the results of this research not only serve the business manager, but also the public official who develop public policy schemes because they provide evidence on the influence of actions and expected results.

Key Words: Strategy, Business strategies, Competitiveness, Growth, SME, Agro-food sector.

INDICE

<i>INTRODUCCIÓN</i>	7
Antecedentes	1
Planteamiento del Problema	3
Preguntas de investigación	4
Objetivo General	5
Hipótesis	5
Justificación	7
Delimitación: Alcances y limitaciones	12
Organización del Trabajo	12
<i>PRIMERA PARTE</i>	14
<i>FUNDAMENTOS ESTRATEGICOS PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y</i>	
<i>MARCO CONTEXTUAL DE LAS PYMES</i>	14
<i>INTRODUCCIÓN</i>	15
<i>CAPITULO I. ESTRATEGIA</i>	16
1.1.- Conceptos generales de estrategia	16
1.2.- Tipos de Estrategias	26
1) Estrategias por ciclo de vida de la empresa	28
2) Estrategias genéricas	31
3) Escuelas del Pensamiento Estratégico de Mintzberg	39
1.3.- Tipología de Configuraciones estratégicas de Miles & Snow	42
<i>CAPITULO II. COMPETITIVIDAD</i>	46
2.1.- Conceptos Generales de competitividad	46
1) Modelo de Fuerzas Competitivas	49
2.2.- Ventajas competitivas	51
<i>CAPITULO III. CRECIMIENTO EMPRESARIAL</i>	55
3.1.- Conceptos generales de Crecimiento empresarial	55
3.2.- Factores asociados al crecimiento	56
3.3.- Teoría de Recursos y Capacidades	63
<i>CAPITULO IV. FACTORES COMPLEMENTARIOS AL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS</i>	74
4.1.- Conceptos Generales de Innovación	75
1) Schumpeter como precursor	75

2) Contemporáneos	76
a) Manual de Oslo	77
b) Complejidad por Tamaño de empresa	80
c) Innovación y tecnología.	85
4.2.- El Proceso estratégico y su relación con las áreas funcionales	96
1) Dirección	102
2) Operación	105
3) Integración	108
4.3.- Estado del arte: investigaciones previas	111
<i>CAPITULO V. MARCO CONTEXTUAL: LAS PYMES</i>	127
5.1.- Situación Actual de las PYMES en Aguascalientes	142
5.2.- Importancia del Problema de Estudio en Aguascalientes.	146
<i>CONCLUSIÓN (PRIMERA PARTE)</i>	150
<i>SEGUNDA PARTE</i>	151
<i>LA INVESTIGACIÓN: MODELO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS QUE DETERMINAN EL CRECIMIENTO Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR ALIMENTOS- AGROINDUSTRIA</i>	151
<i>INTRODUCCIÓN</i>	152
<i>CAPITULO VI. DISEÑO METODOLÓGICO y SU FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</i>	153
6.1 Tipo de estudio	153
6.2 Población y Muestra:	153
6.3 Población y muestra: Sujetos de estudio	155
6.4 Requisitos para la Recolección de datos:	159
1) Validez y Fiabilidad	159
2) Selección de Variables e instrumento de recolección de datos	164
6.5.- Protocolo de aplicación y recolección de datos	166
6.6 Constructo y variables	167
1) Operacionalización de Variables	170
<i>CAPITULO VII. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA, COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO</i>	177
Análisis Descriptivo	178
Normalización	187
Análisis Inferencial	190

1) Análisis Factorial Exploratorio	190
2) Análisis Factorial Confirmatorio.	192
3) Análisis de Regresión	201
a) Regresión para Competitividad	203
b) Regresión para Crecimiento	209
c) Regresión para los Tipos de Estrategia	214

CAPITULO VIII. MODELO PARA EL ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS QUE DETERMINAN EL CRECIMIENTO Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR

<i>ALIMENTOS-AGROINDUSTRIA</i>	223
Diseño por Carga Factorial	226
Diseño por Ecuaciones de Regresión	231
<i>CONCLUSIONES</i>	235
<i>GLOSARIO</i>	257
<i>ANEXO I INSTRUMENTO APLICADO</i>	261
<i>ANEXO II ARTÍCULO PUBLICADO</i>	267
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	279

INDICE DE TABLAS

CUADRO 1	INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL	61
CUADRO 2	DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR TAMAÑO NACIONAL Y ESTADO DE AGUASCALIENTES	127
CUADRO 3	DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR TAMAÑO (NACIONAL Y ESTADO DE AGUASCALIENTES)	128
CUADRO 4	% VENTAS Y COMPRAS POR TAMAÑO SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA	129
CUADRO 5	ÍNDICE DE VOLUMEN FÍSICO DE LA PRODUCCIÓN MANUFACTURERA	132
CUADRO 6	PIB Y COMERCIO MUNDIAL	140
CUADRO 7	PIB DE MÉXICO POR SECTOR (A PRECIOS DE 2003)	140
CUADRO 8	VARIACIONES ANUALES (EN PORCIENTO)	141
CUADRO 9	POBLACIÓN DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES POR MUNICIPIO	144
CUADRO 10	PIB DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES POR ACTIVIDAD	144
CUADRO 11	CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN PARA CRECIMIENTO	170
CUADRO 12	CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN PARA COMPETITIVIDAD	171
CUADRO 13	CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN PARA INNOVACIÓN	172
CUADRO 14	CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN PARA ASPECTOS PRODUCTIVOS	173
CUADRO 15	CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN PARA CAPITAL HUMANO	174
CUADRO 16	CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN PARA ASPECTOS DE MERCADOTECNIA	174
CUADRO 17	CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN PARA ESTRATEGIA	175
CUADRO 18	SECUENCIA DE PROCEDIMIENTOS ESTADÍSTICOS	177
CUADRO 19	ÍTEMS POR BLOQUE CONCEPTUAL	178
CUADRO 20	ALFA DE CRONBACH POR BLOQUE CONCEPTUAL	179
CUADRO 21	MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD	180
CUADRO 22	VARIABLE INDEPENDIENTE PRODUCCIÓN	181
CUADRO 23	VARIABLE INDEPENDIENTE ESFUERZOS DE MERCADOTECNIA (MKT)	182
CUADRO 24	VARIABLE INDEPENDIENTE INNOVACIÓN	183
CUADRO 25	VARIABLE INDEPENDIENTE RRHH	184
CUADRO 26	VARIABLES DEPENDIENTES COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO	185
CUADRO 27	CORRELACIÓN DE PEARSON VARIABLES INDEPENDIENTES VS DEPENDIENTES	187
CUADRO 28	CORRELACIÓN DE PEARSON VARIABLES INDEPENDIENTES PROMEDIOS VS DEPENDIENTES	188
CUADRO 29	CORRELACIÓN DE PEARSON VARIABLES INDEPENDIENTES VS DEPENDIENTES	188
CUADRO 30	CORRELACIÓN DE PEARSON COMPONENTES POR TIPO DE ESTRATEGIA	189
CUADRO 31	ESTADÍSTICOS DE REFERENCIA PARA VARIABLES INDEPENDIENTES	195
CUADRO 32	ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO (SATURACIÓN POR FACTOR)	196
CUADRO 33	MATRIZ DE TRANSFORMACIÓN DE FACTORES	196
CUADRO 34	VARIANZA TOTAL EXPLICADA	197
CUADRO 35	ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO POR ESTRATEGIA	198
CUADRO 36	ESTADÍSTICOS DE REFERENCIA	198
CUADRO 37	ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO POR TIPO DE ESTRATEGIA	199
CUADRO 38	ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO (EXPRESADO EN TÉRMINOS PORCENTUALES)	199
CUADRO 39	ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO POR ESTRATEGIA (CARGA PORCENTUAL)	200
CUADRO 40	ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO POR ESTRATEGIA (SIN CONSIDERAR RRHH)	201
CUADRO 41	ANOVA (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD)	203
CUADRO 42	COEFICIENTES (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD)	203
CUADRO 43	RESUMEN DE ESTADÍSTICOS (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD)	204
CUADRO 44	RESUMEN DE ESTADÍSTICOS (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD) SIN RRHH	206
CUADRO 45	ANOVA SIN RRHH (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD)	206

CUADRO 46	COEFICIENTES SIN RRHH (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD)	206
CUADRO 47	RESUMEN DE ESTADÍSTICOS (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO)	209
CUADRO 48	ANOVA (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO)	209
CUADRO 49	COEFICIENTES (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO)	209
CUADRO 50	RESUMEN DE ESTADÍSTICOS (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO) SIN RRHH	211
CUADRO 51	ANOVA SIN RRHH (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO)	211
CUADRO 52	COEFICIENTES SIN RRHH (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO)	211
CUADRO 53	RESUMEN DE ESTADÍSTICOS (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD) ESTRATEGIA 1, 2, 3 Y 4	214
CUADRO 54	ANOVA (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD) ESTRATEGIA 1, 2, 3 Y 4	214
CUADRO 55	COEFICIENTES (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD) ESTRATEGIA 1, 2, 3 Y 4	215
CUADRO 56	REGRESIÓN MÚLTIPLE (VARIABLE COMPETITIVIDAD POR ESTRATEGIA)	216
CUADRO 57	DISPERSIÓN RESIDUOS DE LA REGRESIÓN MÚLTIPLE (VARIABLE COMPETITIVIDAD POR ESTRATEGIA)	216
CUADRO 58	VALORACIÓN DE COEFICIENTES (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD) ESTRATEGIA 1, 2, 3 Y 4	217
CUADRO 59	RESUMEN DE ESTADÍSTICOS (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO) ESTRATEGIA 1, 2, 3 Y 4	218
CUADRO 60	ANOVA (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO) ESTRATEGIA 1, 2, 3 Y 4	218
CUADRO 61	COEFICIENTES (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO) ESTRATEGIA 1, 2, 3 Y 4	219
CUADRO 62	REGRESIÓN MÚLTIPLE (VARIABLE CRECIMIENTO POR ESTRATEGIA)	220
CUADRO 63	DISPERSIÓN RESIDUOS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE (VARIABLE CRECIMIENTO POR ESTRATEGIA)	220
CUADRO 64	VALORACIÓN DE COEFICIENTES (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO) ESTRATEGIA 1, 2, 3 Y 4	221
CUADRO 65	ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO (CARGA PORCENTUAL POR FACTOR)	227
CUADRO 66	ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO (EXPRESADO EN TÉRMINOS PORCENTUALES)	228
CUADRO 67	MODELO FACTORIAL POR ESTRATEGIA	230
CUADRO 68	MODELAMIENTO POR REGRESIÓN MÚLTIPLE	231
CUADRO 69	MODELAMIENTO POR ECUACIONES DE REGRESIÓN MÚLTIPLE (VIA ESTRATEGIA)	232
CUADRO 70	MODELO DE ECUACIONES DE REGRESIÓN MÚLTIPLE	234
CUADRO 71	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	236
CUADRO 72	VARIABLE INDEPENDIENTE RRHH VS COMPETITIVIDAD (POR COMPONENTES)	241
CUADRO 73	VARIABLE INDEPENDIENTE RRHH VS CRECIMIENTO (POR COMPONENTES)	242

INDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1	ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD	67
GRÁFICA 2	ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD.....	68
GRÁFICA 3	SITUACIÓN INTERNET EN MÉXICO	90
GRÁFICA 4	PERCEPCIÓN USUARIOS DE INTERNET EN MÉXICO.....	90
GRÁFICA 5	VENTAS Y COMPORTAMIENTO DE USUARIOS DE INTERNET EN MÉXICO	91
GRÁFICA 6	AUTORES REFERENCIADOS SOBRE ESTRATEGIAS	112
GRÁFICA 7	AUTORES REFERENCIADOS DE COMPETITIVIDAD.....	114
GRÁFICA 8	AUTORES REFERENCIADOS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL	116
GRÁFICA 9	AUTORES REFERENCIADOS SOBRE INNOVACIÓN	118
GRÁFICA 10	AUTORES REFERENCIADOS PARA PROCESOS PRODUCTIVOS.....	120
GRÁFICA 11	AUTORES REFERENCIADOS SOBRE TIC'S	122
GRÁFICA 12	AUTORES REFERENCIADOS SOBRE RECURSOS Y CAPACIDADES	124

GRÁFICA 13 AUTORES REFERENCIADOS PARA MERCADOTECNIA	126
GRÁFICA 14 PIB NACIONAL (MILLONES DE DÓLARES)	129
GRÁFICA 15 EVOLUCIÓN DEL TIPO DE CAMBIO	130
GRÁFICA 16 PIB AGUASCALIENTES VALORES ABSOLUTOS	130
GRÁFICA 17 CRECIMIENTO PIB PER CÁPITA NACIONAL (DÓLARES)	132
GRÁFICA 18 VARIACIONES % ANUAL DEL ÍNDICE DE VOLUMEN FÍSICO	133
GRÁFICA 19 VARIACIÓN % ANUAL ACUMULADA DEL ÍNDICE DE VOLUMEN FÍSICO	133
GRÁFICA 20 CRECIMIENTO ANUAL DE LA POBLACIÓN EN AGUASCALIENTES (1970-2020).....	143
GRÁFICA 21 POBLACIÓN DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES Y TASA DE CRECIMIENTO.....	143
GRÁFICA 22 DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS EN AGUASCALIENTES	146
GRÁFICA 23 SELECCIÓN POR TEMA DE BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	154
GRÁFICA 24 DISEÑO DEL CONSTRUCTO DE COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL	170
GRÁFICA 25 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS	179
GRÁFICA 26 HISTOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN MEDIA DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN.....	180
GRÁFICA 27 AGRUPACIÓN DE ÍTEMS POR FACTOR (ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO)	191
GRÁFICA 28 AGRUPACIÓN DE ÍTEMS POR VARIABLE (RELACIÓN POR CONSTRUCTO TEÓRICO).....	192
GRÁFICA 29 CONJUNTO DE FACTORES QUE INTEGRAN A LAS VARIABLES DE ANÁLISIS.....	193
GRÁFICA 30 DISPERSIÓN DE LA REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD.....	205
GRÁFICA 31 DISPERSIÓN DE LA REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD SIN RRHH.....	207
GRÁFICA 32 DISPERSIÓN PARA RESIDUOS DE LA REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD SIN RRHH.....	208
GRÁFICA 33 DISPERSIÓN DE LA REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO	210
GRÁFICA 34 DISPERSIÓN DE LA REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO SIN RRHH	212
GRÁFICA 35 DISPERSIÓN PARA RESIDUOS DE LA REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO SIN RRHH	213
GRÁFICA 36 BALANCE PORCENTUAL DE ÍTEMS POR BLOQUE CONCEPTUAL	224
GRÁFICA 37 MODELO FACTORIAL	227
GRÁFICA 38 SOLUCIÓN GRÁFICA A LAS ECUACIONES DE COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO.....	246
GRÁFICA 39 SOLUCIÓN GRÁFICA PARA ECUACIÓN DE COMPETITIVIDAD	247
GRÁFICA 40 SOLUCIÓN GRÁFICA PARA ECUACIÓN DE CRECIMIENTO	248
GRÁFICA 41 INCREMENTO DE COMPETITIVIDAD	249
GRÁFICA 42 INCREMENTO EN CRECIMIENTO.....	250

INTRODUCCIÓN

El estudio de las pequeñas y medianas empresas desde la perspectiva de cómo han identificado formas de llevar a cabo sus actividades productivas, es uno de los elementos que motivan la presente investigación. Las PYME's han definido las líneas de investigación en materia económica y administrativa, sea por la cantidad de empleos que generan, por su aportación a la economía regional o por la forma en que han sobrevivido a situaciones críticas en la economía mexicana.

Las posiciones para analizarlas van desde las formas de integración, sus esfuerzos para mejorar la eficiencia de cada eslabón en la cadena productiva, la diversidad de los recursos internos, las características del proceso de toma de decisiones y la forma en que interpretan la información de su entorno.

Antecedentes

Por ello variables como la Competitividad evaluada desde el punto de vista de los factores competitivos (precio, poder de negociación, posición competitiva, calidad, diferenciación, entre otros), deben evaluarse considerando la percepción del propio empresario. Con ello se podrá fortalecer el conocimiento de los alcances, limitaciones y oportunidades de cada uno de los sectores productivos.

A nivel empresarial los esfuerzos realizados y los apoyos recibidos, así como las condiciones en donde se realizan las actividades económicas sitúan a la variable Crecimiento (integrada por elementos de rentabilidad, posición financiera y flujo de efectivo entre otros), como elemento indispensable de investigación.

El desarrollo de actividades empresariales se circunscribe dentro de un gran número de variables que guían sus acciones, por ello en la presente investigación se definieron variables que por su naturaleza influyen en los resultados medibles por parte del empresario. Surge así, la figura del gerente como el conductor de los esfuerzos de la organización para alcanzar las metas y los objetivos planteados por la empresa. Pero no solamente eso, sino que su figura adquiere relevancia porque tiene en sus manos la capacidad de cambiar la forma en que la empresa se enfrenta a las condiciones del mercado.

Los resultados se analizan desde el punto de vista de la Competitividad, debido a que la posición competitiva (en precio, negociación y estrategia de cooperación con proveedores) son elementos clave para su medición. De igual forma aspectos como la calidad, presencia de marca, estructura de costos, tecnología utilizada y habilidades de los empleados son aspectos que complementan la definición de la variable Competitividad.

No se puede realizar el análisis de resultados de las empresas sin considerar aquellos que hacen referencia a la rentabilidad del negocio, esta es la vertiente que da origen a la variable Crecimiento, de tal manera que se obtuvo información sobre el flujo de efectivo, el crecimiento financiero, las condiciones de financiamiento y los elementos propios de la medición de rentabilidad.

Sobre estas dos variables influyen aspectos productivos, de esfuerzos de mercadotecnia, la actividad de innovación y el propio capital humano, porque son parte de la actividad empresarial y requieren consideraciones muy particulares. Principalmente si se considera que las PYME's tienen diferentes enfoques estratégicos, motivaciones diversas, mecanismos de conducción distintos y condiciones de antigüedad empresarial muy variada.

No existe una empresa que desestime la posibilidad de mejorar sus procesos y posición competitiva y financiera, lo que si existe es una gran cantidad de esfuerzos aislados que no necesariamente consideran el accionar de los demás participantes en el mercado. Es así que las investigaciones sobre PYME's han abordado su complejidad desde muy diversos puntos de vista, desde la mejora productiva, la planeación financiera y fiscal, el aprovechamiento de los programas de apoyo gubernamental, el involucramiento del personal, hasta la sustentabilidad de sus actividades.

Entonces se requiere apertura por parte de los gerentes de empresa para analizar cuidadosamente los diferentes ángulos de generación de conocimiento de los investigadores. El gerente necesita abstraerse de la problemática empresarial y comparar las afirmaciones y resultados de las investigaciones para aislar los elementos de los cuales podrá obtener beneficios para su organización.

Planteamiento del Problema

Con respecto a esta investigación el gerente debe considerar los siguientes aspectos que son indispensables para definir las acciones, la estructura y en general la forma en cómo se obtienen resultados en su empresa:

- ¿Qué estrategia lleva a cabo su empresa?
- ¿Cómo se formula y se implementa la estrategia?
- ¿Con que frecuencia se analizan los resultados de la empresa?
- ¿Quién los analiza? ¿Cómo los obtiene?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su organización?
- ¿Qué tan complejo sería proponer cambios a la forma actual de trabajo?
- ¿Cuál es la magnitud de recursos de la empresa?
- ¿Es suficiente el nivel de actualización tecnológica de los procesos productivos?
- ¿Cuáles son las áreas de mejora para incrementar la productividad?
- ¿Cómo se analizan las oportunidades de negocio?
- ¿Cómo se detectan los esfuerzos de mejora que realizan los competidores?
- ¿Se conoce la posición competitiva de la empresa?

A todas las preguntas el gerente debe dar respuesta, para que al leer los resultados de la investigación encuentre elementos de discusión sobre su propia empresa, con ello se logra uno de los objetivos de la generación de conocimiento: compartirlo con los involucrados para que encuentren posibilidades de aplicación práctica.

En esta línea de pensamiento, esta investigación pretende contrastar los fundamentos teóricos con la realidad de las PYME's del sector alimentos-agroindustria en el Municipio de Aguascalientes. Para ello toma la Tipología propuesta por Miles y Snow (1978, 1986) que separa a las empresas por el tipo de estrategia adoptada (Analizadora, Exploradora, Defensiva y Reactiva) analizando los efectos sobre la Competitividad y Crecimiento de las variables Aspectos de Mercadotecnia. (MKT) Aspectos Productivos (P), Capital Humano. (RRHH) y Esfuerzos de Innovación (IN).

La finalidad del trabajo estratégico de los gerentes y dueños de empresa según Dess y Lumpkin (2003) es entender el entorno competitivo, siendo que desde el punto de Lora (2004) solo se puede sobrevivir empresarialmente a través de un conjunto integrado de selecciones basadas en las necesidades del cliente, con las cuales se construye la posición y las ventajas competitivas necesarias para ser mejor que los competidores. Desde esta perspectiva, las empresas deben encontrar la posición de mercado que las destaque y diferencie; sin desestimar según Senge (2000) que mediante el aprendizaje continuo las empresas pueden garantizar un posicionamiento sostenido modificando su posición estratégica a la velocidad que el entorno lo exige.

Porque las empresas fueron creadas para conseguir objetivos específicos, ello requiere mantenerse al pendiente de los cambios en el entorno competitivo que permita anticiparse a situaciones particulares. En este sentido Andrews (1997) propuso a través de un modelo la relación que existe entre objetivos y las políticas y procedimientos encaminados a alcanzarlos. También Aceves (2004) propuso que la utilización de modelos conceptuales permite analizar particularidades comunes la forma de actuar y tomar decisiones entre las empresas de un sector productivo, mientras que hace la observación que un modelo de negocio es un modelo operativo que le sirve en primera instancia a una empresa en particular.

La utilidad de los modelos conceptuales es representar la realidad, desde un punto de vista determinado (bajo condiciones específicas), sirve como una guía que no siempre puede incluir los pasos concretos para su aplicación.

Preguntas de investigación

En esta investigación se caracterizarán las estrategias utilizadas por la PYMES del sector alimentos-agroindustria en el Municipio de Aguascalientes, también se determinará la magnitud de la influencia de las variables relacionadas con el Crecimiento y Competitividad.

Surgen como preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las variables que impactan el Crecimiento empresarial?
- ¿Cuáles son las variables que impactan la Competitividad empresarial?

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
-
- ¿Cómo se interrelacionan ambos conceptos a la luz de los tipos de estrategia?
 - ¿Se puede diseñar un modelo conceptual que integre tales afectaciones?

Con dicha información el gerente tendrá elementos de juicio para evaluar la pertinencia de aquellas acciones que tengan como consecuencia una mejora posible de la posición competitiva y del propio crecimiento, aunque ambas variables están influenciadas evidentemente por las expectativas personales; incluso la habilidad directiva y grado de adopción de riesgos son factores que el gerente requiere valorar.

Objetivo General

Determinar, analizar, y proponer las estrategias empresariales que inciden en el crecimiento y competitividad de las PYMES del sector alimentos-agroindustria en el Municipio de Aguascalientes.

- Objetivos Específicos
 - Caracterizar las estrategias utilizadas por la PYMES de este sector en el Municipio de Aguascalientes.
 - Analizar las variables relacionadas con el crecimiento empresarial.
 - Analizar los factores que inciden en la competitividad empresarial.
 - Diseñar un modelo que aporte los elementos necesarios para el análisis de las estrategias competitivas que determinan el crecimiento y la competitividad de las PYMES del sector alimentos-agroindustria.

Hipótesis

Para que el presente trabajo mantenga coherencia con la formalidad de cualquier investigación es necesario presentar las siguientes hipótesis:

- H₁** = El tipo de Estrategia empresarial considera diferentes variables que influyen en el Crecimiento.
- H₂** = El tipo de Estrategia empresarial considera diferentes variables que influyen en la Competitividad.
- H₃** = La Estrategia de tipo Exploradora es más efectiva, en términos de Crecimiento empresarial, que la Estrategia Analizadora.

- H₄.**= La interacción de las variables analizadas permite su agrupación diferenciando sus efectos en las variables Crecimiento y Competitividad.
- H₅.**= El tipo de Estrategia define la importancia de las variables internas de los factores de Mercadotecnia, Innovación, Producción y Capital Humano (RRHH).
- H₆.**= La Estrategia Exploradora da mayor importancia al uso de TIC'S.
- H₇.**= La Estrategia Defensiva da mayor importancia a la Mejora de Procesos y Equipos.
- H₈.**= La variable Calidad es apreciada por igual independientemente del tipo de Estrategia.
- H₉.**= La Competitividad en las empresas con Estrategia Analizadora se ve influenciada en mayor medida por la variable Producción.
- H₁₀.**= El Crecimiento en las empresas con Estrategia Exploradora se ve mayormente influenciado por la variable Innovación.

Con la finalidad poder describir eficazmente los alcances y limitaciones de ésta investigación se definirá:

➤ Variables "X"

Es la variable independiente, se refiere a las conductas o comportamientos que influyen en otras variables; para esta investigación:

- X₁ = Aspectos de Mercadotecnia. (MKT)
- X₂ = Aspectos Productivos. (P)
- X₃ = Capital Humano. (RRHH)
- X₄ = Esfuerzos de Innovación. (IN)

➤ Variables "Y"

Es la variable dependiente, cuyo comportamiento está en función de los valores que tomen otras variables (independientes); para esta investigación:

- Y1 = Competitividad
- Y2 = Crecimiento.

Debido a que el sujeto de estudio son las empresas que participan en el sector alimentos-agroindustria en el Estado de Aguascalientes, la información dependerá de la veracidad de cada empresa para aportar datos a la presente investigación. Además los resultados

son, en principio, aplicables sólo a la realidad presente en el Estado y cualquier intención de llevarlos a un contexto diferente requerirá la adecuación de cada factor a la situación específica que se requiera definir.

Adicionalmente se establece como limitante principal para la selección de los sujetos de estudio el concepto de transformación de insumos de producción primaria hacia productos de mayor valor agregado.

Justificación

En primer lugar habrá que entender que las PYMES juegan un importante papel de carácter social, por ser un instrumento de cohesión y estabilidad social al dar oportunidades de empleo (bien sea formal o informal) a personas con o sin formación profesional.

Las empresas, independientemente de su tamaño y actividad, son el motor de cualquier economía, porque generan empleo para la población, su grado de interrelación y magnitud de crecimiento es un reflejo de lo que sucede en la región y en el país en general. Pero la propia complejidad de sus interacciones y la extensa gama de circunstancias que rodean el actuar de los empresarios, hace que estudiar su comportamiento y los mecanismos mediante los cuales se toman decisiones, sea sólo uno de los múltiples enfoques en las investigaciones.

Uno de los temas más estudiados y sobre el cual se han realizado un gran número de investigaciones es la forma en que los participantes en la dinámica económica mantienen sus interacciones y alcanzan sus metas particulares.

En la mayor parte de las empresas pequeñas, la propiedad y la gestión de la empresa se concentra en la figura del propietario-gerente (asistido a veces por otros miembros familiares), el cuál ocupa un rol estratégico de líder en la organización al concentrar la mayoría de las decisiones estratégicas (BID-IKEI, 2005). Esta característica permite explicar la influencia del propietario en las decisiones empresariales ya sea en el camino estrictamente objetivo o en la toma de decisiones que terminan por desviar recursos productivos hacia actividades de índole personal.

En la más pura lógica empresarial entenderíamos que uno de los objetivos fundamentales de las mismas es la generación de valor para los dueños y el retorno de utilidades en base a la inversión realizada, sin embargo no siempre sucede lo anterior porque los intereses del empresario pasan muchas veces por la satisfacción personal, la propia ocupación, la generación de empleo o el servicio que se brinda a la comunidad.

Sin embargo Martínez S. (2010) señala que uno de los factores determinantes para el crecimiento de las empresas se ubica en la capacidad para desarrollar mejoras productivas que le permitan adecuarse a las necesidades de los consumidores.

Pero la propia capacidad de adecuación a dichas necesidades esta supeditada a las características empresariales como la edad de la empresa, su grado de consolidación, el tamaño y las motivaciones personales descritas con anterioridad

En éste sentido Cuervo (2004) describe a los “businessmen”¹ como actores que se oponen a la especialización de funciones y que prefieren la centralización de la información y por tanto de las decisiones, motivados principalmente por la satisfacción de necesidades personales. Lo cual deja de lado la idea de que las decisiones debieran tomarse por las personas con mayor capacidad de entendimiento de las variables internas de la empresa en contraposición con la información del entorno.

Regalado (2006) refiere que esta realidad no es homogénea a todas las PYMES en Latinoamérica, por ejemplo en Argentina se le da más peso a realizar el “Plan Estratégico de Negocios”². En el caso mexicano funciona al revés, primero el emprendedor ubica que existe un apoyo gubernamental y ve en el Plan de Negocios “un medio” para conseguirlo sin reparar en su importancia inherente.

Entre los autores que han investigado a las PYMES mexicanas encontramos a Aragón & Rubio (2005) quienes sostienen que “la aptitud de la empresa para obtener resultados superiores depende fundamentalmente de su habilidad para adquirir y coordinar recursos situando a la empresa dentro de la teoría de recursos y capacidades, como el centro del análisis de la competitividad empresarial”. Además defiende la posición de que la

¹ En referencia a los directivos o dueños de empresa que juegan un rol importante en la toma de decisiones dentro de la organización.

² Hansen (2009) señala que la capacidad de estar alerta a la información del entorno se expresa en el plan de negocios, convirtiéndolo en una herramienta que incrementa las posibilidades de éxito empresarial.

capacidad de la empresa para obtener éxito en los mercados dependerá fundamentalmente de los recursos que posea y de la forma en que son gestionados.

Los autores Rojo & González (2007) expresan que el crecimiento empresarial está motivado hoy en día fundamentalmente por una necesidad de supervivencia, obligando a los empresarios entender que un cambio en las formas de desarrollar la ventajas competitivas propias es absolutamente necesario.

Tomando en consideración que el crecimiento como tal se produce a través de nuevas inversiones en la propia empresa o por la adquisición, participación o establecimiento de acuerdos con otras compañías. En su favor una buena parte de la literatura económica según lo indican Alonso, Azofra, y Rodríguez (2000), explica el crecimiento de las empresas en base a las economías de escala, lo cual establece que las empresas de un determinado sector deben crecer hasta que las economías de escala.

Adicionalmente Gibrat (1931) describe el crecimiento como el resultado de diversas fuerzas o factores que actúan de forma proporcional en el tamaño de las empresas. De esta forma, una empresa pequeña tiene la misma probabilidad de crecer que una gran empresa, más allá de la edad y del tamaño. Probablemente, el crecimiento empresarial según Blázquez, Dorta, y Verona (2006) es el resultado de una compleja combinación de diferentes elementos. Así el crecimiento es un medio importante a través del cual satisfacemos los intereses de nuestros empleados, accionistas y clientes. La gente de gran capacidad busca oportunidades de desarrollo y progreso personal que pueden lograrse en un ambiente de crecimiento. Los accionistas buscan una rentabilidad superior al promedio, la cual es más probable obtener a través de una compañía en crecimiento.

Siendo el crecimiento no un objetivo primordial de la empresa, sino un medio para alcanzar otras metas, de tal forma que internamente promueva el pleno rendimiento de los factores productivos, al buscar su mayor eficiencia o como respuesta a un entorno competitivo que obliga a la empresa a expandirse para evitar la pérdida de competitividad futura.

Así, una empresa que no crezca en un sector estancado deberá reducir continuamente su estructura de gastos o evitar que éstos crezcan. Para Rodríguez (2008) el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno impulsa a la empresa a desarrollar su

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita obtener una competitividad perdurable en el tiempo. Complementando lo anterior, Taboada (2004) señala que conocer las razones por las que a la empresa le puede resultar más conveniente cooperar con otra, que producir o comprar, es de interés para la teoría económica.

Sobre ello los empresarios deben reconocer que las empresas que intentan competir en un segmento de mercado cada vez más competido, no podrán desarrollar ventajas competitivas sin haber analizado el entorno empresarial, detectando sus debilidades internas para buscar oportunidades de asociación con otras empresas para colaborar en la fabricación, la introducción de un producto o servicio en el mercado, el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas, dentro de un marco de respeto mutuo a los valores y objetivos de cada organización.

A este respecto, Whetten (1987) especifica el sentido que debe darse a este proceso, señalando que el tamaño es una medida absoluta de la dimensión de una organización, generalmente basada en el número de empleados, el total de ingresos o el volumen de activos productivos; mientras el crecimiento es una medida relativa del tamaño que debe ser observada a lo largo del tiempo.

Esta arbitrariedad de la variable o variables que han de ser utilizadas para medir el crecimiento ha constituido un serio inconveniente para todos aquellos autores que han abordado el crecimiento empresarial como objeto de estudio; por ello el investigador ha debido decidir cuál de los múltiples indicadores que pueden ser utilizados en tal proceso es el más apropiado para representar el verdadero tamaño empresarial todo proceso de evaluación del crecimiento experimentado por una organización debe venir acompañado por el análisis de la rentabilidad que debe acompañar o generar dicho proceso, de manera que puedan justificarse las inversiones realizadas

Tradicionalmente se ha admitido como uno de los principales objetivos perseguidos por las empresas, ya sean grandes o pequeñas, la obtención de la máxima rentabilidad de los capitales invertidos, perfilándose como uno de los elementos claves para la

competitividad, toda vez que existe un amplio consenso que considera a la rentabilidad como un buen indicador para evaluar la competitividad empresarial.

De ello se deduce que el estudio de las variables que condicionan o determinan la rentabilidad es coincidente, en buena medida, con el análisis de las fuentes de competitividad de la empresa.

Si de competitividad se trata Montoya (2008) resalta que no se ha logrado determinar una única definición al respecto, lo que si se encuentra en la bibliografía es que este es un concepto integral que involucra el nivel micro, meso, meta y macro (competitividad Sistémica). Donde surge la importancia la pequeña y mediana empresa como elementos en donde existe la mayor oportunidad para desarrollar líneas de investigación.

Siendo el empresario el primer responsable de evaluar las condiciones internas de la organización para ubicarse en un contexto político y económico en el cual las empresas puedan superar las dificultades que su tamaño conlleva.

Donde Mata & Martínez (2002) refieren la necesidad de evaluar el concepto de valor para el cliente (percepción por parte del cliente de la utilidad de un producto basándose en la percepción de lo que éste recibe y lo que da). Por lo que los intentos empresariales por mejorar su posición competitiva incluirán necesariamente el balance entre lo que se debe invertir y el cambio percibido por el cliente; bien sea por innovación o por mejora en los tiempos de atención y respuesta a las necesidades de los consumidores.

Todo lo anterior sirve como esbozo de las variables crecimiento, competitividad y los factores productivos al interior de la empresa; pero si no se considera el tipo de estrategia que utiliza la empresa para desarrollar sus actividades, quedaría incompleta la comprensión del fenómeno empresarial. Por ello en esta investigación se incluye la estrategia como elemento diferenciador de los posibles resultados a obtener (crecimiento y competitividad). Dando con ello la posibilidad al gerente de adecuar la forma de actuar, aportando elementos de juicio para la toma de decisiones y al fin de cuentas le ofrece un modelo para evaluar los efectos y consecuencias al modificar el tipo de estrategia.

Delimitación: Alcances y limitaciones

Los resultados a obtener en esta investigación podrán aportar elementos de juicio para que los gerentes de empresa tomen decisiones bajo un esquema donde se analizaran las principales variables que influyen la competitividad y el crecimiento empresarial.

Se pretende analizar a profundidad los conceptos teóricos para competitividad y crecimiento enmarcados por la tipología de Miles y Snow (1978) sobre estrategia, para identificar cual de ella puede contribuir en mayor medida al logro de los objetivos empresariales.

Los resultados se orientarán al diseño de un modelo que facilite la interpretación de las relaciones entre las variables que lo integran, de manera que se puedan aportar conclusiones con valor académico pero con aplicabilidad en el contexto de la PYME's del sector analizado.

Este trabajo de investigación esta supeditado al análisis de las percepciones de los gerentes a través de una encuesta (instrumento de recolección de datos), donde podrán encontrarse elementos aplicables sólo en el contexto específico del sector alimentos-agroindustria.

Organización del Trabajo

La estructura de la presente investigación presenta dos apartados principales, la Primera parte hace referencia a los fundamentos que sustentan las variables Estrategia, Competitividad y Crecimiento; lo cual permitirá al lector identificar las propuestas teóricas de los autores han realizado para perfilar cada concepto y como se ha dado su desarrollo. Incluye el Capítulo I para los tipos de estrategia, las escuelas del pensamiento estratégico y la Tipología de Miles y Snow (1978) sobre la cual se centra gran parte del trabajo de investigación. Dentro del Capítulo II se desarrollan los conceptos que permiten identificar la importancia de la competitividad para las empresas, aborda también la creación y desarrollo de ventajas competitivas. En el Capítulo III se aborda la variable crecimiento, los factores asociados a la misma y como la Teoría de Recursos y Capacidades ha sido reconocida como elemento necesario para consolidar el crecimiento empresarial.

El Capítulo IV examina los conceptos complementarios para que las variable crecimiento y competitividad puedan expresarse, en él se explora el concepto de innovación y la importancia de las áreas funcionales de la empresa. Mientras que el Capítulo V se establece el marco contextual para el Estado de Aguascalientes, resaltando la importancia de las PYMES, sus afectaciones debidas al entorno de negocios estableciéndose la necesidad de realizar la investigación sus implicaciones y aportaciones al conocimiento en la materia.

La Segunda parte se refiere a la investigación, en el Capítulo VI se establece desde la fundamentación de las variables, el instrumento de medición, el constructo teórico hasta la frontera del conocimiento. Dentro del Capítulo VII se desarrolla el análisis estadístico con el análisis factorial y el de regresión lineal como elementos principales.

Mientras en el Capítulo VIII se dedica a formular la principal aportación de este trabajo de investigación que es el diseño del modelo conceptual relacionado las variables independientes hacía la competitividad y el crecimiento empresarial. Si bien los modelos son representaciones gráficas de una realidad percibida por el investigador en un momento determinado y para una población específica, sirven en este caso para que el gerente tenga a la mano mayor información para la toma de decisiones.

Finalmente se presentan las conclusiones y comprobación de las hipótesis formuladas, de manera que sirvan como elementos de contraste y de predicción del comportamiento de las variables analizadas. Tanto las aportaciones al conocimiento como las futuras líneas de investigación se ubican en este apartado. Adicionalmente se adjunta un pequeño glosario que facilitará al lector la comprensión de conceptos específicos

PRIMERA PARTE

**FUNDAMENTOS ESTRATEGICOS PARA LA COMPETITIVIDAD Y
CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y MARCO CONTEXTUAL DE LAS
PYMES**

INTRODUCCIÓN

En esta primera parte de la investigación, se pretende no sólo analizar una serie de autores que soporten al documento, sino sumar sus aportaciones y enfoques que permitan dar un mayor entendimiento al estudio de las PYME's en Aguascalientes, en los sectores Alimentos y Agroindustria. Se expone a través de 5 capítulos: Estrategia, Competitividad, Crecimiento empresarial, Factores complementarios al desarrollo de estrategias y un marco contextual: las PYME's.

La profundidad con la que se desarrolla cada capítulo esta en función de la importancia que reviste para la investigación, en el Capítulo I se establecen los conceptos generales, los tipos de estrategia y en específico la tipología propuesta por Miles y Snow (1978) que es parte fundamental de este trabajo.

En el Capítulo II se abordan los conceptos de competitividad destacando sus generalidades, el modelo de fuerzas competitivas y los cuestionamientos al respecto, además del apartado sobre ventajas competitivas.

En el Capítulo III se aborda el concepto de crecimiento empresarial, sus generalidades los factores asociados al mismo y se incluye un apartado sobre la teoría de recursos y capacidades por considerársele uno de los elementos fundamentales para el logro de los objetivos empresariales.

En el Capítulo IV se incluyen los factores que complementan a los capítulos anteriores que toman como punto de partida las funciones productivas como eje de la actividad de la empresa.

Mientras en el Capítulo V se engloban las variables que sirven para contextualizar la importancia de las empresas en el Estado de Aguascalientes, siendo elementos para dimensionar la aplicación de los resultados a obtener en esta investigación.

CAPITULO I. ESTRATEGIA

Entender lo que los clientes valoran de una oferta dada, crear valor para ellos y después gestionarlo a lo largo del tiempo, han sido reconocidos durante mucho tiempo como elementos esenciales de la estrategia de negocio de las empresas. Martelo, Barroso, y Cepeda (2011) concluyen que durante las últimas décadas, las empresas se han encontrado en un nuevo entorno competitivo complejo, en el que cada vez más clientes piden insistentemente la creación de valor.

1.1.- Conceptos generales de estrategia

Las discusiones en la teoría administrativa han definido a la estrategia de diversas formas, Chandler (1962) definió que la estrategia es el elemento que especifica las metas básicas de una empresa a un largo plazo, así como la adopción de planes de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Ansoff (1965) estableció que las estrategias son las expresiones operacionales dentro del sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados, así introduce la idea de que toda empresa presenta un hilo conductor entre las acciones que realiza y logro de los objetivos con los cuales fue creada, este factor se le puede denominar como estrategia; porque juntos describen el concepto de negocios que pretende la empresa , especificando el grado de crecimiento, el área y la dirección del mismo.

A diferencia de la estrategia el concepto de táctica se refiere a un esquema específico para la utilización de recursos bajo una situación dada y en un momento determinado, mientras que la estrategia se convierte en una serie de acciones que buscan alcanzar los objetivos fundamentales de la empresa. Una política se refiere a los conceptos expresados en los manuales de organización y los procedimientos específicos para dar respuesta a situaciones focalizadas , repetitivas y previstas, es entonces una decisión contingente mientras que una estrategia se convierte en una regla para la toma de decisiones.

Mintzberg (1996) señala que la estrategia no sólo es una noción de cómo tratar con los competidores dentro de un mercado específico, si no que es una forma de reconciliar los principios de la organización con los fines que busca obtener con una percepción colectiva uniforme que puede buscar desde el desarrollo de ventajas competitivas o la supervivencia de la organización que incluyen un esquema de recursos y de comunicación que permita una efectiva implementación de la estrategia.

En relación con lo anterior Mintzberg (1992) identifica algunos conceptos básicos para definir estrategia:

- PLAN: planificación, porque toda estrategia la intención analizada del curso de acciones acerca de la situación específica, por lo que se convierte en una guía para las actividades que realiza la empresa bajo la premisa de conseguir los objetivos de la misma.
- PLOY: estratagema, en el sentido de un conjunto de acciones calculadas y diseñadas para hacer que las estrategias de los competidores no se logren; manteniendo la integridad y el respeto a los valores de la propia empresa, en términos prácticos sería adaptar las propias estrategias ante las situaciones que presentan los competidores en un mercado específico donde buscan obtener ventajas similares para atraer a un mayor número de consumidores.
- PATTERN: patrón, porque las estrategias no sólo se formulan en base a los objetivos valores y metas de la empresa, sino que en realidad requieren de un conjunto de acciones individuales y por área funcional que mantienen el mismo perfil que cualquier estrategia seleccionada debido a que son guiadas por los mismos objetivos y metas de la organización. Así se puede definir a los planes como la intención definida por las estrategias, mientras que el patrón de actividades mencionadas es el fundamento de la implementación de las mismas.
- POSITION; posicionamiento, entendido como el lugar que se desea que la empresa ocupe en un mercado determinado y en un ambiente de negocios específico; por lo que se vuelve imprescindible identificar y analizar cada uno los factores que intervienen en el entorno competitivo.
- PERSPECTIVE: perspectiva, hace referencia a las ideas, percepción y compromiso que genera una estrategia determinada en cada uno de los integrantes de la organización; de manera que todos entiendan la naturaleza de la misma, sus beneficios, consecuencias y la necesidad de asignar tiempo, recursos y habilidades individuales y colectivas.

Por su parte Haugstad (1999) hace la precisión de que la estrategia es un patrón de acciones que integran las metas y procedimientos de una organización en una secuencia de acciones coherente que permite a la organización utilizar sus recursos en una postura única y viable basada en sus competencias internas con el fin de anticipar cambios en el medio ambiente de negocios y las acciones de los competidores.

Andrews (1997) precisa que la estrategia corporativa es un patrón de decisiones en la compañía que determinan los objetivos y metas generando planes y políticas para el logro de los mismos considerando los factores económicos y humanos en beneficio de los accionistas, empleados y clientes y la comunidad.

Además Haugstad (1999) señalando a (Hax & Majluf, 1996) retoma el concepto de estrategia como un factor con muchas aristas y nueve dimensiones:

- La estrategia revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos, programas de acción y asignación de recursos.
- Determina la razón de negocio buscando ventajas competitivas de largo plazo en cada una de sus actividades comerciales con relación a las fortalezas y debilidades de la empresa y las amenazas y oportunidades del medio ambiente competitivo.
- Identifica las tareas del administrador en cada uno de los niveles del negocio.
- La estrategia es uniforme en un patrón integrado de decisiones.
- Definir la naturaleza económica y social de sus decisiones con respecto a los accionistas.
- La estrategia es la expresión de los esfuerzos de la organización.
- Se apoya en las competencias fundamentales de la empresa.
- Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles para desarrollar capacidades que aseguren ventajas competitivas sostenibles.

Pero habrá que destacar que en la formulación de estrategias, al menos para Munive, Dewhurst, Pritchard y Barber (2004) hay dos tendencias principales para su diseño: las estrategias deliberadas (está asociada a que cualquier estrategia debió haber sido planeada para después ser implementada) y aquellas referentes al aprendizaje incremental (donde se considera a la estrategia como una modificación o adaptación del conocimiento que ya se tiene para buscar soluciones a situaciones emergentes).

En este punto cabe resaltar que las estrategias que responden a situaciones específicas también pueden ser clasificadas de la siguiente forma:

- Planeadas (aquellas obtenidas a través de métodos racionales y que deliberadamente se articula su implementación).
- Ideológicas (son deliberadas pero guiadas por algún tipo de creencia compartida en la organización).
- Emprendedora (guiadas por un líder visionario y son principalmente deliberadas).
- De cobertura (son parcialmente emergentes que los límites de las mismas son definidos los líderes pero las actividades son definidas por los departamentos o funciones de la empresa).
- De proceso (son parcialmente emergentes porque las actividades específicas se controlan pero no necesariamente el resultado de las mismas).
- Políticas (principalmente emergentes porque requieren de la negociación de un consenso entre los integrantes de la organización para hacer frente a una situación específica).
- De agregación (son netamente emergentes porque se requiere la combinación de las acciones de los individuos ante una situación no cotidiana).
- De imposición (son estrictamente emergentes, porque son establecidas por el medio ambiente empresarial, social o del propio marco regulatorio de las actividades que la empresa realiza).

Así la idea de que las organizaciones tienen algún tipo de estrategia se puede definir como las acciones que toma una organización en la búsqueda para conseguir sus objetivos (Beaver, 2007, pág. 12), porque posibilita un entorno favorable y positivo para el desempeño organizacional, sin embargo la definición de estrategias tiene muchas influencias desde el entorno externo, la incertidumbre y las capacidades de la propia organización; es un marco de referencia que guía las decisiones de los empresarios entorno a los productos y servicios que ofrecen, las características del mercado y el desarrollo de habilidades y ventajas competitivas.

Pero primero es necesario interpretar las motivaciones intrínsecas que los responsables de la toma de decisión tengan, en un sentido práctico sería la cantidad de riesgo que están dispuestos a aceptar y el compromiso durante las etapas de implementación.

Por ejemplo Tahir & Larimo (2006) en su investigación sobre las motivaciones de los directivos para tomar la decisión de ubicar sus actividades productivas en un país a otro, destacan el tamaño de la empresa, la similitud de culturas, el tamaño del mercado y la magnitud de los beneficios económicos esperados son las variables principales que orientan la decisión; de manera que aunque se defina claramente el concepto siempre estará influenciado por factores externos a la organización, internos a la misma y por las características de habilidades, conocimientos y patrón de conducta de sus directivos.

Por otro lado en la teoría administrativa el concepto de estrategia ha sido definido de diferentes formas que se diferencian en cuanto alcance, especificidad, orientación y motivación de las personas responsables de la toma de decisiones en las empresas. Koontz (2004) señala que la estrategia es la determinación de la emisión o propósito fundamental y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines.

De manera que las estrategias y las políticas presentan una relación intrínseca, por que orientan las decisiones y permite que los planes operativos se realicen de forma concurrente al logro de los objetivos de la empresa; se refiere entonces a la dirección en que se encauzarán los recursos humanos y materiales con la finalidad de incrementar las posibilidades de cumplimiento de objetivos y metas. Burgelman (2002) define el concepto de Estrategia como la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros, este concepto indica que por una parte las acciones arias para llevar a la organización de lo que es a lo que quiere ser el futuro está incluido en la naturaleza de la estrategia como una relación de causa y efecto entre el desempeño buscado y todos los factores que influyen en el mismo.

En adición a lo anterior Hambrick & Fredrickson (2001) señalan que los componentes de estrategia (misión, visión, objetivos y modificaciones internas) son los ejes que la empresa domina y a través de los cuales podrá determinar sus elementos diferenciadores, sus ventajas competitivas y la forma lógica y económica en que se propondrá su implementación; bajo este marco de referencia se puede mantener la coherencia con los principios fundamentales de la propia empresa para considerar los factores externos como el ambiente de negocios, los mecanismos para allegarse recursos y materiales y la posición competitiva de la organización ante sus rivales en el mercado.

En el mismo sentido Hill y Gareth (2009) sostienen que una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de la organización en la búsqueda de crear ventajas competitivas que faciliten incrementos sostenibles en el desempeño de la empresa.

Se puede entonces definir una estrategia como un patrón de acciones o plan que alineado con las metas políticas y valores de la empresa, tomando los como un todo permite no utilización de recursos el fortalecimiento de competencias en un ambiente de negocios competitivo, donde los rivales enfocan sus esfuerzos así el logro de ventajas competitivas para posicionar de producto o servicio en la preferencia los consumidores. (Quinn & Voyer, 1998)

En sentido práctico las estrategias podrán ser interpretadas por los tomadores de decisión como un elemento más de la organización siempre y cuando tengan un sentido propio acorde a la misma, siendo posible medir su avance en el contexto de las actividades de la empresa, permitiendo la identificación de riesgos o complicaciones en su implementación y ejecución para encontrar respuestas o soluciones alternativas.

Para entender los mecanismos a través de los cuales las estrategias se generan y se plantean a la organización se debe señalar que el primer paso es invariablemente un análisis de los recursos, capacidades, competencias, capital, insumos y en general todo los recursos con que la empresa trabaja, alineando sus propios objetivos con las expectativas de los empleados, consumidores, proveedores, accionistas, comunidad y con los requisitos impuestos por normas gubernamentales.

De ahí se realiza un análisis de las condiciones en que la industria y el sector específico donde la empresa desarrolla sus actividades de manera que se puedan determinar las características de las competidoras y proveedores así como sus fortalezas y debilidades individuales.

A la luz de su información se contrasta las capacidades propias contra las de los otros agentes económicos evaluando su orientación, valores, propósito fundamental para obtener un perfil general de las situaciones a actuar de la industria.

El siguiente paso se refiere al análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se relacionan con la propia empresa, para proponer estrategias para cada

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

una de las situaciones específicas en la comparativa de la organización contra sus competidores y proveedores; posteriormente se valorará la congruencia entre las estrategias propuestas y los valores de la organización a fin de hacer una ponderación y priorizar cada una.

Posteriormente la instrumentación e incluye la planeación a mediano y corto plazo y el análisis de los requerimientos internos que posibiliten llevarlas a cabo, al mismo tiempo se establecen indicadores instrumentos de medición del avance de cada uno por departamento o función para que sirvan de mecanismo de retroalimentación y control a los responsables de la toma de decisiones.

De manera que las políticas según Koontz (2004) son enunciados a interpretaciones generales para guiar a los tomadores de decisiones y tiene como propósito que las acciones a emprender se ubiquen dentro de un marco específico, es decir en cierto sentido tienen un carácter estático porque se establecen en un momento determinado del nacimiento de la empresa y permanecen inamovibles hasta que exista un cambio drástico en las condiciones del ambiente de negocios o de la propia naturaleza de las actividades de la empresa.

Para alcanzar sus objetivos las empresas no pueden conformarse sólo con formular estrategias, sino que deben enfocar especial atención en la implementación de las mismas, debido a que las mejores ideas y planes se pueden ver trucados por errores en la etapa de implementación donde se traducen las ideas en acciones específicas que son controlables y que requieren la participación de las personas que conforman la organización. Una herramienta que permite determinar la relación entre la formulación y la implementación de estrategias definen los siguientes puntos: (Mintzberg H. , 1992)

- Elemento de éxito, cuando una estrategia es apropiadamente formulada termina por generar los resultados que la organización espera.
- Elemento azar, se relaciona con situaciones en donde una estrategia con poco análisis y profundidad termina por generar resultados positivos a la empresa; pero es muy probable que si se volviera a implementar la misma estrategia no se pudieron obtener los mismos resultados.
- Elemento problemas, se caracterizan por situaciones en donde una estrategia es apropiada y no es llevada a cabo de forma eficiente ocasionando que los resultados estén por debajo de las expectativas de la organización.

-
- Elemento falla, se refiere a situaciones en donde una estrategia mal diseñada es además pobremente implementada con lo cual se desperdician recursos y no se tienen resultados positivos.

Sin embargo tanto la formulación como la implementación de estrategias está en relación directa con factores internos y externos, es decir, la empresa deberá tener las capacidades y habilidades directivas como para poder analizar el entorno y la situación actual de la organización incluyendo las estructuras de decisión y comunicación formales e informales, así como los rasgos característicos de la cultura organizacional.

Al mismo tiempo se deberán identificar los canales de comunicación adecuados para transmitir el sentido y finalidad de la estrategia seleccionada abarcando aspectos como la medición de avances, los resultados esperados, las responsabilidades individuales, las consecuencias de no alcanzar las metas y la equidad en la carrera trabajo para cada unidad funcional de la organización. Las estrategias surgen en los distintos niveles de una organización y tienen características particulares: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

- Estrategia corporativa, está relacionada con el objetivo y alcance de la organización que busca satisfacer las expectativas del propietario o los accionistas a través de añadir valor a los procesos, los productos y general a toda empresa.
- Estrategia de unidad de negocio, se refiere a la manera en que la organización define las actividades para competir con relativo éxito en un mercado específico.
- Estrategias operativas, son aquellas que se ocupan de la forma en que los distintos componentes de la organización así como los recursos, procesos y personas contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica corporativa y de negocio.

Éstos autores de alguna forma contradicen lo expresado por aquellos que definen el concepto de táctica, poniéndolo por debajo del concepto de estrategia debido a que primero está involucrado directamente con las actividades específicas de cada departamento o gerencia y si se le da el mismo valor o jerarquía a las tácticas y a las estrategias entonces todo la organización estaría capacitada y también las habilidades para definir su propia estrategia, por lo cual se contradice el concepto general que tome en cuenta las fortalezas y debilidades internas de la organización en contra de las amenazas y oportunidades que influyen en el accionar de la empresa. Por ello la estrategia se ocupa de acontecimientos a largo plazo y no de las complejidades de las operaciones diarias, se ubica como la manera en que un mercado específico podrá

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

aceptar nuevos productos o la ampliación a nuevos mercados, y no en la producción actual ni en la venta de los mismos. Bajo este argumento la estrategia es pertinente porque se ocupa de los escenarios y sus riesgos. (Sutton, 1980)

A la vez, Koontz (2004) define de manera general que las estrategias se formulan en consideración de la amplitud de su efecto: a) En el nivel funcional, se trata de estrategias específicas desglosadas para cada función de la empresa (finanzas, manufactura, calidad, mercadotecnia); b) En el nivel de negocio, se refiere a cuando una empresa integrada por diversas unidades de negocios, elige desarrollar planes estratégicos para cada una; c) En el nivel global, se ubica el plan estratégico que se realiza a nivel de toda la organización; d) En el nivel corporativo, se encuentran las estrategias a nivel de grupo de las empresas.

De la misma forma que la formulación de estrategias requiere de un profundo análisis situacional, es igual de importante la eficiencia y efectividad con que las mismas se vuelven operacionales. Cuando una empresa logra resultados superiores a los de sus competidores lo más importante no es la magnitud de los resultados positivos, sino los esfuerzos que se dediquen para preservar y consolidar su ventaja competitiva. Bajo el entendido de que tales ventajas, si se obtuvieron a través de una estrategia formulada coherentemente con los objetivos y metas de la organización, aportará resultados positivos de carácter económico, productivo y social.

En ocasiones los directivos de una empresa consideran más importante la participación de mercado, por el volumen de ventas generado, aceptando el riesgo de caer en una guerra de precios lo que termina por disminuir la utilidad de cada producto o servicio para alcanzar un resultado que tal vez no sea sostenible en el tiempo.

Debido a que se necesita realizar inversiones en mercadotecnia y promoción de productos servicios para llamar la atención de los clientes incrementando el costo operativo y si además se disminuye el precio sin analizar las consecuencias a largo plazo se estarán propiciando condiciones que van en contra de los objetivos de la empresa.

De manera que la efectividad operacional significa realizar las mismas actividades que los competidores pero en un nivel más alto de rendimiento, el que va de la mano normalmente con disminuciones del desperdicio operativo, la maximización de la

capacidad productiva y un incremento en los estándares de calidad percibida por los consumidores.

Pero lo anterior se ubica dentro de las fronteras establecidas por la capacidad productiva y las habilidades de los procesos internos, por lo que un error común en la implementación de estrategias se genera al asumir que los procesos y las actividades van en camino de mejora sólo porque la estrategia así lo requiere. (Porter, 1996)

Una de las consideraciones hechas por (Sutton, 1980) es que los responsables de la toma de decisiones no pueden prever todos los posibles resultados por la adopción de estrategias particulares, pero pueden identificar los mecanismos de control de las mismas de manera que se genere suficiente información para tomar acciones correctivas en el momento adecuado. Algunos de estos indicadores se refieren al desempeño financiero, el nivel de inventarios, la utilización de la capacidad productiva y la cantidad de recursos empleados para las funciones de mercadotecnia.

Al mismo tiempo la empresa puede realizar el análisis de los escenarios posibles con la finalidad de disminuir la dependencia de algún resultado específico, dando sentido al concepto de que la estrategia se mantiene en continua adaptación.

De manera que las decisiones que se tomen dependen siempre de la calidad de la información disponible y se mantienen alineadas con los objetivos de la organización, esto es particularmente importante para que la empresa adopte una posición que los consumidores perciban como adecuada que favorezca su preferencia; con lo que se logra disminuir la incertidumbre natural en el que vive la empresa.

Se podría seguir investigando y analizando las aportaciones de todos los autores con respecto a la definición de estrategias, pero se ha hecho referencia a los principales autores y para propósito de ésta investigación se considera suficiente para la idea general el concepto de estrategia y de la existencia de múltiples factores que influyen en ella.

1.2.- Tipos de Estrategias

Toda empresa fue creada para conseguir objetivos específicos y para cumplirlos se necesita analizar los acontecimientos del entorno y la situación propia, bajo un esquema de temporalidad que permita anticiparse a situaciones particulares. Andrews (1997) propuso un modelo de objetivos, propósitos y metas principales además de las políticas y planes encaminados a alcanzar esas metas, expresados en forma que definen en qué actividad está o estará la empresa y la clase de empresa que es o quiere ser, analizando nuevas ideas que permitan actualizar la estrategia.

De nuevo surge la discusión sobre la adopción de estrategias específicas a las características de una empresa dentro de un contexto particular, con tres puntos de vista:

- La visión general que define los conceptos de estrategia bajo el argumento de logro de objetivos;
- La visión específica del negocio que busca conseguir dichos objetivos a través del análisis interno y de las características presentes en el entorno de negocios;
- La visión de contingencia que requiere un profundo conocimiento de la situación real de la compañía y las diferencias significativas en las áreas mejora o puntos débiles de la misma con el fin de generar acciones específicas que le permitan aprovechar oportunidades en el corto plazo o defenderse de amenazas próximas.

En cambio Nieuwenhuize & Koch (2007) difieren en cuanto la base para el diseño de estrategias, ellos indican que primero debe identificarse cuál es la razón del negocio, donde obtiene utilidades y que todos los esfuerzos por diseñar estrategias deben simplificarse en encontrar los mecanismos para fortalecer las utilidades de la compañía, además indican que existe una diferencia entre estrategia corporativa y las estrategias necesarias para realizar cada negocio (productos servicios para un determinado sector mercado).

Siendo los gerentes y directores de cada unidad de negocio los que deben establecer las estrategias particulares sin que eso en procedimientos demasiado elaborados para el diseño de las mismas; resaltando que la calidad de información es fundamental para el análisis y toma de decisiones.

En ese sentido Wang & Chan (1995) señalan que uno de los mayores problemas cuando los administradores pretenden implementar una estrategia es que la información con la que se diseñó la misma no es completamente cierta, o hubo cambios en el entorno que no permite llevarla, además existe el riesgo de que la interpretación de la misma no sea similar a la cada área o departamento de la organización.

Debido a diferencias en el conocimiento y las habilidades de los directivos así como el contexto operativo para cada departamento, lo que la información debido su complejidad es un factor determinante, lo mismo que la naturaleza de la estrategia que puede ser tan novedosa que generen incertidumbre o poca confianza en ella, además algunas estrategias podrán requerir un tiempo de implementación demasiado corto que generara dificultades obvias, disminuyendo la percepción de los beneficios futuros por dedicar demasiado tiempo al control de las operaciones y las actividades.

Sin embargo autores como Marren (2007) señalan que algunas organizaciones presentan “síntomas de autismo”, porque si bien están involucradas en el concepto general de desarrollo de estrategias, muchas veces no detectan algunos factores que están en contra de la implementación de las mismas, como:

- Los estereotipos que son propósitos aparentes de mejora hacia el logro de los objetivos;
- El comportamiento compulsivo que se refleja en la rápida aceptación de compromisos y actividades sin el correspondiente análisis de las implicaciones por llevarlas a cabo;
- Resistencia al cambio porque a pesar de que la estrategia parezca atractiva y alcanzable se tiene la percepción de que la forma de actuar presente ha sido tan buena que terminarán por dar resultados positivos a la larga;
- Comportamiento de ritual que se debe a la inercia que a la organización para realizar las actividades y los procesos de la forma en que siempre se han realizado;
- Auto sabotaje porque algunos directivos, en su estilo particular de conducir a sus subordinados terminan por disminuir la credibilidad en los beneficios que la estrategia podrá proporcionar.

Abundando al respecto, Mukherji & Mukherji (2010) señalan la existencia de factores responsable de anticipar el fracaso de alguna estrategia; en su definición el gerente necesita identificar las competencias y habilidades (en realidad son sus ventajas competitivas) con las cuales pueda llevar a cabo una estrategia determinada.

Adicionalmente señalan factores que fortalecen el éxito de la estrategia, por ejemplo la capacidad desarrollada para realizar adecuaciones a los productos (desde el punto de vista de “una forma natural de actuar”) de manera que dichas adecuaciones se realicen sin que sean vistas como una carga adicional o un nuevo reto. De la misma forma se ubican la capacidad de estandarizar la producción y la selección de nichos de mercado que requieren modificaciones específicas a los productos.

Con ello se logra abarcar los conceptos de diferenciación y al mismo tiempo la productividad (por utilizar un mayor porcentaje de la capacidad instalada a través de economías de escala). Lo anterior hace más eficiente las operaciones de la empresa que a final de cuentas redundará en mejores resultados financieros para la organización.

1) Estrategias por ciclo de vida de la empresa

Las recomendaciones de estrategia no se pueden aplicar siempre o cualquier tipo de empresa, Hill y Gareth (2009) identifican esta situación porque las organizaciones no experimentan las mismas circunstancias ni tienen las mismas capacidades al iniciar operaciones o cuando ya tienen una posición destacada en el mercado, es decir la estrategia como tal debe ubicarse en un esquema de continuidad y de constante adaptación a las circunstancias del medio ambiente empresarial; por lo que se conocen cuatro tipos principales:

- Estrategias embrionarias:
 - Debido a que las empresas recién están desarrollando sus fortalezas y adaptándose a un modelo de negocios propio del mercado, las necesidades de inversión son mayores para poder establecer alguna ventaja competitiva. La idea general es acumular participación de mercado, desde posicionamiento de marca hasta lograr que los consumidores identifiquen los productos y servicios ofrecidos como una alternativa para satisfacer sus necesidades. No están dadas las condiciones para el desarrollo e investigación de productos, las habilidades directivas aún no se encuentran completamente desarrolladas ni se tiene un conocimiento amplio de las interacciones con los proveedores.
- Estrategias de crecimiento:
 - Una vez superadas las primeras dificultades y cuando los integrantes de organización tienen perfectamente identificado modo de negocio, así como los

beneficios y riesgos del mismo, se podrán establecer metas referentes a mantener la posición competitiva si la presión de los altos requerimientos de inversión inicial.

- En esta etapa la empresa tratará de generar en los consumidores un sentimiento de lealtad hacia la marca que les permite generar un flujo de efectivo suficiente para incursionar en la satisfacción de necesidades complementarias de sus clientes.³
- Estrategia de despliegue:
 - Si se considera que la demanda aumenta gradualmente y competencia por precios o características de los productos o servicios se intensifica será necesario incrementar la participación de mercado.
 - Pero antes de decidir la manera de hacerlo es necesario analizar si la manera que la empresa realiza sus actividades está orientada hacia costos bajos, a diferenciación o hacia precios bajos.⁴
- Estrategia de Madurez:
 - Al llegar a ésta etapa las empresas intentarán tomar la mayor cantidad de beneficios que cada segmento le proporcione, de manera que se consigue un balance positivo entre lo que se invertido y lo que se obtiene.

En la línea de la estrategia de crecimiento Greiner (1972) sostiene que el futuro de una organización está determinado menos por las fuerzas externas a ella y más por la propia historia de la misma, para ello introduce los términos fundamentales, el primero los denomina evolución y lo utiliza para describir prolongados periodos de crecimiento sin mayores cambios organizativos; el segundo término es revolución y lo utiliza para describir aquellos períodos con cambios sustanciales en las prácticas de la empresa.

De manera que para este autor la edad de la empresa, su tamaño, sus etapas de evolución y de revolución, así como la tasa de crecimiento en la industria son fundamentales para definir por qué algunas empresas logran crecer y otros no.

En cuanto a la edad de la organización, el razonamiento está orientado a las modificaciones en las prácticas y procedimientos que la empresa sufre a lo largo del

³ Sin embargo el crecimiento implica inversiones que no necesariamente se verán reflejadas en un incremento de utilidades, por lo que es importante que los tomadores de decisión no cometan un error de precipitar el cambio de estrategia por no haber alcanzado alguna meta económica, lo que o por concentrar sus esfuerzos en un solo mercado hasta encontrar una mejor posición competitiva.

⁴ En caso de que la empresa y estén en posición de su opción será "cosechar" los beneficios en un segmento determinado sin realizar nuevas inversiones, para enfocar los recursos en aquellos nichos que considere más rentables.

tiempo, debido principalmente a que la problemática en el inicio de operaciones de una empresa es muy diferente a la que se presenta años después.

De la misma forma el procedimiento para toma de decisiones es diferente y el comportamiento de los integrantes de la organización se vuelve cada vez más predecible pero ello trae consigo que algunas conductas se arraiguen y después sea difícil cambiar algunas actitudes.

Cuando el tamaño de la empresa se incrementa surgen problemáticas que antes no existían, como la coordinación de actividades y la eficiencia de los canales de comunicación; esto sucede porque se multiplican los niveles jerárquicos y las actividades y funciones se vuelven más interrelacionadas.

El periodo de evolución se vuelve importante de analizar porque es una etapa en donde se mantienen las estrategias mientras que los resultados son cada vez mejores, en este punto los directivos pueden caer en excesos de confianza y asumir que la forma en que la empresa opera es la única o la más eficiente sin que se necesiten modificaciones o adaptaciones a la estrategia.

Los períodos de revolución son inevitables cuando los directivos dan cuenta que por más que siguen haciendo las mismas actividades ya no logran los objetivos que anteriormente podían obtener, en este punto una tarea crítica será determinar los dos procedimientos y prácticas que la empresa podrá adoptar para alcanzar sus objetivos sin dejar de reconocer que en el futuro volverá a existir una etapa de evolución y su contraparte de revolución.

Todo lo anterior se ve afectada por la tasa de crecimiento de la industria con la tendencia de consumo en un sector del mercado, de manera que los dos periodos anteriormente mencionados aumentan o disminuyen su relación proporcionalmente. Watts, Cope, & Hulme (1998) citando a (Ansoff, 1965) destacan el modelo de desarrollo de la organización (Greiner, 1972) que puede servir para que los directivos de las empresas identifiquen características de la empresa que debieran conocer al momento de formular estrategias y sus mecanismos de implementación.

2) Estrategias genéricas

Por último es importante considerar la naturaleza de las estrategias, enmarcándolas en una conjunción de factores externos e internos que se desarrollan en un momento dado, aunque la propia característica de temporalidad las define como mecanismos de respuesta a una situación específica que no puede ser eterna por lo que se requiere la revisión periódica de la estrategia para determinar la oportunidad con la que le permite a la empresa conseguir los objetivos originales.

Sin embargo todo lo anterior deberá estar íntimamente relacionado el desarrollo de habilidades de una empresa porque no se puede involucrar a una empresa de reciente creación en actividades de concesión de funciones o subcontratación de servicios sin haber analizado antes la capacidad de los directivos y su estructura de decisiones que dará seguimiento y controlaba los avances y desviaciones de lo anteriormente propuesto.

En ese sentido Koontz (2004) define estrategias de desarrollo genérico ubicándolas en cinco tipos generales siempre que muestren claramente su ventaja relativa, con las necesidades de los clientes y además no presenten alta complejidad:

- Estrategia De Crecimiento.
 - Se aplican en la creación de opciones para negocios adicionales cuando yo oportunidades que coinciden con las fortalezas.
- Estrategia De Consolidación.
 - Es un intento dinámico para mantener la actual capacidad de generación de riqueza, mantener la participación a mercado y optimizar la operación de la empresa.
- Estrategia De Contracción.
 - Si la empresa no ha podido competir, se aplican estas estrategias para eliminar lo que no sirve el sistema y quedarse solamente con lo que genera utilidades.
- Estrategia De Liquidación.
 - Cuando no se tiene ventaja competitiva alguna o no se poseen fortalezas para anular amenazas.
- Estrategia Estática.
 - No realizar acciones acordes a los cambios en el entorno.

Lo anterior tiene franca relación con los resultados previos de la empresa, los valores de la misma y la capacidad de sus directivos para tomar decisiones oportunas; aunque en

muchos casos existirán ejemplos en donde a pesar de contar con información relevante sobre el entorno de negocios se puedan tomar acciones que van en contra de la lógica y son orientadas principalmente por el temor de los directivos con base en sus experiencias personales.

Para Hill y Gareth (2009) citando a Porter (1980) independientemente de cualquier clasificación de estrategias incluyendo el carácter ofensivo o defensivo de las actividades generadas por las mismas, identifico en base a su consistencia interna tres estrategias genéricas que se pueden utilizar de manera exclusiva o en una combinación en la búsqueda del logro de los objetivos de la organización:

- Liderazgo en costos, para alcanzarlo se requiere implementar políticas y procedimientos que vayan de acuerdo con el equipamiento habilidades y experiencia operativa, manteniendo estrictos controles y minimizando algunas funciones que no generen avances sustanciales al respecto.⁵
 - Se pueden distribuir los costos entre un mayor número de productos y servicios incluyendo el acceso a las materias primas necesarias, permite un incremento de la utilidad neta y facilita la reinversión de las mismas en tecnología que genere mayor productividad.
 - Requiere inversiones de capital y acceso al mismo, además de habilidades técnicas y del proceso, con una intensa labor de supervisión, un sistema de distribución de bajo costo y que los productos y servicios tengan elementos que faciliten su elaboración o producción.
 - Organizacionalmente se requiere un control estricto.
- Diferenciación, consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado ofreciendo producto determinado con alto valor agregado, la empresas enfocan sus clientes
 - Éste tipo estrategia fortalece la posición competitiva de la empresa porque dificulta a los rivales la imitación en la oferta de productos.
 - Requiere habilidades de mercadotecnia, investigación y desarrollo y de ingeniería de producto.

⁵ Requiere información oportuna y real de los costos de fabricación de los competidores incluyendo las áreas de calidad y servicio

-
- Se necesita gran coordinación entre los departamentos de investigación y desarrollo, producción y mercadotecnia.⁶
 - Enfoque, ocurre cuando la empresa decidió dedicarse a mercados especializados, sobre todo si el producto se encuentra en mercados masivos muy competidos; consiste en fragmentar el mercado en nichos y desarrollar diversos productos para cada uno.
 - Esta estrategia descansa en la premisa de que la organización es capaz de dedicarse a un segmento específico del mercado.

Para comprender las implicaciones de adoptar alguna las estrategias mencionadas Dess & Lumpkin (2003) señalan que cuando se habla de liderazgo en costos, existe la posibilidad de centrarse demasiado en unas cuantas actividades de la cadena de valor y se llega a definir que la mejor solución es un recorte en los gastos operativos sin haber analizado las consecuencias de los mismos.

Por otro lado cuando existe una materia común para los competidores en un mercado se presenta vulnerabilidad ante la subida de precio de dicho factor de producción, disminuyendo la capacidad de ser líder en costos. Además este tipo estrategias es fácilmente imitable y los competidores pueden propiciar una guerra de precios bajo argumento de costos bajos.

También la empresa debe considerar que el consumidor, ante productos de bajo precio y de diferentes fabricantes, buscar un elemento diferenciador que le permitan tomar la decisión de compra; si esto no se considera de nada sirve ser el líder en costos. En consecuencia caer en una guerra de precios y disminuir los costos operativos puede llevar a la empresa a una situación de disminución de las utilidades operativas, situación que va en contra de los objetivos planteados por la organización.

Por lo tanto los directivos que pretendan aplicar una estrategia de liderazgo en costos, tienen que dedicar grandes esfuerzos a incorporar en sus operaciones lo más reciente en información, manejo de materiales y tecnología de manufactura; al mismo tiempo se requiere utilizar un razonamiento estratégico continuo para verificar que modelo de negocios por operar con éxito a pesar de los cambios amenazas y oportunidades del

⁶ Requiere de ampliar las funciones de investigación y desarrollo tomando los riesgos inherentes a la introducción de nuevos productos y servicios en los cuales el consumidor debe percibir un valor adicional que está dispuesto a pagar; con ello se incrementa el flujo de efectivo que servirá para compensar las inversiones realizadas en las funciones mencionadas.

entorno. Considerando que este tipo estrategia es un conjunto específico de decisiones para permanecer y competir eficientemente manteniendo la vigilancia y control de los indicadores fundamentales de operación de la empresa, debido a:

- La empresa tenga que soportar cargas pesadas como equipamiento, comercialización, publicidad, guerra de precios, clima organizacional.
- Está a expensas de nuevas tecnologías como productos sustitutos o productos diferenciados.
- Usualmente existen barreras de salida.

Al mantener un enfoque de diferenciación se puede incurrir en el riesgo de elevar demasiado el precio de los productos servicios bajo la premisa de la propia diferenciación generando una disminución en la preferencia por parte de los consumidores y disminuyendo las utilidades para la organización. Por lo que los directivos deben estar enfocados a percibir cuando un producto o servicio ya no es identificado por sus características de diferenciación convirtiéndose en una más de las ofertas de los competidores en un segmento de mercado.

Si la diferenciación se basa en el diseño con las características físicas de un producto,⁷ se cae en la posibilidad de ser fácilmente imitable con lo que la velocidad de pérdida del impacto por diferenciación el mayor; en cambio si la diferenciación está dada por el servicio o alguna estrategia funcional será más difícil de copiar por los competidores y los beneficios podrán ser obtenidos durante un periodo más largo (Hill & Gareth, 2009).

Cuando la estrategia es de enfoque o de especialización se puede ocasionar una disminución de la propia ventaja competitiva porque puede ser más estrecho el segmento de mercado en lugar de permitir la expansión del mismo. Incluso la especialización de productos servicios puede ser afectada por la imitación de los competidores o por el lanzamiento de productos servicios sustitutos, los cuales basa su éxito en las expectativas que tiene el cliente sobre la originalidad de lo que está pagando, ello se debe principalmente a que aún no se ha desarrollado el factor de lealtad por parte del consumidor a los productos de la empresa. Además cuando una organización se decide por la especialización puede llegar a modificar tanto sus procesos de manufactura que ya

⁷ Un riesgo es diseñar un producto o servicio con una singularidad que los clientes no valoran o no consideran importante y que por ello no están dispuestos a pagar un costo elevado.

no pueda atender a un cierto número de consumidores debido a que le implica modificar sus procedimientos y le resulta más caro cubrir tales expectativas con lo cual le deja espacio a los demás competidores para que pueda satisfacer las necesidades de los clientes.

El riesgo más importante se encuentra en el análisis de la situación antes de elegir la estrategia, porque se dedicarán recursos de la organización bajo la premisa de un incremento sostenible de utilidades, pero equivocarse en el nicho de mercado, o en la disposición de los consumidores para pagar por los elementos diferenciadores puede ocasionar el fracaso total de la estrategia. Ésta situación genera resultados negativos porque se pierde participación de mercado, los consumidores no identifican las ventajas competitivas de los productos servicios a precios por la empresa, no se tiene acceso a capital ni se realizan las inversiones necesarias, por lo que no se disminuyen los costos, tampoco se obtienen beneficios por diferenciación y para tratar de salvar la situación se amplía la base de posibles consumidores con lo cual se pierde el enfoque o especialización.

En contraposición a lo anterior Martín de Castro & Navas (2006) consideran que no se debe dar tanto peso a las condiciones externas para determinar la competitividad empresarial y la rentabilidad de cada unidad de negocio. Fundamentan sus hipótesis y que las condiciones externas son las mismas para todas de un mismo sector industrial por lo que la rentabilidad se calcula con base a factores internos de cada organización.

Aceves (2004) indica que una vez decidida la estrategia genérica deberá elegirse una estrategia competitiva (definida el conjunto de actividades que permitirán el logro de objetivos):

- Liderazgo total en costos consiste en tener el costo más bajo el mercado, solamente uno puede ser el líder en costos y el resto debe optar por otra estrategia. Se debe intentar cuando se tienen productos estandarizados y masivos porque requiere una vigorosa reducción de costos en todas las áreas.
- Liderazgo enfocado a costos. Similar al anterior pero se aplica a un nicho específico.
- Liderazgo en diferenciación. Esa estrategia requiere crear ciertas características en el producto que a los consumidores les parezcan únicas, los costos bajos pasan a un segundo plano.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
-
- Liderazgo enfocado en diferenciación. Similar al anterior aunque se basa en un nicho de mercado; será ideal para empresas que no cuenten con mucho capital o que están en su primera etapa desarrollo.

Goodstein (1991) afirma que se pueden adoptar simultáneamente más de una estrategia buscando las ventajas que cada una puede aportar para alcanzar metas específicas de un departamento función:

- Crecimiento concentrado, se refiere a enfocarse en un solo producto que ya ha tenido éxito.
- Desarrollo de mercado, se refiere agregar nuevos clientes al mercado a través de una expansión geográfica con sucursales o franquicias.
- Innovación, participan en la creación de productos nuevos con características superiores para que los actuales queden obsoletos.
- Integración horizontal, adquirir negocios relacionados con el mercado actual existente para reducir competencia.
- Integración vertical, desarrollar una red de proveedores internos para producir las materias primas.
- Diversificación concéntrica, adquirir o crear empresas que sean compatibles con la organización actual.
- Diversificación, adquirir o crear organizaciones que equilibre las fortalezas y debilidades de la organización.
- Repliegue, se realiza para revertir las tendencias negativas en utilidades mediante un corte drástico de gastos y la reducción de la presencia en el mercado.
- Desinversión, eliminación de un segmento de negocios que no sea rentable.
- Liquidación en general se le conoce como la venta de la empresa.

Adicionalmente se pueden establecer estrategias de producto y de mercado, donde los gerentes deben considerar el área de enfoque de negocios, es decir a qué mercado va dirigido el producto; en segunda instancia definir el tipo de producto servicio que la organización puede ofrecer en las áreas de negocio seleccionadas, para buscar:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
-
- Crecimiento interno.
 - Coinversión.
 - Adquisiciones.

En cuanto a las estrategias de mercado se podrá optar por alguna de las siguientes: (Aceves, 2004)

- Concentración de producto, que consiste en posicionar un producto en un nicho de mercado y equivale a la estrategia de fragmentación de Porter.
- Especialización de producto, es entre un producto todos los segmentos de mercado.
- Especialización de mercado, se trata de satisfacer diversas necesidades un segmento.
- Especialización selectiva, busca ofrecer productos especializados un mercado especializado, donde normalmente existe poca competencia.
- Cobertura total, supondrá satisfacer todas la necesidades para todos los segmentos de mercado.

Por otro lado la decisión de implementar cualquier tipo de estrategia estará supeditada a las características de la industria o el entorno de negocios donde se realizan las actividades para dar satisfacción a las necesidades de los consumidores: (Hill y Gareth, 2009)

- Industrias Maduras.
Está dominada por pocas compañías grandes que determinan la naturaleza de la competencia debido a su poder de influir en la misma.
 - Estas empresas pueden emplear tres métodos principales para disuadir la entrada de los rivales.
 - Proliferación de productos, consiste en asegurarse de cubrir todos los segmentos del mercado para posicionar la marca e incrementar la reputación de la empresa ante los consumidores.

- Rebajas de precio,
El objetivo es enviar una señal a los nuevos participantes de que al entrar al mercado se puede caer en una guerra de precios que disminuyen las utilidades.
 - Mantener un exceso de capacidad,
al tener mayor capacidad podrán incrementar la producción de los bienes y servicios ocasionando la reducción de precios lo cual haría menos rentable la oportunidad.
- Industrias en Declive.
Dependiendo de la severidad con que el tamaño del mercado total se reduce la competencia se incrementará proporcionalmente, siendo impulsada por el monto de los costos fijos de cada uno de los competidores, la naturaleza del producto como mercancía y la magnitud de las barreras que impedirían la salida del mercado.
- Industrias en Crecimiento,
donde aún existen nichos de mercado que no son completamente cubiertos por las empresas que ofrecen sus productos y servicios. (Koontz, 2004)
- Cuando se da ésta situación se puede analizar la posibilidad de integración horizontal.
 - En el ámbito interno la diversificación de los productos a ofrecer en el mercado puede incrementar la participación en el mercado.

Para Camisón *et al*, (2007) se debe evitar pensar que todas las estrategias son iguales o que no existen dos estrategias similares, sino que existen puntos en común entre las organizaciones y de ahí se puede señalar corrientes del pensamiento estratégico que puedan resolver sus dificultades particulares, además cada entorno empresarial y su contexto pueden ser guiados mediante un número limitado de configuraciones de estrategias que comparten características de sentido común.

Estos autores citan a Porter (2008) y Miles & Snow (1978) como los dos exponentes principales que identifican los comportamientos comunes en el modo en que las empresas compiten, ya sea por su posicionamiento estratégico en el sector industrial o por la perspectiva de que la estrategia integra la estructura de la organización; ambas aportaciones comparten un carácter deductivo pero manifiestan diferencias de alcance en el dominio de los arquetipos estructurales y en el modelo teórico que las inspira.

3) *Escuelas del Pensamiento Estratégico de Mintzberg*

La discusión sobre las estrategias y su utilidad ha sido estudiada desde múltiples puntos de vista, Mintzberg *et al* (1998) reconoce que para cada estrategia existirá una ventaja y una desventaja:

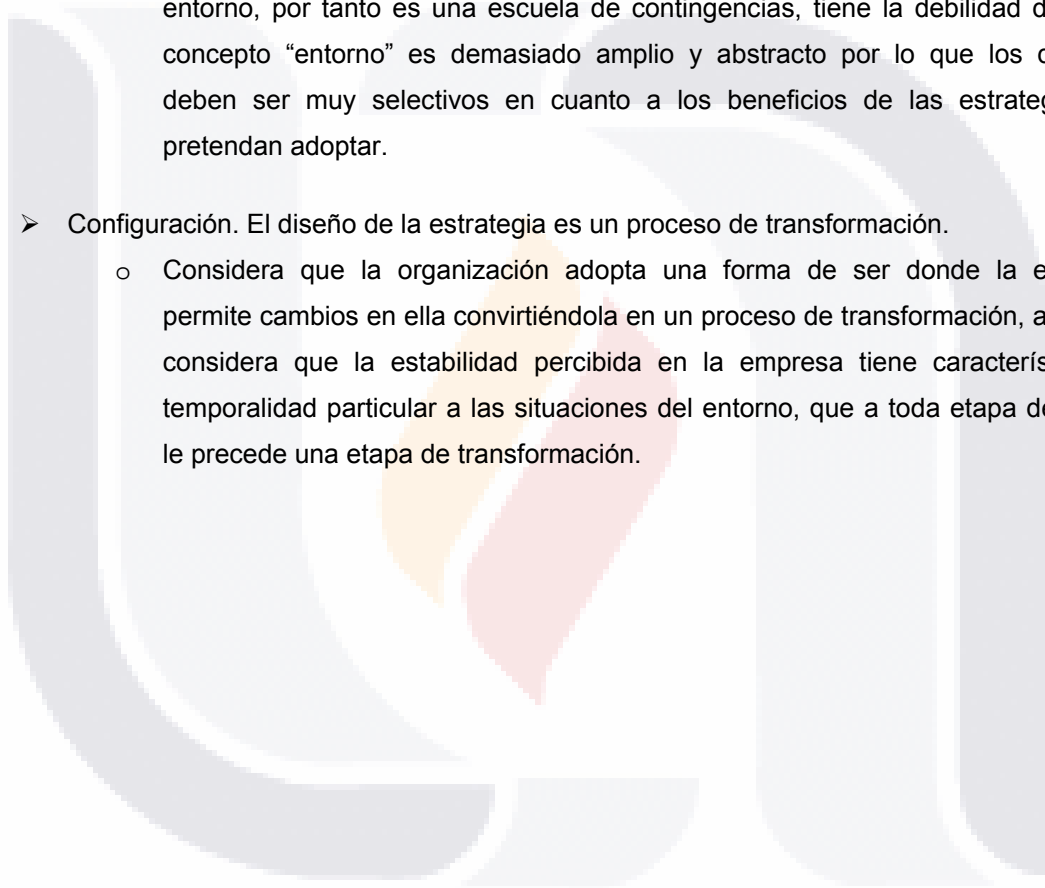
- Si la estrategia guía la dirección de la empresa, la ventaja es que la organización tendrá cohesión y su desventaja es que ocultar las posibles daños a la misma; haciendo que la empresa no reaccione tiempo ante alguna amenaza.
- Si la estrategia enfoca los esfuerzos de la organización, la ventaja está en promover la coordinación, mientras que la desventaja es que limita la visión amplia del entorno hacia nuevas oportunidades.
- Si la estrategia define la estructura organizativa, la ventaja es que provee a los integrantes de la misma una visión para entenderla encontrando fortalezas a comparación de otras empresas; la desventaja esta es que promueve los estereotipos y se pierde la riqueza de la diversidad.
- Si la estrategia provee consistencia, la ventaja estriba en que se reduce la ambigüedad, mientras que la desventaja es que imposibilita la creatividad de los integrantes de la organización.

Además establece “escuelas del pensamiento” en razón de la naturaleza intrínseca del concepto de estrategia y de la complejidad del proceso mediante el cual se formulan (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998) y (Bueno, Lizcano, & Casani, 1999).

- Diseño. Formación de estrategias como un proceso de creación.
 - Propone un modelo donde el proceso para diseñar estrategias se fundamente en las capacidades internas y las posibilidades externas. Debe incluir conceptos como consistencia, respuesta a situaciones externas, manteniendo las ventajas competitivas y procurando la flexibilidad.
- Planeación. El diseño de la estrategia es un proceso formal.
 - Está inspirada en el trabajo de (Ansoff, 1965) y parte del análisis FODA dando especial atención a los objetivos fundamentales de la empresa cuando se elabora los presupuestos y planes operativos de cada área. Destaca que en la etapa de control plantea, después de la planeación estratégica, un control financiero y un control estratégico.

-
- Posicionamiento. El diseño de la estrategia es un proceso analítico.
 - Haciendo referencia a (Porter, 1980), argumentando que existen algunas estrategias clave que son deseables en una industria determinada y que permiten defenderse contra competidores existentes y futuros. Promueven las estrategias genéricas cuando es identificable la posición de la empresa en el entorno de negocios; señalando que el entorno o contexto es económico y competitivo; que la elaboración de estrategias es en realidad una selección de estrategias genéricas basándose en un análisis del contexto; otorgan mayor peso al proceso de análisis que a la selección de la estrategia y que las estrategias e incluso la estructura organizacional están orientadas fuertemente por el mercado.
 - Emprendedora. El diseño de la estrategia es un proceso visionario.
 - Considera que la estrategia existe en la mente del líder, que el diseño de la estrategia es un proceso semiconsciente, que el líder promueve su visión y mantiene un control estricto en su implementación y la estructura organizacional está en función de la visión del líder.
 - Cognoscitiva. El diseño de la estrategia es un proceso mental.
 - Considera que existen diferencias en la percepción del concepto estrategia entre los directivos de una empresa, pero más allá de ello es un proceso de análisis de la información para tener significados comunes para cada directivo, lo que genera la codificación de la información en un mensaje que será socializado hacia los demás niveles de la organización, con este marco de referencia se toman decisiones y se adquiere el rol que le corresponde a cada responsable de área o a cada subordinado.
 - Aprendizaje. El diseño de la estrategia es un proceso emergente.
 - Propone que los directivos de las empresas van aprendiendo incrementan en la formulación de estrategias, de manera que cada nueva estrategia toma como antecedente a las que ya se habían formulado, dándole mayor importancia a la función que tendrá la estrategia para la empresa y no tanto el proceso mediante el cual se diseña.
 - Poder. El diseño de la estrategia es un proceso de negociación.
 - Toma como argumento la capacidad de los directivos para influir en otros, busca el compromiso de los responsables de cada departamento o función.
 - Cultural. El diseño de la estrategia es un proceso colectivo.

- Considera a la cultura como un factor para que los cambios propuestos por las estrategias puedan llevarse a cabo; bajo la premisa de que la interacción social está incluida en el diseño de estrategias, que a través de ella los individuos adquieren creencias y comportamientos que deben alinearse a los objetivos de la organización, que los individuos no siempre están conscientes de su predisposición a ciertas actividades requeridas por la estrategia.
- Medioambiental. El diseño de la estrategia es un proceso de reacción.
 - Se considerará al como un actor pasivo que reacciona ante los cambios del entorno, por tanto es una escuela de contingencias, tiene la debilidad de que el concepto “entorno” es demasiado amplio y abstracto por lo que los directivos deben ser muy selectivos en cuanto a los beneficios de las estrategias que pretendan adoptar.
- Configuración. El diseño de la estrategia es un proceso de transformación.
 - Considera que la organización adopta una forma de ser donde la estrategia permite cambios en ella convirtiéndola en un proceso de transformación, aunque sí considera que la estabilidad percibida en la empresa tiene características de temporalidad particular a las situaciones del entorno, que a toda etapa de calidad le precede una etapa de transformación.



1.3.- Tipología de Configuraciones estratégicas de Miles & Snow

La tipología de Miles & Snow establece las configuraciones organizativas desde una perspectiva holística que aporta una descripción rica de las características organizativas asociadas con cada estrategia, proponiendo una clasificación dentro de la población con atributos distintos de estrategia; mientras que el modelo de Porter es la expresión más popular del paradigma estructura-conducta-resultados de la economía industrial adoptando un enfoque estructuralista que alinea a la empresa con su entorno, con la hipótesis implícita de que dentro de una industria pueden existir posiciones competitivas que produzcan un desempeño organizativo superior al promedio.

Así las estrategias deberán considerar dentro de su análisis las características propias de la organización, visibles y ocultas, mediante la participación objetiva de los directivos y la intervención de consultores externos que aporten una visión objetiva de las mismas. Particularmente, en cuanto a estrategias de posicionamiento en el mercado (Miles & Snow, 1978) y (Miles & Snow, 1986) citados por (Thomas & Ramaswamy, 1989), (Das, Zahra, & Warketin, 1991), (Thomas *et al* 1991), (Parnell & Wright, 1993), (Pleshko, Hejens, & Stanwick, 1995) y (Tan, Weston, & Tang, 2006) identifican y generan una tipología para los esfuerzos de las organizaciones, clasificándolas en (Exploradoras, Analizadoras, Defensivas y Reactivas) por sus acciones estratégicas como respuesta ante problemas genéricos de administración, ingeniería y emprendimiento.

Siguiendo la tipología de (Miles & Snow, 1986) ubicarse como una empresa que busca innovar constantemente para ser la primera en colocar sus productos y servicios en el mercado a disposición de los clientes genera la ventaja de la oportunidad y el reconocimiento del consumidor, pero requiere que las condiciones entre los competidores sean similares porque de lo contrario la inversión relacionada con la innovación pueden no ser totalmente recuperada con las ganancias de la misma.

De forma similar una estrategia que sea muy selectiva en el rubro de innovación, termina por perder la ventaja de la oportunidad; no obstante si la empresa que desarrolla la innovación es una empresa grande que ya posee una organización técnica y habilidades humanas al respecto, entonces se volverá una tarea natural el desarrollo de nuevos productos y servicios que justifiquen la existencia de dicho departamento.

Para entender estos conceptos de clasificación hay que señalar primero, que por definición las empresas Exploradoras y las Analizadoras presentan un carácter más innovador que las Defensivas y Reactivas (sin estrategia), los problemas de emprendimiento son aquellas acciones que las empresas realizan para conseguir una posición ventajosa en el mercado, los problemas de ingeniería se enfocan en la elección de la tecnología, los procesos de producción y los mecanismos de distribución, mientras que los problemas administrativos se refieren a la propia estructura de la organización, las políticas y procedimientos así como su formulación y grado de innovación.

Según Miles & Snow (1978), el proceso de ajuste de estrategias en el medio ambiente de negocios cambiante e incierto y es altamente complejo porque implica un gran número de decisiones y comportamientos a diversos niveles de organización, los autores destacan el proceso de toma de decisiones que necesita adoptar la organización para mantener el efectivo alineamiento de sus objetivos con el entorno; además la tipología propuesta tiene la fortaleza desclasificar la relación entre la estrategia, la estructura y los esos identificados en las empresas, como un todo integrado que interactúa con el medio ambiente de negocios. La tipología define las siguientes características:

- Defensoras,
son organizaciones y tienen un dominio estrecho del mercado, sus directivos son expertos en sus procesos específicos y no buscan fuera de su organización nuevas oportunidades, se enfocan principalmente a la eficiencia de sus operaciones con la fortaleza en el costo de fabricación y valor de sus productos o servicios.
- Exploradoras,
son organizaciones que continuamente están buscando nuevas oportunidades en el mercado, regularmente experimenta con algunas tendencias emergentes; su fortaleza se ubica en concentrarse en la innovación de productos y servicios y no necesariamente son altamente eficientes porque prefieren la flexibilidad en busca de las capacidades innovadoras.
- Analizadoras,
son organizaciones que poseen un cierto dominio del mercado y del volumen de ventas de sus productos servicios, son relativamente estables y tienen la fortaleza de concentrar en sus operaciones y la eficiencia a través de estructuras y procesos altamente formalizados; sus directivos son selectivos ante las oportunidades de negocio o de innovación.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

➤ Reactivas,

son organizaciones donde los directivos perciben los cambios en un entorno de negocios pero son poco eficaces para responder efectivamente a tales cambios porque este tipo de empresas carece de consistencia y trata de ajustarse en la medida de sus posibilidades a los cambios del entorno.

Con base en lo anterior es entendible según Thomas *et al* (1991) que cada una de las empresas clasificadas en esta tipología será mayormente exitosa dependiendo del ambiente de negocios que tenga que afrontar por ejemplo en un entorno cambiante y con alto grado de incertidumbre las empresas Exploradoras tendrán la ventaja por su flexibilidad y orientación al desarrollo de los productos servicios; en un entorno estable donde los productos servicios no sufren grandes cambios o innovaciones, las empresas Analizadoras tendrán ventaja por su orientación a la eficiencia y los bajos costos; un ambiente de negocios donde prevalece la estabilidad y las organizaciones han alcanzado un grado de madurez alto, las empresas defensoras podrán tener ciertas ventajas por su conocimiento en los procesos.

En cambio las empresas reactivas o que no presentan una estrategia consistente presentarán tres errores en general: a) los esfuerzos de los directivos no generan una estrategia que pueda ser articulada en la realidad; b) podrán articular su estrategia pero debido a su inconsistencia tanto la tecnología, los procesos y su propia estructura organizacional no están ligados de manera apropiada; c) los directivos podrán adoptar alguna estrategia particular y de carácter contingente, pero no necesariamente la adecuada para responder a un ambiente de negocios cambiante.

Miles & Snow (1986) incrementaron conocimiento sobre el impacto de las estrategias en el desempeño de las empresas resaltando que exige una red dinámica que combina estrategia, estructura y administración de procesos; además de que las nuevas formas de organización obligan a desarrollar los conceptos para explicar las características de las funciones y los procesos dentro del concepto de estrategia empresarial.

Este concepto de red dinámica se puede definir a través de:

- Desagregación vertical, las funciones del negocio como desarrollo de los productos, marketing o distribución podrán ser concedidas, a través de un contrato de colaboración, a una entidad que se ha ajena a la propia organización; de manera que se fomente la eficiente utilización de recursos y habilidades, disminuyendo los costos y estableciendo metas específicas para cada función.
- Contrato de representación, a través de un acuerdo formal se posibilita que una entidad ajena a la empresa sea la responsable de actividades específicas como la introducción de un producto o servicio en un mercado determinado, con la facultad de poder subcontratar a otras empresas para optimizar los procesos.
- Mecanismos de mercado, mediante un convenio formal se establece que una entidad independiente de la empresa sea la responsable de actividades que posibiliten la introducción de un producto o servicio en un mercado determinado de manera que los beneficios para dicha entidad sólo se dan al cumplirse las metas pactadas.
- Sistema de información, se puede dar en concesión como servicio contratado la operación, mantenimiento y actualización de los equipos y tecnología involucrados en las actividades fundamentales de la empresa, lo que genera una liberación de recursos y del personal que podrá ser reubicado en actividades que generen mayor valor.

Lo descrito en este capítulo es un esbozo de la complejidad empresarial, a continuación se desarrollará el concepto de competitividad para introducir al lector en una variable que hasta el momento es de las más discutidas y donde los diversos autores no han llegado a una definición que satisfaga las expectativas de todas las líneas de investigación.

CAPITULO II. COMPETITIVIDAD

En este capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos sobre la variable competitividad, donde se puede anticipar que el análisis de las fuentes de competitividad de las empresas cuenta con un importante eje en el estudio de los factores condicionantes de la rentabilidad. Rodríguez (2008) señala que uno de los principales factores de competitividad de las empresas viene definido por la rentabilidad del negocio, en la medida en que el éxito de las mismas en el mercado esta condicionado en buena parte a la generación de riqueza para sus propietarios.

Adicionalmente la rentabilidad viene determinada por las características estructurales sector donde la empresa desarrolla sus actividades, tales como barreras de entrada y de salida, grado de concentración existente, intensidad en la utilización del factor trabajo, tasa de crecimiento de la demanda, entre otros, lo que implica cierta homogeneidad intersectorial.

2.1.- Conceptos Generales de competitividad

Martelo *et al* (2011) sugieren que cada vez más empresas entienden el valor para el cliente como un factor clave a la hora de buscar nuevas formas de lograr y mantener una ventaja competitiva. Debido a que crear valor conlleva la capacidad para implantar combinaciones de recursos que permitan desarrollar competencias y conocimiento, y que sean capaces de incrementar la eficiencia alcanzada en el uso de los recursos presentes en el sistema

Ello significa que en esencia el trabajo estratégico de los directivos es entender el entorno competitivo, (Dess & Lumpkin, 2003), (Bateman & Snell, 2004), y (Hill & Gareth, 2009) entre otros citan a (Porter, 1980), (Porter, 2008) como uno de los principales exponentes del análisis de las fuerzas competitivas, el punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un sector industrial o país, la idea subyacentes es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Aunque el mismo Porter no hace referencia a competitividad específica para empresas.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
-
- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
 - Economías de escala, son una limitante cuando los costos unitarios disminuyen a medida que una empresa incrementa su producción, surgen con la reducción de costos mediante la producción masiva, los descuentos o compras a granel de insumos de materia prima, las ventajas obtenidas por distribuir los costos de producción fijos entre un volumen de producción grande y el ahorro de costos relacionados con la repartición de costos de mercadotecnia y publicidad.
 - Lealtad a la marca, se presenta cuando los consumidores tienen preferencia por los productos de compañías establecidas lo que dificulta que nuevas empresas entren en el mercado para llevarse la participación de las compañías mencionadas.
 - Ventajas absolutas en costos, se deben a que las operaciones y procesos de producción son más eficientes debido a la experiencia acumulada, o bien por el control de insumos específicos para la producción, o el acceso a fondos más baratos para el financiamiento de las operaciones.
 - Costo de cambiar, cuando el cliente determina que existe un costo adicional de tiempo energía o dinero para preferir los productos o servicios de nuevos competidores.
 - Normas oficiales, históricamente son desarrolladas con la participación de las empresas establecidas y terminan por ser barreras impuestas para que los competidores no vean atractivo participar en un mercado específico.

 - **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
 - La estructura competitiva de la industria, se refiere a la distribución en número y tamaño de las empresas, fundamentada en los conceptos económicos del monopolio y oligopolio.

-
- **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los inputs que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto coste. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.
 - Esta situación se acentúa cuando existen pocos productos sustitutos, cuando la rentabilidad no se ve afectada de manera significativa por compras de mayoristas, cuando existe dependencia de un programa especial o cuando los proveedores tienen la capacidad de incursionar como fabricantes y oferentes para los consumidores.
 - **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo coste para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo coste. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.
 - Los compradores tienen mayor poder cuando en la industria existen muchos competidores, cuando los compradores son mayoristas, cuando la oferta depende de los pedidos de los compradores y cuando el costo por cambiar de proveedor es bajo.
 - **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Pero la configuración de estas cinco fuerzas competitivas tendrá diferencias específicas dependiendo de la industria que se esté analizando, porque no existen hábitos de consumo universales y los valores de ponderación para cada fuerza son diferentes en cada contexto.

La importancia total de las cinco fuerzas determina el potencial de ganancia en una industria, considerándolo en términos que miden el retorno de las inversiones de capital; donde es entendible que no todas las industrias tienen la misma capacidad de retorno de inversión.

Habrá que recordar que la meta de cualquier estrategia competitiva para una unidad de negocio, empresa u organización es alcanzar una posición que le permita defenderse de estas cinco fuerzas competitivas o aprovecharlas a su favor. (Porter, 1980). De manera que son analizadas por los directivos de empresas cuando desean desarrollar una ventaja competitiva respecto a sus rivales, cuando desean entender mejor la dinámica que influye en su industria y/o cuál es su posición en ella, cuando se analiza la posición estratégica en busca de iniciativas de mejora.

1) Modelo de Fuerzas Competitivas

Las empresas complementarias son compañías que venden productos que agregan valor a los de las compañías sobre las cuales se centra el modelo de fuerzas competitivas, porque son parte de las demandas de los clientes.

Por ello deben considerarse como un punto adicional a este modelo de fuerzas competitivas. La razón es que tanto los artículos sustitutos como los productos complementarios incluyen en la demanda de los consumidores, de tal forma que en ocasiones la demanda de los productos principales depende de la disponibilidad, existencia y funcionalidad de los productos complementarios; incluso los complementarios con base a la variedad de productos, diseños tecnología y cualquier otro atributo percibido por el consumidor pueden estimular favorablemente la demanda de los productos principales. Hill y Gareth (2009) proponen algunas otras modificaciones a este modelo:

- Para la Amenaza de Nuevos Competidores
 - Diferencias de producto en propiedad.
 - Valor de la marca.
 - Ventajas en la curva de aprendizaje.
 - Represalias esperadas

-
- Para la Amenaza de Productos Sustitutivos
 - Precios relativos de los productos sustitutivos.
 - Nivel percibido de diferenciación de producto.

 - Para la Intensidad de la Rivalidad de los Competidores
 - Crecimiento industrial.
 - Sobrecapacidad industrial.
 - Barreras de salida.
 - Diversidad de competidores.
 - Complejidad informacional.
 - Valor de la marca.
 - Cuota de coste fijo por valor añadido.

Algunas consideraciones encontrar este modelo son que la elección de las cinco fuerzas parece ser arbitraria y no es una lista exclusiva ni exhaustiva; no hay ninguna indicación, de la forma de evaluar el poder relativo de las fuerzas; carece de evidencia empírica para apoyar sus conclusiones; además se describe una industria como un grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos unos a otros y el marco para determinar los límites de la industria es un proceso arbitrario y no responde a la relativa proximidad de las amenazas de la competencia; tampoco puede captar lo que ocurre durante los períodos de rápido cambio en el entorno de una industria. A pesar de ello ha sido un referente en los estudios y competitividad durante los últimos 30 años.

Aunque se le reconoce su contribución a la evolución de la teoría de la competitividad internacional, Cho y Moon (2005) argumentan que inicialmente el modelo fue testado en un número limitado de países industrializados y que cuando se traslada a países más pequeños o en desarrollo, los determinantes de la competitividad internacional podrían variar.

Las críticas al diamante de Porter se podemos clasificar en tres grandes grupos. Un primer grupo argumenta el defecto del modelo al no incorporar propiamente la actividad de las multinacionales, además de no reconocer la necesidad de plantear un diamante doméstico o interno de la nación y otro externo de sus relaciones internacionales con otros socios comerciales.

Otro grupo de académicos como Toh y Tan (1998) Cho y Moon (2005) argumenta que el modelo no funciona cuando se utiliza para medir la competitividad de países pequeños o menos desarrollados. Para mitigar las limitaciones del modelo de Porter se deberían reestructurar los factores determinantes de la competitividad de las naciones, de modo que se pueda resaltar la importancia de los factores humanos (profesionales, trabajadores, políticos, directivos e incluso los nuevos desarrollos en tecnología), que son los que conducen la economía nacional de una etapa de competitividad internacional a otra.

Un último grupo de autores representados por Ryan (1990) Grant (1991) señalan falta de precisión a la hora de definir conceptos y variables, además de cierta subjetividad cuando se trata de clasificar los clúster existentes en sectores competitivos del país. Argumentando que existen otros factores, aparte de los propuestos por el diamante de Porter, para mantener la ventaja competitiva, (sofisticación tecnológica, las capacidades y las relaciones con clientes). Por lo que la crítica se encamina hacia la suposición de que la abundancia de factores de producción, crea ventajas competitivas, pero también que las desventajas en otros incentivan el perfeccionamiento de la ventaja competitiva; lo mismo al señalar que cada uno de los vértices del diamante es influido por los otros, aunque la relación causa-efecto no sea clara. Sin embargo la gran diferencia del modelo de Porter con respecto a los modelos propuestos en la teoría económica clásica radica en dar importancia a los aspectos dinámicos de la competencia.

2.2.- Ventajas competitivas

En el doble diamante generalizado de Moon, Rugman y Verbeke (1995) se considera que la competitividad de una nación necesita en parte del diamante local y en parte del diamante extranjero⁸ con el que se relacionan sus empresas. Busca incorporar la actividad multinacional y el gobierno dentro del modelo, planteando que en un país el valor añadido sostenible resulta tanto de las empresas locales como de las extranjeras. Adicionalmente, la actividad multinacional, ya sea dentro o fuera, es importante para la competitividad de una nación, ya que afecta a todos los determinantes del diamante.

⁸ El tamaño del diamante global es fijo dentro de un período predecible, pero el tamaño del diamante local varía de acuerdo a las dimensiones del país y a su competitividad.

Por otro lado el modelo de nueve factores fue desarrollado por Cho (1994) como otra extensión del diamante de Porter, en este modelo se hace una división entre factores humanos (representa a los trabajadores, los políticos, los empresarios y los profesionales) y factores físicos (recursos heredados, la demanda local, las industrias relacionadas y afines); incluyéndose el parámetro oportunidad no como algo exógeno al modelo sino interno al mismo. Destaca la posición competitiva relativa entre países como un elemento significativo en la competitividad de una nación.

Un país no puede ser competitivo en el ámbito internacional simplemente porque tiene una o dos industrias con éxito, sino que debe tener una multitud de industrias con una fuerte competitividad. Tampoco según Cho (1994) puede una nación ser considerada competitiva a escala internacional si sus industrias son fuertes debido a algunos factores externos. La diferencia entre el nuevo modelo y el diamante de Porter se encuentra tanto en la división de factores como en la adición de otros nuevos. El diamante incluyó los recursos naturales y el trabajo en las condiciones de factores, pero el modelo de nueve factores engloba los recursos naturales dentro de los recursos heredados, mientras que el trabajo se inserta en la categoría de trabajadores.

En este punto se vuelve necesario definir los atributos de las ventajas competitivas, desde el punto de vista interno, son las capacidades fundamentales que colocan a una empresa por encima de otras; es aquello que la organización hace mucho mejor que las compañías rivales, por lo que representa una fuerza para competir y una experiencia especializada que las demás no pueden igualar. Por tanto surgen del “saber hacer”, entendidos como el factor esencial para el desarrollo y supervivencia de la empresa. (Waldron, 2010)

Aceves (2004) citando a (Sainte Marie, 1995) identifica cuatro formas de conocimiento:

- Convencional, basado en el tiempo que se emplea en diseñar, desarrollar y realizar un trabajo; actúa principalmente en el plano de la administración de la mano de obra y tendrá influencia sobre los costos de operación.
- De servicio especializado, se refiere a la comercialización de una habilidad específica en un ámbito particular; supone actualización de tecnología, un nivel alto de eficiencia, dominio del proceso, la organización y logística de la empresa para permanecer competitivo en precio.
- Tecnológico, requiere el dominio de tecnologías avanzadas y de carácter innovador que mantiene constante actualización en todas sus áreas.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
-
- Asociado, normalmente relacionado a la venta de artículos propios que exige el dominio amplio de un sector de mercado, vigilando el comportamiento de sus variables y que permita la empresa una notable independencia en sus decisiones.

Un factor adicional se refiere a la cadena de valor que consta de toda las actividades que se realizan dentro de la empresa y que juntas crean un valor total percibido por los clientes generando la oportunidad de compra. Destacan las actividades primarias que se relacionan con la transformación de materias primas en productos terminados o en servicios, la logística de almacenes, embarque distribución a la par del marketing el proceso de venta y los servicios asociados.

Por otro lado existirán actividad de soporte sin las cuales no es posible lograr las actividades antes mencionadas, entre ellas se ubican las áreas financieras, de recursos humanos, desarrollo tecnológico y organización; por lo que su impacto en el logro de los objetivos de la empresa es indirecto.

Prahalad & Hamel (1990) definieron a las ventajas competitivas al término “Core Competences” porque determinan la capacidad de liderazgo y éxito de la empresa, entre ellas se pueden reconocer el nivel de costos, el nivel tecnológico de los equipos y procesos, la infraestructura, el conocimiento del negocio, la habilidad productiva, la administración de la cadena de abastecimientos y las habilidades y conocimientos de sus directivos y personal operativo.

Estas competencias facultan a la organización para posicionarse firmemente en el mercado, incursionar en nuevos mercados y diversificar los productos y servicios propios de la actividad de la empresa; definen entonces, un marco de fortalezas en torno los esfuerzos de integración vertical y horizontal.

Por ello se en un aspecto diferenciador ya que otros competidores no pueden imitarlos fácilmente y eso permite hacerlas redituables a largo plazo, sin embargo son pocas las compañías que en tener más de seis competencias fundamentales porque significaría un esfuerzo extraordinario que requiere habilidades y conocimientos muy por encima de los competidores.

En todo caso le será más redituable a la empresa realizar alianzas para liberar recursos materiales y humanos que le permitan incrementar el nivel de eficiencia de las pocas

competencias con las cuales puede sacar ventajas de los demás. Hill & Gareth (2009) identifican que ventajas surgen de manera natural de las fuentes complementarias: los recursos y las capacidades, porque son los elementos propios que le permitirían a la empresa diferenciar sus productos y servicios ante los competidores.

Para Cho (1994) Martínez (1999) la idea sofisticación de las empresas viene dada por la calidad del entorno empresarial, puesto que ahí se encuentran los factores que contribuyen al desarrollo de capacidades en los empleados Mientras que Roca y Bou (2007) asumen la importancia de complementar la eficiencia operativa por inclusión de proveedores en la propia cadena de valor.

Si las empresas identifican los posibles beneficios de contar con empleados que participen en los logros de la organización Makadok (2001) señala que se obtendrían mejores resultados en productividad lo cual es positivo en todos sentidos.

El termino "Know How" es utilizado por Katsioloudes (2006) Arikan y Mcgahan (2010) para señalar el elemento de capital intelectual como factor de competitividad, aunque no siempre las capacidades de los empleados se adquieren exclusivamente por capacitación, para Phong y Tuyet (2012) las inversiones en modernización de equipos trae consigo la necesidad de capacitar al personal para que obtenga el mayor provecho, de manera que la inversión también redundará en un incremento del capital intelectual.

CAPITULO III. CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Resulta importante conocer si el crecimiento de las empresas se ve afectado de la misma manera por los factores internos de la propia empresa, como por los factores externos a ella, y más cuando hablamos de PYME, que intrínsecamente lleva adheridas una serie de limitaciones que no se encuentran en las grandes empresas. Para Blázquez *et al* (2006) el crecimiento empresarial es una situación deseable, en cuanto es interpretado como un símbolo de salud y fortaleza capaz de amedrentar la entrada de futuros competidores, suscitar cuanto menos la curiosidad de futuros inversores, así como garantizar la imagen de marca que contribuya a la lealtad de sus clientes, de manera que permita una mayor penetración en el campo de actividad de la empresa

3.1.- Conceptos generales de Crecimiento empresarial

Zahra & Covin (1994), fueron pioneros al analizar la relación existente entre la innovación tecnológica y el crecimiento, identificando conceptos como la estrategia tecnológica, el liderazgo tecnológico, los recursos tecnológicos y las inversiones realizadas como factores que determinan los resultados empresariales. Por su parte (Arbussà, Bikfalvi, & Valls, 2004), señalan la generación de patentes como elemento diferenciador en la manera en que cada empresa asume una posición estratégica con respecto a la innovación, por considerarla como una estrategia de protección frente a competidores y posibles entrantes al sector y consiste en el desarrollo por parte de las empresas de un tipo de conocimiento tácito, de contexto específico, para dificultar su transmisión, y mantener así su ventaja competitiva.

La teoría del ciclo de vida fue tempranamente refutada por (Penrose, 1959), quien argumentó la falta de hallazgos empíricos que apoyaran la analogía de la organización con el proceso o ciclo de vida natural, en el que las empresas están abocadas a morir o que las etapas del ciclo de vida son función de su edad.

3.2.- Factores asociados al crecimiento

La teoría del ciclo de vida como perspectiva trató de solucionar uno de los principales dilemas que emergen de la búsqueda de la explicación teórica del crecimiento empresarial, centrado en determinar si éste es el resultado de un proceso inevitable o si, por el contrario, es totalmente intencional.⁹

Surgen, entonces, desde nuestro punto de vista, dos grandes ramas en el desarrollo teórico del crecimiento empresarial, en los que se aborda el crecimiento como proceso inevitable y forzado por fuerzas externas a la organización o como una decisión consciente y premeditada que satisfaga los intereses de los elementos implicados en dicho desarrollo. En este sentido, la teoría del ciclo de vida considera dicho proceso una consecuencia inevitable para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo, en el que las empresas se ven obligadas a importar continuamente recursos para crecer y mejorar

También, Menguzzato Boulard y Renal Piqueras (1995) relacionan el crecimiento empresarial con las distintas etapas del ciclo de vida de la empresa, al separar las estrategias de crecimiento en función de las fases que acompañan a la fase inicial de crecimiento. Estos autores señalan, por un lado, la estrategia de crecimiento estable, caracterizada por entrañar pocos riesgos, debido a que la falta de competencia posibilita la consolidación de operaciones, lo cual fortalece la capacidad de perdurar.

Una de las teorías pioneras sobre el crecimiento empresarial se atribuye, según Whetten (1987), a Boulding (1950), quien realizó un acercamiento entre la biología y la economía, al describir a la sociedad como un gran ecosistema en el que cada organización se comporta según la interacción entre una ley interior de crecimiento y la supervivencia ante un entorno hostil con otros organismos. Desde esta perspectiva, la empresa va evolucionando por fases, donde cada fase es consecuencia de una revolución de la anterior, lo cual genera una curva de crecimiento gradual con períodos de crecimiento interrumpidos por crisis volátiles.

⁹ Desde las primeras aproximaciones al concepto de Crecimiento realizadas por Penrose (1952 y 1959) donde se desarrolla una teoría de crecimiento interno, más que de fusiones y adquisiciones, han aparecido un gran número de artículos que abordan diferentes aspectos de la misma variable.

La empresa va evolucionando según Greiner (1972) hacia la siguiente fase de crecimiento, la lógica de este modelo de crecimiento discontinuo es que en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica, que viene determinada por las relaciones entre el tamaño, la edad, la estrategia, la estructura de organización y el entorno.

La estrategia de crecimiento real, según Blázquez *et al* (2006) en la que factores como la motivación de los directivos, la entrada de nuevos competidores o la inestabilidad de ciertos sectores hacen que la estrategia propuesta conduzca a unas tasas de crecimiento mayores que las del mercado, con políticas agresivas de expansión, o bien mediante la búsqueda de la diversificación

Según la investigación realizada por Weinzimmer, Nystrom, & Freeman (1998) una de las variables más comunes para identificar el comportamiento de la variable crecimiento está relacionada con el aumento en ventas. Debido más a un concepto de verificabilidad y practicidad en su medición. Para tal efecto se utilizan también elementos que provienen del análisis financiero como son:

- Flujos de efectivo.
- Tasa de Retorno de inversión
- Tasa de rotación de inventarios.
- Índices de aumento de actividad productiva.

La vía más usual para alcanzar el objetivo del crecimiento según Blázquez *et al* (2006) es la de tratar de obtener la mayor rentabilidad posible de los recursos internos de la empresa, a través del aumento de la productividad. Estas mejoras unidas a un mayor esfuerzo comercial conducen a un crecimiento de la propia empresa; en este caso el crecimiento se denomina interno u orgánico.

Por otro lado, existe la posibilidad de alcanzar un mayor tamaño de la empresa a través de fusiones, concentraciones, absorciones y acuerdos de cooperación o alianzas con terceras empresas. En este caso se habla de crecimiento externo.

Sin embargo persiste la dificultad de encontrar una línea de pensamiento donde confluyan la mayoría de los conceptos y de donde se pueda establecer una teoría clara que delimite los alcances y las relaciones que puedan existir entre cada variable involucrada.

Al respecto Álamo, García, y Suárez (2002) señalan que algunas medidas que se pueden utilizar para caracterizar la variable crecimiento están relacionadas con:

- Grado de integración vertical y horizontal.
- Grado de internacionalización de las operaciones de la empresa.
- Grado de diversificación de mercados.

Por su parte De Quevedo, De la Fuente, y Delgado (2005) centran la atención de su investigación sobre el crecimiento bajo el concepto de la creación de valor para el accionista. Lo cual refuerza algunos de los planteamientos anteriores con respecto a las mediciones de naturaleza financiera.

Sin embargo estos autores extienden la línea del pensamiento al concepto de reputación empresarial, lo cual hace más amplia la discusión sobre los factores que identifican el concepto de crecimiento empresarial.

Para Álamo *et al* (2002) el hilo conductor para relacionar el concepto de planteamientos estratégicos con la variable crecimiento se da cuando éste es el resultado de las decisiones que la empresa adopta y que, a lo largo del tiempo, van configurando su ámbito de actividad.

De manera que dichas estrategia caen en el nivel corporativo de decisiones y son las responsables de configurar las actividades de la empresa, en ese sentido Bueno *et al* (1999) describen el ámbito de la empresa a través de tres dimensiones diferentes:

- Ámbito del producto, que hace referencia a los productos y mercados que la empresa selecciona para operar, pudiendo optar por atender al conjunto del sector o centrarse en uno o varios de los segmentos del mismo.
- Ámbito vertical, sobre las actividades que la empresa puede abarcar desde la compra de la materia prima o contrato de suministros que emplea para elaborar su producto o prestar su servicio hasta el acercamiento a su consumidor final-, cuáles decide realizar ella misma y cuáles contratar.
- Ámbito geográfico con que la empresa decide operar, pudiendo ser de naturaleza local, regional, nacional o internacional.

En línea con lo anterior se ubican Aragón y Rubio (2005) quienes señalan la posibilidad de utilizar algunos elementos complementarios para posibilitar la medición de la variable crecimiento:

- Ventas.
- Beneficios económicos.
- Resultados positivos en las partidas del balance general.
- Grado de innovación.
- Indicadores de actividad.
- Índice de creación de riqueza.

En su estudio Aragón y Rubio (2005) tomaron como variables (independientes) las capacidades financieras, la posición tecnológica, innovación, capacidades del marketing, calidad del producto, dirección del factor humano, la formación de gerente y las tecnologías de información; mientras que como variable dependiente consideran un indicador global de éxito.

Pero ningún planteamiento del concepto crecimiento puede estar aislado del contexto en donde la empresa realiza sus actividades, bien sea local o regional, así Figueroa y Fernández (1997) entienden que es de suma importancia valorar el entorno. Este análisis del entorno competitivo parte de los conceptos expresados por Porter (1980, 1996) donde se identifican las fuerzas competitivas. Sin embargo debido a la propia complejidad en la definición del concepto crecimiento y su medición vía indicadores, es necesario entender que la decisión de llevar a cabo una estrategia definida por parte de los gerentes de empresa están ligadas a conceptos internos y externos a la propia organización.

Bajo esta óptica, un crecimiento en ventas se podría lograr solamente con una variación positiva en precios, sin tener que crecer en volumen las unidades vendidas. Lo anterior se cumple solamente si la cantidad vendida es una variable independiente del precio. Esta estructura puede generar otro requerimiento y es el referente a la capacidad instalada, si esta no es suficiente para el volumen de ventas buscado, la empresa incurrirá en un aumento necesario en el activo fijo.

Una de las características presentes en México es que en la mayor parte de las empresas pequeñas, la propiedad y la gestión de la empresa se concentra en la figura del propietario-gerente (asistido a veces por otros miembros familiares), el cuál ocupa un rol estratégico de líder en la organización al concentrar la mayoría de las decisiones estratégicas” (BID-IKEI, 2005). Situación que no siempre propicia el aprovechamiento de alianzas empresariales, en este sentido Taboada (2004) señala la importancia de evaluar la conveniencia de cooperar, de que producir o comprar, es un elemento que incrementa la competitividad.

Sobre ello los empresarios deben reconocer sus debilidades internas para buscar oportunidades de asociación con otras empresas para colaborar en la fabricación, la introducción de un producto o servicio en el mercado, el desarrollo de capacidades en la búsqueda de mejorar su posición competitiva.

Blázquez *et al* (2006), destacan que uno de los objetivos fundamentales de las empresas es la generación de valor para los dueños y el retorno de utilidades en base a la inversión realizada (donde la posición competitiva es un resultado que complementa los indicadores de rentabilidad).

La esencia de la empresa definida por Cuervo (2004) como una especialización de funciones, tiene el mismo sentido de establecer mecanismos para conseguir objetivos de ventas, de utilización de activos y generación de valor, que llevan implícita la definición de competitividad.

Así, Rojo y González (2007) expresan que el crecimiento empresarial se produce a través de nuevas inversiones en la propia empresa o por la adquisición, participación o establecimiento de acuerdos con otras compañías. Sin embargo la medición de la variable Crecimiento analizada por Blázquez *et al* (2006) tiene diversas ópticas.

Cuadro 1 INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Medición de Crecimiento	Autor/Año
Número de empleados	Evans (1987), González Núñez (1988), Kraybill y Variyam (1992), Becchetti y Trovato (2002)
Volumen de ventas	Petrakis (1997)
Inversión neta	Maroto Acín (1996) Schianterelli (1996),
Inversión bruta	Mato (1989)
Diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa	Varaiya (1987)
Volumen de ventas y valor añadido	Maravall (1984)
Volumen de ventas y activo total	Chittenden (1996)
Activo total neto, ingresos de explotación y valor añadido	González Pérez y Correa, Rodríguez (1998)
Número de empleados, ventas y activo total	Lang (1996), Heshmati (2001)
Número de empleados, ventas y rentabilidad	Birley y Westhead (1990)
Número de empleados, volumen de ventas, activo total y valor añadido	Calvet (1989)
Número de empleados, volumen de ventas, fondos propios y valor añadido	Antón Martín (1990)
Valor multicriterio	Bueno (1984), Bueno Campos y Lamothe, Fernández (1986), Correa Rodríguez (1999), Correa (2001)

FUENTE: BLÁZQUEZ *et al* (2006), LOS AUTORES SEÑALADOS NO SE REFERENCIAN EN LA BIBLIOGRAFÍA

De manera que cada forma de medir el Crecimiento Empresarial implica diferentes fuentes de información y está supeditada a la disponibilidad de información que cada empresa posea de las variables involucradas.

En este documento se buscará analizar los factores que impactan la variable Crecimiento como una medida indirecta de la propia competitividad de la empresa. De la misma forma Weinzimmer *et al* (1998), refieren que:

- Los trabajos de investigación sobre crecimiento están enfocados en el estudio de las consecuencias del crecimiento empresarial, más que en analizar las causas de dicho crecimiento.

-
- La propia teoría está fragmentada debido a la carencia de un modelo integrador para estudiar los múltiples determinantes del crecimiento de la organización.
 - Las inconsistencias e insuficiencias están presentes en relación con definiciones y medidas de crecimiento empresarial

Uno de los elementos a considerar esta citado por Eatwell, Milgate, y Newman (1987) donde se establece la Ley del efecto proporcional de Gibrat (1931), que establece entre otras cosas que el crecimiento es el resultado de diversas fuerzas que actúan de forma proporcional en el tamaño de las empresas. De esta forma, una empresa pequeña tiene la misma probabilidad de crecer en el mismo porcentaje que una gran empresa.

- La ley implica que no existe una dimensión óptima de la empresa.
- La tasa de crecimiento de un período no tiene influencia en las tasas de crecimiento de los períodos siguientes.
- Una tendencia hacia la concentración industrial existe, dado que la dispersión de los tamaños empresariales tiende a incrementar con el tiempo.

Esta definición plantea que, para poder medir el crecimiento de una empresa, tengamos que conocer su tamaño en dos periodos de tiempo. Esto explica que la mayoría de los autores se hayan centrado en el estudio del tamaño de las empresas, puesto que la definición del concepto de tamaño debe ser previa y necesaria a la determinación de un criterio para poder medir el crecimiento empresarial. (Martínez S. , 2010)

Lo anterior está en relación a la consideración de que el crecimiento no debiera ser considerado como una meta, sino como un medio para alcanzar los objetivos fundamentales de la propia organización; de tal forma que internamente promueva el pleno rendimiento de los factores productivos, al buscar su mayor eficiencia o como respuesta a un entorno competitivo que obliga a la empresa a expandirse para evitar la pérdida de competitividad futura. De esta forma se abre un puente de comunicación entre los conceptos de crecimiento y competitividad empresarial, por lo que se hace evidente desarrollar y fortalecer los mecanismos de medición y la valoración de las influencias entre dichas variables. (Fuentes, Hernández, & Vallejo, 2008)

Blázquez *et. al* (2006) refieren que el crecimiento debe venir también avalado por una correcta planificación financiera que permita equilibrar la empresa con el plan de actuación que se va a acometer. La adopción de una estrategia de crecimiento permite

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

distinguir, por un lado, problemas de origen cualitativo, relacionados con la necesidad de cambios en la estructura; por otro lado, problemas de tipo cuantitativo derivados de las demandas de recursos para la inversión y financiación que dicho crecimiento genera.

3.3.- Teoría de Recursos y Capacidades

Para seguir estudiando los factores del crecimiento empresarial se debe plantear la relación existente entre las estrategias de crecimiento con los recursos que posee la empresa. Como es sabido, debido a su tamaño y a sus propias características, la PYME posee unos recursos propios escasos. En la mayoría de las ocasiones según Rodríguez (1994) el capital de los empresarios, su red de relaciones interpersonales, y su formación, son insuficientes para acceder y reducir los costes de la obtención de los recursos

La manera que los fundamentos teóricos se refieren a los bienes tangibles e intangibles hace importante su efecto diferenciador por su especialización, eficiencia o costo. En cuanto a las capacidades, se hace referencia a las habilidades de una empresa para coordinar sus recursos y aplicarlos productivamente, son fundamentalmente los procedimientos, reglas, sistemas de control, capacitación y en general todo soporte humano para que los recursos generen productos servicios percibidos como valiosos por los consumidores.

Aunque dichas capacidades no están centradas en los individuos sino en la forma en que interactúan, participan y toman decisiones en el contexto de la organización; de tal forma se requiere para generar una ventaja competitiva al menos tener un recurso valioso específico propio con las capacidades necesarias para aprovecharlo, o en su defecto la capacidad específica para manejar los recursos sea cual fuere su naturaleza, abasto, existencia o dificultad para conseguirlos. En esta línea, aunque el crecimiento implique la asunción de riesgos, en determinados casos, la ausencia de crecimiento podría implicar riesgos aún mayores, pues estaríamos en el caso de que la empresa no sea capaz de atraer a nuevos clientes o satisfacer a los actuales.

Para Fuentes *et al* (Fuentes, Hernández, & Vallejo, 2008) desde la perspectiva del enfoque de recursos y capacidades, el perfil de recursos de la empresa determina no sólo la existencia de crecimiento sino también la dirección del mismo. Así, las empresas que posean una mayor variedad de recursos, sobre todo intangibles, tendrán un mayor

potencial de desarrollo, ya que los recursos sobrantes permitirán a la empresa expandirse hacia nuevos mercados y sectores. Por otro lado, los recursos de la empresa limitan la entrada en los mercados y el nivel de beneficios a esperar de ellos. Efectivamente, la dirección del crecimiento estará determinada por el ajuste entre el perfil de recursos y capacidades de la empresa y la base de competencia de las industrias de destino.

Para entender cuáles son los elementos que permiten a las empresas alcanzar sus metas requiere identificar cuáles son los factores de naturaleza humana de los cuales emanan las ventajas competitivas. De nuevo surge el factor humano como elemento importante en la implantación de la estrategia, en gran parte por el ejercicio del liderazgo y el trabajo conjunto frente al entorno, además de su influencia en los procesos internos de creación de nuevos procesos orientados al cliente, o en la parte económica de la implementación de la estrategia. (Cano & Céspedes, 2003)

Por lo que todo administrador debe identificar, evaluar y enfrentar las fuerzas externas de la empresa que podrían afectar el desarrollo de la misma y no sólo tomarse en cuenta sino que, el desafío a nivel estratégico para la empresa es considerar de manera global aspectos del medio ambiente general (económico, político, ético, social, tecnológico y cultural) y del medio ambiente específico (acreedores, competidores, clientes y entorno gubernamental).

El fin del análisis estratégico es, por consiguiente, conseguir una perspectiva de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización, reconociendo que la organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. (Casadesus-Masanell , 2004) Este contexto cambia, y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Explicar cómo afecta esto a la organización podría implicar un estudio de los efectos históricos y del entorno, así como de los cambios esperados o potenciales en las variables características del mismo.

Para Dong Seop *et al* (2008), de la misma manera que existen influencias externas sobre la organización y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas, siendo necesario plantearse la capacidad estratégica de una organización al tener en cuenta sus fuerzas y debilidades (por ejemplo, que es lo que sabe hacer bien y que es lo que no, o que tipo de ventajas o desventajas competitivas posee).

Estas fuerzas y debilidades pueden identificarse teniendo en cuenta los recursos de la empresa, como sus fábricas, su equipo directivo, su estructura financiera y sus productos, incluyéndolos procedimientos y políticas para administrar los recursos humanos como factor fundamental al momento de buscar la implementación estratégica.

Aquí, el fin es obtener una perspectiva de las influencias (y restricciones) internas sobre la elección estratégica, sin embargo, también es importante considerar las competencias particulares de la organización y el modo en el que se puede extraer oportunidades de ellas. La teoría basada en recursos enfatiza la habilidad de la empresa para influir el mercado mediante el desarrollo de nuevos productos e innovación; propone localizar los determinantes de la competitividad en las características internas de la organización. (Álvarez M., 2003)

Barney (1991), planteó la idea de que el modelo basado en los recursos de las empresas surge del análisis interno que confrontan las fortalezas y debilidades de cada organización. Al mismo tiempo distingue que el concepto de ventaja competitiva desde la perspectiva del entorno de negocios, donde se realiza el análisis de las oportunidades y amenazas que la empresa debe afrontar. Este modelo requiere de dos supuestos principales:

- Asumir que las empresas del sector productivo son heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que puede controlar.
- Habrá que asumir que no existe una movilidad perfecta de los factores de competitividad entre las empresas

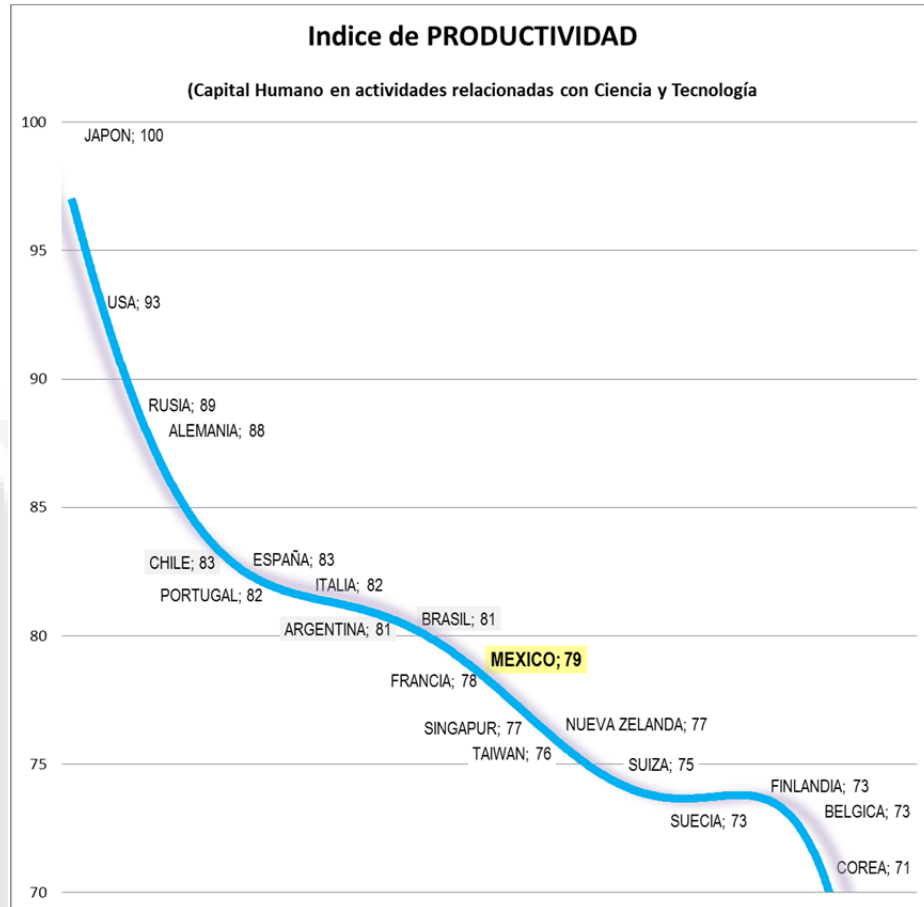
La teoría de Recursos y Capacidades se aplica en las empresas por la simple razón de que los efectos por desarrollar capacidades en los empleados son superiores a los costos asociados por capacitación y entrenamiento, así lo señalan Sirmon, Hitt, & Ireland (2007) y Markos y Sridevi (2010), de hecho uno de los efectos más directos se da en el concepto de productividad. Para Martelo *et al* (2011) los recursos son ‘conjuntos de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa’, mientras que las capacidades ‘hacen referencia a la habilidad de una empresa para usar los recursos, normalmente en combinación, usando procesos organizativos, para lograr un final deseado’ (Amit y Schoemaker, 1993). Makadok (2001) identifica dos características clave para distinguir una capacidad de otros tipos de recursos: a) una capacidad es específica

de la empresa ya que está incorporada en la empresa y en sus procesos. Debido a esta incorporación, la propiedad de la capacidad no puede ser fácilmente transferida de una empresa a otra

Otro de los componentes de la competitividad según Schoar y Zu (2011) así como Tang, Crossan y Rowe (2011) es la forma en que influye el gerente en las decisiones y el rumbo que toma la empresa, lo cual también va de la mano en la manera en que la empresa crece. En el mismo sentido Arikan y Mcgahan (2010) señalan que la generación de ventajas competitivas se encuentra la generación de capacidades individuales .

Agha y Alrubaiee (2012) identifican que un recurso que constituye una base de ventaja competitiva sostenible es aquel conocimiento que no puede reducirse a información y por lo tanto no se puede codificar. Mientras que las decisiones de problemas complejos individuales o colectivos están positivamente asociados con el proceso de acumulación del conocimiento tácito. Porque la especificidad de los activos se relaciona directamente con la complejidad del proceso de toma de decisiones.

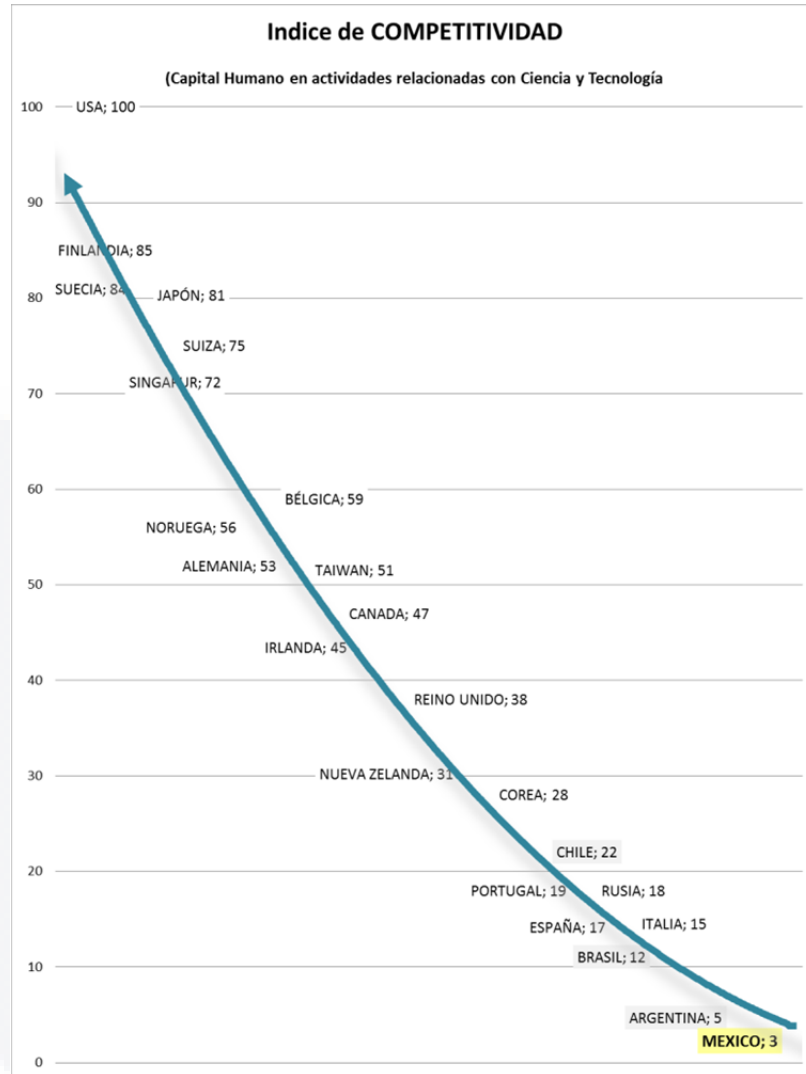
Makadok (2001) define la existencia de recursos ociosos, junto con el hecho de que no todos los recursos se utilizan a la misma velocidad, lo cual provoca que pueda existir capacidad sobrante de alguno de ellos, constituyendo un estímulo interno para el crecimiento de la empresa. A continuación se presenta el resultado de la investigación de Choua, Hsub, & Yen (2008) con respecto al índice de productividad que ellos proponen. Se observa que México es superado en dicho índice por países como Argentina, Brasil, Chile y España lo cual es indicio de que la productividad no necesariamente esta afectada por variables macroeconómicas o de estabilidad financiera porque por debajo están Suiza y Corea.



GRÁFICA 1 ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD
FUENTE: TOMADO DE CHOUA et al (2008)

Definir el concepto de recursos requiere identificar todo aquello que le aporta beneficios a la empresa y del cual pueden obtenerse potencialmente alguna ventaja competitiva, en esta definición entran la capacidad producción, los procesos organizacionales, las características específicas de la prensa, los sistemas de información, el mecanismo de toma de decisiones, la infraestructura, el equipamiento, el conocimiento de los empleados, (lo anterior se agrupa de forma genérica como Recursos Físicos, Recursos Humanos y Recursos Organizacionales).

En el mismo documento y en línea con lo expuesto por Thang & Quang (2011) se presenta el índice de competitividad como resultado de los esfuerzos por desarrollar habilidades entre el personal.



GRÁFICA 2 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD
FUENTE: TOMADO DE CHOUA et al (2008)

Álvarez (2003), señala que los recursos físicos comprenden la tecnología, la propia planta y el equipo, la localización geográfica y el acceso a materiales; los recursos de capital humano, la capacitación, experiencia, juicio, inteligencia, relaciones interpersonales y visión de los gerentes y empleados dentro de las empresas; los recursos organizacionales, la estructura de sistemas de información, la planeación formal e informal, los sistemas de control y coordinación. De manera que en algunas ocasiones, los recursos específicos (por ejemplo, la localización concreta de una organización) podrían proporcionar una ventaja competitiva.

Al mismo tiempo, las competencias que proporcionan una auténtica ventaja, serán probablemente ciertas actividades, conocimientos y habilidades que, en combinación, proporcionan ventajas a una organización que las demás no pueden imitar.

Perdomo (2003), agrega a los factores mencionados los Recursos Financieros (definidos como la capacidad de la empresa para pedir prestado y la capacidad para generar fondos internos). De manera que los recursos son tan importantes que pueden determinar la estrategia implementada por la empresa orientando las decisiones hacia ser los primeros en tomar una decisión o en su lugar ser seguidores de otras empresas en torno a sus decisiones.

Por otro lado las empresas están formadas por un conjunto de recursos intangibles, específicos de una relación y difíciles de imitar por los competidores, mediante los que pueden lograr ventajas competitivas en el mercado. (Bordonaba, 2006)

Puntualizando que no todos estos recursos son fuente de ventaja competitiva, únicamente los que cumplen con las siguientes cuatro características: (Álvarez M., 2003)

- Deben ser valiosos.
 - Porque ayudarán a aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas en el ambiente y permitirán a la empresa concebir estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad.
- Deben ser raros o poco comunes entre los competidores.
 - En general, el número de empresas que posee un recurso particular valioso es menor al número de empresas necesarias para generar la dinámica de la competencia perfecta en una industria, por lo que ese recurso puede generar una ventaja competitiva.
- Deben ser inimitables.
 - Bien sea porque la habilidad de la empresa para obtener los recursos depende de una situación histórica única, o por qué puede ser un fenómeno social muy complejo más allá de la habilidad de las empresas para dirigirlo e influirlo sistemáticamente.
- Deben ser insustituibles.
 - Es decir que no haya equivalentes.

En las investigaciones relacionadas con la Teoría de los Recursos se ha utilizado como variable dependiente la adquisición y desarrollo de habilidades y capacidades, el desempeño de la empresa, la propia ventaja competitiva, el valor generado para los clientes y la forma en que se influye en el proceso de toma de decisiones.

Barney (1991), con respecto a la ventaja competitiva y sustentable identifica dos definiciones, la primera es que la estrategia implementada por la empresa no debe estar siendo utilizada por alguno de sus competidores actuales o potenciales; la segunda es que la estrategia no depende de un período de tiempo el calendario sino que en realidad la duración del tiempo de la ventaja competitiva depende de la posibilidad que tengan los competidores para duplicarla y utilizándola en su beneficio.

Leonard-Barton (1992), llevo a cabo una investigación sobre la interacción de las capacidades principales de las empresas con respecto a la actividad del desarrollo de los productos y procesos. Definiendo que las capacidades principales lo son si diferencian estratégicamente a la empresa (Hamel & Prahalad, 1994); si se les ubica como un grupo de habilidades, activos complementarios y procedimientos que posibilitan que la empresa desarrolle ventajas competitivas sostenibles en un negocio en particular; planteando que, así como existe un portafolio de negocios, debería haber un portafolio de competencias.

En el estudio realizado por Leonard-Barton (1992), se encontró que las habilidades técnicas, sistemas gerenciales, habilidades del personal y valores, en ese orden, son cada vez menos tangibles, menos visibles y menos codificables.

- Las habilidades técnicas son relativamente fáciles de alterarse, entre otras razones, porque pueden estar localizadas en departamentos específicos.
- Los sistemas gerenciales las siguen en dificultad porque tienen mayor alcance y llegan a más unidades que los sistemas técnicos, además de que requieren de aceptación por más personas.
- Las habilidades y el conocimiento son más difíciles de cambiar que las dos anteriores porque dichas habilidades se construyen en el tiempo y permanecen tácitas y en la mente de los empleados.

Finalmente, el valor incorporado en una competencia principal (Recurso) es la dimensión menos susceptible al cambio, ya que los valores están más unidos a la cultura de la organización y no es fácil alterarla. De manera que el conocimiento y los valores son los menos susceptibles de controlarse o administrarse por la gerencia. (Álvarez M., 2003)

Pero los responsables de la toma de decisiones en las empresas deberán poseer las habilidades para interpretar las fortalezas internas, la posibilidad de desarrollo de ventajas competitivas y la oportunidad para llevar a cabo acciones con el fin generar beneficios para la propia empresa. Hernández *et al* (2007), destacan que la formación gerencial debe estar orientada a flexibilizar la toma de decisiones organizacional, al uso de estructuras con las exigencias del entorno y orientadas a dar respuesta a las necesidades planteadas en los objetivos organizacionales.

Es aquí donde se puede dificultar la medición de recursos y competencias porque se alcanza el término de intangibles (Perdomo, 2003), destacando:

- Recursos tecnológicos
 - Inventario de tecnología: patentes, marcas registradas, derechos reservados y secretos comerciales.
 - Base técnica de conocimiento para aplicación.
- Recursos para la innovación
 - Empleados con conocimientos técnicos.
 - Instalaciones para el desarrollo de nuevos productos y procesos.
- Reputación
 - Ante los clientes
 - Como la marca, percepción de la calidad de productos, duración y confiabilidad.
 - Ante los proveedores
 - Programas de proveedores y acuerdos de cooperación.

Según Sirmon, Hitt e Ireland (2007), tener capacidades valiosas o raras no es suficiente para obtener una ventaja competitiva o crear valor; las empresas deben ser capaces de gestionarlos eficazmente. los recursos son 'conjuntos de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa', mientras que las capacidades 'hacen referencia a la habilidad de una empresa para usar los recursos, normalmente en combinación, usando procesos organizativos, para lograr un final deseado.

Makadok (2001) identifica dos características clave para distinguir una capacidad de otros tipos de recursos: a) una capacidad es específica de la empresa ya que está incorporada en la empresa y en sus procesos.

Las empresas orientadas al mercado buscan entender las necesidades explícitas y latentes de los clientes, y desarrollar mejores soluciones para esas necesidades (Day, 1994; Kohli y Jaworski, 1990; Slater y Narver, 1995). Jaworski y Kohli (1996) señalan que reaccionar, exclusivamente, a las necesidades explícitas de los clientes es inadecuado para la creación de ventajas competitivas. La oportunidad de conseguir una fuerte lealtad de los clientes se alcanza cuando las empresas son capaces de entender y satisfacer sus necesidades latentes (Slater y Narver, 1999).

Blázquez *et al* (2006) analizaron que los recursos que dan lugar a ventajas competitivas sostenibles son:

- La combinación particular de la experiencia del negocio.
- La cultura organizacional.
- El espíritu emprendedor.
- Los recursos humanos.
- El aprendizaje organizativo.

Esta línea de pensamiento presenta algunas limitaciones, como la falta de interacción entre los recursos internos y el entorno, al igual que la excesiva importancia que se le da a los directivos

Lo anterior requiere tener la visión de los cambios internos que las empresas deberán realizar para aprovechar al máximo los recursos y capacidades a su disposición, ya sea sobre las nuevas competencias que requieren los empleados, las diferentes formas de organización en torno a las actividades productivas, o bien sobre el desarrollo de ventajas competitivas; desde esta perspectiva las relaciones con proveedores, el entendimiento del concepto de capital intelectual¹⁰ y la detección oportuna de las necesidades y expectativas de los clientes, orientan tales cambios.

¹⁰ Según Simó & Sallán (2008) es el conocimiento propiedad de la organización (conocimiento explícito) o de sus miembros (conocimiento tácito) que crea o produce valor presente para la organización

Sin embargo, la sola idea de cambios internos puede provocar que las intenciones de mejora se perciban como una modificación radical de las condiciones actuales de trabajo, obstaculizando el propio desarrollo de la estrategia.

La adopción de nuevas estrategias tiene beneficios asociados que no siempre son entendidos por las personas que conforman las empresas, por ejemplo, cambiar de estrategia facilita la manera en que la organización encaja en el ámbito competitivo, así los responsables de la toma de decisión pueden modificar las estrategias de la empresa desde el nivel operativo hasta el nivel donde se ubican los objetivos con los cuales se creó la misma; ello sin que necesariamente posean la información detallada de los escenarios posibles.

Para Machorro, Panzi, & Cabrera (2007) la inmersión de tecnología en los procesos es complicada ya que la cultura tiende a obstaculizar la acción, no porque haga falta confianza en sus posibilidades, sino por el miedo al remplazo de los empleados por equipo. Es aquí donde el gerente debe comunicar ampliamente las ventajas y motivaciones para la adquisición de equipos.

Sin embargo en las organizaciones en donde se requiere reducir los puestos laborales, muchas veces se pospone tal decisión porque no se desarrollaron capacidades suficientes en los empleados que les permita sustituir y atraer nuevas responsabilidades; con respecto a ello Machorro, Venegas y Resenos (2009) señalan que al despedir a un trabajador se lleva con él la experiencia y los conocimientos que empleaba en el desarrollo de sus tareas. Por ello el desarrollo de capacidades y habilidades en el personal va de la mano de la administración del capital intelectual y de un profundo análisis del inventario de aquellas capacidades que la organización posee.

CAPITULO IV. FACTORES COMPLEMENTARIOS AL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias no siempre resultan ser lo que se espera, algunas veces surgen fallas originadas desde la etapa de diseño, evaluación o durante la implantación. Pero el hecho de que la estrategia no haya funcionado en una empresa durante una época no necesariamente significa que no podría funcionar porque existen factores como la forma en que se planeó, se dio a conocer, se desarrolló y hasta del resultado del análisis estratégico realizado. Por ello contar con información oportuna y confiable es fundamental para tomar decisiones, Frishammar (2003) destaca que para comprender mejor el significado e importancia de la información se debe clasificar en dos tipos:

- Información dura, son datos fácilmente cuantificables y procesables, expresan los resultados de la operación de una empresa (sistema de costos, reportes financieros, información contable, pronósticos de venta e informes de productividad).
- Información suave, se refiere a las percepciones individuales, división de ideas de un directivo y permite establecer el marco de referencia para la situación de la empresa.

Para tomar decisiones se requiere una combinación de los dos tipos de información de manera que se amplíe el panorama y se conozcan la mayoría de los riesgos, oportunidades, fortalezas y debilidades presentes en un momento determinado. Los mecanismos para obtener información van desde una solicitud expresa, el análisis de informes ejecutivos, hasta la observación directa de las operaciones; obteniéndose información directa e información indirecta que sirve como referencia para dar credibilidad a lo ya observado.

De la misma forma las fuentes de información pueden ser internas o externas para que al contrastar los datos se pueda realizar un análisis completo de la situación presente, pero aún a pesar de lo anterior siempre existirá un grado de incertidumbre para los escenarios planteados; por lo que la responsabilidad recae las habilidades y capacidades de los directivos de las empresas para formular las explicaciones necesarias y las alternativas de acción en cada caso, fortaleciendo los argumentos con los cuales se podrá adoptar una estrategia particular.

4.1.- Conceptos Generales de Innovación

El motor capaz de hacer pasar el sistema de esta situación estacionaria a una situación de desarrollo, es representado en la figura del empresario innovador, cuya actividad típica (la innovación) tiene el efecto de destruir el equilibrio del estado estacionario del flujo circular. Con esta ruptura de las relaciones económicas existentes, aparece el desarrollo económico. La función del empresario es la de poner en marcha nuevas combinaciones de factores productivos, esto es, innovar. Esta función distingue al empresario del simple administrador que toma únicamente las decisiones de rutina.

1) *Schumpeter como precursor*

Schumpeter (1932) llama “empresa a la realización de nuevas combinaciones, y empresario a los individuos encargados de dirigir dicha realización”. Ante la realización de una innovación, el empresario ha de vencer tres dificultades:

- La incertidumbre.
- El empresario debe superar las críticas por realizar algo nuevo.
- El empresario debe vencer la resistencia que el medio social puede manifestar ante sus innovaciones.

El acto empresarial consiste en la introducción de una innovación y conduce de este modo a la obtención de beneficios, la introducción de innovaciones supone una disminución en los costes de la empresa que la ha llevado a cabo, o bien, un incremento en el precio de los bienes producidos por la empresa.

Así, la diferencia entre ingresos y gastos de la empresa innovadora se amplía, y es aquí, en este mayor margen, donde surgen los beneficios. Posteriormente, con el paso del tiempo, la innovación va a difundirse a toda la economía, produciéndose una disminución continua de los beneficios, hasta que llega a anularse el componente extraordinario de los mismos; el resultado final de todo este proceso es que se ha producido un aumento de la riqueza, si la innovación no se difundiese enteramente por todo el sistema, entonces el beneficio se convertiría en una renta de monopolio.

2) Contemporáneos

Para (Witt, 2002), (Furio, 2005), (Berumen, 2008) citando a (Schumpeter, 1932) la innovación consiste en la utilización productiva de un invento, en este sentido, existen cinco tipos posibles de innovaciones:

- Introducción de nuevos bienes o de bienes de nueva calidad.
- Introducción de un nuevo método productivo, ya existente en un sector, que no deriva de algún descubrimiento científico.
- Apertura de un nuevo mercado.
- Conquista de nuevas fuentes de oferta de materias primas.
- Establecimiento de una nueva organización en una determinada industria.

Por su parte Etro (2004), señala que en la posición monopolística se presenta un patrón de innovación para ser el primero de los competidores en el mercado por posicionar un producto o servicio, aprovechando sus ventajas organizativas, los conocimientos y habilidades de sus personas, los procesos tecnológicos y el reconocimiento por parte de los consumidores hacia la marca.

Siguiendo la disertación de Furio Blasco (2005), señala que las fases de desarrollo del orden capitalista, según los seguidores de Schumpeter son:

- Capitalismo competitivo:¹¹
caracterizado por empresas no demasiado grandes respecto a la amplitud del mercado, la introducción de innovaciones se lleva a cabo generalmente con la creación de nuevas empresas.
- Capitalismo monopolista:
con empresas de grandes dimensiones, capaces de alimentar el proceso innovador por sus propios recursos, a través, no de la creación de nuevas empresas, sino de la ampliación de las ya existentes.

¹¹ En el capitalismo competitivo, la figura del empresario recae en el mismo propietario de la empresa. Por el contrario, en el capitalismo monopolista, se rompe esta coincidencia, y el empresario puede estar representado por el director de la organización.

Sin embargo Witt (2002) señala que el concepto de empresario se ha transformado desde su definición dada por Schumpeter, y ahora las organizaciones que ofrecen sus productos servicios en un mercado específico son los motores que promueven la innovación como un esquema de planeación estratégica donde no sólo es el mercado (necesidades por satisfacer de los consumidores) lo que origina la necesidad de proveer productos y servicios con características novedosas.

Bateman & Snell (2004) añaden a las definiciones de innovación que es responsabilidad de las empresas a adaptar sus productos servicios a las demandas de los consumidores y también a las nuevas ofertas de los competidores.

Porque consideran al concepto de innovación como parte fundamental de la administración de la ventaja competitiva junto con la calidad (definido como la excelencia de un producto por incluir aspectos que son reconocidos por los clientes y que otorgan certeza a su compra), la velocidad con la que se ejecutan de manera oportuna las acciones que permitan dar respuesta a las demandas del mercado porque un producto o servicio pierde las características de innovación cuando su lanzamiento demora más tiempo de lo que la competencia tarda en desarrollar el propio, competitividad en costos que significa mantener un nivel suficientemente bajo para poder obtener utilidades y fijar precios para los productos en niveles que le resulten atractivos a los consumidores.

a) Manual de Oslo

Para ubicar las definiciones de estrategia entorno a un concepto general, se realizó un esfuerzo por parte de (OECD, 2005) con el Manual de Oslo ¹² donde se incluyeron las siguientes definiciones:

- Una innovación de producto, es la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado. Esta incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales.

¹² Publicación de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) con el título "Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual Oslo", en 1997. Última Edición 2005.

-
- Una innovación de proceso, es la implementación de un método de producción o distribución nuevo o con un alto grado de mejora. Esta incluye mejoras importantes en técnicas, equipo y/o software.
 - Una innovación de marketing, es la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de posicionamiento, promoción o precio.
 - Una innovación organizacional, es la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa.
 - Se definen actividades de innovación como todos los pasos científicos, tecnológicos, organizacionales, financieros y comerciales, incluyendo inversión en nuevo conocimiento, que potencialmente tienen como resultado la implementación de innovaciones.

Al respecto Sánchez y Castrillo (2006) analizando las implicaciones propuestas en el Manual de Oslo, indica que este documento adapta estas y otras teorías para crear un marco de medición de la innovación, donde los principales elementos a considerar son:

- La innovación en la empresa.
- Las relaciones con otras empresas e instituciones públicas de investigación.
- El marco institucional en el que las empresas operan.
- El papel de la demanda.

En cuanto a precisiones sobre este tema, (Sánchez & Castrillo, 2006) y (Bloch, 2007) señalan al Manual de Oslo como un referente importante para el análisis y recopilación de datos en materia de innovación tecnológica, sus alcances, los tipos de innovación y el impacto de las innovaciones en el desempeño de las organizaciones; haciendo las siguientes precisiones adicionales a lo mencionado anteriormente:

- Innovación organizacional.
 - Prácticas de negocios como rutinas o procedimientos para realizar el trabajo, que van desde prácticas para buscar conocimiento, éstas últimas pueden variar desde las prácticas para compartir el conocimiento al establecimiento de los procedimientos involucrados en los sistemas de gestión.
 - Diseño organizacional que incluye la estructura de la organización, la distribución de las responsabilidades y la toma de decisiones.
 - Las relaciones externas contemplan las relaciones con otras empresas o instituciones públicas de investigación.

-
- Considera elementos importantes como,
- Las relaciones (linkage). Están caracterizadas por sus fuentes, costos y nivel de interacción.
 - Fuentes de información pública, pueden tener acceso al conocimiento sin necesidad de pagar por él, aunque pueda haber algún costo marginal para acceder a dicha información, como ser miembro de alguna asociación, asistencia a conferencias, o suscripciones a revistas.
 - La adquisición de la tecnología y del conocimiento incluyendo su compra, el conocimiento externo puede reflejarse en maquinaria o equipo, nuevos empleados, o en el uso de contratos de investigación o servicios de consultoría.
 - La cooperación para la innovación permite a las empresas acceder al conocimiento y a la tecnología que no está a su alcance. Pueden ser cadenas suplementarias involucrando a los clientes, y proveedores en el desarrollo conjunto de nuevos productos, procesos u otras innovaciones, o incluir colaboración horizontal.
 - Administración del conocimiento (Knowledge management).
 - Aunque la I+D juega un papel vital en el proceso de innovación, gran parte de la actividad de innovación no proviene de esta, sino de mano de personal altamente cualificado, de las interacciones con otras empresas e instituciones públicas de investigación, y de una estructura organizacional que fomente el aprendizaje y la explotación del conocimiento.
 - Donde se presentan las tres categorías de Capital Intelectual:
 - Capital Humano (personal altamente cualificado).
 - Capital Relacional (interacciones con otras empresas e instituciones públicas de investigación).
 - Capital Estructural (estructura organizacional que fomente el aprendizaje y la explotación del conocimiento).

b) Complejidad por Tamaño de empresa

Si se revisan los antecedentes que dan origen al concepto de innovación se puede citar a (Hadjimanolis, 2000) quien señala que la mayoría de los estudios sobre innovación se han concentrado en empresas grandes, que por su estructura organizacional y por su carácter de orientación a mercado, son por naturaleza innovadoras.

Habrá que reconocer que las pequeñas y las grandes empresas juegan un rol diferente en las actividades de innovación por su requerimiento de habilidades y recursos, las pequeñas empresas presentan características únicas de los recursos escasos, poca influencia al mercado, esquemas de comunicación no formales; pero su fortaleza radica en la flexibilidad y la motivación que los directivos puedan dar sus empleados, además la predisposición hacia la innovación está fuertemente condicionada por el contexto regional o nacional de la industria donde participa.

En su caso las grandes empresas analizan y formulan una diversidad de estrategias de innovación que les permiten obtener ventajas competitivas aunque no necesariamente todos los integrantes de la organización asumen el compromiso que se requiere para implementarlas por completo.

En el mismo sentido se hacen apreciaciones de que muchos de los estudios en innovación se han realizado en países industrializados, por lo que existe una brecha muy amplia con respecto a este concepto para los países con un menor grado de industrialización, independientemente del tamaño de la empresa.

De la misma manera el tamaño del país no es necesariamente un factor preponderante en la decisión sobre estrategias de innovación, porque el concepto de innovación está influenciado por concepto de invención y este fenómeno se puede dar tanto en países de gran tamaño como en países pequeños; el factor común es que el nivel educativo y calidad de vida de la nación fomenta la diversificación de actividades con lo cual se fortalece la posición innovadora. Por lo que se necesita considerar la existencia de políticas gubernamentales que fomenten la actividad innovadora, bajo el argumento de que se beneficia la actividad económica y se generan capacidades y habilidades para un sector empresarial en particular.

Así el gobierno cumple con una de las funciones básicas por las cuales fue creado que es dar soporte y apoyo a los sectores productivos:

- Porque se facilite la entrada de tecnología.
- Porque se fomente el intercambio de conocimientos con otros países más desarrollados.
- Porque se den facilidades de carácter fiscal para que las empresas puedan dedicar recursos a la investigación y desarrollo de productos servicios.
- Por establecer instituciones públicas que tengan la función de investigación y desarrollo.
- Por facilitar los trámites para el registro de patentes.
- Por establecer programas específicos de apoyo que incluyen la conjunción de esfuerzos entre dependencias de gobierno para facilitar recursos financieros a las empresas y por promover programas educativos de calidad donde se fomente la investigación básica que a largo plazo reporte avances de corte científico y tecnológico.

Antes de profundizar en las diversas formas de estructurar la logística relacionada con productos y servicios, se necesita entender que aún prevalecen en las empresas mexicanas algunas características que determinan su profesionalización y la toma de decisiones.

Cabello (2006), define que una propuesta sustentable, es “saber comprender la naturaleza intrínseca de las PYMEs, su organización familiar, distinta a la organización de una gran empresa, entendida esta como una organización racional y con el fin de expandirse o crecer en el mercado.

Las PYMEs deben ser comprendidas fuera de este contexto, las PYMEs no son organizaciones racionales, son organizaciones pequeñas y familiares que surgen bajo la presión, muchas veces, de buscar un ingreso familiar, ante la falta de empleo.

La organización familiar tiene una serie de objetivos transparentes de acuerdo a su naturaleza:

- Económico:
 - sostenerse en el mercado, buscando mantener su nicho de mercado, sacrificando beneficios si es necesario;

-
- Administrativo:
 - generar ingresos arriba de los costos, lo que generara beneficios para la familia;
 - Social:
 - mantener o sostener a la familia, como una fuente de ingreso perdurable o sostenida para la misma”.

Con este antecedente se puede profundizar en el concepto de logística desde el punto de considerar el “Supply chain” (cadena de abastecimiento) como una herramienta para mejorar la estrategia de negocio de una empresa. Así se debe entender que la dinámica entre los proveedores, los clientes y los microempresarios (fabricantes) ha cambiado.

Cada uno debe entender su rol en la cadena de abastecimiento, incluyendo sus consecuencias por defectos, retrasos y devoluciones, que generan una percepción no adecuada en el cliente o consumidor final; que ya no ve sólo al vendedor como responsable de un producto no entregado o defectuoso, sino que percibe que toda la cadena presenta dificultades (Ronald Chiles, 2005).

Además los hábitos de consumo se han modificado, antes el cliente esperaba que hubiera en inventario el producto que deseaba, ahora le parece extraño que el vendedor no haya considerado su necesidad de compra de dicho producto y éste no hubiese previsto que debería tener un stock (inventario) de seguridad en caso de que el cliente solicitase tal producto. Por lo que se hace evidente que los integrantes de la cadena de abastecimiento deberían compartir.

Hammer (2004), ha destacado que la efectividad operacional debe estar alineada con el entorno de negocios y la propia estrategia comercial, de hecho ser eficientes en la entrega de productos no es una ventaja que sea única, porque puede ser copiada por los competidores y en ese momento deja de ser ventaja. Sin embargo varias estrategias enfocadas a la satisfacción del cliente (consumidor final o comprador gubernamental), son mucho más difíciles de copiar por que la propia empresa ubica sus niveles de competitividad más altos que los de sus competidores. Los conceptos como velocidad de respuesta, adecuación de producto a consumidores en general, manufactura esbelta entre otros, son herramientas para mejorar el desempeño de negocio.

En lo concerniente a la cadena de abastecimiento y la medición de su efectividad, el primer paso es considerar la naturaleza de la demanda (Bowman & Moskowitz, 2001).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Este autor indica que se tomen en cuenta aspectos como el ciclo de vida del producto, la predicción de la demanda, la variedad de productos, y los propios estándares de cumplimiento de órdenes de entrega por parte de los vendedores a detalle.

Destacando que existen dos categorías para clasificar la demanda de productos:

- Aquellos productos que son funcionales (demanda básica).
- Aquellos productos que son principalmente innovadores.

A cada categoría le corresponde un esquema de cadena de abastecimiento diferente en un contexto acorde a los objetivos del negocio, ya que no se puede establecer una cadena de abastecimiento “especial” porque podría desviar recursos propios de la empresa por tratar de satisfacer una demanda que no generará los ingresos suficientes para compensar los costos asociados a la puesta en operación de la misma.

Para Norek (1997), el cambio en el rol de responsabilidad se define “*cambio funcional*”, donde los proveedores en la cadena de abastecimiento enfocan sus esfuerzos en que la misma reduzca los costos asociados para el vendedor a detalle. Esto ocurre cuando los integrantes de la cadena poseen mayor control sobre las actividades de logística, modificando sus procesos en base a la información proporcionada por cada eslabón, afín de “empujar” al eslabón más débil a un nivel de competitividad mayor porque reconocen que a la larga se disminuirán los costos de toda la cadena.

De tal forma los vendedores que tienen contacto con el consumidor final comparten con sus proveedores espacios de almacenamiento, actividades de empaque y organización de la producción y entrega de productos mediante la utilización de sistemas de información que agiliza la toma de decisiones optimizando las actividades de los integrantes de la cadena de abastecimiento. La colaboración entre empresas para determinar las características de la demanda se ha convertido en una herramienta que trae consigo beneficios asociados a la utilización de instalaciones y de recursos materiales y humanos (Danese, 2004).

Sin embargo, como señala este autor, la aceptación de la colaboración lleva un proceso lento a pesar de que el paso inicial sea sólo determinar las características de la demanda algunos de los participantes requieren conocer cuáles serán los beneficios alcanzables antes de abrirse a la comunicación en ambos sentidos. Este fenómeno también se da en

los empresarios mexicanos y una de sus causas es la falta de profesionalismo de las personas que toman las decisiones, aunado a la percepción de aprovechar alguna ventaja económica o comercial a pesar de haber expresado su disposición al trabajo en equipo, a la confidencialidad y solidaridad con sus similares de otras empresas.

Precisamente uno de los mayores cambios que ocurren en la interacción entre empresas es que las relaciones competitivas y antagónicas se transforman en la adopción de un rol específico en la cadena de abastecimiento para detonar el potencial económico que presenta el coordinar esfuerzos y optimizar la utilización de recursos. De manera que se parte del concepto de relaciones comerciales de largo plazo con la orientación de disminuir costos por transacciones repetitivas para mejorar el servicio al consumidor (Kent & Mentzer, 2003). Estos autores indican que el punto focal de la cadena de abastecimiento es incrementar el desempeño de las empresas mediante eficientes y efectivas mejoras en el proceso de toma de decisiones, donde las tecnologías de comunicación y los sistemas de información facilitan tales interacciones.

Para Arnold Maltz (2004) los administradores de la cadena de abastecimiento juegan un rol significativo al diseñar el proceso y logística de distribución, especialmente al ubicar los centros de distribución. En éste punto la ganancia en menores maniobras, cercanía con los puntos de entrega y capacidad de brindar servicio puede medirse a través de modelos de ubicación además de la propia experiencia para aprovechar las oportunidades y potencialidades de cada ubicación.

Sin dejar a un lado que habrá políticas y estrategias específicas de abastecimiento de materiales y productos, las cuales van desde la entrega programada, la entrega según demanda actualizada, el impulso específico debido a promociones y descuentos por precio (información que debe ser conocida por todos los eslabones de la cadena para que adecuen sus actividades y se cumpla con el requerimiento específico).

De tal forma el diseño y la implementación de la cadena de abastecimiento es fundamental para que los esfuerzos por cumplir con los requerimientos de los consumidores (finales y compradores gubernamentales) estén alineados con la estrategia de desempeño de cada empresa detectando oportunamente cuando alguno de los participantes presente debilidades para que sea asistido por otros eslabones en beneficio de todos.

c) Innovación y tecnología.

Bateman & Snell (2004) definen a la tecnología como los métodos, procesos, sistemas y habilidades utilizados para compartir materias primas en productos; mientras que la innovación tecnológica constituye un cambio en las formas de hacer las cosas las innovaciones de proceso son cambios que afectan los métodos de producir resultados, mientras que las innovaciones de producto son modificaciones en los resultados mismos.

Existen patrones que le permiten a los directivos de las empresas anticipar, supervisar y administrar la tecnología:

- Debe existir una necesidad o una demanda de tecnología.
- Al menos en teoría debe existir una forma satisfacer dicha demanda.
- La organización debe ser capaz de convertir los conocimientos científicos en productos que satisfagan la demanda.
- Los recursos como mano de obra capacitada, tiempo, capacidad productiva y recursos financieros deben ser suficientes.
- Se requiere la iniciativa del directivo de la organización para detectar la oportunidad

Por lo general, cualquier innovación tecnológica sigue un patrón relativamente predecible denominado "ciclo de vida de la tecnología", después de que se logró satisfacer una demanda específica tanto la tecnología como el conocimiento se agrupan para desarrollar nuevos avances.

En este ciclo las primeras dificultades a las que se debe hacer frente se relacionan con la incertidumbre de parte de los consumidores su graduación, funcionamiento, requerimientos adicionales y durabilidad; le sigue un periodo donde la nanotecnología se agrupa en torno un diseño dominante por el propio proceso de perfeccionamiento; por último existe una fase en este ciclo en donde el desarrollo y mejoras al producto se hacen a un ritmo más lento y cada vez se vuelven más costosos los pequeños cambios que pretenden atraer la decisión de compra de los consumidores.

El último aspecto se refiere a la difusión de las innovaciones tecnológicas representada por una curva ascendente de las empresas que adoptan las innovaciones en función del tiempo, al principio son pocas las empresas innovadoras luego en un periodo donde las primeras empresas en adaptar los cambios tecnológicos se suman para alcanzar una

mayoría temprana donde se tienen la mayor cantidad de beneficios por el dominio del mercado (consumidores). Cuando el consumidor ha entendido los beneficios de la innovación y está dispuesto a pagar un sobreprecio por la misma a esto los demás competidores adoptan los canes tecnológicos e incrementan la oferta de productos en el mercado con lo cual disminuyen las utilidades por unidad los consumidores ya no están dispuestos a pagar sobreprecio por lo que el mercado tiende saturarse.

Aun así existirán empresas que reconocen tardíamente las ventajas de la innovación y se suman a los actos productos incrementando los inventarios de todos los participantes. Se puede reconocer que la velocidad con que la innovación se difunde depende de:

- Si la innovación tiene una ventaja superior al producto anterior.
- Si la innovación es compatible con los sistemas, procedimientos, infraestructura y hábitos de consumo existentes.
- Si se le puede probar o examinar sin un costo o un compromiso importante por parte de los consumidores.
- Si puede ser copiada con facilidad.

Peeters & van Pottelsberghe (2006), realizaron una investigación para determinar los factores por los cuales las empresas realizan patentes tecnológicas, encontrando que las empresas de mayor tamaño realizan con mayor frecuencia ésta actividad; además existe una relación positiva entre el portafolio de patentes de las empresas y su orientación innovadora (por la presencia del departamento de investigación y desarrollo), los procesos de las empresas están más orientados hacia la innovación que al registro de las mismas, mientras más esfuerzos que realicen las empresas por investigación aplicada mayor será su inclinación a patentar, que las firmas que perciben grandes barreras para la innovación tienen portafolios limitados de patentes y que la percepción de las limitaciones por el sistema burocrático no influencia significativamente la orientación de una empresa hacia el registro de las mismas.

Para Kaplinsky & Santos (2005), las empresas que cuentan con un área de investigación y desarrollo no necesariamente son las que generan mayor cantidad de innovaciones, pero si las realizan de una manera más estructurada y orientada hacia el logro de los objetivos fundamentales de la organización.

Además en su investigación demuestran que existe una fuerte correlación entre el precio de los productos nuevos y la magnitud de los esfuerzos por innovación, excepto aquellos basados en la utilización de los recursos de manufactura; además las empresas que se agrupan como exportadoras tienen una predisposición menor a la innovación (porque prefieren asegurar la entrada de su producto a un mercado específico siguiendo el ejemplo de las compañías líderes en el mercado o con mayor participación en el mismo).

La Teoría de Schumpeter considerada en el trabajo de investigación de (Sengupta, 2005) sobre innovación indica que el desarrollo de avances tecnológicos, traerá de forma natural, una conducta por parte de sus creadores hacia la protección mediante patentes.

De manera que se consigue una ventaja competitiva y además se protege mediante un mecanismo gubernamental, así la innovación es capaz de crear un monopolio del cual se podrán obtener las mayores ganancias debido a la ausencia de competencia, hasta que la tasa de crecimiento de la participación del mercado disminuya por la entrada de nuevos competidores que han podido copiar o imitar el factor apreciado como innovación y ventaja competitiva.

La adopción de una estrategia basada en el comercio electrónico lleva al límite la correcta selección de productos, porque no cualquier producto tiene las posibilidades de ser comercializado exitosamente a través de este canal. Por ejemplo si un consumidor debe esperar demasiado para acceder a la información sobre un producto, sobre sus condiciones de entrega o mal entiende la información comercial, perderá el interés en el mismo y la ventaja o posición de innovación del producto se perderá (Maltz, 2004).

Según el autor el manejo de inventarios se convierte en un punto crítico tan importante como la ubicación desde donde se trasladará el producto. Recordando que a diferencia del consumo tradicional donde el consumidor entra en una tienda donde pretende comprar la mayor cantidad y variedad de artículos (cambiar de tienda en tienda supondría para el consumidor un esfuerzo adicional e inversión de tiempo que tal vez no esté dispuesto a realizar), en el caso de productos en línea el consumidor podrá cambiar de "sitio" tan rápido como dar un clic en su computadora.

En muchas actividades comerciales las empresas reconocen la existencia de "consumidores avanzados" (en alimentos podrían considerarse a los que prefieren

alimentos gourmet u orgánicos, en tecnología aquellos que buscan propiedades específicas en los productos por adquirir), este tipo de consumidores valoran mucho más el tiempo que invierten en hacer sus compras y priorizan un servicio adaptado a sus necesidades por encima del costo adicional (Suk Park, 2003).

Este autor indica que hay estudios empíricos que demuestran la existencia de una correlación significativa entre consumidores avanzados y la utilización de procesos novedosos de comercialización. También destaca que se ha generado la tendencia por abastecer sus necesidades específicas de información y servicio para que realicen sus compras, aunque conlleva un estudio del potencial de compra, los productos y los costos asociados por cumplir con sus requerimientos, debiéndose cuantificar para compararlos con los posibles beneficios económicos y de posicionamiento comercial por parte de los ejecutivos de empresa responsables de tomar la decisión de incursionar en el e-business.

Para la investigadora Rachel Modliszewski (2001), las empresas han encontrado cada vez más dificultades para ubicar sus bienes mediante los canales tradicionales (por que se saturan de competidores, marcas y una variedad de artículos que disminuye significativamente el impacto de sus esfuerzos de promoción y consecuente venta de productos), por lo que se debe re-evaluar la presencia o ausencia de capacidades organizativas, fortalezas empresariales en busca de la retención de clientes, la generación de valor y retorno de utilidades a los inversionistas.

Esta autora también señala que el esquema Business to Business (empresa a empresa) ha focalizado sus esfuerzos en la consolidación de un producto altamente posicionado, en su lugar propone que se incremente el interés en la relación de negocios entre empresas para que compartan información sobre sus necesidades (de productos) y expectativas mutuas con la finalidad crear una identidad y fortalecer su relación tanto entre sí como en la imagen que proyectan a sus consumidores.

Ese solo cambio de perspectiva puede propiciar el desarrollo de estrategias comunes que terminen por satisfacer las necesidades de todos y mejore el desempeño como entidad económica. Con ello se consigue una plataforma competitiva que sería difícil de alcanzar por esfuerzos individuales, proporciona información sobre las herramientas del sistema de información que se utiliza para encontrar puntos de mejora y permite que las actividades sean mucho más flexibles, facilitando la implementación de nuevos esquemas productivos y de instrumentos de medición de la efectividad de los mismos.

Actualmente los negocios que tienen cimientos de comercio electrónico se han vuelto más populares, tanto por su diversidad como por su facilidad para adecuarse a los requerimientos específicos de consumidores cada vez más ávidos de información, promociones, detalles de innovación y formas de satisfacer sus necesidades en un marco donde la comunicación en ambos sentidos se hace posible y accesible.

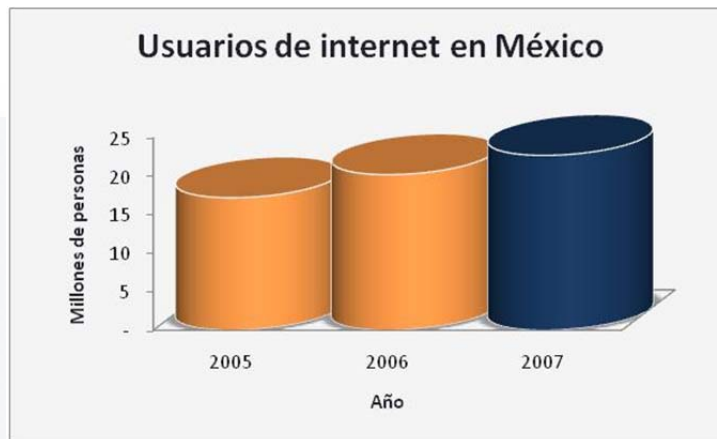
En México para entender el comportamiento de los posibles compradores en esquema de negocios se pueden consultar estudios del comportamiento de usuarios a nivel nacional en internet (AMIPCI, 2008), que se basa en la siguiente información:

- • Población total nacional: 105.8 millones de habitantes
- • Población mayores de 13 años: 77.96 millones de habitantes
- • Población de niños 6 a 12 años: 14.6 millones de niños.
- • 69.95% de la población mexicana vive en zonas urbanas
- • Penetración urbana de adultos: 35%
- • Penetración no urbana usuario de internet en adultos: 8%
- • Penetración urbana usuario de internet en niños 6 a 12: 16%
- • Penetración no urbana usuario de internet en niños 6 a 12: 4%

El estudio en cuestión destaca que 8.7 millones de computadoras tienen acceso a internet en México y de ellas el 55% están instaladas en hogares, y tienen una tasa de crecimiento

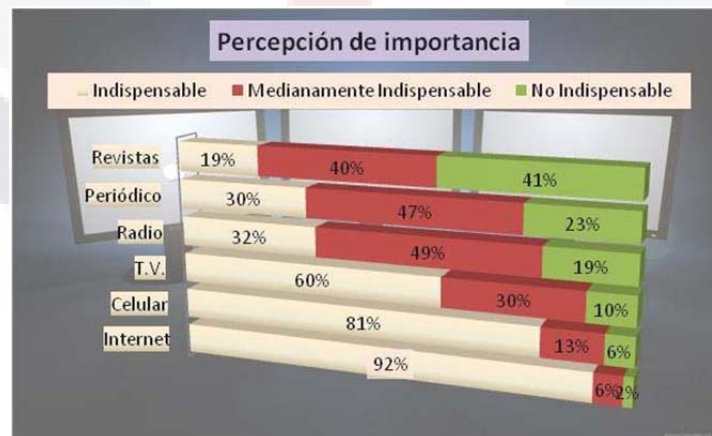
anual del 22.4%, además el 78% de las computadoras con acceso a internet tienen conexión de banda ancha (AMIPCI, 2008). Lo que da como estimación los siguientes datos para México:

- • 19.08 millones de internautas 13 años en adelante en zonas urbanas
- • 1.8 millones de internautas 13 años en adelante en zonas no urbanas



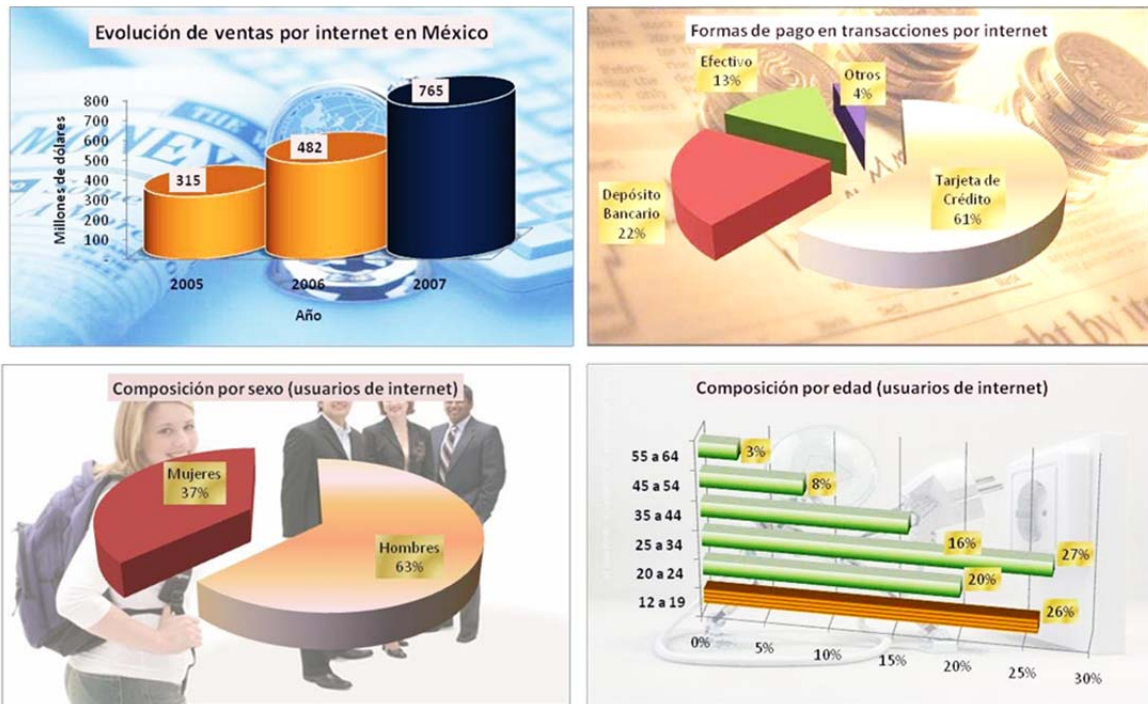
GRÁFICA 3 SITUACIÓN INTERNET EN MÉXICO
FUENTE (AMIPCI, 2008)

Un dato a resaltar es que con datos obtenidos del sondeo por internet AMIPCI el 92% consideró que internet representa el medio indispensable para sus actividades diarias, (AMIPCI, 2008), al compararlos con otros medios:



GRÁFICA 4 PERCEPCIÓN USUARIOS DE INTERNET EN MÉXICO
FUENTE (AMIPCI, 2008)

A continuación se expone la información básica para el análisis del comportamiento de los usuarios de internet.



GRÁFICA 5 VENTAS Y COMPORTAMIENTO DE USUARIOS DE INTERNET EN MÉXICO

FUENTE (AMIPCI, 2008)

Con lo expuesto hasta ahora se puede pensar que existe la posibilidad de incrementar el mercado para las empresas agroindustriales de Aguascalientes por la adopción de nuevas tecnologías de información que faciliten a los usuarios conocer la oferta de productos, sus características y la oportunidad para resolver sus particulares necesidades.

Con esto en mente los oferentes dentro del Marketplace podrán habilitar servicios adicionales incluso sin costo, que busquen la fidelidad de los usuarios al presentar información de carácter general que no incluye factores de lucro y si de crecimiento humano, actualización de conocimientos o la simple difusión de contenidos culturales.

Se ha expuesto que la integración de esfuerzos entre empresas resultará en beneficios para las mismas, ya sea por disminución de costos por punto de venta, por ahorro de recursos al no establecer nuevos locales de venta y por la disminución en el monto de la inversión en publicidad y promoción. Pero habrá nuevos costos a considerar como el

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

diseño del sitio web, su mantenimiento, la infraestructura necesaria para dar seguimiento a las solicitudes de información por parte de los consumidores, el proceso de toma de decisiones cambia e incluye el costo del sistema de entrega y distribución.

Tales situaciones deben analizarse a profundidad para que el ejecutivo o empresario que tome la decisión de integrarse al concepto del Marketplace y del e-tailing formule los planes y estrategias pertinentes y adecuadas a su propia realidad empresarial. Para Ross *et al* (2001) las tecnologías asociadas a los sistemas de información y al propio internet conducirán a las empresas a modificar los límites propios, permitiendo que al seno de la organización se defina claramente cuál es el “core business” o negocio principal para no distraer recursos humanos y financieros en actividades para las cuales la misma no fue diseñada.

Esto no quiere decir que el “core business” se simplifique sino que se evalúa (a la luz de la nueva realidad empresarial) para incluso expandirse y permitir alcanzar nuevos estadios de competitividad y reconocimiento por parte de los consumidores y proveedores. Así las empresas determinarán los mecanismos que permitan a sus consumidores cambiar del sitio físico al sitio en internet, bajo nuevas formas de administración del negocio.

Hamel & Prahalad (1994) sostienen que si una empresa no es la primera en introducir una innovación es a consecuencia de no tener las competencias y capacidades necesarias, no reconocer el potencial de innovación, no poseer los activos complementarios para explotarla, no usar el mecanismo adecuado de apropiación del valor, o bien que el entorno no favorece su introducción.

En este sentido, Adner (2006) define que para desarrollar estrategias de innovación se requiere considerar las innovaciones complementarias para que la estrategia principal tenga éxito y además considerar los riesgos asociados en cada decisión.

Por lo cual se necesita tener en cuenta la viabilidad del cambio o innovación para que sea percibido por los consumidores, analizando los proyectos e innovaciones precedentes para encontrar el potencial de cada uno, determinar las modificaciones necesarias a los procesos de manufactura cuando los consumidores pudieran aceptar las innovaciones, además de seleccionar objetivamente y a profundidad los segmentos de mercado con

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

mayor potencial de aceptación, que presenten menor riesgo o donde existan las posibilidades de asociación y cooperación para favorecer el éxito de la estrategia.

Scott, Eyring, & Gibson (2006), sostienen que las compañías pueden crear ventajas competitivas si se convierten en los campeones de la definición de patrones de innovaciones exitosas. Sin embargo, a medida que el patrón se hace más obvio (imitable por los competidores) la creación de ventajas sustentables sobre la base de innovaciones será muy difícil.

Además Clark (1999) indica que cuando se lleva el concepto de estrategias de innovación al terreno de la administración pública se debe tomar en consideración los aspectos inherentes a la conducción de política económica para encontrar modificaciones a la forma de actuar del gobierno diseñando mecanismos que fomenten la óptima utilización de recursos, simplificación en los procedimientos, disminución de las barreras para la participación de los ciudadanos y todas aquellas acciones que le permitan obtener una mayor cantidad de recursos para hacer una redistribución de los mismos más eficiente.

Una consideración adicional la hace López (2008) al definir que los responsables de la administración pública pueden establecer una estrategia de innovación cuando al haber analizado las deficiencias o áreas de mejora en los procedimientos de su competencia, establezcan mecanismos para mejorar su eficiencia y oportunidad, así como incrementar la participación ciudadana y el compromiso sobre los asuntos de redistribución de la riqueza, por ello sugiere que los Consejos Comunales son la mejor experiencia en tal sentido porque las comunidades organizadas se convierten en sujeto de gestión clave en los procesos de transformación político, económico y social del país.

Los conceptos básicos de innovación que ya se han descrito fundamentan la importancia de la misma, pero no todas las empresas consideran la innovación como una opción estratégica adaptable a sus propias características. Sin embargo González *et al* (1997), obtuvieron como resultado de su investigación que no se puede afirmar que las pequeñas empresas posean una actitud menos innovadora que las medianas, para ellos consideraron aquellas empresas que hubieran solicitado algún apoyo financiero para actividades relacionadas con la innovación.

.De manera que la innovación puede llevarse a cabo en cualquier tipo de empresa, desde los procesos internos cotidianos hasta el desarrollo de productos y servicios que atiendan de mejor manera los requerimientos de sus consumidores.

Pero no sólo tiene que ser la generación de patentes el elemento que defina la posición estratégica con respecto a la innovación, Vargas S. (2004), destaca la existencia de una relación positiva entre estructura de propiedad democrática y ventaja competitiva, derivada, entre otros factores, de una mayor y más rápida dotación de Tecnologías de la Información.

González *et al* (1997), señalan que con respecto al tema de innovación se pueden asumir posiciones proactivas y reactivas, con ello sustentan la posición estratégica para generar innovaciones que le permitan a las empresas desarrollar ventajas competitivas y además hacerlas sustentables; donde se puede destacar:

- Estrategia ofensiva.
 - La empresa actúa como líder innovador, con la continua introducción de productos y la apertura de mercados, requiriendo que la unidad económica posea una gran capacidad tecnológica impulsada a través del mantenimiento de elevados gastos en I+D y una importante capacidad financiera para lanzar al mercado las innovaciones.
- Estrategia defensiva.
 - Esta estrategia consiste en seguir al líder, introduciendo mejoras para mantener un nivel de calidad similar al de sus competidores, pero tratando de diferenciar sus productos.
 - Basándose en licencias, que le permiten utilizar la tecnología desarrollada por terceros, aplican un gran esfuerzo en I+D para adaptar los productos a las exigencias de los clientes, de forma que soportan unos costes inferiores a los líderes tecnológicos.
- Estrategia dependiente.
 - Incorpora la tecnología mediante licencias, actuando la empresa dependiente como subsidiaria de la cedente de tecnología, la cual impone una serie de restricciones que impiden la apropiación de las innovaciones.

-
- Estrategia oportunista.
 - Busca huecos de mercado que resultan poco atractivos para el resto de empresas. Consiguen rendimientos satisfactorios explotando el error que cometen los competidores al no dirigir los nuevos productos a todo el mercado sino sólo a aquellos segmentos que perciben como interesantes.
 - Estrategia imitativa.
 - No desarrolla nuevos productos, ni transforma o mejora los desarrollados por los competidores para su adaptación.
 - Estrategia tradicional.
 - Cuando la naturaleza de actividad empresarial no requiere cambios importantes en los productos que fabrican, aunque puedan incorporar pequeñas modificaciones en presentación, diseño, etc.

Si bien existen diferentes posiciones ante el reto de innovación, sólo el gerente (que posee la información específica de su empresa y el entorno donde realiza sus actividades) es el único que puede identificar la posición con la cual se podrán obtener mayores beneficios para su organización.

Hasta aquí se han contrastado las diferentes líneas de pensamiento sobre innovación, corresponde ahora a la línea de investigación que toca las áreas funcionales de la empresa. En el siguiente apartado se podrá analizar como existen otras variables que permiten la expresión de las variable crecimiento y competitividad, por lo cual su exposición es necesaria y complementa lo hasta aquí expuesto.

4.2.- El Proceso estratégico y su relación con las áreas funcionales

Van de Ven (1993), destaca que las investigaciones se han centrado en el establecimiento de diferentes modelos de decisión utilizando los estudios longitudinales de casos como estrategia de investigación; aunque se hayan vinculado aspectos como la motivación de las decisiones, el desarrollo de las etapas, las influencias del control corporativo, la creación de valor y la adopción del cambio; son inductivos con base en observaciones longitudinales o historias de casos retrospectivas.

Pero no sólo se debe intentar describir la ocurrencia de procesos de cambio estratégico, sino también explicar cómo y por qué ocurren al centrarse en la explicación causal entre variables independientes y dependientes.

Para ubicar el alcance de las dificultades de implementación de estrategias, es indispensable reconocer que las empresas se diferencian entre sí por factores específicos, pero al mismo tiempo se agrupan en otros factores que dan homogeneidad a la propia industria, Helms *et al* (1997) identifican características de agrupamiento relativas al actuar de las empresas en cuanto a la investigación y desarrollo de productos y servicios, los gastos de manufactura, los gastos de promoción y marketing, la utilización de capacidad productiva, el nivel de precio con el que compiten en el mercado, los indicadores de participación y de su rentabilidad; encontrando agrupamientos de empresas a los cuales se les facilitará más adoptar un tipo específico de estrategia.

Con tal antecedente, Bueno *et al* (1999) define que el proceso de planeación estratégica implica la realización de una serie de actividades formalizadas por parte de las empresas encaminadas a identificar objetivos y metas, y a analizar el ambiente externo y los recursos internos para así conseguir identificar oportunidades y amenazas del entorno y determinar fortalezas y debilidades de la organización.

Este proceso permitirá a la empresa formular estrategias adecuadas a sus objetivos, teniendo en cuenta la situación interna y externa. En la misma línea Van de Ven (1993) señala que el proceso estratégico debe entenderse como una lógica explicativa de una relación causal entre variables independientes y variables dependientes siendo a la vez una secuencia de eventos que describe cómo cambian las cosas a lo largo del tiempo.

Sin embargo, al menos en las pequeñas empresas, existen condiciones que no favorecen la toma de decisiones en lo referente al concepto de estrategias, Beaver (2007) determinó cuatro razones principales las que el proceso estratégico no se lleva a cabo:

- Falta de tiempo, las operaciones diarias y las decisiones tácticas absorben el tiempo que debiera dedicarse a la planeación, por lo que es una práctica común en las pequeñas y medianas empresas evadir la responsabilidad por la planeación a largo plazo.
- Desconocimiento de las técnicas y procesos de administración estratégica, a pesar de contar con objetivos y metas determinadas, los directivos de las empresas no actualizan sus conocimientos en este aspecto.
- Falta de habilidades, los directivos de las pequeñas y medianas empresas perciben la administración estratégica como un proceso complejo de limitada aplicación y prefieren confiar en experiencia en lugar de incluir en su estructura organizacional personal más capacitado en ese tema.
- Falta de confianza, consideran difícil mantener la mente abierta a nuevas ideas y prefieren la seguridad de las actividades ya realizadas que han dado una cierta cantidad de resultados positivos sin importar las ideas de mejora, además para fortalecer su punto de vista se rodean de personas que comparten y aceptan las mismas ideas.

La información anterior sirve como marco de referencia sobre la realidad que perciben los diferentes autores del proceso mediante el cual se definirán estrategias, de manera que al llevar a cabo el proceso de planeación estratégica se les considere como factores positivos y negativos de la organización. Como señala Ibarondo (2005), después de haber examinado las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas de su entorno, el siguiente paso consiste en formular e implementar una estrategia.

Dicha estrategia debe permitir a la empresa capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinda el ambiente; siendo uno de los problemas principales la gama de variables tan grande que la influyen haciendo difícil identificar y analizar cada una de ellas. Sobre este aspecto Munive *et al*, (2004) cita a (Quinn & Voyer, 1998) para definir que una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía, siendo el reto

lograr un desempeño superior¹³ al de los competidores alcanzando ventajas competitivas específicas. Así la formulación de estrategias se convierte en el conjunto de acciones para seleccionarlas a través de la ponderación de sus efectos positivos para la organización y los compromisos, obligaciones y recursos humanos y financieros que necesitará.

Para Koontz (2004) citando a (Mintzberg H. , 1992), los elementos básicos a verificar antes de establecer las estrategias son:

- Objetivos claros y decisivos que proporcionen continuidad y cohesión siendo entendidos por cada miembro de la organización.
- Deben obedecer a políticas, encontrándose congruencia y facilitando su implementación.
- Deberán ser compatibles con los valores explícitos e implícitos de la empresa.
- Habrá compatibilidad con el entorno, de manera que se percibido por los clientes actuales y futuros como un elemento positivo de la empresa.
- La redacción de la estrategia deberá ser concreta, coherente y clara.
- En cada estrategia se asignan recursos en tiempo y monto que permitan sustentar la estrategia.
- El riesgo de poder estimarse para poder formular escenarios alternativos de éxito o el fracaso.
- La estrategia debe influenciar la motivación positiva de los integrantes de la organización.
- Se deben buscar sinergias concurrentes a cada estrategia.
- Toda estrategia debe ser aplicable con cierto grado de facilidad, así como ser pertinente a la situación actual.
- El registro de recursos, responsabilidades y tiempos se expresa a través de una secuencia de acciones en un cronograma.
- La estrategia debe suponer un cierto nivel de flexibilidad entre márgenes predefinidos.
- El liderazgo ha de ejercerse con la finalidad de mantener un nivel alto de motivación en toda la organización y que permita la coordinación de actividades en cada uno de los responsables de las funciones en la empresa.
- Diseñar indicadores que permitan monitorear, controlar y corregir el rumbo de las acciones en cada departamento dentro de la empresa.

¹³ De la misma forma el término liderazgo estratégico se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva.

La comprensión de cuáles son estos factores también puede llevar a cabo la identificación de nuevas oportunidades, así una organización puede seguir distintos cursos de acción. Para decidirse por unos de ellos, es importante reflexionar con cuidado, ya que, al desarrollar las estrategias, existe el peligro potencial de que los directivos sólo tengan en cuenta el tipo de acción más evidente; pero la más evidente no siempre es lo mejor.

Parnell (1994) considera que una de las primeras razones por las cuales se toma la decisión sobre una estrategia específica se refiere a la percepción sobre los beneficios posibles (mejoras productivas, incremento del nivel de calidad, disminución de fallas en los equipos), de manera que se deben orientar los esfuerzos de la organización hacia el diseño de un esquema que permita generar beneficios económicos y de mejora en el actuar de la empresa; al mismo tiempo se requiere la implementación de indicadores y mecanismos de control para asegurar que la estrategia seleccionada tenga resultados acordes con la realidad y las posibilidades de crecimiento, optimización de recursos y aprovechamiento de los factores clave de la empresa.

De la misma forma se debe ubicar a la organización en una posición receptiva a los cambios en el medio ambiente competitivo con la finalidad de mantener alineados los objetivos de la organización bajo un esquema de cumplimiento a las obligaciones legales, medioambientales. A final de cuentas, el medio ambiente empresarial determina la velocidad de adaptación de las organizaciones y también influye en los esfuerzos de innovación de las mismas.

Actualmente los directivos involucran a toda la organización a participar en la elaboración de estrategias, fortaleciendo la flexibilidad y la capacidad respuesta de la organización a los objetivos y metas que se plantean; convirtiendo a la planeación estratégica en una actividad constante en la que se alienta a colaborar en todos los aspectos relacionados, bajo la siguiente secuencia de pasos ordenados:

- Establecimiento de misión, visión y metas.
 - Al determinar el objetivo básico los valores de la organización, así como su alcance operativo y las metas estratégicas que se desprenden de la misión y la visión.

-
- Análisis de oportunidades y amenazas externas.
 - La misión y la visión impulsan la detección de las características presentes en la industria de la empresa realiza sus actividades, así como del segmento de mercado en donde afecta sus productos servicios; permitiéndole a los directivos identificar además a los grupos de interés que tienen relación con la organización (sociedad, gobierno, comunidad y las organizaciones que representan al medio ambiente).
 - Éste análisis también incluye factores como la situación macroeconómica y los factores tecnológicos por que influyen en la determinación del riesgo.

 - Análisis de fortalezas y debilidades internas.
 - Proporciona un inventario de las habilidades y capacidades de la organización, buscando determinar los recursos y competencias clave de la misma; donde se incluyen el análisis financiero, la evaluación de recursos humanos, las actividades de comercialización y detección de mercados, el perfil de productividad y eficiencia de los procesos de manufactura.

 - Análisis FODA
 - En este punto Aceves (2004) señala la importancia de esta herramienta porque genera información suficiente para iniciar el proceso de elaboración de estrategias, además señala que se puede hacer uso de esta herramienta en diferentes momentos de la vida de la empresa, lo cual permite detectar avances y logros por haber adoptado alguna estrategia en particular.
 - Las estrategias que surjan en este análisis tendrán diferentes impactos y requieren diferentes recursos.
 - La estrategia corporativa se identifica como el conjunto de negocios, mercados o industrias en los con la organización compite y puede funcionar a través de:
 - Concentración, se enfoca a un solo negocio que compite en una sola industria.
 - Integración vertical, comprende la expansión del dominio de la organización hacia los canales de abasto o los distribuidores.

- Diversificación concéntrica, implica desplazarse a negocios nuevos que se relacionan con el objetivo fundamental de la compañía.
 - Diversificación de conglomerado, implica la ampliación hacia negocios no relacionados con el objetivo fundamental de la compañía.
- Estrategia de negocios, surge cuando el equipo de la alta dirección a tomar la decisión de emprender un esfuerzo para implementar una estrategia particular definiendo las principales acciones para reforzar su posición competitiva.
- En este punto se retoman las tres estrategias genéricas (bajo costo, diversificación y enfoque) (Porter, 1980).
- Estrategia funcional, es el social de la formulación de estrategias que define las guías de acción para los departamentos o funciones de la organización.
- Implementación de estrategias.
 - Para garantizar que el proceso para la formulación de estrategias se traduzca en actividades que favorezcan el logro de objetivos es necesario establecer indicadores de avance además de la definición de responsabilidades y efectos negativos por no cumplir las metas; Bateman & Snell (2004) proponen:
 - Definir tareas estratégicas, articular en un lenguaje sencillo lo que se debe hacer en un negocio particular para crear o mantener una ventaja competitiva, permitiéndole a los empleados entender su contribución a los objetivos de la organización.
 - Valoración de las capacidades de la organización, identificar las características específicas de cada departamento, reconociendo las prácticas y procedimientos específicos que contribuyen o demoren la implementación eficaz de la estrategia.
 - Desarrollo de una agenda de implementación, los directivos plantean, con base a sus prioridades y la percepción de factibilidad, cuáles áreas se realizarán primero y como se medirán su avance.

- Plan de implementación, el equipo directivo y en general toda la organización (atrás de los mecanismos de comunicación operativos) definen los recursos para la tarea, la oportunidad con la que se deben proporcionar y las relaciones funcionales para que la estrategia en general se ha funcional.
- Control estratégico.
 - Se diseña un sistema de control para apoyar a los administradores de la evaluación del avance de las estrategias en la organización, de manera que sea percibido por todos en la organización, alentándose los desempeños superiores y buscando la colaboración para resolver desempeños que no cumplan con los indicadores previstos.

1) Dirección

En primer lugar hay que reconocer que existen una fuerte relación entre la estrategia adoptada por la empresa y el entorno empresarial donde desarrolla sus actividades (Markides, 1999), lo cual definirá cuáles son las características internas de la empresa que podrán ser utilizadas para la generación de ventajas competitivas que permitan explotar las oportunidades de negocio.

Es función de los empresarios codificar la información que reciben del entorno y transformarlo en información para la toma de decisiones, aunque muchas veces dicha información es difícil de interpretar. Figueroa & Fernández (1997) destacan que en muchas investigaciones se hace referencia a las fuerzas competitivas presentes en el entorno empresarial, que son específicas para cada sector y actividad productiva. Lo que sí es aplicable es la información que se obtiene al evaluar el entorno competitivo donde un gran número de competidores, un elevado poder de los clientes o la presencia de muchos productos sustitutos deberán orientar el tipo de estrategia que cada empresa decida aplicar.

De forma paralela se debe analizar la magnitud de la inversión realizada en cuanto a infraestructura, equipamiento y desarrollo de competencias porque puede ser al final de cuentas una barrera para tomar la decisión de salirse del mercado debido a que no ha obtenido los rendimientos esperados por la inversión realizada.

Markides (1999) señala que existen características que las empresas deben tener para poder interpretar la información del entorno y tomar decisiones sobre la estrategia por adoptar, entre ellas se ubica la percepción de lo que están haciendo los competidores para obtener ventajas competitivas.

Se debe tener cuidado con la forma en que las empresas diseñan la transición de una posición estratégica a otra¹⁴, de los mecanismos con los cuales se desarrollarán nuevas capacidades, porque muchas veces la idea original para cambiar la estrategia de la empresa es correcta pero los canales de comunicación, la exigencia para cada departamento, así como la urgencia por realizar los cambios puede afectar la forma en que los empleados perciben la necesidad de cambiar.

Por ello se debe invertir el tiempo suficiente en el diseño de los mecanismos de comunicación para asegurar que todos los integrantes de la organización entienden la importancia de los cambios que se vayan a realizar de manera que aporten su mejor esfuerzo para conseguir las mejoras planteadas.

A pesar de que las ideas anteriores tengan una lógica sencilla, no siempre los directores de empresa entienden la importancia de llevar a cabo debido las complejidades propias de su organización. Williamson (1999) propone cuatro mecanismos para facilitar la forma en que las empresas puedan desarrollar ventajas competitivas sostenibles:

- En primer lugar tienen que identificar las limitaciones de su realización que no son evidentes, se ubican como elementos importantes para el diseño de estrategias pero que por la forma en que trabajan organización no se consideran como parte del proceso de toma de decisiones.
 - Para evitar convertirse en una empresa prisionera de sus propias limitaciones ocultas se deben generar nuevas capacidades y simultáneamente expandir el conocimiento sobre nuevos mercados y el comportamiento de los consumidores, en este punto puede suceder las empresas desarrollen sus capacidades productivas pero no incrementen su conocimiento de métodos potenciales.

¹⁴ Un cambio en la posición estratégica supone cambiar de una estrategia a otra, por ejemplo de ser Analizadora cambiar a Exploradora requiere desarrollar capacidades de innovación (estructurales y de conocimientos) las cuales necesitan inversión, evaluación de las capacidades presentes y sobre todo tiempo para consolidarlas.

- Esto puede ocurrir cuando los gerentes asumen que una de sus fortalezas es el conocimiento técnico sobre los procesos productivos facilitando inversiones que incrementen la capacidad pero que no necesariamente sean funcionales por desconocer las características de los nuevos mercados.
 - Por otro lado, las empresas que dediquen sus esfuerzos al aumento de conocimientos de los mercados potenciales pero no amplíen su capacidad, tendrán el problema de que la oportunidad de negocio se diluya antes de contar con capacidad suficiente para aprovecharla.
 - Por tanto los tomadores de decisiones en las empresas deben procurar un avance equilibrado entre los objetivos de incremento de capacidad y conocimiento de métodos potenciales.
- El proceso mediante el cual se diseñan estrategias debe considerar factores económicos y de oportunidad, además de ser suficientemente flexible porque al mismo tiempo es necesario estar atentos a las acciones, innovaciones y estrategias de los demás competidores.
 - Optimizar los esfuerzos que realiza la empresa en la búsqueda de alternativas de crecimiento de capacidad productiva y de conocimientos de oportunidades de mercado, es fundamental para no encauzar recursos hacia actividades que no tengan un impacto evidente.
 - En este caso es indispensable considerar el costo por aprovechar uno de negocio, además estimar la probabilidad de que la empresa tenga un éxito relativo en esta actividad y por último identificar los costos de oportunidad por tomar una decisión que no considere otras posibilidades de negocio.
 - Finalmente se requiere tener en consideración tanto las actividades de planeación ya mencionadas como la oportunidad con la que se implementen, porque el riesgo será invertir demasiado tiempo en la acción de conocimientos y la formulación de estrategias.
 - Ello se debe a que las oportunidades comerciales detectadas en realidad están a la vista de todos los competidores y es posible que otro realice menores esfuerzos de planeación y tome el riesgo de acceder a dicha oportunidad de negocio.
 - Si ése fuera el caso puede disminuir sensiblemente el valor que tendría para la empresa participar en tales actividades.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Otro elemento de la competitividad se ubica en las respuestas de las empresas a las necesidades de los consumidores, Seiders *et al* (2000) indica que tomar en cuenta los mecanismos con los cuales se ofrecen los productos y servicios a los consumidores es un factor que permite incrementar la participación de mercado y por consiguiente los resultados empresariales.

Para el consumidor final existen características preferentes en las formas para conseguir un producto determinado, la ubicación del punto de venta, la atención del personal, el servicio post venta, la garantía, la diversidad en presentaciones y los mecanismos de pago. Todo ello representa información relevante que debe influir en el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa porque refleja los requerimientos que el consumidor espera que la empresa cumpla al ofrecer sus productos.

Tomar en cuenta factores como estos ubica la empresa en la posibilidad de establecer relaciones duraderas con sus clientes evitando que otros competidores puedan influenciar la decisión de compra de los consumidores.

2) Operación

Autores como Huerta & Navas (2006), señalan que la entrada de una empresa hacia nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos de negocios internos o adquisición, ocasiona cambios en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos. Dichos cambios hacen referencia a la capacidad tecnológica y de transformación de materias primas y productos terminados, a las propias relaciones económicas y de transacciones comerciales entre empresas y a los mecanismos de cooperación que dichas unidades económicas adoptan para obtener una ventaja competitiva. Al mismo tiempo se amplían las expectativas por tener un sistema de calidad eficiente, un programa de mantenimiento efectivo, de la mano de procesos altamente productivos. (Uc, Martín, & Marín, 2011)

Pero aún se debe definir la forma en que las empresas se pueden diversificar, para Rumelt (1982), adquirirá el carácter de relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, en definitiva, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción.

En cambio, la diversificación es no relacionada cuando implica un mayor grado de ruptura con la situación actual, puesto que los nuevos productos y mercados no mantienen relación alguna con los tradicionales de la empresa. Si es el caso de desarrollo de innovaciones los directivos de las empresas deben observar la magnitud de la inversión por realizar vs. Los beneficios potenciales; porque no necesariamente se trata de innovar por innovar, sino de identificar en qué punto se genera una oportunidad negocios ya sea por adoptar una estrategia de imitación o por desarrollar un producto que sea complementaria a dichas innovaciones.

Al mismo tiempo habrá que identificar las capacidades internas y las propias debilidades para proponer esquemas de fortalecimiento o adquisición de habilidades que le permitan estar preparada para asumir nuevos retos.

Este proceso es conveniente verlo como una serie de etapas de mejoramiento continuo en donde una vez alcanzada una ventaja competitiva o una mejoría en la posición comercial se requiere iniciar nuevamente el análisis de las características internas, las acciones tomadas por otros competidores, la aparición de nuevas oportunidades de negocio y el desarrollo o fortalecimiento de capacidades que le permitan asumir la posición estratégica más conveniente. (Vargas A. , 2004)

Pero más allá de los resultados que se puedan obtener entre las variables descritas, es necesario identificar los elementos que motivan a un empresario para diversificar su producción. De manera que se pueden identificar con mayor profundidad las características internas de la empresa y los mecanismos mediante los cuales se toman decisiones.

Reducir los costos de las operaciones y elevar el nivel de servicio al cliente son dos objetivos fundamentales que suelen perseguirse con la aplicación de las tecnologías de la información. Pero también programar el mantenimiento de equipos y predecir el momento oportuno para el recambio de piezas es un aspecto que podría ser cubierto por los sistemas de información, al menos desde el punto de vista de la prontitud con que los proveedores de refacciones entreguen las piezas de recambio. (Miranda, 2007)

Donde Orero (2006) se refiere al concepto de competitividad como “La concepción de la productividad y de la competitividad más que como valores económicos, como valores ético-culturales” y citando a García Echevarría (2002), “se requiere entender los diferentes comportamientos, en términos de resultados, entre empresas y países”.

Sin embargo deben ser considerados otros factores como el capital económico empleado, el capital directivo y otros capitales intangibles como el conocimiento, el relacional y el social, para poder hablar de productividad total.

Debemos hablar pues de la productividad de los factores, pero teniendo en cuenta a los demás, no considerándolos aisladamente. La visión de las nuevas tecnologías en las formas de vida y en los procesos productivos ha constituido uno de los drivers principales del cambio.

Según Orero (2006) el gerente con mayor potencial para hacer que su empresa sea eficiente y perdure en el tiempo fija su atención en:

- Mayor impulso a la formación, no sólo con una orientación tecnológica de los recursos humanos, sino también de gestión económica y empresarial.
- Una mayor intensificación de la colaboración y de la coordinación entre las diversas instituciones que impulsan el desarrollo del conocimiento en las nuevas tecnologías de información.
- Adecuar rápidamente las instituciones de asesoramiento e información para el desarrollo de las actividades de IT.
- Un sistema de gestión de calidad que sea proactivo y sea inclusivo, es decir la calidad se produce desde la entrada de la primera materia prima.
- Mantener un nivel de compromiso por parte del responsable de mantenimiento de equipos, involucrándolo en los logros de la organización y haciéndolo participe de los inconvenientes por demoras en la operación.
- Establecer indicadores para cada área funcional pero que estén relacionados y balanceados entre si.

3) Integración

Según Hernández *et al* (2007), la cooperación entre organizaciones se ha hecho cada vez más necesaria dadas las limitaciones de éstas para adaptarse en mercados cada vez más globalizados y de cambio constante.

- Existe el criterio que identifica la cooperación horizontal y vertical, es decir, aquella que se da entre competidores y aquella que se da para actividades en diferentes escalas de la cadena de valor (proveedores y distribuidores).
- Otro criterio de clasificación son los motivos que conducen a la cooperación, de acuerdo con el cual algunos autores hablan de dos categorías esenciales.
 - Relaciones de aprendizaje.
 - Acuerdos de sustitución de habilidades

Los acuerdos de cooperación inter-empresarial conceden a las empresas colaboradoras una serie de ventajas que de forma aislada difícilmente se alcanzan. En este sentido surge el concepto de integración horizontal o vertical como un factor que potencializa la competitividad, pero que no necesariamente puede ser aplicado como una receta para todas las empresas porque las características internas de cada una no necesariamente facilitan o dan viabilidad a esta opción. Sin embargo son elementos que deben considerarse porque pueden constituir barreras para la entrada o salida de competidores en un sector específico de actividad.

Martínez (1999) define que estas ventajas motivan a las empresas a cooperar, siendo la idea general la mejora de la competitividad, que se hace patente al dejar la empresa su aislamiento e introducirse en una serie de relaciones entre empresas, que le procuran mayor flexibilidad, mediante el sistema de relaciones más ágiles y versátiles que se establece entre unidades independientes, y una mayor eficacia, al permitirle participar en nuevos conocimientos e informaciones respecto a las actividades que conforman su cadena de valor. (Arnold & Quelch, 1998)

Un resultado tangible producto de la cooperación entre empresas es la transferencia de tecnología, el intercambio de conocimientos y el consiguiente desarrollo de capacidades. No es preciso que los competidores directos establezcan una estrategia de cooperación en donde se intercambia información sobre sus propias ventajas competitivas, es más factible que estos mecanismos de cooperación se den con los proveedores de la empresa

específicamente los que tienen que ver con equipamiento e infraestructura (Cáceres, 2006). Aunque no solo la cooperación se da hacia fuera de las organizaciones, es necesario según Vargas (2003), que se permita la participación del trabajador en la toma de decisiones no estratégicas porque se requiere un nuevo perfil de trabajador, más capacitado, con múltiples conocimientos, que le permitan responder a las exigencias de la nueva tecnología y del manejo del proceso, con la finalidad de la mejora constante.

Cuando la cooperación es entre empresas y se realiza bajo el esquema de un acuerdo explorador o de explotación¹⁵ el desconocimiento de la duración hace que las empresas “cuiden” el acuerdo para tratar de cumplir sus objetivos, reduciendo de este modo su comportamiento oportunista (Sánchez de Pablo, 2009). Este mismo autor determinó en su investigación que la estrategia de la empresa no mantiene una correlación significativa con ninguna de las dimensiones de la orientación estratégica del acuerdo.¹⁶

Ching (2010), Huerta & Pedraja (2008) y Vargas (2004) indican que si la cooperación entre empresas se da bajo el esquema de Joint Venture¹⁷ hay que identificarlas como una forma de alianza estratégica con características contractuales y temporales.

Maguiña (2004), señala las siguientes características basándose en el rol de los socios:

- Joint Venture con un Socio Dominante:
 - Significa que el emprendimiento está básicamente controlado o dominado por el socio, que juega un rol activo, mientras que el otro socio tiene un rol pasivo.
- Joint Venture de Administración y Operación Compartida:
 - Significa que ambos socios juegan un rol activo en la administración y gerenciamiento de la empresa.

¹⁵ En un acuerdo Explorador el elemento clave es la capacidad de absorción y aprendizaje, mientras que en un acuerdo de explotación se busca la estandarización

¹⁶ Medida como la asunción de riesgos, introducción en nuevos mercados y negocios, incremento de productividad, mejora de capacidades, procesos y tecnologías existentes, reducción de costes y estandarización de tareas y generación de rutinas.

¹⁷ Es una forma de cooperación empresarial entre dos o más empresas nacionales y/o extranjeras, que mediante la integración, interacción y complementariedad de sus actividades y recursos buscan alcanzar propósitos comunes.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

➤ Joint Venture Independientes:

- Significa que ninguno de los socios juega un rol activo. El papel fundamental en el proceso de toma de decisiones, y en la administración y operación de la empresa o el proyecto, recae en manos de un gerente general, que habitualmente no proviene de ninguno de los socios.

Por su parte Hernández *et al* (2007), señalan que la toma de decisiones gerencial es un proceso que requiere la participación de información oportuna y veraz, para la obtención de resultados confiables; definiendo que los sistemas de información se componen de cinco recursos importantes: humanos, hardware, software, datos y redes.

En este sentido, Vargas (2003) describe que independientemente de considerar las tecnologías de información herramientas de creación y mejoramiento de procesos, las capacidades de innovación y de generación de nuevos conocimientos son el soporte para que una organización del futuro sea exitosa y tenga una ventaja competitiva sostenible.

Hasta este punto se han descrito un amplio número de líneas de pensamiento sobre los aspectos operativos y sus interrelaciones, de manera que el lector tiene un abanico de posibilidades para identificar los elementos de la decisión empresarial. Para el gerente resultará más fácil asumir los conceptos teóricos y evaluarlos al interior de su empresa.

4.3.- Estado del arte: investigaciones previas

Uno de los aspectos indispensables para la investigación es determinar la actualidad entre este documento y las investigaciones que le dan sustento teórico, la intención es presentar un panorama general de las principales corrientes del pensamiento para cada una de las variables analizadas. Para facilitar su entendimiento se presenta el siguiente esquema:

➤ Estrategia.

- Previo a 1981
 - La estrategia depende de la estructura.
 - *Según lo señaló inicialmente Chandler (1962) dependiendo de la propia organización es como se define la estrategia.*
 - Estrategia organizacional.
 - *Fueron Miles y Snow (1978) los principales expositores bajo la Teoría de la Organización y la Teoría General de Sistemas, siendo básicos trabajos como los de Galbraith (1977), Kast y Rosenzweig (1972), Lawrence y Lorsch (1967) además de Thompson (1967).*
- De 1981 a 2000
 - Tipología de estrategias.
 - *Principalmente Miles y Snow (1986) Thomas y Ramaswamy (1989) complementados por Mintzberg (1992) y reafirmados por Parnell (1994 y 1997) describieron las posiciones estratégicas que las empresas pueden adoptar para interactuar con el entorno. Señalaron las características de cada una pero no se inclinan en favor de alguna*
 - La estrategia modela a la organización.
 - *Uno de los primeros cambios que se infieren de los trabajos de Parnell y Wright (1993) Quinn y Voyer (1998) es que primero existe la organización y ella define una estrategia a seguir y para llevarla a cabo es necesario hacer reacomodos en las funciones y alcances de los integrantes de la organización.*
 - Cooperación y Diversificación.
 - *Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) señalan la importancia de formular estrategias (documentadas) sobre los esfuerzos de cooperación y las ventajas competitivas por diversificarse en productos.*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

➤ Competitividad.

○ Previo a 1981

▪ Existencia de ventajas competitivas.

- *Ansoff (1965 y 1975) Palfy (1979 y 1980) señalan algunos elementos que las empresas deben considerar en un contexto competitivo para sacar provecho de ellos.*

▪ Fuerzas competitivas (sector/país).

- *Porter (1980) se le reconoce porque su contribución con la teoría del diamante apoyando a la teoría de la estrategia competitiva, debido a que asume la formulación de estrategias en un entorno internacional permitiendo reformular estrategias para mantener la ventaja competitiva. Resaltando que sus aportaciones están orientadas al análisis de la competitividad de los sectores industriales, sin llegar al nivel de empresa como unidad de estudio.*

○ De 1981 a 2000

▪ Mediante el aprendizaje continuo.

- *Quinn y Rohrbaugh. (1983) Porter (1996) Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) señalan que la competitividad es un proceso de exploración e incorporación de aprendizajes, con lo cual la propia estrategia se va perfeccionando.*

▪ Desarrollo de ventajas competitivas.

- *Cho (1994) Mintzberg y Quinn, J. (1996) Norek (1997) Helms, Dibrell y Wright (1997) Watts, Cope y Hulme (1998) Martínez (1999) en general apoyan la idea de que la sofisticación de las empresas viene dada por la calidad del entorno empresarial nacional, que puede ser entendido en términos de cuatro influencias interrelacionadas que conforman el diamante de Porter (condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategia y rivalidad de las empresas e industrias relacionadas y afines).*

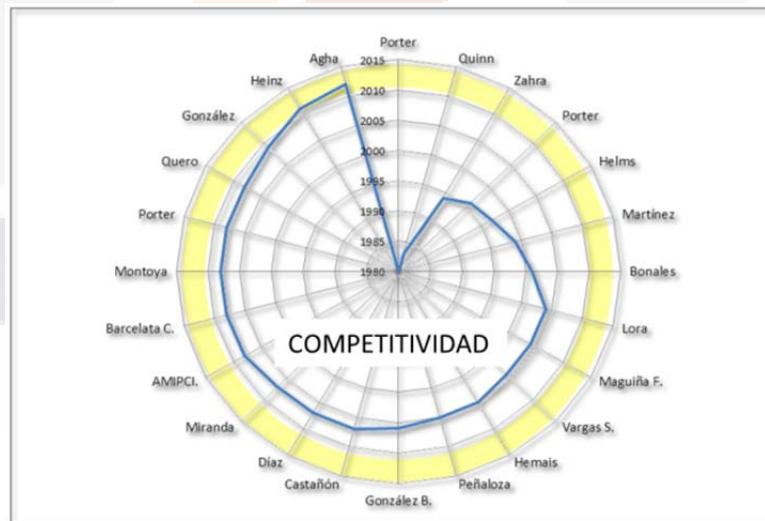
○ De 2000 al 2011

▪ Ventaja por integración empresarial.

- *Para los siguientes autores Chauca (2000) Bonales (2001) Maguiña (2004) González (2006) Cervilla (2007) Roca y Bou (2007) Montoya, Alonso y Castellanos (2008) las empresas pueden complementar la eficiencia de sus operaciones por asumir una posición de apertura a la asociación con otras empresas, ello puede lograrse por la inclusión de proveedores en la propia cadena de valor.*

▪ Competencias para competir.

- Al considerar que las empresas deben contar con un mínimo de elementos y fortalezas para competir, autores como Álvarez (2003) Peñalosa (2005) Porter (2008) Rodríguez, Bañuelos y Rubio (2010) Agha y Alrubaiee (2012) señalan que el gerente debe identificar aquellos factores con los cuales se desarrollarían las ventajas competitivas.
- Estrategia para detectar oportunidades.
 - Según Vargas (2004) Hemais, Barros y Rosa (2005) Martín de Castro y Navas (2006) Barrios, Acosta y Correa (2007) Díaz y Peña. (2007) Afuah (2009) las empresas a veces no están observando los cambios en el entorno competitivo, para ello se necesita diseñar mecanismos para anticipar las tendencias del mercado, las acciones de los competidores y en general mantener una visualización permanente de las situaciones y condiciones en donde se puede incursionar para aprovechar una ventaja presente en la empresa.
- Territorio estratégico.
 - Para González (2009) Heinz y Rivera (2011) la idea de que la competitividad es una búsqueda de oportunidades de negocio se ve acotada por la consolidación de un territorio en donde se puede ser más competitivo. La idea subyacente es seleccionar aquellas oportunidades en base a los alcances y limitaciones (productivas y de logística) de la empresa.



GRÁFICA 7 AUTORES REFERENCIADOS DE COMPETITIVIDAD

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

➤ Crecimiento

○ Previo a 1991

▪ No se mide, es una consecuencia.

- *Los trabajos de Rumelt, R. (1982) Narver, J., & Slater, S. (1990) dejan entrever los primeros esbozos de indicadores para la medición del crecimiento, aunque permanece la idea de que el crecimiento debe medirse en base al tiempo (comparando elementos específicos como el volumen de ventas o el número de empleados). Para Eisenhardt y Schoonhoven (1990) el concepto de crecimiento surge como una vertiente de conceptos productivos, mercadológicos y de naturaleza eminentemente financiera.*

○ De 1991 a 2000

▪ Indicadores de medición.

- *Figuroa y Fernández. (1997) Weinzimmer Nystrom y Freeman (1998) proponen indicadores compuestos donde se incluyen aspectos de mercado, de crecimiento en operaciones y de retorno de utilidades, así como de capital financiero. Lo cual tiene el inconveniente de que se requiere un cierto nivel de consolidación de la empresa, por ello no se pueden aplicar en toda su magnitud para microempresas.*

▪ Resultado directo de la estrategia.

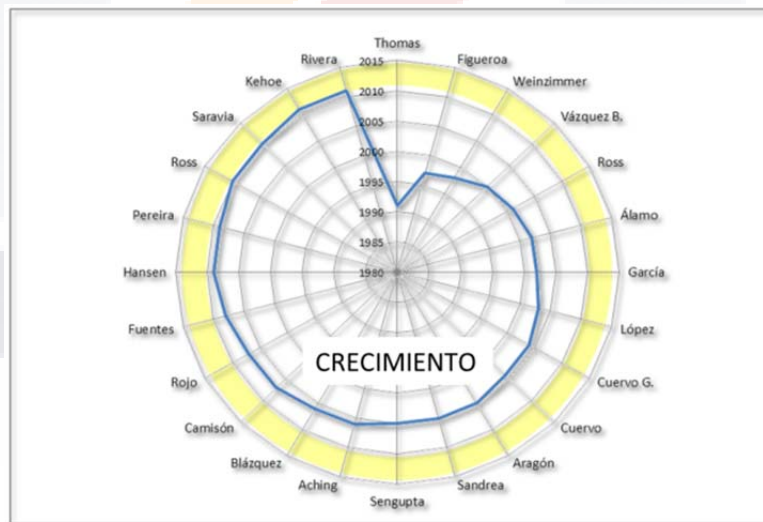
- *Thomas, Litschert y Ramaswamy (1991) Vázquez (2000) entienden que el crecimiento no necesariamente debe buscarse como un objetivo principal de la empresa. Debido a que los factores que lo permiten están relacionados con la propia intención de crecer y con las posibilidades del mercado. En economías que sufren vaivenes económicos recurrentes es complicado colocar dentro de los objetivos al crecimiento por encima de la simple supervivencia.*

○ De 2000 al 2011

▪ Estrategia vs. Éxito.

- *Álamo, et al (2002) García (2002) Aragón y Rubio (2005) Blázquez, Dorta y Verona (2006) Camisón, Garrigós y Palacios (2007) Rojo y González (2007) Tang, Crossan y Rowe (2011) identifican elementos que contribuyen al crecimiento empresarial y que al obtenerse, conduciría a pensar que se obtiene un grado relativo de éxito empresarial.*

- Sustentabilidad en un entorno competitivo.
 - *Sengupta (2005) Huerta y Pedraja. (2008) Pereira y Claver. (2009) Saravia (2010) aportan elementos que van desde el reconocimiento de las afectaciones al medio ambiente por al acción empresarial. Del propio reconocimiento de grupos de interés en medio de la cadena de producción y entrega de productos a los clientes, dichos grupos ejercen una influencia que debe considerarse y que en otras investigaciones agrega elementos al concepto de Responsabilidad Social.*
- Influencia entorno mundial.
 - *Ross, Vitale y Weil. (2001) Hansen (2009) Kehoe y Meza (2011) resaltan la importancia de la inclusión de la empresa en mercados internacionales, tanto por vender como por adquirir materias primas.*
- Generación de efectivo.
 - *Algunos autores como López y Motina (2003) Sandra, Boscán y Figuera (2005) Fuentes, Hernández y Vallejo (2008) Ross, Westerfiel. y Jordan (2010) Rivera y Morúa (2011) destacan la necesidad de medir el crecimiento con elementos de corte financiero. Para ello se requiere determinar la curva de crecimiento de las operaciones, para cruzarla con elementos de inversión (para ampliar capacidad o para renovar equipamiento).*



GRÁFICA 8 AUTORES REFERENCIADOS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

➤ Innovación

○ Previo a 1991

▪ Basado en conocimiento / ciencia.

- *Schumpeter (1932) es uno de los pioneros en detectar la importancia del cambio de productos a través de innovaciones y como las mismas tienen un efecto positivo en las ventas de las empresas. Mientras Hofer y Schendel(1978) Porter (1980) Quinn y Rohrbaugh (1983) aportan elementos para situar la actividad innovadora dentro de las estrategias y las capacidades empresariales existentes.*

▪ Innovación radical.

- *Rogers (1983) Goodstein (1991) destacan algunas características a considerar para que una innovación sea llamada como tal y no una simple adecuación en la presentación del producto.*

○ De 1991 a 2000

▪ La innovación es posible aún en micro y pequeñas empresas.

- *Zahra, & Covin. (1994) Clark (1999) señalan que si bien las empresas más grandes pueden destinar una mayor cantidad de recursos y tienen una organización que les permite diseñar innovaciones; no es un elemento único. De hecho las empresas más pequeñas pueden correr ciertos riesgos al innovar y en caso de no obtener resultados positivos no implicaría una pérdida sustancial, en cambio las grandes empresas si podrían incurrir en inversiones mayores que no den el resultado esperado.*

▪ Estrategia para innovar.

- *Helms, Dibrell y Wright (1997) González, Jiménez y Sáez (1997) Hadjimanolis (2000) orientan la discusión hacia el concepto de estrategia por considerar que la innovación requiere un análisis profundo de las necesidades y consecuencias de llevarla a cabo.*

○ De 2000 al 2011

▪ Manual de OSLO.

- *Etro (2004) Hammer (2004) OECD- EUROSTAT (2005) Bloch (2007) identifican que las innovaciones no son exclusivamente de productos y tampoco son necesariamente una modificación radical del mismo.*

- Innovación centrada en el cliente.
 - *En su caso Ulwick (2002) Arbussà, Bikfalvi y Valls (2004) Larrea (2007) Castellacci (2008) Martin (2009) Gil-Lafuente y Bassa (2011) argumentan que si bien se pueden crear necesidades de consumo, la propia innovación debe tener como punto de partida al consumidor.*
- Innovación como ventaja competitiva.
 - *Witt (2002) Frenkel (2003) Kaplinsky y Santos (2005) Peeters y Van Pottelsberghe (2006) Schoar y Zuo (2011) refuerzan la idea de que innovar permite incrementar las oportunidades de negocio para las empresas e incluyen la influencia de la orientación del propio gerente.*
- Innovación vs. Cultura.
 - *Para Suk Park (2003) Adner (2006) Scott, Eyring y Gibson (2006) Lafley (2010) Zou y Yang (2010) Rodríguez, Hoyos e Izaguirre (2011) los elementos culturales están presentes en la propia empresa (para entender la importancia de la propia innovación) y en el mercado destino porque las innovaciones no son igualmente apreciadas por igual en diferentes mercados y ello se debe por los propios valores culturales y de utilización del producto por parte de los consumidores.*



GRÁFICA 9 AUTORES REFERENCIADOS SOBRE INNOVACIÓN

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

➤ Procesos

○ Previo a 1991

▪ Especialización de funciones.

- *Sutton (1980) Zahra y Warketin (1991) identifican basándose en las ideas previas de departamentalización y producción en serie, que las empresas podrán ser más eficientes si existe una organización específica entorno al proceso productivo.*

○ De 1991 a 2000

▪ Cadena de Valor.

- *Schroeder (1992) Fisher (1997) Gaither y Frazier (2000) sostienen que se requiere ver a la cadena de valor como en elemento crucial para el logro de objetivos. Debido a que aún excelentes sistemas de transformación de materias primas y productos con elevados niveles de calidad que podrían adquirir los consumidores, requieren ser distribuidos eficientemente; de manera que el consumidor pueda apreciar el valor de los productos en la satisfacción de sus necesidades.*

▪ Mantenimiento

- *Raouf (1994) Riis, Luxhoj, & Thorsteinsson (1997) señalan la importancia de los esquemas de mantenimiento de equipos como un elemento que contribuye a la rentabilidad de la empresa.*

○ De 2000 al 2011

▪ Empaques inteligentes.

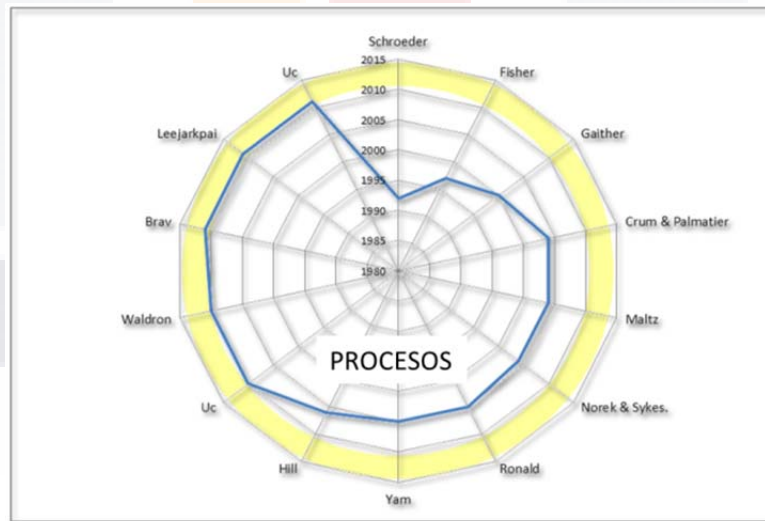
- *Yam y Takhisto (2005) Forsyth y Kay(2009) hacen la identificación de que es necesario encontrar elementos con los que se pueda acceder a nuevos clientes o en su caso proporcionar mayor confianza para que relacionen al producto con elementos de calidad. Mientras Leejarkpai, Suwanmanee y Rudeekit (2011) señalan la necesidad de agregar elementos tecnológicos y de nuevos desarrollos científicos al empaque de productos, de manera que el consumidor tenga un punto de referencia al compararlos con los de los demás competidores.*

▪ Benchmarking y Logística.

- *De la mano del concepto de cadena de valor Crum y Palmatier (2004) Norek y Sykes (2004) Waldron (2010) Brav, Jiang y Kim (2011) sugieren efficientar, hacer referencia al mejor de la industria e incluso innovar para que los productos lleguen en el momento oportuno en donde el consumidor les confiere un valor en base a sus necesidades.*

- **Financiamiento a la mejora en instalaciones y equipos.**
 - *Zapata (2004) Claver, Quer y Molina (2005) Ronald y Thi Dau (2005) argumentan que si bien bajo condiciones de mantenimiento oportuno los equipos pueden alargar su vida productiva, llegará un momento en donde la modernización del mismo y de las instalaciones serán una vía rentable para la empresa. Siendo Vega (2005) Machorro, Panzi, & Cabrera (2007) los que identifican que existen algunos problemas que afectan la administración adecuada de los recursos tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas que de solucionarse incrementarían la propia rentabilidad de la organización.*

- **Sistemas de control de gestión.**
 - *Tanto en aspectos productivos y de mantenimiento de instalaciones Casadesus-Masanell (2004) Munive, Dewhurst, Pritchard y Barber (2004) señalan la importancia de establecer indicadores de medición. Mientras Uc (2010) Uc, Martín y Marín (2011) identifican la importancia de establecer a la calidad como uno de los ejes del aparato productivo debido a lo costoso que puede ser reacondicionar o destruir productos que no cumplen con los elementos de calidad necesarios. Mientras Brah y Chong (2004) Rajesh, Anand y Kodali (2007) Sardana y Sinha (2011) incluyen al mantenimiento como otro elemento fundamental.*



GRÁFICA 10 AUTORES REFERENCIADOS PARA PROCESOS PRODUCTIVOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

➤ TIC's

○ Previo a 1991

▪ Introducción de pc's y desarrollo telecomunicaciones.

- *Greiner (1972) Rumelt (1982) ya anticipaban la utilización de los desarrollos tecnológicos como elementos que las empresas podrían utilizar para detectar áreas de oportunidad al interior de la organización además de que serían utilizadas como elementos de mejora de productividad.*

○ De 1991 a 2000

▪ Integración en telecomunicaciones.

- *Cuando se abre la posibilidad de incrementar la forma en que el gerente percibe los cambios en las necesidades de los consumidores Norek (1997) Seiders, Berry y Gresham. (2000) anticipan una ventaja competitiva por el uso de las herramientas de comunicación.*

▪ Flujo de información dentro de la empresa.

- *Figuroa y Fernández. (1997) Williamson (1999) argumentan que a mayor información disponible para el gerente se requieren elementos de análisis de dicha información y un esquema oportuno de entrega.*

▪ Percepción gerencial de información.

- *Wang y Chan (1995) de la mano del punto anterior se hace necesario que los tomadores de decisiones seleccionen aquella información que en realidad aporte elementos de juicio.*

○ De 2000 al 2011

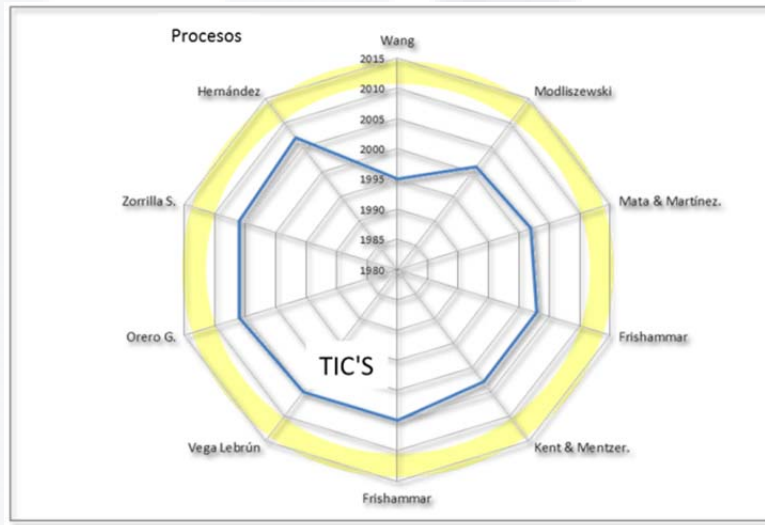
▪ Marketplace y comercio electrónico.

- *Modliszewski (2001) Vega Lebrún (2005) Orero (2006) Tapscott (2010) anticipan un crecimiento en las operaciones a través de internet.*

▪ Información como elemento estratégico.

- *Frishammar (2003) Frishammar y A'ke Hörte (2005) Cabello (2006) Zorrilla (2006) Hernández, Silvestri y Añez (2007) argumentan la necesidad de incluir sistemas de información y comunicación dentro del actuar natural de las empresas, lo cual les permite pronosticar de mejor forma los vaivenes del mercado (incluyendo las afectaciones de otros países debido al contexto de globalización de mercados y economías).*

- Redes sociales e interconexión a nivel de consumidor final.
 - *Mata y Martínez. (2002) Kent y Mentzer. (2003) Ibarondo y Sánchez (2005) Martínez, De Souza y Liu (2006) Chou, Hsub y Yen (2008) identifican elementos de competitividad para las empresas al establecer lazos de comunicación e interacción con los consumidores. De manera que junto con los esfuerzos de mercadotecnia se podrá anticipar el comportamiento de los clientes, el surgimiento de necesidades de adecuación de producto o incluso la necesidad de desarrollar alguna innovación que permita satisfacer sus necesidades.*



GRÁFICA 11 AUTORES REFERENCIADOS SOBRE TIC'S

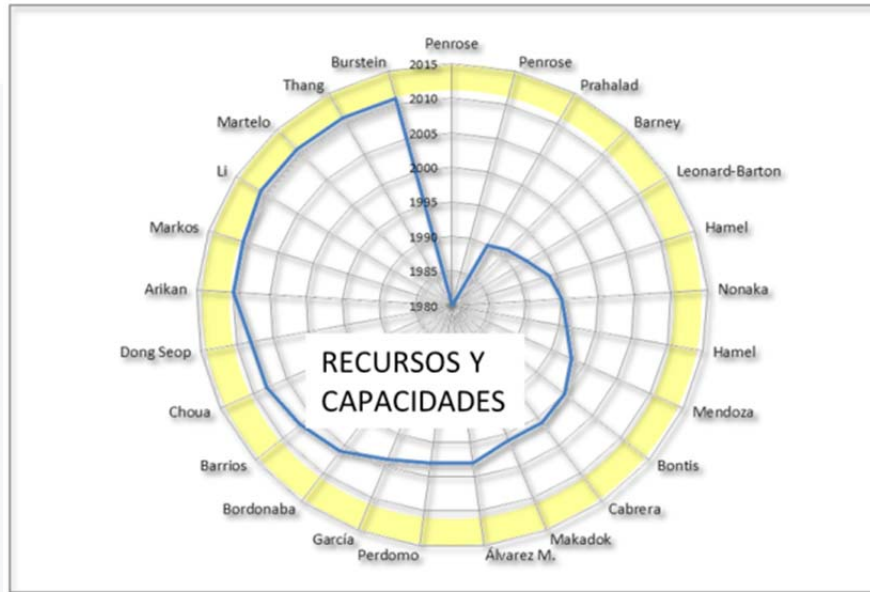
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

➤ Recursos y Capacidades

- Previo a 1990
 - Enfoque biológico y crecimiento de la empresa.
 - *Penrose (1952 y 1959) se le reconoce como uno de los pioneros en identificar elementos por los cuales las empresas pueden crecer y que se hayan en las capacidades de los individuos.*
- De 1990 a 2000
 - Competencias fundamentales.
 - *Prahalad y Hamel (1990 y 1994) Hamel (1996) definen la existencia de habilidades demostrables dentro de la organización que la posibilitan para aprovechar oportunidades.*

- Teoría de Recursos y Capacidades.
 - *Barney (1991) Leonard-Barton (1992) Williamson (1999) se les considera los promotores del diseño de dicha teoría, dando un enfoque sustancial al capital humano y al conocimiento al interior de la empresa.*
- Creación de conocimiento.
 - *Los gerentes de empresa deben entender las ventajas de facilitar la creación de conocimiento, según Nonaka y Takeuchi (1995) Watts, Cope y Hulme (1998) se necesitan establecer los procedimientos que favorezcan esta actividad, de la misma forma se hace indispensable documentarlo y percibir al elemento humano (sus habilidades y conocimientos) como uno de los más importantes factores de la organización.*
- De 2000 al 2011
 - Administración Capital Intelectual.
 - *Cabrera y Rincón (2001) Perdomo (2003) Tahir y Larimo (2006) Sirmon, Hitt y Ireland (2007) Machorro, Venegas, y Resenos (2009) Martelo, Barroso y Cepeda (2011) señalan que conforme se genera conocimiento de las actividades al interior de la empresa es indispensable documentarlo, encauzarlo y diseñar mecanismos rentables de compensación.*
 - Capital Intelectual y Rentabilidad.
 - *Si las empresas identifican los posibles beneficios de contar con empleados que participen en los logros de la organización Makadok (2001) Bordonaba (2006) Barrios, Acosta y Correa, (2007) Dong, Hyun, Soo, y Hee (2008) Li y Zhou (2011) argumentan que se obtendrían mejores resultados en productividad e incluso en innovación con lo cual se contribuye al mejor uso de los activos de la empresa.*
 - Capital Intelectual como ventaja competitiva.
 - *Bontis, Keow y Richardson (2000) Hamilton (2002) García (2004) Katsioloudes (2006) Arikan y Mcgahan (2010) Rodríguez, Bañuelos y Rubio (2010) aplican el término “Know How” como elemento indispensable para aprovechar oportunidades para la empresa. Aclarando que donde se inician las complicaciones es cuando se definen los indicadores con para intentar medir el capital intelectual (desde la óptica de Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural).*
 - Adquisición de capacidades vía mejora tecnológica.

- *No siempre las capacidades de los empleados se adquieren exclusivamente por capacitación y adiestramiento, según Álvarez (2003) Cano y Céspedes (2003) Markos y Sridevi (2010) Burstein, Cravino y Vogel (2011) Thang y Quang (2011) Phong y Tuyet (2012) las inversiones en modernización de equipos trae consigo la necesidad de capacitar al personal para que obtenga el mayor provecho, de manera que la inversión también redundará en un incremento del capital intelectual.*



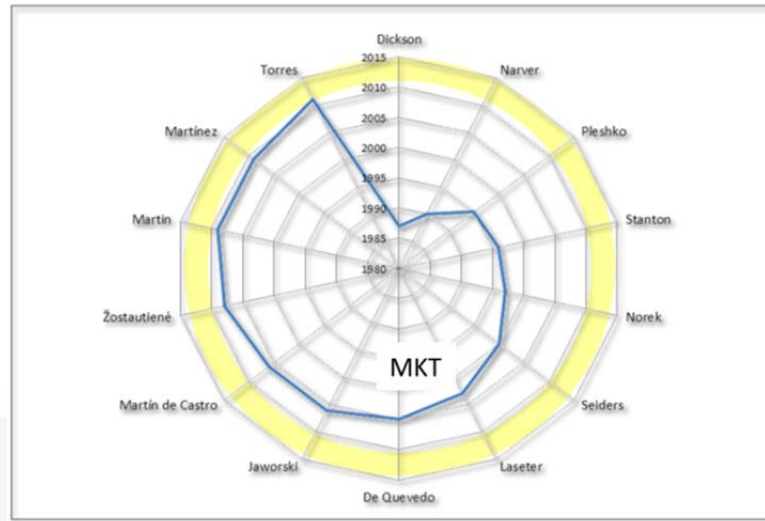
GRÁFICA 12 AUTORES REFERENCIADOS SOBRE RECURSOS Y CAPACIDADES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

➤ Mercadotecnia

- Previo a 1991
 - Segmentación de mercado.
 - *Dess y Davis (1984) Rumelt (1982) Dickson y Ginter (1987) destacan las ventajas que la empresa pueda obtener por enfocar sus productos a mercados específicos.*
 - Evaluación de la rentabilidad.
 - *Narver y Slater (1990) identifica algunos de los indicadores mediante los cuales los gerentes podrán determinar si sus esfuerzos de mercadotecnia han significado una ganancia específica.*

- De 1991 a 2000
 - Orientación al mercado.
 - *Pleshko, Hejens y Stanwick (1995) Stanton, Etzel y Walker, (1996) Norek (1997) Seiders, Berry y Gresham (2000) permiten definirla como un conjunto de valores y creencias que priorizan los intereses de los consumidores con el fin de desarrollar una empresa viable en el largo plazo. Concluyen que la orientación al mercado es un constructo unidimensional consistente en tres componentes del comportamiento: orientación al consumidor, orientación al competidor y coordinación interfuncional. Incorporando además dos criterios de decisión (enfoque y rentabilidad).*
- De 2000 al 2011
 - Customer Relationship Management (CRM): Enfoque al cliente.
 - *Laseter y Berg (2003) Jaworski y Kohli (2006) coinciden en la necesidad de una base conceptual y en el desarrollo de instrumentos de medida del grado de orientación al mercado y sus efectos sobre la rentabilidad, mientras que Urbanskiené, Zostautiené y Chreptaviciené (2008) Martin (2009) definen al CRM como un sistema que integra a los consumidores, a los integrantes de la cadena de valor y la propia estructura empresarial, cuyo objetivo es incrementar las posibilidades competitivas de la empresa. Traducidas como reforzamiento de la lealtad de los clientes y favoreciendo la longevidad de la empresa.*
 - Reputación empresarial.
 - *Basándose en la imagen de la empresa ante los consumidores y la sociedad De Quevedo, De la Fuente y Delgado (2005) Martín de Castro y Navas (2006) Martínez y Olmedo (2009) argumentan que se deben encaminar esfuerzos para que se le perciba con atributos de confiabilidad para que ello influya positivamente en la lealtad del consumidor o al menos en una evaluación positiva contra otros productos de la competencia.*
 - Influencia del tamaño y estructura.
 - *Roca y Bou (2007) Huerta y Navas. (2006) Okunnu, Oyedijo y Olateju (2010) Torres, J. (2011) señalan que independientemente del tamaño las empresas deben establecer una estrategia que permita superar los retos de marketing; lo que implica acceder a mayor número de consumidores aprovechando las intercomunicado por el internet y las redes sociales.*



GRÁFICA 13 AUTORES REFERENCIADOS PARA MERCADOTECNIA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La intención al determinar la frontera del conocimiento es definir la utilidad de los resultados y conclusiones que se obtengan en esta investigación. Si bien podrán existir otros documentos publicados recientemente, el análisis se realiza sobre aquellos a los que se tiene acceso. Algo que se puede decir al respecto es que los esfuerzos de los investigadores, cuerpos académicos, instituciones y universidades avanzan a un menor ritmo que los cambios en el entorno. Consecuentemente la frontera del conocimiento es por su propia naturaleza “dinámica” lo cual incentiva a los investigadores para buscar nuevas formas de describir la realidad basándose en los avances previos.

Toca el turno del contexto regional donde las empresas realizan sus operaciones, en el siguiente capítulo se puntualizarán un gran número de variables que conforman el entorno de negocios para las empresas en Aguascalientes.

CAPITULO V. MARCO CONTEXTUAL: LAS PYMES

Las PYMES son indudablemente un motor de la economía no por el número de unidades económicas ni por la cantidad de personal ocupado (porque las microempresas representan 95% de las unidades económicas y el 41% del personal ocupado a nivel nacional). Sin embargo representan la consolidación de los esfuerzos de muchos microempresarios que han sobrevivido a los constantes cambios en su entorno y ha logrado alcanzar un crecimiento en ventas y en la generación de empleo hasta un punto manejable mediante una estructura simplificada para el empresario.

En contraposición las grandes empresas presentan una estructura ampliamente desarrollada y robusta capaz de afrontar con mayor facilidad los retos de la modernidad y la globalización. Por tanto, las tareas directivas son cada vez más complejas y al mismo tiempo de gran trascendencia social, porque sus efectos se transmiten y multiplican en cadena. “Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no solo en cifras sino por su contribución a la economía” (Rodríguez V., 1994). De tal forma la dimensión de la pequeña y mediana empresa en México se muestra a continuación:

CUADRO 2 DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR TAMAÑO NACIONAL Y ESTADO DE AGUASCALIENTES

Nacional	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Unidades económicas	3,550,472	147,435	30,142	7,298
	95.1%	3.9%	0.8%	0.2%
Personal ocupado	8,418,441	3,032,770	3,126,380	5,677,135
	41.6%	15.0%	15.4%	28.0%
Aguascalientes	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Unidades económicas	38503	2,068	402	91
	93.8%	5.0%	1.0%	0.2%
Personal ocupado	98,992	42,628	41,159	63,583
	40.2%	17.3%	16.7%	25.8%

FUENTE: (INEGI, 2010)

Como se puede apreciar en el cuadro, las PYMES suman un poco más de 83,000 empleos y están casi a la par de las microempresas en este indicador, el Estado de Aguascalientes muestra un comportamiento similar porcentaje a los indicadores nacionales en cuanto leyes económicas y personal ocupado.

En cuanto a las características de las empresas por los principales sectores se podrá analizar en la tabla siguiente que las manufacturas, el comercio y los servicios privados no financieros representan las principales actividades económicas a nivel nacional y a nivel estatal, por lo cual las investigaciones para determinar el comportamiento de las empresas en estos sectores, adquieren suficiente relevancia para ser analizadas.

Las manufacturas, el comercio y los servicios privados no financieros representan las principales actividades a nivel nacional y a nivel estatal.

CUADRO 3 DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR TAMAÑO (NACIONAL Y ESTADO DE AGUASCALIENTES)

Nacional	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Unidades económicas	3,550,472	147,435	30,142	7,298
	95.1%	3.9%	0.8%	0.2%
Personal ocupado	8,418,441	3,032,770	3,126,380	5,677,135
	41.6%	15.0%	15.4%	28.0%
Aguascalientes	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Unidades económicas	38503	2,068	402	91
	93.8%	5.0%	1.0%	0.2%
Personal ocupado	98,992	42,628	41,159	63,583
	40.2%	17.3%	16.7%	25.8%

Fuente: (INEGI, 2010)

Algunas investigaciones destacan una tendencia (García D. , 2007) en el destino de las ventas y compras según el tamaño de la empresa y sostiene que “existe una correlación positiva entre mayor tamaño y mayor presencia en los mercados externos, sobre todo en lo relativo a las ventas. El mercado más diversificado corresponde a las empresas medianas y el más concentrado, sobre el ámbito local, a las microempresas.

Además, se encuentran diferencias estadísticamente significativas por ámbito de venta, mientras que las empresas medianas venden un 50.5% de su producción en el ámbito local, las pequeñas venden el 60.6% y las microempresas el 75.3%. En el polo opuesto, las empresas medianas exportan el 10.2% al mercado internacional, frente al 2.7% de las pequeñas y el 2.4% de las microempresas”.

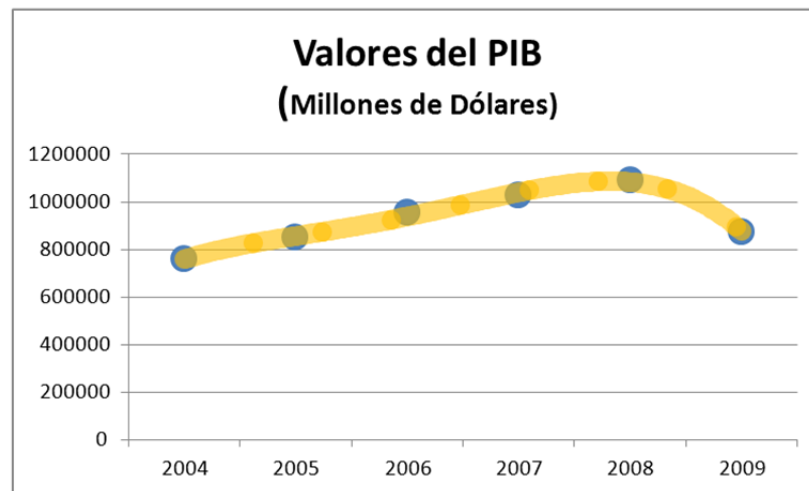
CUADRO 4 % VENTAS Y COMPRAS POR TAMAÑO SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
% Ventas Mercado Local	75.3***	60.6***	50.5***
% Ventas Mercado Estatal	7.3**	14.9**	17.0**
% Ventas Mercado Nacional	15.0	21.8	22.3
% Ventas Mercado Internacional	2.4***	2.7***	10.2***
	Microempresas	Pequeñas	Medianas
% Compras Mercado Local	53.5	52.5	45.3
% Compras Mercado Estatal	12.4	13.6	18.9
% Compras Mercado Nacional	31.4	30.6	31.1
% Compras Mercado internacional	2.7	3.3	4.7

DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$.

FUENTE: (GARCÍA D. , 2007)

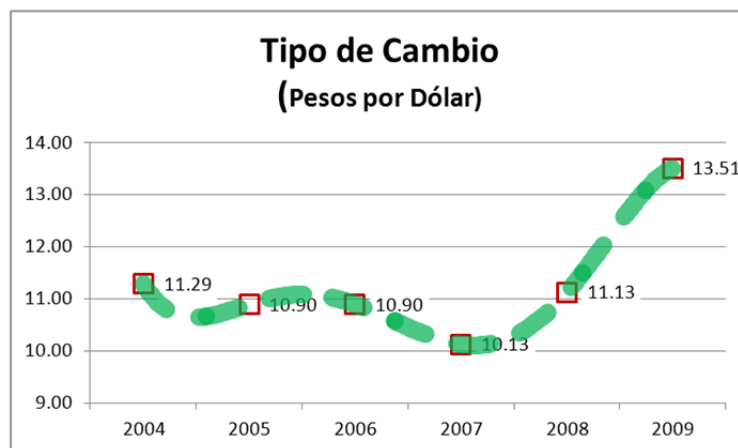
Debido a que Aguascalientes se ubica geográficamente en una posición estratégica para el intercambio de bienes entre las regiones centro-occidente, norte y sur del país, y su extensión territorial es pequeña, su influencia regional se ve afectada por que dependerá de la participación de empresas intensivas en mano de obra. A continuación se identificará la situación del estado de Aguascalientes en comparación con el resto de entidades. Primero el PIB nacional en valores absolutos.



GRÁFICA 14 PIB NACIONAL (MILLONES DE DÓLARES)

FUENTE: (BANCO DE MÉXICO, 2009)

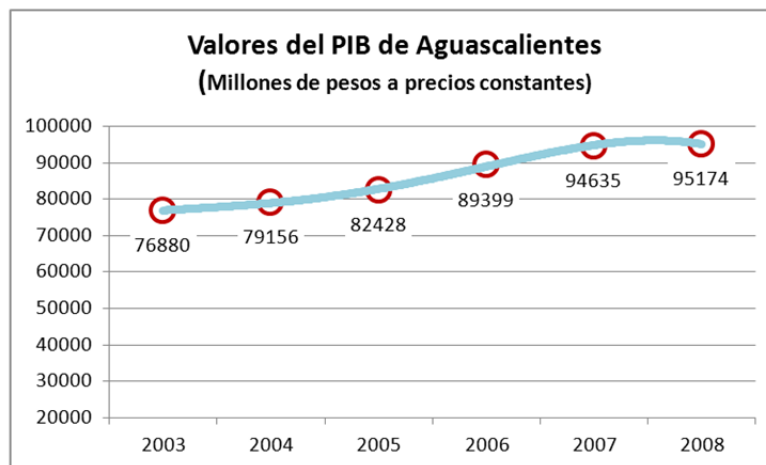
Se nota una marcada desaceleración en el crecimiento del Producto Interno Bruto, esto trae como consecuencia un menor ritmo de crecimiento en la actividad industrial, pérdida de empleos y cierre de empresas (Barcelata C., 2008). Uno de ellos es el tipo de cambio que refleja la fortaleza propia de la economía del país.



GRÁFICA 15 EVOLUCIÓN DEL TIPO DE CAMBIO

FUENTE: (BANCO DE MÉXICO, 2009)

Para el estado de Aguascalientes la desaceleración también es notoria, en la gráfica siguiente se muestra como la tendencia es más bien de estabilización, donde el riesgo es que si no se toman las acciones necesarias para fortalecer la actividad económica se dificultaría revertir una tendencia negativa en la economía del Estado.



GRÁFICA 16 PIB AGUASCALIENTES VALORES ABSOLUTOS

FUENTE: BANCO DE INFORMACIÓN ECONÓMICA (INEGI)

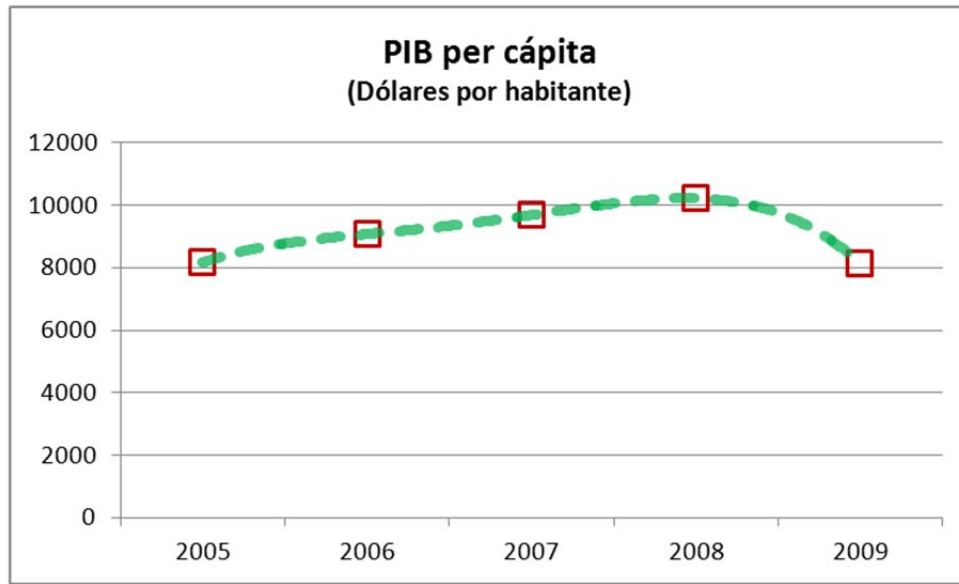
Ésta situación se refleja en los indicadores económicos de diversas formas y no siempre es claro su efecto. Los autores que se han dedicado al estudio de los factores que determinan el crecimiento económico señalan que “el desarrollo de las economías locales y regionales reside en interpretar los procesos de acumulación de capital que impulsan el crecimiento económico” (Vázquez, 2000).

Para éste autor una opción viable consiste en abordar la cuestión de los rendimientos decrecientes puesto que a pesar de que los empresarios invierten cada vez más en sus procesos productivos, existe la condición de que el incremento de producción no necesariamente represente un ahorro en los costos de producción, conduciendo al tomador de decisiones considerar el nivel óptimo de inversión requerida en donde se obtenga el mayor beneficio por la producción de bienes de consumo, en este caso de naturaleza agroindustrial.

En este contexto, al profundizar en el análisis de los efectos de la política de estabilización se observa que la liberalización comercial, aunada a la sobrevaluación del peso (con el fin de reducir la inflación), han creado un serio déficit de comercio exterior que afectó considerablemente las ventajas logradas con el dinamismo de las exportaciones (vía la firma de tratados y acuerdos comerciales con distintos países), de tal suerte que en la actualidad hay una estabilidad manifiesta (pero con una perspectiva de crecimiento muy baja) y también un déficit comercial significativo. (Barcelata C., 2008)

Uno de los objetivos primordiales de la política de desarrollo económico en México, que si bien busca la internacionalización de productos nacionales (generando empleos permanentes), debería tener como consecuencia un aumento en el nivel de vida y los ingresos de los mexicanos; situación que no se traduce en ingreso per cápita.

A pesar de ello los datos indican que si se ha avanzado en términos reales en éste indicador. Se muestra que la división del PIB entre el número de habitantes en México conduce a pensar que cada mexicano ha visto un incremento en sus percepciones (hasta 2008), pero este indicador que no considera cuestiones como rezago social, inflación o la enorme brecha de desigualdad que mantiene a la mitad de la población en pobreza, disminuyó drásticamente en 2009 motivado por la crisis económica mundial.



GRÁFICA 17 CRECIMIENTO PIB PER CÁPITA NACIONAL (DÓLARES)

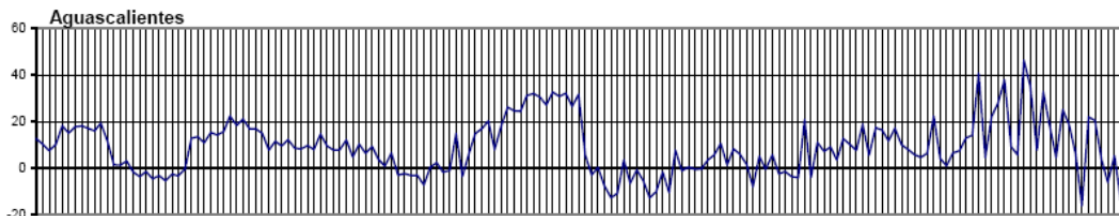
FUENTE: (BANCO DE MÉXICO, 2009)

En el gráfico siguiente se puede analizar que por ejemplo tomando 1993 como índice base (100) hasta 2007 la actividad manufacturera se ha triplicado (311.1), lo que no ha sucedido para entidades como el D.F. o Jalisco, esto se puede deber a que en realidad Aguascalientes no es un porcentaje significativo de la actividad económica del país y el establecimiento de empresas detona un crecimiento porcentual mayor que en ciudades con un número de habitantes 10 o 20 veces mayor como Jalisco o el D.F. (INEGI, 2008b)

CUADRO 5 ÍNDICE DE VOLUMEN FÍSICO DE LA PRODUCCIÓN MANUFACTURERA

Periodo	Aguascalientes	Baja California	Coahuila de Zaragoza	Distrito Federal	Durango	Jalisco
1993	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1994	114.5	109.5	103.9	101.4	106.7	102.3
1995	112.5	107.9	108.8	93.4	104.7	94.6
1996	130.6	126.9	134.4	98.2	112.2	100.0
1997	143.3	144.2	149.9	109.5	124.4	110.1
1998	148.1	158.7	161.7	116.7	142.9	117.5
1999	156.8	171.9	164.1	120.3	142.3	122.7
2000	201.1	192.5	169.3	128.8	135.4	129.2
2001	196.9	176.7	163.2	120.1	134.0	124.5
2002	198.0	158.1	178.6	120.7	135.3	122.5
2003 ^P	201.5	156.0	187.0	112.6	138.0	119.4
2004	221.2	173.4	199.2	110.7	149.0	124.2
2005	232.0	180.1	198.5	109.2	147.8	126.3
2006	282.4	191.3	207.8	110.0	154.8	124.3
2007	311.1	190.5	213.8	108.3	162.0	123.2

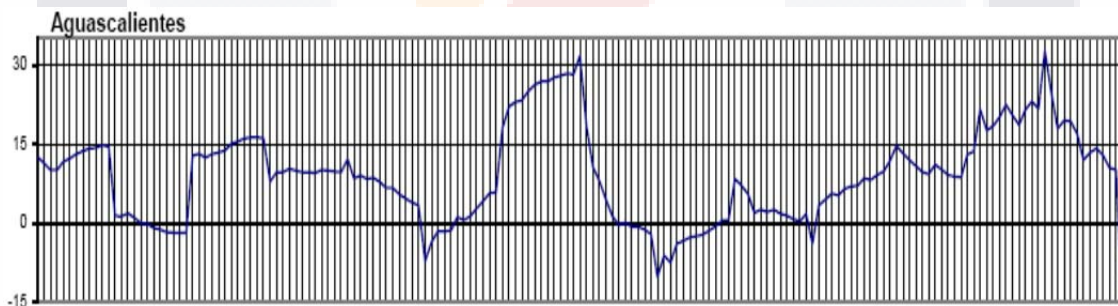
FUENTE: (INEGI, 2008B)



GRÁFICA 18 VARIACIONES % ANUAL DEL ÍNDICE DE VOLUMEN FÍSICO

FUENTE: (INEGI, 2008B)

La situación comparativa entre Aguascalientes y el D.F. en cuanto al volumen físico encuentra en la primera entidad incrementos de hasta el 40% mientras que para el D.F. la máxima variación es del 20%, reforzando la idea de que las magnitudes son diferentes y la entidad con mayor impacto en el PIB Nacional es más estable en sus variaciones, estando incluso muy cercana a cero los años recientes. Para interpretar coherentemente los datos que se han presentado hace falta incluir el análisis de las variaciones anuales para que sea evidente la diferencia en los impactos económicos y como para una entidad con cerca de un millón de habitantes, los incrementos porcentuales tienen datos más abruptos en su comportamiento mientras que para el D.F. con casi 20 millones de habitantes los impactos son mucho más moderados en su tendencia. Esto se muestra en el siguiente gráfico (INEGI, 2008b).



GRÁFICA 19 VARIACIÓN % ANUAL ACUMULADA DEL ÍNDICE DE VOLUMEN FÍSICO

FUENTE: (INEGI, 2008B)

Las empresas necesitan formular e implementar estrategias para disminuir los riesgos, incrementar su participación de mercado y por consecuencia su rentabilidad; pero de manera específica dependiendo del sector productivo donde realizan sus actividades.

Todo lo anterior tiene a la empresa como unidad económica generadora de riqueza, que a través de sus procesos productivos y de distribución da empleo a un gran número de trabajadores con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes. Sin embargo el Estado, a través de las entidades gubernamentales que tienen como objetivo la promoción del empleo y la actividad económica, juegan un papel importante para que los esfuerzos empresariales deriven en posteriores logros.

Sin embargo la intención de apoyar a los empresarios no debe afectar la relación natural que existe entre los diversos factores económicos, porque se estaría favoreciendo un sector específico en detrimento de otros.

Dentro del programa sectorial que es responsabilidad de la Secretaría de Economía se han plasmado los esfuerzos por identificar las diversas variables que intervienen en los procesos de generación de valor en la economía mexicana y su valor o situación actual (Secretaría de Economía, 2008), destacando las siguientes características del entorno económico:

- ❖ Estabilidad macroeconómica:
 - El riesgo-país se ha reducido notablemente respecto al nivel que alcanzó en el año 2000.
 - El tipo de cambio nominal se ha mantenido fluctuando alrededor de 12.50 pesos por dólar¹⁸.
- ❖ Crecimiento económico insuficiente:
 - La caída en la producción industrial en EEUU es un factor desfavorable, dada la alta correlación que ésta tiene con la actividad industrial en México.
- ❖ Generación de empleos
 - Si bien a partir de 2004 la generación de empleos había evolucionado en forma favorable, los resultados son insuficientes frente a las necesidades de la población.
 - Mayormente si se toma en consideración el periodo de 2009 al primer trimestre de 2010, donde la caída en la generación de empleos fue la más alta en los últimos 70 años.

¹⁸ Cotización al 18 de junio, reportado por Banco de México
<http://www.banxico.org.mx/einfoinanciera/infoportunamercadosfin/mercadocambios/tiposcambiodolar/tiposcambiopesodolar.html>

- Para alcanzar un ritmo de creación de empleos suficiente para atender en forma adecuada las necesidades de la población mexicana, es necesario acelerar el ritmo al que crecen la actividad económica y el PIB per cápita.
- Asimismo, para lograr un crecimiento económico más acelerado se requiere establecer condiciones favorables para la inversión en el país.
- Se requiere apoyar en forma específica a las MIPYMES, dado que éstas contribuyen a la generación de más de dos terceras partes de los empleos formales en el país.

❖ Competitividad

- México ganó en el 2007 la posición (52) en la clasificación del índice de competitividad del Foro Económico Mundial, mejorando con respecto a la clasificación obtenida en 2006, (58). No obstante, México aún se ubica lejos de las economías líderes, e incluso por debajo de Chile, que es el país latinoamericano con mejor posición en dicha clasificación.
- La propia Secretaría de Economía reconoce que los principales obstáculos para la competitividad son:
 - Excesiva burocracia.
 - El fenómeno de la corrupción.
 - La falta de acceso al financiamiento.
 - La infraestructura inadecuada.
 - Los actuales problemas de inseguridad.

El fenómeno de recesión de la economía mundial puso en evidencia los fundamentos de la teoría económica clásica, (Rodríguez & Tello, 2006), donde los dos actores fundamentales: las personas que ofrecen su trabajo y las empresas que lo demandan se ven afectados por la baja en la demanda de productos y servicios, además de la posición conservadora en cuanto a las perspectivas de recuperación de la economía mundial.

De manera que el problema central a resolver consiste en la generación de empleos de calidad y en una magnitud suficiente para atender las necesidades de la población mexicana, para lo cual es necesario orientar los esfuerzos y recursos en el impulso a un incremento sustancial del ritmo de crecimiento económico, lo que a su vez requiere del diseño y ejecución eficiente de políticas públicas orientadas a mejorar la competitividad del sistema económico y el ambiente de negocios a fin de detonar la inversión.

En este sentido se convierte en responsabilidad de la Secretaría de Economía impulsar acciones a favor del empleo y la competitividad al interior del gobierno federal, el poder legislativo, los gobiernos locales, el sector privado y el sector social de la economía. (Secretaría de Economía, 2008)

Para ello se ha propuesto llevar a cabo una serie de políticas, programas y acciones para impulsar la generación de empleos y posicionar a México como un país con una economía altamente competitiva a nivel internacional, identificando diez retos y prioridades fundamentales:

- Contar con un sistema de apoyo integral a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), que sea referente a nivel internacional y que permita impulsar efectivamente a las empresas y a los emprendedores con proyectos viables que favorezcan la generación de empleos.
- Consolidar un Sistema Nacional de Apertura Rápida de Empresas, que propicie la reducción de trámites y agilice los tiempos de respuesta en la apertura de negocios.
- Garantizar la aplicación de una política de competencia en los sectores regulados (transportes, telecomunicaciones, energía, financiero) y en otros sectores de la economía, promoviendo mercados más eficientes.
- Contar con un sistema para incrementar la competitividad de la economía mexicana.
- Una economía más competitiva, profundizando y ampliando la red de acuerdos comerciales.
- Instrumentar políticas para contar con una estructura económica con mayor participación de manufacturas y servicios de alto valor agregado.
- Promover reformas que detonen la atracción de inversiones, mediante instrumentos modernos de promoción y una regulación más eficiente de la actividad económica.
- Establecer políticas que promuevan la protección del consumidor y de los sectores económicos.
- Fomentar una banca social más fortalecida con mayor patrimonio social, especialmente para el sector de la población excluido del sistema financiero comercial, mediante la instrumentación de políticas públicas que apoyen el fortalecimiento de instituciones financieras de ahorro y crédito popular que promuevan el desarrollo económico de las comunidades y de los negocios en pequeña escala.

Entre las actividades más importantes que el Gobierno Federal ha propuesto se ubica que el apoyo a las MIPYMES se consolidará en una sola instancia que coordine los programas con una política de apoyo integral de acuerdo con el tamaño y potencial de estas empresas.

Por tanto la estrategia de atención propuesta por la Secretaria de Economía se centra en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en:

- ❖ Cuatro segmentos empresariales:
 - Emprendedores,
 - Micro, Pequeñas y Medianas empresas,
 - Empresas Gacela (MIPYMES que tienen un mayor dinamismo en su crecimiento y en la generación de empleos respecto del promedio)
 - Empresas Tractoras (grandes empresas establecidas en el país que fortalecen las cadenas productivas);
- ❖ Donde el Gobierno Federal atenderá a través de cinco estrategias:
 - Financiamiento
 - Comercialización
 - Capacitación y Consultoría
 - Gestión e Innovación
 - Desarrollo tecnológico.

Pero los esfuerzos que el Gobierno Federal realice tienen que alinearse con la propia problemática del sector empresarial, Zapata (2004), indica que existen once problemas que impiden el crecimiento de las PyMES:

- No realización de estudios de mercado.
- Subutilización de la capacidad productiva.
- Carencia de tecnología.
- Falta de liderazgo.
- Poca autonomía de los jefes de área.
- Baja participación de empleados en decisiones clave para la empresa.
- Deficiente selección de empleados.
- Carencia de motivación a empleados.
- Insuficiente actualización de conocimiento sobre el entorno empresarial.
- Deficiente control de contaminación ambiental.
- Insuficiente planeación de producción.

Sin embargo también existen factores que impiden el crecimiento de las PyMES (Secretaría de Economía, 2008), pero que se originan más allá de los límites de control de la empresa:

- Coyuntura económica.
 - Afectando la certidumbre sobre las perspectivas de crecimiento.
- Acceso a financiamiento.
 - Principalmente en que respecta a la banca comercial porque ha elevado significativamente los requisitos y trámites al mismo tiempo que ha incrementado la tasa de interés.
- Sistema tributario.
 - Que mantiene aún un exceso de trámites y que modifica las reglas de operación anualmente lo que impide hacer una planeación efectiva a largo plazo.
- Acceso a mercados.
 - Un gran número de empresas no han consolidado su estructura base, por lo que incursionar en mercados internacionales implica para ellas elevados costos iniciales.
- Legislación laboral.
 - Aún no se ha realizado una revisión y modificación sustancial a los mecanismos de contratación y rescisión de relaciones entre empresa y trabajadores (principalmente en aquellas que tienen un sindicato).
- Apoyo y funcionamiento del Estado.
 - A pesar de que se ha mejorado en muchos sentidos, aún prevalece una descoordinación entre las dependencias gubernamentales y una falta de seguimiento a los esfuerzos realizados.

Lo anterior está en función propuesto por Sánchez (2009) quien la señala como la expresión de habilidad, acción administrativa, aprovechamiento oportuno de la capacidad instalada, manejo adecuado de sus recursos financieros, humanos y materiales, entre otros. Pero sobre todo en la percepción de las señales del mercado, que al ser instrumentadas oportunamente le permiten a la empresa por un lado, identificar las necesidades de los consumidores y, por otro, redimensionar su escala de producción u oferta de servicios, así como rediseñar estrategias de mercados que le permitan

posicionarse en el mercado a través de nuevas fuerzas de venta, aumentar o disminuir sus puntos de ventas, cambiar la composición del producto o servicio, redimensionar su volumen y presentación, reevaluar los canales de distribución, así como la política de ventas.

Entonces el conocimiento del comportamiento de los sectores productivos en cualquier país es fundamental para el diseño de estrategias institucionales de fomento a la inversión y de programas de apoyo, por lo que entender la dinámica de los factores que motivan el crecimiento o decremento en las actividades fortalece la toma de decisiones por parte de los ejecutivos de las empresas.

Cuervo (2004) propone que la creación de riqueza y el dinamismo de un país se sustenta sobre la competitividad de sus empresas, y ésta depende básicamente de las capacidades de sus empresarios y directivos, de manera que México se encuentra inmerso en una situación económica que dista mucho de satisfacer completamente las necesidades de empleo, crecimiento sostenido y creación de oportunidades de desarrollo para sus habitantes; sin embargo el nivel de reservas en millones de dólares brinda cierta seguridad a la economía desde el punto de vista macroeconómico.

La situación económica en general está ciertamente comprometida y aún está supeditada a reformas económicas como la del sector energético o aquellas que hacen referencia a la seguridad alimentaria. Pero para entender la realidad nacional se requiere analizar las diferentes situaciones regionales y sus perspectivas de crecimiento.

Sánchez (2009), Cabello (2006) y García (2007) destacan que la crisis financiera internacional obliga a reflexionar sobre el futuro de las micro y pequeñas empresas mexicanas (MYPIMES), en el contexto de la reacción experimentada por el Estado Mexicano a través de una política pública que en 2009 pretendió reactivar la economía a través de su mayor intervención en la economía por medio un presupuesto de egresos enfocado en las áreas de infraestructura básica, social y productiva, sin abandonar o desprenderse del paradigma de más mercado y menos Estado. (Sánchez, 2009)

La situación económica internacional que México afronta en estos momentos es difícil (Banco de México, 2009), debido al decrecimiento del PIB a nivel mundial como se observa en el cuadro 2, donde el más importante socio comercial de México y receptor de

casi el 90% de las exportaciones es Estados Unidos (con variación anual del PIB de 3.6 en 2004 a -2.4 en 2009), lo cual complica la situación comercial de México pues su principal comprador ha dejado de crecer. En cuanto los países de América Latina, se observa que el promedio terminó en 2008 en una variación de -1.8%

CUADRO 6 PIB Y COMERCIO MUNDIAL

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PIB Mundial	4.9	4.5	5.1	5.2	3.0	-0.6
Economías Avanzadas	3.2	2.6	3.	2.7	0.5	-3.2
Estados Unidos	3.6	2.9	2.7	2	0.4	-2.4
Zona Euro	2.2	1.	2.9	2.7	0.6	-4.1
Japón	2.7	1.9	2.0	2.4	-1.2	-5.
Economías industrializadas (Asiáticas)	5.9	4.7	5.6	5.7	1.8	-.9
América Latina y el Caribe	6.0	4.7	5.7	5.7	4.3	-1.8
Comercio Mundial de Bienes y Servicios	10.7	7.7	9.1	7.3	2.8	-10.7

FUENTE: (BANCO DE MÉXICO, 2009)

Específicamente para México las variaciones del PIB han pasado de 3.2 a -6.5 en el periodo de 2005 a 2009 (Banco de México, 2009) y por actividad, el sector primario mantiene variación positiva, mientras que el más afectado es el sector secundario -7.3% en 2009, afectado por la industria de la construcción y la de manufacturas (motores de la economía), lo mismo sucedió con el sector terciario -6.6 en 2009 afectado principalmente por la caída del 14.5% del sector comercio.

CUADRO 7 PIB DE MÉXICO POR SECTOR (A PRECIOS DE 2003)

	2005	2006	2007	2008	2009
Total	3.2	4.9	3.3	1.5	-6.5
Sector Primario	-2.6	6.3	2.4	1.2	1.8
Sector Secundario	2.8	5.7	2.0	-0.6	-7.3
Sector Terciario	4.2	4.9	4.6	3.1	-6.6

FUENTE: (BANCO DE MÉXICO, 2009, PÁG. 91)

Por otro lado las variaciones anuales (2005 al 2009) en cuanto al consumo privado y al consumo público de bienes y servicios muestran un comportamiento decreciente, el primero disminuye de 4.8% a -6,1% y el segundo va de 2.5% a 2.3%.

CUADRO 8 VARIACIONES ANUALES (EN PORCIENTO)

	2005	2006	2007	2008	2009
Producto Interno Bruto	3.2	4.9	3.3	1.5	-6.5
Consumo Privado	4.8	5.6	4.0	1.9	-6.1
Consumo Público	2.5	1.9	3.1	0.9	2.3
Inversión Privada	6.8	12.9	5.9	3.1	-15.4
Inversión Pública	9.8	-1.1	11.3	9.5	9.7
Exportaciones de Bienes y Servicios	6.8	10.9	5.7	0.5	-14.8
Importaciones de Bienes y Servicios	8.5	12.6	7.1	2.8	-18.2

FUENTE: (BANCO DE MÉXICO, 2009, PÁG. 90)

Notable ha sido la respuesta del gobierno mexicano a ésta tendencia decreciente y se nota en las variaciones en la inversión, mientras la inversión privada se retira y alcanza un -15.4% en 2009; la inversión pública fue de 9.7% en el 2009 con el objetivo de incentivar la generación de empleo y el flujo de mercancías en el mercado interno.

Sin embargo dichos esfuerzos no lograron revertir la tendencia, aunque es innegable que la aplicación de tales montos de inversión si ayudan a que la desaceleración de la economía no sea tan abrupta, lo que representaría demasiados empleos perdidos y una crisis social muy difícil de manejar.

Esa situación de incertidumbre empresarial es precisamente la que da pie a la presente investigación para buscar estrategias en las PYMES que puedan potencializar el comercio interno y la economía regional experimente un impulso positivo, obteniendo como consecuencia un encadenamiento de actividades entre proveedores y la generación de empleo.

5.1.- Situación Actual de las PYMES en Aguascalientes

El estado de Aguascalientes es uno de los más pequeños en extensión territorial y en cantidad de población, pero su dinámica empresarial siempre había estado por encima de la media nacional. Manteniendo un clima de tranquilidad social bajo un entorno de negocios sumamente estable.

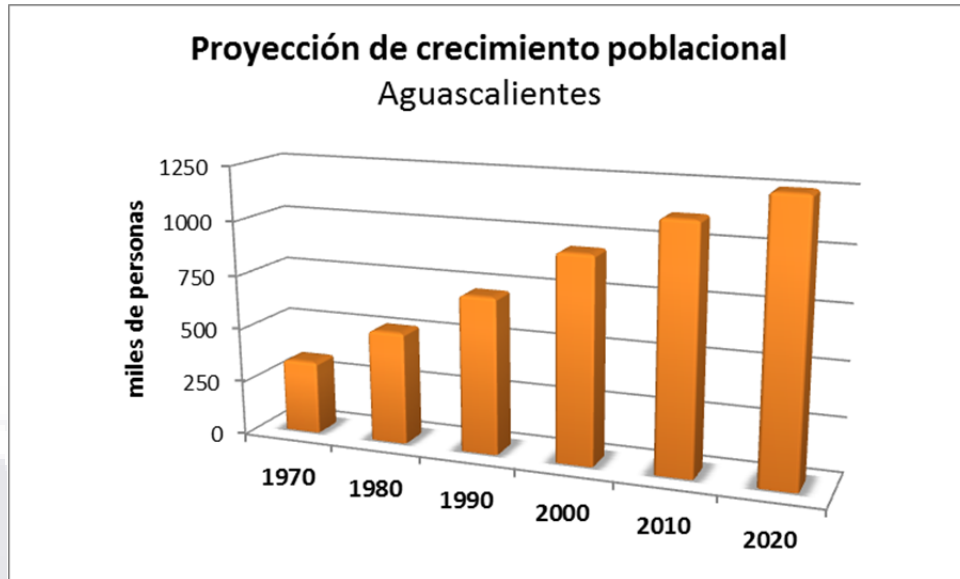
De sobra estará resaltar la importancia que tienen en la generación de empleo y su impacto en la economía de las regiones y estados, pero habrá que identificar en primera instancia los elementos sobre los cuales se sientan las bases de sus potencialidades y la orientación de cada una de ellas Sánchez (2009), describe las siguientes características presentes en las PYMES en México:

- Se constituyen con poca inversión.
- Utilizan sencillos procesos productivos, de distribución y de comercialización.
- Es escasa la investigación sobre el desarrollo de mercados.
- Son vulnerables a los cambios de política económica.
- La normatividad para su promoción y consolidación ha sido equivocada, incompleta e inoportuna.

En éste último punto describe que los apoyos otorgados (al menos desde 1987) son con base en el otorgamiento de apoyos fiscales, financieros, de mercado y asistencia técnica, esto ha generado un “efecto de bola de nieve” porque al principio tiene en realidad la función de apoyar a la creación y sustentabilidad de las empresas, pero al final de dos décadas existe aún la mitad de la población en situación de pobreza.

La población del estado de Aguascalientes ha tenido a lo largo del tiempo distintos ritmos de crecimiento, es un estado de jóvenes, 21 años es la edad media, mientras que el promedio nacional es de un año más; la esperanza de vida al nacer es de 76 años, un año más que el promedio nacional.

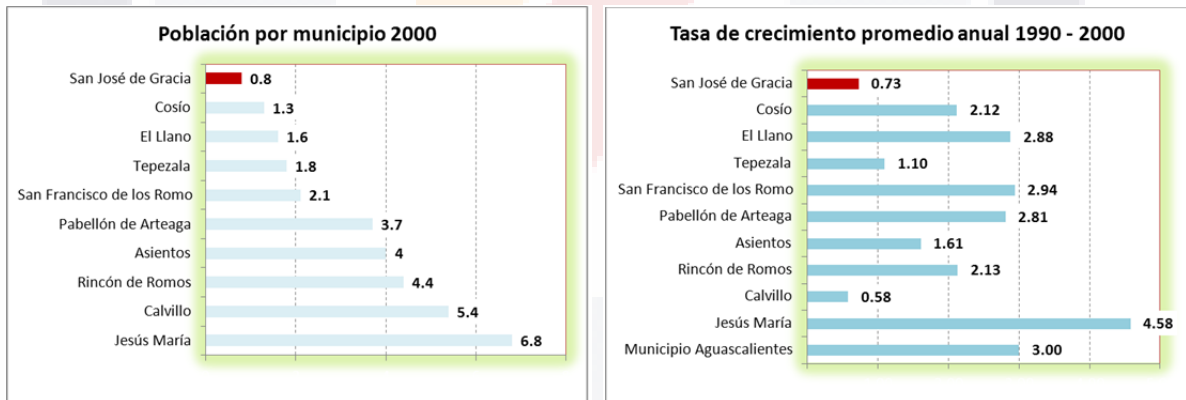
La dinámica poblacional (porcentaje de crecimiento anual), se ejemplifica de mejor manera en el siguiente gráfico, el cual muestra la tendencia de crecimiento que ha venido teniendo la población en el Estado de Aguascalientes:



GRÁFICA 20 CRECIMIENTO ANUAL DE LA POBLACIÓN EN AGUASCALIENTES (1970-2020)

FUENTE: (INEGI, 2008A)

La población del Estado se concentra en su mayoría en el Municipio de Aguascalientes, Municipio Capital, donde residen los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, el gráfico 2 proporciona una visión socio demográfica del Estado y de sus Municipios.



GRÁFICA 21 POBLACIÓN DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES Y TASA DE CRECIMIENTO

FUENTE: (INEGI, 2008A)

El Estado de Aguascalientes presenta una tasa de crecimiento superior a la media nacional, pero no incide demasiado debido al poco porcentaje que representa la población en comparación con el total nacional.

CUADRO 9 POBLACIÓN DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES POR MUNICIPIO

Municipio	Tasa De Crecimiento (%)	Población Total	% Hombres	Menores De 15 Años %
Todo el Estado	2.1	1'065 416	48.4	33.7
Aguascalientes	2.1	723 043	48.3	31.7
Asientos	1.3	40 547	49.0	38.3
Calvillo	-0.4	50 183	47.9	36.1
Cosío	1.4	13 687	47.8	38.4
Jesús María	4.6	82 623	49.1	38.5
Pabellón de Arteaga	2.2	38 912	48.3	37.3
Rincón de Romos	1.6	45 471	48.2	37.6
San José de Gracia	0.9	7 631	47.2	38.7
Tepezalá	0.9	17 372	47.9	38.3
El Llano	2	17 115	50.0	38.3
San Francisco de los Romo	6.6	28 832	48.6	39.2

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE (INEGI, 2008B)

La mayor parte de la población se concentra en la ciudad capital y los habitantes de los demás municipios presentan una movilidad elevada para realizar un gran número de actividades en la capital, fenómeno propio de Estados que aún no desarrollan nuevos polos de crecimiento.

Para ubicar la participación económica de cada sector productivo del Estado se puede tomar como base de referencia los datos de producto interno bruto comparando su valor al año 2003 para encontrar cuales han presentado mayor crecimiento, de manera que se facilite el estudio de sus características y las implicaciones que el presente trabajo tendrá en cada uno.

CUADRO 10 PIB DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES POR ACTIVIDAD

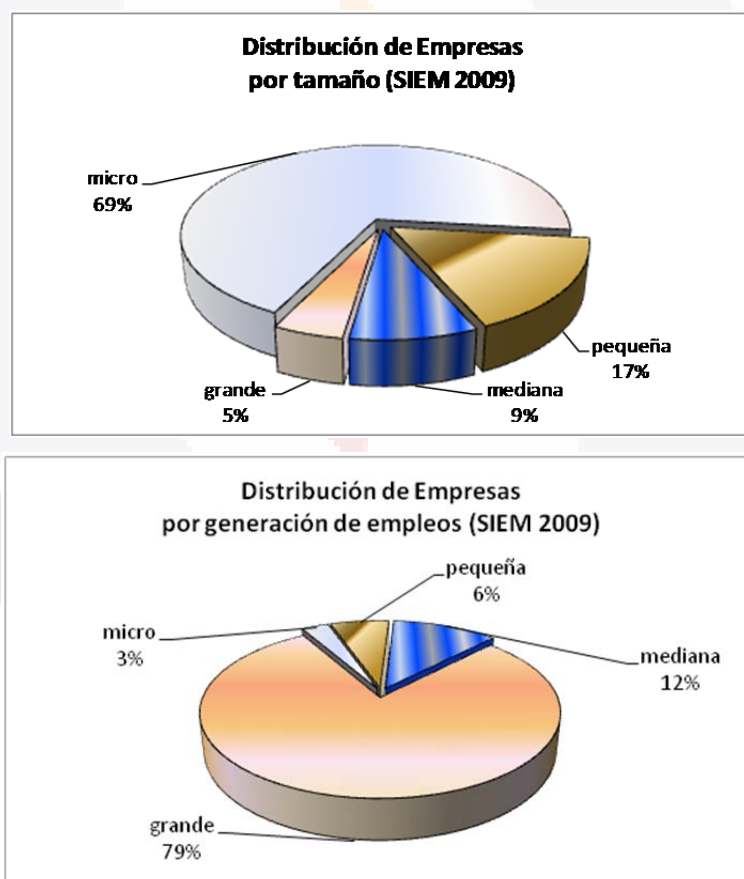
Concepto	2003	2004	2005	2006	2007
Total	100	107.43	111.82	116.7	121.94
Sector 11. Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	100	100.25	113.5	117.86	132.74
Sector 21. Minería	100	108.65	110.43	115.72	101.22
Sector 22. Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final	100	113.95	118.1	129.51	141.06
Sector 23. Construcción	100	112.43	114.22	119.03	123.39
Sector 31-33. Industrias manufactureras	100	106.63	108.54	111.75	115.79
Sectores 43 y 46. Comercio	100	108.78	114.79	120.86	125.92
Sector 48-49. Transportes, correos y almacenamiento	100	105.06	110.61	118.29	122.11
Sector 51. Información en medios masivos	100	103.19	109.42	111.69	119.66
Sector 52. Servicios financieros y de seguros	100	107	113.43	104.93	108.88
Sector 53. Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	100	107.09	113.32	119.83	123.99
Sector 54. Servicios profesionales, científicos y técnicos	100	106.96	112.85	118.03	123.46
Sector 55. Dirección de corporativos y empresas	100	110.08	116.08	118.6	121.7
Sector 56. Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos	100	105.57	111.27	116.77	122.28
Sector 61. Servicios educativos	100	107.38	115.77	125.69	133.69
Sector 62. Servicios de salud y de asistencia social	100	108.32	114.29	117.21	129.04
Sector 71. Servicios de esparcimiento culturales y deportivos,	100	93.86	97.07	105	115.92
Sector 72. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	100	104.72	109.21	113.75	118.54

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE (INEGI, 2008B)

5.2.- Importancia del Problema de Estudio en Aguascalientes.

En cuanto a la economía regional será importante destacar el impacto que tiene el Estado de Aguascalientes en el contexto nacional. Así la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía es fundamental para que exista un crecimiento económico sostenido en el país. De acuerdo al INEGI, en México existen alrededor de 3 millones y medio de unidades empresariales, de las cuales el 99.7% son PYMES que en conjunto generan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) (Regalado H., 2006).

A pesar de que Aguascalientes ha favorecido las políticas públicas de apoyo y atracción de inversión extranjera no ha quedado a salvo de la grave recesión económica de corte mundial del 2008, aunque la reciente incorporación de la segunda Planta de NISSAN para armado de vehículos automotores representa un fuerte impulso a la economía local.



GRÁFICA 22 DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS EN AGUASCALIENTES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL (SIEM, 2010)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Se tiene una situación en dos polos, en cuanto a número de empresas los micros representan el 69% del total, pero sólo generan el 3% de los empleos. Por su parte las empresas grandes son pocas 5% del total, pero generan el 79% de los empleos en el sector agroindustrial.

Tal situación orientará a la presente investigación a plantear una metodología que pueda resolver la dicotomía, porque si sólo se analizan a las micros (porque son más) los resultados no se podrán hacer corresponder con la generación de empleos.

El otro escenario sería no considerar a las microempresas (priorizar la generación de empleo) pero se convierte en una investigación de unas cuantas empresas y se deberá realizar un censo de las mismas.

Las formas en que se conforman las estrategias productivas son el elemento clave para responder a las necesidades de los consumidores, es por estas circunstancias que surgen los complejos productivos llamados Clusters. Estos conglomerados industriales pueden ser la respuesta a la búsqueda de mayores niveles de innovación y competitividad de las empresas a través de un proceso de integración y asociatividad entre cada uno de los elementos que conforman la agrupación.

Por ello es que las políticas industriales del Gobierno del Estado de Aguascalientes han estado enfocadas al desarrollo de la competitividad de la planta productiva estatal y la formación de los mismos ha sido una de las estrategias aplicadas para dicho fin.

Sin embargo Hernández *et al* (2007) señala que en las medianas, pequeñas y microempresas existe muy poca cultura de cooperación y asociatividad, debido a factores como la desconfianza, el miedo a compartir información, la falta de claridad en las reglas del juego, el individualismo o simplemente el desinterés; se tiende a trabajar sólo y/o con personas cercanas, especialmente con familiares, así que no se recurre comúnmente a esquemas como las redes empresariales, subcontratación, distritos industriales, núcleos empresariales, redes de servicios o la agrupación en Clusters.

Martínez (1999), señala que el papel de las entidades gubernamentales para promover el fenómeno de asociación es decisivo, no sólo por el incentivo de apoyos económicos o en especie; sino bajo el argumento del impacto que las actividades empresariales en su conjunto, tienen en la sociedad y la economía. Siempre y cuando se defina que una de las estrategias empresariales más efectivas para operar en el contexto competitivo de negocios es una gestión fuertemente basada en la generación de vínculos de colaboración con otros agentes del entorno cercano.

A través de la especialización y colaboración, las empresas pueden acelerar sus procesos de aprendizaje, alcanzar economías de escala y concentrarse en los ámbitos donde poseen mayores ventajas competitivas (Montoya, Alonso, & Castellanos, 2008). Para Zapata (2004), existen factores internos en las empresas que dificultan, en diferente medida, los esfuerzos para buscar esquemas de colaboración. Uno de ellos es una relativa resistencia a la profesionalización de sus mandos directivos, aunque ello podría facilitar la obtención de resultados sostenibles en el tiempo.

Por lo cual la presente investigación dedicará esfuerzos por representar una herramienta que facilite la toma de decisiones para los directivos de las empresas. Por lo que se requiere identificar la problemática del sector Alimentos-Agroindustria, puesto que tiene una problemática particular que no se presenta en otros sectores. En este sentido las principales áreas en donde el gerente de empresa toma decisiones se refieren a:

- Mercadotecnia.
 - Los esfuerzos para mejorar la posición competitiva, detectar oportunidades de mercado o desarrollar y conservar ventajas competitivas considerando los cuatro ejes básicos (Precio, Producto, Plaza y Promoción).
 - De la misma forma debe decidir si la empresa necesita diversificarse, enfocarse en un solo segmento, desarrollar esquemas para reducir costos o implementar una campaña agresiva de promoción y posicionamiento.
- Producción.
 - En este punto el gerente se enfrenta a toda la problemática al interior de la empresa, reconociendo sus fortalezas y debilidades en cuanto a su nivel de productividad, sistema de control de calidad, modernización de equipos y procesos, nivel de mantenimiento y la reciente incorporación de tecnologías de información como elemento para la toma de decisiones.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

➤ Innovación.

- Muchas empresas consideran que la innovación sólo la pueden hacer empresas cuya estructura les permita dedicar esfuerzos a la investigación donde se evalúen nuevas posibilidades para que con los elementos existentes se obtengan productos con características de diferenciación.
- Sin embargo también se pueden desarrollar innovaciones en los procesos y en la documentación del conocimiento “Know How” que la larga son factores para el desarrollo de ventajas competitivas.

➤ Capital Humano.

- Principalmente el desarrollo de capacidades en los empleados y la conformación de una estructura organizativa capaz de responder a los requerimientos del mercado.

Por ello la investigación se desarrolla teniendo como usuario final al propio gerente, puesto que no existe una orientación que sea común para las empresas en cuanto a la estrategia a seguir; más bien se presentarán los elementos de decisión que conduzcan a la evaluación de los efectos de cada una de las variables tanto en la Competitividad como en el Crecimiento.

CONCLUSIÓN (PRIMERA PARTE)

Se han analizado las variables de Competitividad, Crecimiento y las Estrategias que orientan las actividades empresariales, analizando a profundidad cada uno de ellos se puede establecer que las estrategias deberán considerar dentro de su análisis las características propias de la organización, visibles y ocultas. Para ello es recomendable que el gerente realice un análisis FODA que le facilite identificar las áreas en donde estén sus fortalezas y debilidades como organización.

Al reconocer las limitaciones propias se esta en posibilidad de establecer un plan de mejora en cada una de ellas, sólo por realizar lo anterior la empresa estará en condiciones de incrementar sus posibilidades de supervivencia y luego de competitividad y crecimiento. Reconociendo que el actuar de las empresas exige una red dinámica que combina estrategia, estructura y administración de procesos.

En términos de competitividad existe la necesidad de crear y mantener ventajas competitivas que desde el punto de vista interno, son las capacidades fundamentales que colocan a una empresa por encima de otras. En otras palabras es aquello que la organización hace mucho mejor que las compañías rivales y podrá tener dimensiones físicas (equipos e infraestructura) o intangibles como el conocimiento y capacidades de sus empleados.

En lo que respecta al crecimiento de las empresas se han tenido una gran diversidad de indicadores de medición que van desde el incremento en el número de empleados, una mayor utilización de la capacidad instalada, hasta las mediciones puramente financieras de retorno de utilidades. Sin embargo aún no hay un concepto que deje satisfechos a los investigadores donde se pueda generalizar la medición del crecimiento; más aún existe la vertiente de que el crecimiento debiera medirse considerando el tiempo transcurrido de una estado inicial a un momento específico de análisis. Pero ello va acompañado de diversas influencias externas sobre todo por estabilidad económica de cada país y también es influenciado por la relación comercial con sus principales compradores; debido a ello en esta investigación se asumen indicadores de crecimiento orientados a la evaluación financiera.

SEGUNDA PARTE

**LA INVESTIGACIÓN: MODELO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
QUE DETERMINAN EL CRECIMIENTO Y LA COMPETITIVIDAD DE
LAS PYMES DEL SECTOR ALIMENTOS-AGROINDUSTRIA**

INTRODUCCIÓN

Una de las principales cuestiones que cualquier investigación ha de dilucidar es la obtención de información sobre un determinado fenómeno de estudio, aplicando los procedimientos pertinentes para ubicar hallazgos o información relevante que guiará la discusión de los resultados. A continuación se realizan las principales actividades que darán sustento a las aportaciones y futuras líneas de investigación emanadas de los resultados alcanzados.

En primera instancia se presenta el Capítulo VI que hace referencia al diseño metodológico para definir las características que deben cumplir los sujetos de estudio, los requerimientos para recolectar los datos y los elementos que dan validez a cada uno de los procedimientos. Se incluye también el constructo teórico y la operacionalización de cada variable.

En el Capítulo VII se desarrollan los procedimientos estadísticos seleccionados para obtener información suficiente para comprobar cada una de las hipótesis de trabajo, para cumplir con los objetivos del trabajo y en general la correcta interpretación de influencias entre variables.

Mientras que en el Capítulo VIII se aíslan los resultados específicos que permiten formular un modelo teórico para la relación entre variables. Considera dos procedimientos para interpretar los resultados, ambos aportan información relevante sobre el comportamiento empresarial.

A través de toda la segunda parte de esta investigación se intenta identificar singularidades y comportamientos representables gráficamente o mediante esquemas matemáticos que le faciliten al lector la comprensión de la interacción entre variables.

CAPITULO VI. DISEÑO METODOLÓGICO y SU FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este Capítulo se establece el tipo de estudio, la población y muestra, la fundamentación de las variables, el instrumento de medición, el constructo teórico hasta la frontera del conocimiento.

6.1 Tipo de estudio

La presente investigación será de tipo *Correlacional*, tomando las variables que influyen para que las empresas formulen e instrumenten estrategias. Es de tipo *No Experimental* porque no se tienen empresas control para tomar acción sobre los factores y variables verificando su efecto. Es de tipo *Seccional* porque se aplica a una población específica durante un lapso de tiempo reducido.

6.2 Población y Muestra:

Establecer el contexto dentro del que se realizará la investigación¹⁹ permite identificar las tendencias y líneas del pensamiento que los académicos han desarrollado y las técnicas empleadas para el análisis de sus resultados. Para la determinación de la metodología a utilizar se realizó una amplia búsqueda de investigaciones y publicaciones relativas al tema de investigación, examinándose más de 269 documentos, los cuales están divididos en conceptos específicos de conocimiento.

En la generación de conocimiento según Centty (2006) existen características propias del actuar de los seres humanos cada investigación aporta elementos a favor o en contra del conocimiento acumulado. Por lo que se requiere que las afirmaciones resultantes sean demostrables al menos bajo los supuestos planteados originalmente, reconociendo su carácter objetivo y de validez sobre las repercusiones que pueda tener sobre el individuo o la unidad de estudio, (en este caso las PYMES del Municipio de Aguascalientes del sector Alimentos – Agroindustria).

¹⁹ La investigación de campo se realizó entre los meses de febrero y agosto de 2010, aplicando la encuesta a los gerentes o dueños de las PYMES que se encuentren ubicadas en el municipio de Aguascalientes y que sus actividades principales estén en el sector de alimentos-agroindustria.



GRÁFICA 23 SELECCIÓN POR TEMA DE BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

De manera que el objetivo de cualquier ciencia es adquirir conocimientos donde la selección de la metodología es sumamente importante para ubicar la información apropiada para conocer la realidad. Existiendo así los métodos²⁰ inductivos y deductivos que tienen objetivos diferentes y podrían ser resumidos como desarrollo de la teoría y análisis de la teoría respectivamente.²¹

Así, la forma de abordar los conceptos a desarrollar en una investigación depende en primera instancia de la profundidad con la que se llevará a cabo, así existirán investigadores que prefieran una aproximación de carácter descriptivo en donde se pueda identificar las partes que integran cada concepto o variable.

En la construcción del diseño metodológico es necesario establecer los paradigmas sobre la naturaleza misma de la investigación, de esta forma (Cook & Reichardt, 1986) destacan lo siguiente:

²⁰ Aquellos procedimientos que buscan acrecentar o profundizar conocimientos, enriquecer el patrimonio cultural con explicaciones más precisas de hechos y fenómenos de la realidad cotidiana.

²¹ Los métodos inductivos están generalmente asociados con la investigación cualitativa mientras que el método deductivo está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa.

➤ Paradigma Cuantitativo:

- Dirigido a encontrar los hechos y causas del fenómeno estudiado.
- Amplia discusión sobre el mecanismo de medición y control de los resultados.
- Su perspectiva es desde el exterior al fenómeno estudiado.
- Orientado a la comprobación de hipótesis mediante el método deductivo.
- Busca incluir los conceptos de fiabilidad, solidez de los datos obtenidos y reproducibilidad.
- Estudia casos múltiples con la finalidad de aportar conclusiones generalizables.
- Parte de que la realidad tiene un comportamiento estable.

Sin embargo, la estrategia metodológica cuantitativa presenta ciertos límites y desventajas: (Huamán V., 2005)

- Es un acercamiento indirecto a la realidad pues no genera las condiciones para que el investigador se involucre con los sujetos que investiga.
- Se busca establecer una relación de causa-efecto entre dos fenómenos.
- Debido al uso de procedimientos estadísticos se generan indicadores del comportamiento entre dos variables, siempre y cuando las características del entorno no sean modificadas.
- No siempre se pueden evaluar completamente las variables del entorno, ya sea por su propia complejidad o por la ausencia de información específica.

6.3 Población y muestra: Sujetos de estudio

Uno de los elementos que primero se debe definir en una investigación se refiere según Hernández *et al* (1997) a los sujetos de estudio, puesto que sobre ellos se deberán centrar las estrategias para la obtención de datos. De manera que pueda establecerse un hilo conductor entre los objetivos de la investigación y los sujetos sobre los cuales se harán afirmaciones (en esta investigación los sujetos de estudio son las PYMES). Al respecto Cochran (1963) Yamane (1967) Israel (1992) Ávila (2006) Corbetta (2007) y Yurdugül (2008) coinciden en señalar cualidades comunes en los siguientes conceptos:

➤ Población

- Es un conjunto bien definido de elementos o unidades. Según el número de unidades, una población puede ser finita o infinita.
 - A cada elemento de la población sujeta a investigación se le llama unidad de muestreo y al elemento de la población del cual se obtienen los datos se le denomina unidad de información.

➤ Muestra²²

- La razón para utilizar muestras en lugar de todos los elementos de la población está relacionada con el costo que acarrearía obtener dicha información (de recursos financieros, humanos y del tiempo para la recolección de los datos).
- La idea central en que se fundamenta el muestreo es que, un número pequeño de objetos (una muestra) seleccionada adecuadamente de una cantidad mayor de ellos (un universo) debe reunir las mismas características y casi en la misma proporción que el número más grande.
- Focalizar los esfuerzos en una muestra permite obtener información precisa de las características y de la relación entre las variables que intervienen.
- Las encuestas por muestreo se clasifican partir de muestras probabilísticas y a partir de muestras no probabilísticas.
 - En un muestreo de tipo probabilístico, a partir de la muestra se pueden hacer inferencias sobre el total de la población.
 - En uno no probabilístico, solamente la población investigada, es decir, únicamente sobre los elementos estudiados.
 - En el probabilístico se habla de una selección aleatoria de la muestras en el que cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida no nula de ser seleccionado, con lo cual cada elemento de la muestra represente a un sector de la población y su totalidad a toda la población

²² El elegir una muestra probabilística, depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con dicho estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

➤ Parámetros.

- Las principales características de una población se resumen en ciertas medidas llamadas parámetros²³.
 - La media (M), que representa a toda la población.
 - La varianza (S^2) que mide el grado de homogeneidad de los individuos de la población.
 - La proporción (P), de elementos que presentan una característica.

➤ Estimadores.²⁴

- Son valores que se calculan en base a los elementos de la muestra.
 - La media de la muestra (m) es un estimador no sesgado de la media de la población.
 - La varianza de la muestra (S^2) es un estimador no sesgado de la varianza de la población.
 - La proporción de individuos de la muestra que presentan una característica (p) que es un estimador no sesgado de P, que es la proporción de individuos de la población que presentan la característica.

➤ Muestreo

- El tamaño de la muestra repercute en el tiempo, materiales, y equipos que se requieren para realizar la investigación.
 - Muestras muy grandes ocasionan demasiados gastos, pero muestras muy pequeñas dan resultados de poca utilidad práctica
- Las características de la población es uno de los factores más importantes que se deben considerar cuando se está seleccionando una técnica de muestreo.

²³ En la práctica, obtener datos de una muestra y afirmar que es la información que representa a la población es función de la inferencia estadística, de manera que se utilizan estimadores para calcular el valor de los parámetros. (Casas, 2000) (Pimienta, 2000)

²⁴ La diferencia entre un estimador y el parámetro depende de la técnica de muestreo empleada y del tamaño de la muestra. En términos generales conforme el tamaño de la muestra aumenta, los valores de los estimadores de la muestra se aproximan a los parámetros. Si una población es homogénea, la muestra que de ella se seleccione también será homogénea y el valor del estimador será un muy cercano al parámetro. (Briones, 2002) (Cazau, 2006) y (Saravia M. , 2006)

- El tamaño de la muestra depende de la precisión deseada, del tiempo para realizar el trabajo y del costo de seleccionar la muestra y analizar sus elementos.

➤ Representatividad de la muestra. (Briones, 2002)

- Grado en el cual la muestra reproduce las características de la población de la cual proviene. La mayor representatividad se logra, en términos generales, cuando las unidades de muestreo tienen igual posibilidad de formar parte de la muestra.

Por último es necesario mencionar las fórmulas básicas para calcular el tamaño de la muestra, las mismas que han sido utilizadas en numerosos investigaciones en las ciencias sociales aunque a veces por el espacio disponible de publicación se omiten y sólo se señala que se obtuvo una muestra estadística.

Característica	Fórmula	Referencia
Para poblaciones finitas (menos de 100,000 observaciones) ²⁵	$n = \frac{Z^2 p q N}{e^2 (N - 1) + (Z^2 p q)}$	(Aching, 2006)
Para poblaciones infinitas (más de 100,000 observaciones)	$n = \frac{Z^2 p q}{e^2}$	(Briones, 2002)
Corrección para poblaciones infinitas	$n = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}}$	(Israel, 1992) (Cochran, 1963)
Fórmula simplificada	$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$	(Israel, 1992) (Cochran, 1963)

²⁵ n = Número de elementos de la muestra; N = Número de elementos de la población; p/q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno; Z2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; E = Margen de error permitido (determinado por el responsable del estudio)

Yamane (1967) argumenta que adicionalmente se pueden utilizar tablas estadísticas donde ya se ha realizado el cálculo de un gran número de posibilidades de combinaciones entre la magnitud de la población, el error esperado y los valores de p y q .²⁶

➤ Error de Muestreo

- Se presenta como característica natural a las investigaciones que realizan cualquier técnica de muestreo, porque los estimadores obtenidos están próximos a los valores de los parámetros de la población.
- Si al momento de calcular el tamaño de muestra se prefiere un valor bajo de sujetos de investigación a ser evaluados, se corre el riesgo de incrementar este tipo de error.

6.4 Requisitos para la Recolección de datos:

La posibilidad de sesgo en la información obtenida mediante un instrumento de recolección de datos en una investigación, es un tema central en la evaluación de la validez del mismo. Gómez-Benito, Hidalgo, y Guilera (2010) argumentan que resulta importante identificar hasta qué punto las diferencias entre grupos (de individuos o unidades de análisis) eran debidas a características reales de los ellos o bien podrían ser generados por el propio instrumento.

1) *Validez y Fiabilidad*

Para González-Ortega (2008) y Rodríguez (2006) existen dos requisitos que por su relevancia son fundamentales en un instrumento de medición, estos son: confiabilidad y validez, cuya finalidad básica es determinar si el instrumento cumple con la función para la cual fue elaborado. La confiabilidad se refiere a la consistencia de los resultados, Upton y Cook (2001) señalan que en el análisis de la confiabilidad se busca primordialmente que los resultados de un cuestionario concuerden con los resultados del mismo cuestionario aplicado en cualquier otra ocasión. Si esto ocurre se puede decir que hay un alto grado de confiabilidad.

²⁶ En dichas tablas se indica que cuando la población es menor a 1000 individuos y se asume que no tienen una distribución Normal, se debe considerar la posibilidad de que el valor de muestra sea igual al valor de la población total.

Argumentan Oviedo y Campo (2005) que la confiabilidad es una condición necesaria pero no suficiente; las evidencias de validez siempre han de ir de la mano con las evidencias de confiabilidad, de manera que la confiabilidad indica el grado de consistencia pero no dice si las inferencias que se hacen y las decisiones que se toman partiendo del cuestionario son defendibles. El principal objetivo de una escala es determinar el valor de una variable de forma tan precisa como sea posible. Con ello se muestra su utilidad y, por ende, su calidad, donde:

- Validez, indica si la cuantificación es exacta.
- Confiabilidad, alude a si el instrumento mide lo que dice medir y si esta medición es estable en el tiempo.

Tanto la validez y la confiabilidad son conceptos interdependientes, pero no son equivalentes.²⁷ Rodríguez (2006) expuso que la confiabilidad se define como el grado en que un instrumento de varios ítems mide consistentemente una muestra de la población; la medición consistente se refiere al grado en que una medida está libre de errores.

Por su parte Hernández *et al* (1997) así como Ruiz Bolívar (1998) y exponen que una de las características que determinan la utilidad de los resultados de un instrumento de medición es su grado de reproducibilidad. La exactitud con que un instrumento mide lo que se pretende medir es lo que se denomina la confiabilidad de la medida. Existen tres formas básicas de medir la confiabilidad y todas buscan determinar la proporción de la varianza en una escala, fundamentalmente correlacionan los puntajes obtenidos por una escala con los resultados de la reproducción:

- La confiabilidad prueba - re prueba (test retest).
- La sensibilidad al cambio (considerada, igualmente, como parte de la validez).
- La consistencia interna (para la determinación sólo necesita una aplicación del instrumento).

²⁷ Un instrumento puede ser consistente (tener una gran confiabilidad), pero no ser válido; por eso las dos propiedades deben ser evaluadas simultáneamente siempre que sea posible. (Aguilera, González, & Rodríguez, 2010)

De acuerdo con Arribas (2004) y González-Ortega (2008), cuando a un instrumento (propuesto y validado por otro investigador) se le hacen cambios sustanciales en el formato, modo de aplicación, idioma o contenido, se debe revalidar la escala para las nuevas condiciones o grupos en los que se aplique. Este proceso de validación requiere de una serie de pasos tales como la selección del instrumento, traducción, prueba preliminar de ajuste (ítems), pruebas de su validez, prueba de confiabilidad y determinación de su utilidad.

Para Oviedo y Campo (2005) la consistencia interna en cuanto a los instrumentos es una medición indirecta de la relación entre los ítems que componen la escala. Si se obtiene que los ítems se correlacionan de manera muy pobre, entonces se pueden interpretar los resultados de tres formas:

- La escala no mide el constructo²⁸ que quiere medir.
- La conceptualización teórica en que está basado el constructo²⁹ es incorrecta.
- El diseño experimental es inadecuado y no podrá probar las hipótesis planteadas.

La confiabilidad puede ser medida a través de la consistencia interna por medio del coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual es considerado como un estimador estable de la confiabilidad. Oviedo y Campo (2005) lo señalan como un índice usado para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados.³⁰ Melvin *et al* (1967) lo señalan como la medida en la cual algún constructo está presente en cada ítem y que además es sus propiedades son independientes de la longitud del instrumento. Sin embargo Zumbo (1999) argumenta que las propiedades del coeficiente alfa de Cronbach si se ven afectadas cuando se aplica un instrumento a una población inferior a 50 sujetos de estudio, porque subestima la confiabilidad del instrumento.

²⁸ Un constructo es una propiedad que se supone posee un sujeto de estudio, la cual permite explicar su conducta en determinadas ocasiones. Como tal, el constructo es un concepto teórico, hipotético. (Briones, 2002)

²⁹ Los constructos se definen como propiedades subyacentes, que no pueden medirse en forma directa, sino mediante manifestaciones externas de su existencia, es decir, mediante indicadores. En otras palabras, los constructos son variables subyacentes, por lo cual, habitualmente, caen en la denominación común de variables. (Briones, 2002)

³⁰ En otras palabras, el alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento.

El alfa de Cronbach tiene gran utilidad cuando se usa para determinar la consistencia interna de una prueba con un único dominio o dimensión, porque si se usa en escalas con ítems que exploran dos o más dimensiones distintas, aunque hagan parte de un mismo constructo, se corre el riesgo de subestimar la consistencia interna (Oviedo & Campo, 2005).

En estos casos, lo más indicado como lo infiere Malhotra (2008) es calcular un valor de alfa de Cronbach para cada grupo de ítems que componen una dimensión o una subescala o calcular un coeficiente alfa estratificado, lo cual significa que este coeficiente se debe emplear para conocer la consistencia interna en escalas unidimensionales, no en escalas multidimensionales.

El Alfa de Cronbach puede ser interpretada de dos maneras diferentes según lo indica (Yurdugül, 2008):

- Puede referirse a una correlación entre la prueba que se tiene y otra que pudiese ser elaborada a partir del universo de ítems que miden la característica en cuestión.
- Se puede considerar Alfa como el cuadrado de la correlación entre los resultados obtenidos por sujeto de estudio en una escala en particular (puntaje observado) y los puntajes que se obtendrían si se contestaran todos los ítems disponibles en el universo (puntaje verdadero).

Rodríguez (2006) indica que los procedimientos de consistencia interna se dirigen a evaluar hasta qué punto los sujetos tienen un rendimiento consistente en diversas partes de la escala y son métodos de confiabilidad particularmente útiles cuando se trata de una única aplicación de la escala. Así mismo Corbetta (2007) añade cualquier medición que se hace de un objeto físico o psicológico lleva implícito un error; es decir, se considera que toda puntuación que se obtiene en una prueba está formada por dos componentes aditivos, que son la puntuación “verdadera” y el “error” aleatorio.

Es decir, la puntuación verdadera puede ser considerada como la puntuación obtenida por un individuo si todas las condiciones, tanto internas como externas, estuvieran controladas y el instrumento de medición fuera “perfecto”. Pero, esta condición es sólo hipotética, ya que en toda medición hay un error de medición implícito.

La definición anterior relaciona la confiabilidad³¹ con el concepto de error asociado ya que en la práctica nunca se puede conocer directamente el componente de medición verdadera de la característica de un objeto.

El error, por su parte, se refiere al aumento o disminución de la medición, como resultado de diferentes factores que determinan el error de medición; éstos dependen, algunas veces, de una validación inadecuada del instrumento de medida y otras, de las condiciones externas bajo las cuales se realiza la medición.

Por último algunos conceptos complementarios a considerar al momento de establecer los parámetros de confiabilidad y validez de un instrumento en cualquier tipo de investigación.

➤ Fiabilidad:

- Coherencia interna de los ítems (correlaciones entre ellos). Si los ítems están fuertemente correlacionados entre sí, significa que miden una misma variable latente.
- La fiabilidad³² es condición necesaria, pero no suficiente para la validez
- Su medición suele realizarse por tres vías:
 - Coeficiente alfa de Cronbach
 - Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)
 - Índice de Varianza Extraída (IVE)

➤ Validez:

- Una escala es válida cuando la variable latente que están midiendo los indicadores es, realmente, lo que se quiere medir
 - Validez de contenido: grado en que una escala recoge todas las dimensiones teóricas del concepto que se quiere medir
 - Validez de constructo o concepto:

³¹ a mayor error implícito en la medición, menor confiabilidad; mientras que a menor error, mayor confiabilidad. En términos prácticos, esto significa que si podemos estimar la varianza de error de una medida, también podemos estimar su confiabilidad. (Rodríguez J. , 2006)

³² Punto de partida para construir los indicadores de fiabilidad: matriz de varianzas covarianzas entre los ítems de la escala

- **Convergente:**
Los indicadores utilizados para medir un mismo concepto, están fuertemente correlacionados entre sí
- **Discriminante:**
Los indicadores utilizados para medir conceptos distintos están poco correlacionados entres sí
- **Validez nomológica:**
el constructo medido por los indicadores propuestos guarda relaciones con otros conceptos teóricamente previsibles (concurrente o predictiva).

2) Selección de Variables e instrumento de recolección de datos

Por la naturaleza correlacional de éste estudio se especificarán las características y magnitudes de las variables referentes a las PYMES del Municipio de Aguascalientes. El presente trabajo de investigación requiere los siguientes pasos básicos para el desarrollo del mismo.

- 1) Listar las variables que se pretende medir.
 - a. Revisar su definición conceptual.
 - b. Definir operacionalmente las variables.
- 2) Diseñar el instrumento para la recolección de datos realizando los cálculos de confiabilidad y validez antes de su aplicación definitiva.
 - a. Probar la confiabilidad del instrumento en un número representativo de sujetos de estudio.
 - b. Modificar el instrumento y aplicarlo a la población (muestra) correspondiente.
- 3) La información obtenida es codificada para que sea más fácilmente utilizada.³³
- 4) Se obtienen los gráficos de normalidad de las respuestas.
- 5) Se hace una primera aproximación al análisis de variables³⁴ con el estadístico χ^2 .

³³ Se utilizó principalmente el programa estadístico SPSS en su versión 18, la codificación de variables se realizó considerando la variable que se mide y la posición de la pregunta en el instrumento.

-
- 6) Las variables se agrupan, de ser necesario, calculando el promedio de las respuestas, en una nueva variable.
 - a. Se fijan 2 variables Dependientes (Crecimiento y Competitividad) y una variable de diferenciación (Estrategia utilizada).
 - 7) Se obtiene la tabla de correlación entre variables para encontrar relaciones significativas.
 - a. Se calculan los estadísticos descriptivos que permitan formular las primeras aproximaciones al comportamiento de las variables.
 - b. Se seleccionan las variables que tengan mayor aporte, en términos de validez estadística, y se analizan contra el constructo.
 - c. Para facilitar la comparación posterior, se normalizan las variables seleccionadas.³⁵
 - d. Si la selección de variables con las que se va a trabajar esta alineada a conceptos teóricos, se procede a realizar el método de regresión y el de análisis de factores.
 - 8) Para el análisis de la variable Estrategia, se realiza el procedimiento de Regresión lineal (por los métodos de introducir todas las variables, por pasos sucesivos y hacia atrás)³⁶, de manera que se obtiene una serie de ecuaciones que permitan delinear el comportamiento de las variables para cada tipo de Estrategia.
 - a. Los valores de control están en el estadístico R, con una R² al menos de a 0.35, valor de Durbin-Watson cercano a 2 y la correspondiente tabla de ANOVA.
 - 9) Para el análisis de las variables Crecimiento y Competitividad, se realiza el análisis de factores³⁷³⁸ y con la opción de “puntuación” en el programa SPSS se guardan las variables resultantes para su posterior análisis de regresión.

³⁴ La naturaleza de Chi² esta en determinar si una variable tiene relación con otra, sin determinar ni la magnitud ni la direccionalidad de tal relación.

³⁵ Mediante la sustracción del valor de respuesta del valor medio para dicha respuesta y el resultado se divide entre la desviación estándar de la misma.

³⁶ El programa estadístico SPSS da las opciones de realizar la regresión considerando dichas combinaciones, la finalidad es ofrecer ecuaciones que tienen similar validez estadística pero que pueden no contener la totalidad de las variables.

³⁷ El Análisis Factorial es una clase de métodos estadísticos multivariantes cuyo propósito principal es sacar a la luz la estructura subyacente en una matriz de datos. (Vences, 1999)

- a. Los valores de control para factores están en el estadístico KMO^{39} de al menos 0.60, no existencia de colinealidad, utilizando el método de rotación de factores por varimax.⁴⁰
- b. Los valores de control para regresión están en el estadístico R, con una R^2 al menos de a 0.35, valor de Durbin-Watson cercano a 2 y la correspondiente tabla de ANOVA.

10) Realizar la interpretación de los datos contra las hipótesis.

6.5.- Protocolo de aplicación y recolección de datos

La investigación de campo se realizó entre los meses de febrero y agosto de 2010, aplicando la encuesta a los gerentes o dueños de las PYMES que se encuentren ubicadas en el municipio de Aguascalientes y que sus actividades principales estén en el sector de alimentos-agroindustria.

A continuación sigue la descripción la manera en cómo se determina quién y de cual empresa será quien conteste el instrumento. Para poder determinar quiénes serían los sujetos a los cuales se les aplicaría la encuesta, se consultaron varias fuentes:

- Cámaras y agrupaciones de industriales.
- Sistema de Información Empresarial Mexicano de la Secretaría de Economía.
- El listado de empresas ubicadas en los diversos Parques Industriales del Estado de Aguascalientes (no sólo el Municipio capital).
- SEDEC (Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado).

Con estos datos se analizó el número total de empresas y cual debiera ser (por muestreo) la cantidad de encuestas a aplicar, pero debido a las propias dimensiones del Estado de

³⁸ El método específico utilizado es el de "*Máxima Verosimilitud*". Se trata de obtener los estimadores de la matriz de y de varianzas residuales, de manera que sea máxima la probabilidad de la matriz de covarianza muestral proporcionada por los datos.

³⁹ Kaiser-Meyer -Olkin. Consiste en compara los coeficientes de correlación y los coeficientes de correlación parcial. Esta medida se denomina "adecuación muestral", puede obtenerse para el conjunto o para cada variable. Si la suma de los coeficientes de correlación parcial al cuadrado es muy pequeña. KMO , será un índice muy próximo a la unidad y por tanto el análisis factorial un procedimiento adecuado. Se considera que si KMO es mayor a 0.60 y hasta 0.70 es aceptable y entre más cercano a 1 tendrá mayor significancia estadística. (Vences, 1999)

⁴⁰ Hace que los factores sean más fáciles de interpretar debido a que provoca el efecto de hacer las cargas de los factores grandes, más grandes; y los de los factores pequeños más pequeños.

Aguascalientes y la cantidad de empresas detectadas se determinó no hacer muestreo, pues en el mejor de los casos se obtendrían 60 empresas. Así que se decidió tomar a todas las empresas detectadas como población objetivo con un total 247 a las cuales se les aplicó el instrumento de medición.

6.6 Constructo y variables

Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras (formar parte de una hipótesis o una teoría). Según Hernández *et al* (1997) se les suele denominar “constructos o construcciones hipotéticas”, que tienen la función de representar gráficamente la interacción, que se ha concebido en la investigación, entre las variables permitiendo identificar de forma precisa los posibles resultados de validar tales interacciones.

Entre los principales enfoques que se han desarrollado están:

a) Los resultados empresariales.

Como el crecimiento en ventas, su rentabilidad, las ganancias netas, el valor de la empresa, la participación de mercado, la internacionalización de productos, la utilización de la capacidad instalada e incluso se han evaluado la productividad y la eficiencia de cada uno de los procesos dentro de la empresa.

- *Destacan los trabajos presentados por (Thomas, Litschert, & Ramaswamy, 1991), (Parnell & Wright, 1993), (Parnell J. , 1997), (Helms, Dibrell, & Wright, 1997), (Roca & Bou, 2005), (Camisón, Garrigós, & Palacios, 2007) y (Pereira & Claver, 2009) entre otros.*

b) Los mecanismos de interacción.

La cooperación entre empresas de un mismo sector, la referencia a otras empresas en aspectos específicos, las asociaciones temporales (Join Venture), así como los mecanismos que hacen permanente su interacción, la integración de actividades (horizontal y verticalmente), la forma como se interrelacionan con las entidades gubernamentales y también la integración de los eslabones en la cadena de valor.

- Destacan los trabajos presentados por (Cervilla, 2007), (Quero & Parra, 2005), (De Obesso & Saiz, 1999), (Maguiña F., 2004), (López & Motina, 2003), (Parnell J. , 1994), (Norek & Sykes, 2004), (Díaz & Peña, 2007), (Vargas, 2004).

c) El impacto de la actividad empresarial.

La perspectiva de la Responsabilidad Social y la identificación de los stakeholders, el deterioro del medio ambiente, los casos de éxito en la integración con los objetivos comunitarios, el desarrollo endógeno, el desarrollo del potencial productivo de las regiones.

- Destacan los trabajos presentados por (López V., 2008), (Maltz, 2004), (Jiménez & Domínguez, 2009), (Claver, Quer, & Molina, 2005), (Kent & Mentzer, 2003), (Sánchez, 2009), (Sanchis & Campos, 2007) entre otros.

d) Los factores de éxito empresarial.

La identificación de los elementos de competitividad, análisis de los factores internos de la empresa (Teoría de los Recursos y Capacidades), el factor de conocimiento como Capital Humano, los elementos que permiten desarrollar una ventaja competitiva, así como la interacción de factores externos e internos que favorecen los resultados planteados por las empresas en sus objetivos.

- Destacan los trabajos presentados por (Aragón & Rubio, 2005), (Zorrilla, 2006), (Wang & Chan, 1995), (Rojo & González, 2007), (Rodríguez & Tello, 2006), (Pereira & Claver, 2009), (Planck, 2006) (Nieuwenhuize & Koch, 2007), (Martínez & Olmedo, 2009), (García E. , 2002), entre otros.

e) La Competitividad empresarial.

Este es uno de los temas que más discusiones ha generado porque se le puede medir bajo diferentes puntos de vista, ya sea por la posición estratégica, por la participación en ventas en un sector específico de mercado, por el potencial de desarrollo de innovaciones, también se han señalado los elementos del análisis de posición competitiva y de competitividad entre sectores productivos.

- Destacan los trabajos presentados por (Quinn & Rohrbaugh, 1983), (Martín de Castro & Navas L., 2006), (Quero L. , 2008), (Barrios, Acosta, & Correa, 2007), (Hadjimanolis, 2000), (García D. , 2007), (Marren, 2007), (Sengupta, 2005), (Suk Park, 2003), (Montoya, Alonso, & Castellanos, 2008), (Peeters & van Pottelsberghe, 2006), entre otros.

f) Las características internas de la empresa.

La posesión de autoridad en la toma de decisiones, diferenciación entre empresas familiares y no familiares, hasta el estudio de Tipologías que integren la forma en que las empresas enfrentan las situaciones en el entorno.

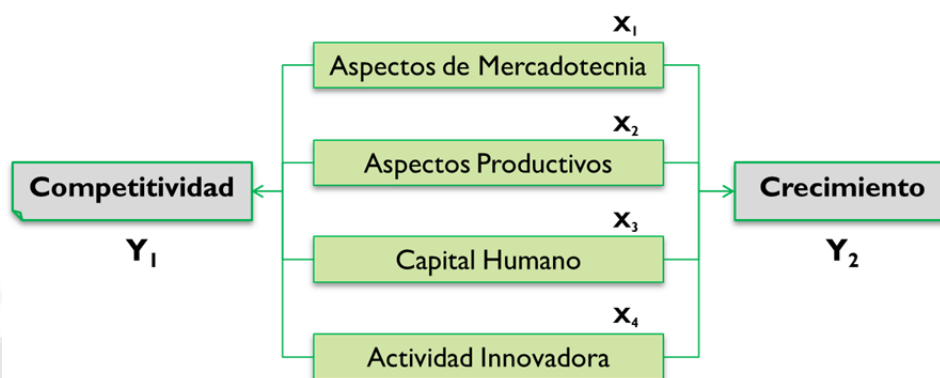
- *Destacan los trabajos presentados por (Tahir & Larimo, 2006), (Frishammar J. , 2003), (Kaplinsky y Santos, 2005), (Perdomo, 2003), (Hamel & Prahalad, 1994), (Hamel G. , 1996), (Patrus M., 2004), (Quinn & Rohrbaugh, 1983), (Quinn & Voyer, 1998), (Zapata, 2004), (Fuentes, Hernández, & Vallejo, 2008), (Vargas J. , 2003).*

g) Las características de las estrategias empresariales.

Donde se incluyen aquellas relacionadas con la innovación, el proceso mediante el cual se define una estrategia, la dirección estratégica de las empresas, las características de liderazgo necesarias para su implementación, los casos en que algún tipo de estrategia ha conseguido resultados satisfactorios y además como la estrategia define la orientación de las decisiones futuras tanto al interior como al exterior de la empresa.

- *Destacan los trabajos presentados por (Quero L. , 2008), (Tan, Weston, & Tang, 2006), (Miles & Snow, 1978), (Miles & Snow, 1986) (Ansoff, 1965), (Adner, 2006), (Chandler, 1962), (Mintzberg & Quinn, 1996), (Markides, 1999) (Hax & Majluf, 1996) (Porter, 1996) (Williamson, 1999).*

Para la presente investigación se ha desarrollado un constructo que cubre las variables por analizar



GRÁFICA 24 DISEÑO DEL CONSTRUCTO DE COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El constructo básico que se muestra en la Gráfica 24 contiene las variables necesarias para el desarrollo de la presente investigación, para abordarlo se necesita examinar nuevamente los conceptos para relacionar cada Variable X contra las variables Y1, Y2. Tratando de encontrar la magnitud de la relación entre ellas.

1) Operacionalización de Variables

CUADRO 11 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN PARA CRECIMIENTO

Indicador	Pregunta	Escala	Sustento Teórico:
Rentabilidad	Se calcula la Rentabilidad de la empresa	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	Rivera & Morúa (2011)
Financiamiento / deudas	Se tiene una estrategia para solventar las deudas	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	Ross, Westerfiel, & Jordan (2010)
Ingresos Flujo de efectivo	El flujo de efectivo mensual de la empresa es positivo	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	Blázquez, Dorta y Verona (2006) Camisón, Garrigós y Palacios (2007)
Tasa de Retorno de Inversión	La tasa de retorno de la inversión de la empresa, se ubica por encima de lo que estaba planeado	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	Kehoe y Meza (2011)

Posición financiera	Capacidad de crecimiento financieramente sostenible	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Fuentes, Hernández y Vallejo (2008)</i>
	Posición financiera equilibrada	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Blázquez, Dorta y Verona (2006) Camisón, Garrigós y Palacios (2007) Rojo y González. (2007)</i>
	Pautas de financiación (propia) idóneas para la acumulación de intangibles	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>López y Motina (2003) Sandrea, Boscán y Figuera (2005)</i>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 12 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN PARA COMPETITIVIDAD

Indicador	Pregunta	Escala	Sustento Teórico:
Ventaja Competitiva (Precio, Producto, Plaza y Promoción)	La empresa es altamente competitiva en precios	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Porter (1980) Cho (1994) Porter (2008)</i>
	La empresa presenta alto poder de negociación sobre proveedores	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Los clientes tienen bajo poder de negociación	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Se evalúa periódicamente la posición competitiva de la empresa	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Existe una estrategia formal y documentada de cooperación con los proveedores	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Porter (1980) Afuah (2009)</i>
Factores Genéricos (Precio, Producto, Plaza y Promoción)	El mayor factor competitivo de la empresa es la calidad de sus productos	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Porter (1980) Cho (1994) Porter (1996) Cervilla (2007) Roca y Bou (2007)</i>
	El mayor factor competitivo de la empresa es la presencia de marca	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	El mayor factor competitivo de la empresa es la comunicación con los clientes	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	El mayor factor competitivo de la empresa es su estructura de costos	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	El mayor factor competitivo de la empresa es el nivel de tecnología utilizado	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	El mayor factor competitivo de la empresa está en las habilidades de los empleados	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 13 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN PARA INNOVACIÓN

Indicador	Pregunta	Escala	Sustento Teórico:
Innovación en Producto y Procesos	La empresa ha identificado un bajo potencial de diferenciación tecnológica basado en la innovación	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	OECD- EUROSTAT (2005) Bloch (2007)
	Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
Innovación vía Conocimiento	Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	OECD- EUROSTAT (2005) Bloch (2007)
	Adquisición de nuevos bienes de equipos	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	La empresa presenta escasa protección del conocimiento mediante patentes	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	La empresa puede absorber el conocimiento externo y cooperar en investigación, desarrollo e innovación	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
Innovación en Organización	Comercialización nuevos productos/servicios	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	Zahra, & Covin. (1994) Clark (1999) Hadjimanolis (2000) OECD- EUROSTAT (2005) Bloch (2007)
	Dirección y gestión	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Compras y aprovisionamientos	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Comercial/Ventas	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Diseño organizativo más adecuado para la tecnificación y la innovación	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 14 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN PARA ASPECTOS PRODUCTIVOS

Indicador	Pregunta	Escala	Sustento Teórico:
TIC's	Tiene tecnologías de información de nivel superior que sus competidores	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Figuroa y Fernández. (1997)</i> <i>Williamson (1999)</i> <i>Frishammar (2003)</i> <i>Frishammar y A'ke Hörte (2005)</i> <i>Vega (2005)</i>
	Tiene tecnologías de información suficientes para satisfacer necesidades de sus clientes	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Tiene tecnologías de información apropiadas para negociar con sus proveedores	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Con poca frecuencia utiliza tecnologías de información para tomar decisiones	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
Procesos / Equipos	Muchos procesos de producción están automatizados	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Zapata (2004)</i> <i>Claver, Quer y Molina (2005)</i> <i>Ronald y Thi Dau (2005)</i>
	Gran parte de los equipos están controlados automáticamente	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	La tecnología incorporada en sus procesos productivos le otorga alguna ventaja ante sus competidores	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
Productividad	El proceso productivo incluye registros y análisis de productividad	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Casadesus-Masanell (2004)</i> <i>Munive, Dewhurst, Pritchard y Barber (2004)</i>
	Frecuentemente se hace un análisis de los niveles de inventario	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	La toma de decisiones toma considera "economías de escala" posibles	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
Calidad	En cada ciclo de producción se utiliza Control Estadístico de proceso	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Uc (2010)</i> <i>Uc, Martín y Marín (2011)</i>
	Periódicamente efectúa auditorias sobre la calidad del producto	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Evalúa periódicamente los Costos de No Calidad	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Evalúa el dinero que se invierte en el área de Calidad	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	

Mantenimiento	Las instalaciones se encuentran en óptimo estado para su utilización diaria	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Raouf (1994) Riis, Luxhoj, & Thorsteinsson (1997)</i>
	La maquinaria y equipo están en óptimo estado para su utilización diaria	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Evalúa el dinero que se invierte en el área de Mantenimiento	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 15 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN PARA CAPITAL HUMANO

Indicador	Pregunta	Escala	Sustento Teórico:
Competencias	Falta de estímulo a la cooperación, al compromiso y a la participación basadas en la satisfacción del trabajador	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Sirmon, Hitt y Ireland (2007) Machorro, Venegas, y Resenos (2009)</i>
	Falta de competencias para la gestión del conocimiento	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Nonaka y Takeuchi (1995) Watts, Cope y Hulme (1998)</i>
Organización	Diseño organizativo y estilo directivo inadecuados para acumular intangibles	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Prahalad y Hamel (1990 y 1994) Hamel (1996)</i>
	Escaso desarrollo de las competencias del capital humano y del aprendizaje	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 16 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN PARA ASPECTOS DE MERCADOTECNIA

Indicador	Pregunta	Escala	Sustento Teórico:
Producto	Es frecuente que los productos se ajusten a las necesidades de los clientes	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Dess y Davis (1984) Rumelt (1982) Ross & Vitale and Weill. (2001).</i>
	Se considera la diferenciación del producto como elemento que incrementa el volumen de ventas	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
Precio	Es frecuente aplicar esquemas de descuento por pronto pago	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Narver y Slater (1990) Norek (1997)</i>
	Se ha definido una estrategia de precios formalmente y está documentada	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
Promoción	Se considera muy importante registrar la marca y logo	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Roca y Bou (2007) Torres, J. (2011)</i>
	Las ventas se han incrementado por las actividades de publicidad	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	

Plaza	Se analizan las tendencias de mercadotecnia en el mercado actual	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Jaworski y Kohli (2006) Martin (2009)</i>
	Periódicamente se evalúa el potencial de mercado en el área donde actualmente ofrece productos y servicios	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Se valoran las acciones de los competidores en el mercado actual	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 17 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN PARA ESTRATEGIA

Indicador	Pregunta	Escala	Sustento Teórico:
Estrategia Exploradora	En comparación con los competidores, se detectan primero las oportunidades de negocio	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Miles y Snow (1986)</i>
	El riesgo por ser innovador es aceptable debido a los posibles beneficios	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Frecuentemente se busca mejorar los productos y servicios	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	La innovación es una herramienta que posibilita el crecimiento de la empresa	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
Estrategia Analizadora	Se prefiere esperar a que los competidores innoven y luego se adecúan sus procesos para ofrecer productos y servicios similares	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Miles y Snow (1986)</i>
	La fortaleza es que tiene consolidados sus procesos de producción	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Se considera más importante fortalecer los mercados que actualmente atiende en lugar de buscar nuevos mercados	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Las opinión de los consumidores sirve para fortalecer los procesos actuales	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
Estrategia Defensiva	La mejora continua es una herramienta importante	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Miles y Snow (1986)</i>
	La innovación de productos presenta riesgos altos	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Se actualizan tecnológicamente los procesos para hacerlos más eficientes	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	Se favorecen las acciones para la reducción de costos	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	

Estrategia Reactiva	El entorno es el que orienta las decisiones de la empresa	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	<i>Miles y Snow (1986)</i>
	No se tienen mecanismos para anticipar las necesidades de los clientes	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	No se tienen mecanismos para anticipar las acciones de los competidores	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	
	La estructura de puestos es fija independientemente del nivel de producción	Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Al definir cada uno de los indicadores principales del instrumento de medición y la variable a la que hace referencia se podrá establecer la agrupación entre las preguntas, básicamente lo que se pretende hacer es promediar los resultados de las preguntas que corresponden a una sola variable. Este procedimiento permite acumular información en cada una de ellas y buscar los elementos básicos de la comparación estadística (tipo de distribución, variabilidad y correlación).

En el siguiente capítulo se presentarán con profundidad los conceptos que definen el análisis estadístico (descriptiva e inferencial) y se realizará la explicación de los dos métodos con los cuales se obtienen resultados en esta investigación (análisis factorial y análisis de regresión).

CAPITULO VII. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA, COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO

Con la información obtenida mediante las encuestas a los responsables de las empresas se realizan los siguientes procedimientos:

CUADRO 18 SECUENCIA DE PROCEDIMIENTOS ESTADÍSTICOS

ETAPA	PROCEDIMIENTO.	FINALIDAD
ANÁLISIS DESCRIPTIVO	Tabulación de resultados.	Clasificar la información obtenida para anticipar comportamientos de las variables analizadas.
	Cálculo de parámetros de variabilidad.	Permite representar el comportamiento de la información obtenida por el instrumento de recolección de datos.
	Construcción de gráficos descriptivos.	Medir de manera independiente las variables para facilitar la interpretación de su comportamiento.
AGRUPACIÓN DE VARIABLES	Selección de aquellos ítems del instrumento que mejor representen al constructo.	Disminuir el número de variables por representar, de manera que se agrupan por su naturaleza y mediante el promedio de sus valores de respuesta.
NORMALIZACIÓN	Normalización de variables	Transformar una variable en una nueva variable aleatoria con distribución normal. (Método: Restar el valor obtenido de la media y dividirlo entre la desviación estándar)
ANÁLISIS INFERENCIAL	Coeficiente de correlación de Pearson.	Sirve para medir la influencia de una variable en otra, (matemáticamente se define como la razón entre la covariación y la raíz cuadrada del producto de la variación en X y la variación en Y).
	Análisis Factorial	El fundamento de este tipo de análisis es eliminar la redundancia y fusionar variables que tengan alta correlación. Método: Máxima Verosimilitud, rotación de componentes (varimax).
	Análisis de Regresión Lineal	Del análisis factorial se guardan los factores resultantes como variables de regresión. Se utiliza Regresión Lineal por que se asume que existe una influencia directa puntual entre las variables. Se genera una ecuación que permite modelar el comportamiento de las variables.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A través de los procedimientos antes mencionados se obtiene información suficiente para aceptar o rechazar las hipótesis de investigación por encontrar primero significancia entre los datos, y posteriormente relaciones de causalidad entre las mismas.

Análisis Descriptivo

En primer lugar es necesario puntualizar la confiabilidad del instrumento con el cual se recopiló la información, éste se haya compuesto por 106 ítems agrupados en 8 bloques conceptuales. Primero se aplicó a 60 empresas piloto para corroborar su facilidad de aplicación, la duración de la misma, los estadísticos descriptivos, y las posibles adecuaciones para incrementar su confiabilidad.

Posteriormente se aplicó a un total 247 empresas (se consideraron las adecuaciones y sugerencias obtenidas de la prueba piloto), los principales indicadores de confiabilidad fueron:

- Alfa de Cronbach = 0.942
- Alfa de Cronbach (dos mitades) = 0.852 y 0.905
- Fiabilidad de Gutman (Lamba 1 a 5) = 0.930, 0.946, 0.942, 0.852, 0.936

Para describir la conformación de los bloques, la tabla siguiente ilustra el número de preguntas (ítems) que incluye, destacando que sólo el 10% de las preguntas son de naturaleza dicotómica y el 88% son en escala de Likert con 5 opciones (desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo).

CUADRO 19 ÍTEMS POR BLOQUE CONCEPTUAL

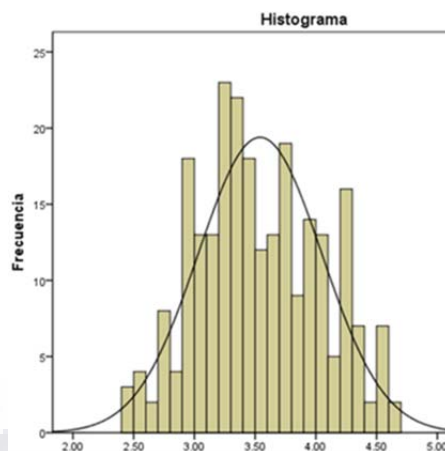
Bloque Conceptual	Ítems	Bloque Conceptual	Ítems
I.- Datos Generales	5	V.- Capital Humano	9
II.- Estrategia	17	VI.- Competitividad	11
III.- Mercadotecnia	13	VII.- Crecimiento	12
IV.- Aspectos Productivos	25	VIII.- Actividad Innovadora	14
		TOTAL ÍTEMS	106

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El total de ítems del instrumento de recolección de datos dio como resultado una media de 3.59

La gráfica de distribución normal ayuda a identificar si el comportamiento de la totalidad de los datos (promedios) es adecuado para la realización de los posteriores procedimientos estadísticos.

Adicionalmente se obtuvieron los estadísticos parciales (alfa de Cronbach por cada uno de los bloques conceptuales), de tal manera que se pueda identificar que cada conjunto de ítems mide lo que cada variable representa.



GRÁFICA 25 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 20 ALFA DE CRONBACH POR BLOQUE CONCEPTUAL

Bloque Conceptual	Alfa de Cronbach	Bloque Conceptual	Alfa de Cronbach
I.- Datos Generales	--	V.- Capital Humano	0.727
II.- Estrategia	0.812	VI.- Competitividad	0.741
III.- Mercadotecnia	0.895	VII.- Crecimiento	0.860
IV.- Aspectos Productivos	0.884	VIII.- Actividad Innovadora	0.855

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En se aprecia, el valor más bajo de Alfa de Cronbach corresponde al bloque de Capital Humano, sin embargo el resultado global del instrumento (para alfa de Cronbach) corresponde a 0.942 como se había mencionado con anterioridad.

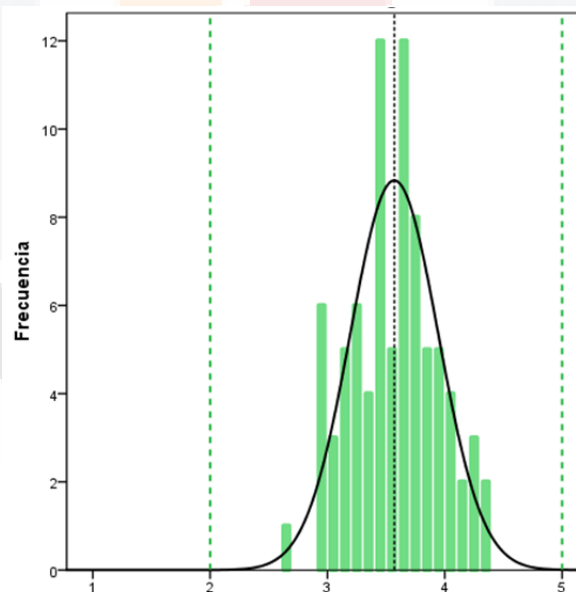
La estadística descriptiva es un conjunto de procedimientos que tienen por objeto presentar masas de datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen. Pero en la medida que se analizan los datos se hace evidente que ciertos ítems sólo incrementan el estadístico de variabilidad. Para disminuirla se propone agrupar ítems (en cada bloque conceptual) pero descartando aquellos que en la tabla de correlaciones obtengan un valor bajo o que no sea significativo. Cuando se toma el concepto anterior como elemento de análisis, se recalculan los procedimientos y se obtienen los siguientes estadísticos.

CUADRO 21 MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD

	Media	Desv. Std
MKT	3.51	1.19
Producción	3.52	1.26
RRHH	3.14	1.25
Competitividad	3.81	1.13
Crecimiento	3.51	1.19
Innovación	3.66	1.14
Estrategia	3.60	1.13

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, SE AGRUPAN LOS ÍTEMS ENTORNO LAS VARIABLES CORRESPONDIENTES

Al volver a graficar el comportamiento de los datos se obtiene la siguiente gráfica, destacando la disminución de la variabilidad en comparación con la misma gráfica presentada anteriormente. Ello fortalece los procedimientos posteriores y permite que al momento de llegar a conclusiones, éstas posean mayor valor para el investigador y puedan ser traducidas confiablemente como elementos para la toma de decisiones de los gerentes de empresa.



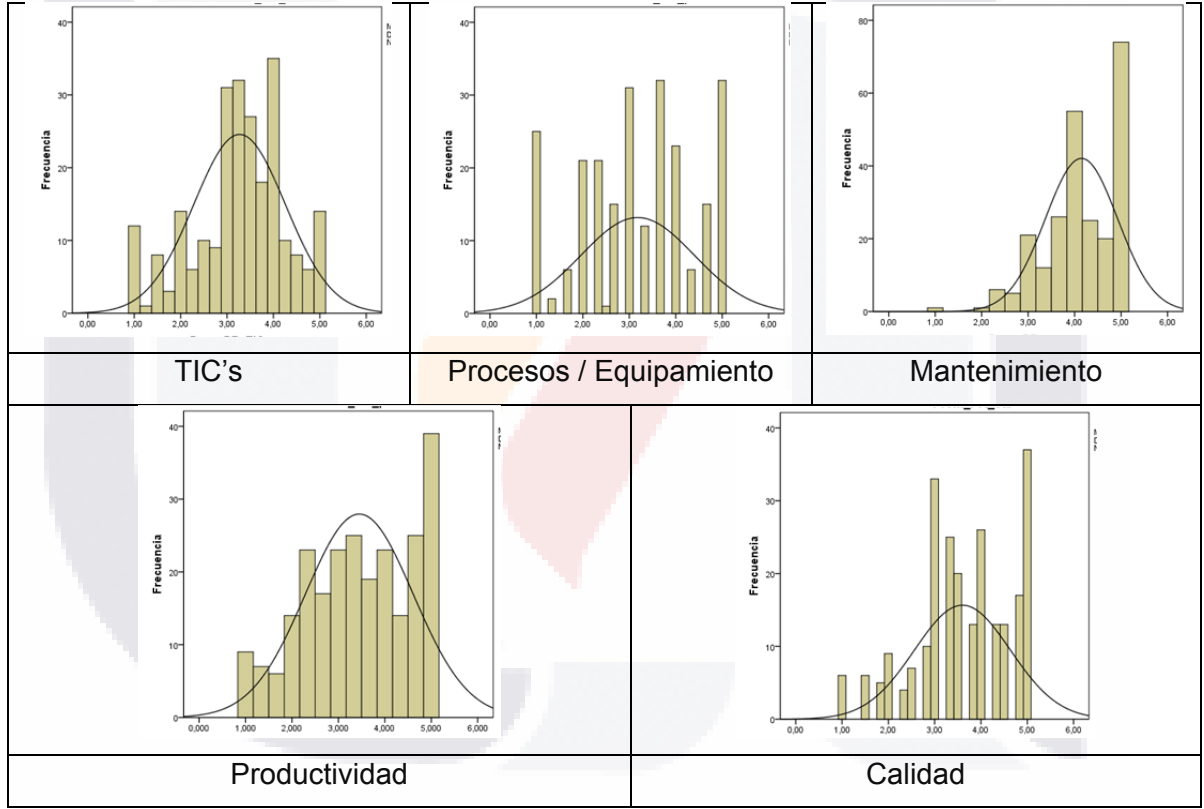
GRÁFICA 26 HISTOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN MEDIA DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, SE INCLUYE GRAFICO DE DISTRIBUCIÓN NORMAL

Y SE INDICAN LOS VALORES MÁXIMOS Y SU VALOR MEDIO=3.5

Adicionalmente se realizó la representación del comportamiento de los grupos de ítems con los cuales se describe cada una de las variables. El bloque que hace referencia a los Aspectos productivos se simplificó a **Producción** e incluye la utilización de las tecnologías de información y comunicación; el estado de los equipos y la funcionalidad de los procesos; las acciones de mantenimiento; los esfuerzos por incrementar la productividad y los esfuerzos relacionados con la calidad de los productos como lo han señalado Yam, Takhisto y Miltz (2005) Orero (2006) Waldron (2010) Uc, *et al* (2011), adicionalmente deberán existir de manera global en la empresa algunas condiciones mínimas según lo indican Mukherji y Mukherji (2010) para potencializar a la estrategia y los procesos.

CUADRO 22 VARIABLE INDEPENDIENTE PRODUCCIÓN



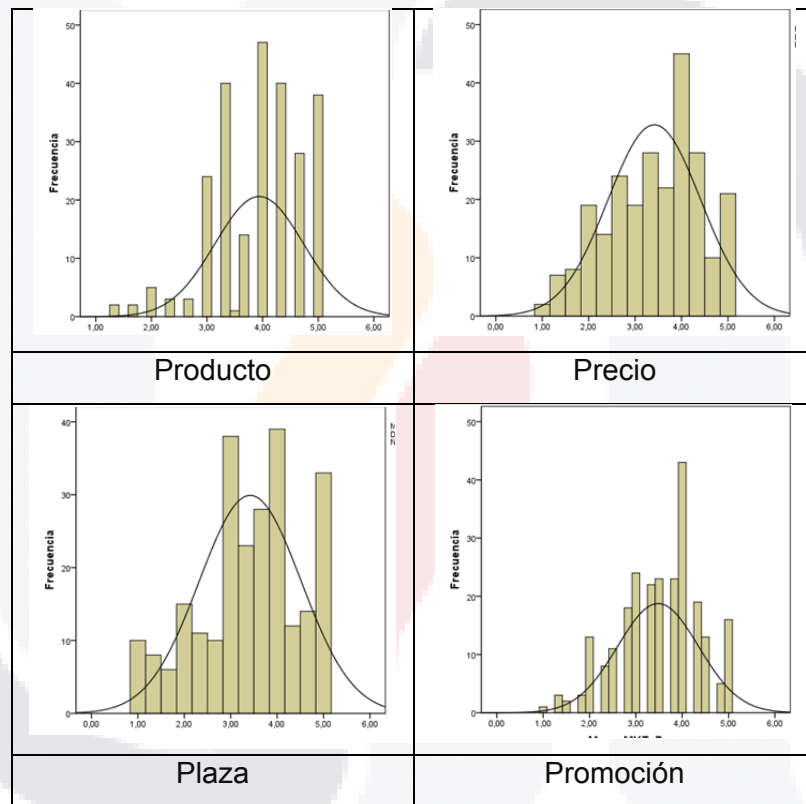
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, SE MUESTRA EL COMPORTAMIENTO DE EL GRUPO DE ÍTEMS QUE FORMAN PARTE DE LA VARIABLE PRODUCCIÓN

Como se puede apreciar existe menor variabilidad en los datos relacionados con el uso de TIC's, de manera semejante se comportan los ítems que miden la productividad, mientras que los que miden las acciones de mantenimiento están más cargadas hacia una visión favorable (seleccionando respuestas cercanas a 4 o 5 en la escala de Likert).

En su caso los resultados para procesos / equipamiento y calidad muestran la mayor variabilidad de este grupo. Anteriormente ya se había señalado que la variable **Producción** obtuvo una media de 3.52 con una desviación estándar de 1.26

El bloque conceptual para los esfuerzos de mercadotecnia se simplificó a **MKT** e incluye los conceptos que la literatura correspondiente le ha asignado tradicionalmente entre los que destacan a Narver y Slater (1990) Pleshko, Hejens, y Stanwick (1995) Jaworski y Kohli (2006) entre muchos más.

CUADRO 23 VARIABLE INDEPENDIENTE ESFUERZOS DE MERCADOTECNIA (MKT)

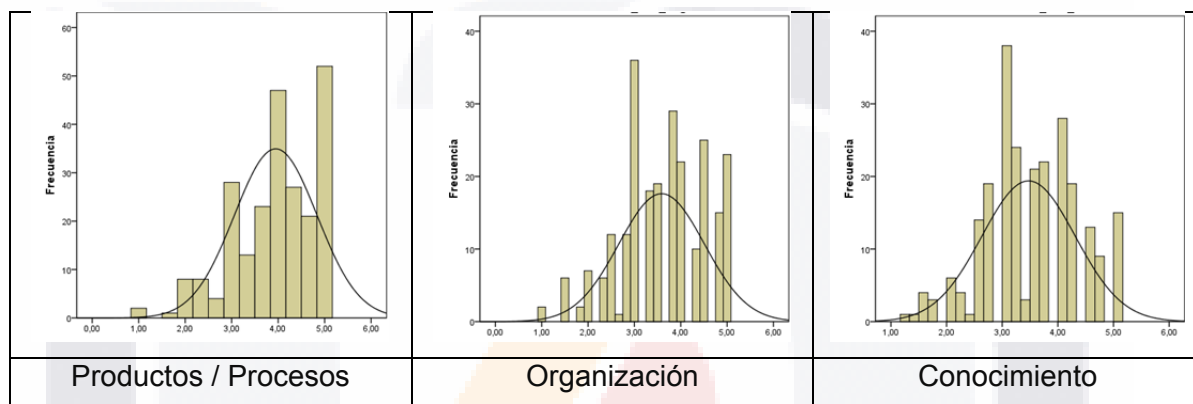


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, SE MUESTRA EL COMPORTAMIENTO DE EL GRUPO DE ÍTEMS QUE FORMAN PARTE DE LA VARIABLE MKT

Como se puede apreciar, tanto el precio, la promoción y la plaza mantienen comportamientos de relativa baja variabilidad. Pero para aquellos ítems relacionados con el producto, se muestra una variabilidad mayor; por el momento ello no debe desviar la atención del lector, puesto que anteriormente se describió que para la variable **MKT** se obtuvo una media de 3.51 con una desviación estándar de 1.19

Será necesario recordar que la promoción de cualquier producto como señala Torres (2011) esta en función del proceso de decisión de compra y dicho proceso es afectado por muchas otras variables, por eso la gráfica puede mostrar algo de esa variabilidad. Al mismo tiempo el concepto de producto (incluido el servicio pos venta) también se ve afectado por otras variables, de hecho Žostautienė y Chreptavičienė (2008) señalan los recientes desarrollos en el análisis de esas variables a partir del concepto de CRM (Customer relationship management) lo que hace más complejo el concepto “producto”.

CUADRO 24 VARIABLE INDEPENDIENTE INNOVACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, SE MUESTRA EL COMPORTAMIENTO DE EL GRUPO DE ÍTEMS QUE FORMAN PARTE DE LA VARIABLE INNOVACIÓN

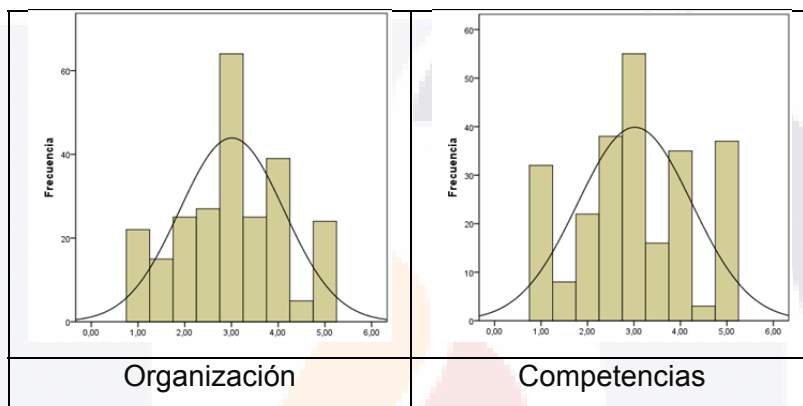
El concepto de innovación **INNOV** se relaciona frecuentemente con los procesos productivos, no necesariamente por la flexibilidad o productividad, sino porque al menos debe existir la posibilidad de realizar modificaciones a los productos; esta condición mínima como señala Mukherji y Mukherji (2010) es tan importante como el propio análisis de la información que realiza el gerente.

En este sentido Ufuk y Qingmin (2011) hacen énfasis en el rol que juega la información obtenida del comportamiento de los consumidores, de las tendencias que siguen los competidores y otros factores relacionados con el contexto y estabilidad del mercado. En línea con lo anterior se encuentra el propio Manual de Oslo (OECD, 2005) en el cual se señalan las características y tipos de innovación, si se observa el cuadro anterior las gráficas de organización y conocimientos presentan mayor variabilidad en comparación que la referente a productos y procesos. De hecho al menos en México ambos tipos de innovación (organización y conocimiento) son conceptos incipientes y por ello no son

fácilmente reconocibles por los gerentes (a pesar de que si existen esfuerzos no documentados de ambas).

Por otro lado sobre el tema de Capital Humano se han desarrollado una gran variedad de investigaciones, sin embargo su complejidad es tal que a pesar de tener un amplio espectro de caracterización sobre la forma en que los empleados en México asumen su responsabilidad en el trabajo, aún surgen comportamientos no explicables con facilidad.

CUADRO 25 VARIABLE INDEPENDIENTE RRHH



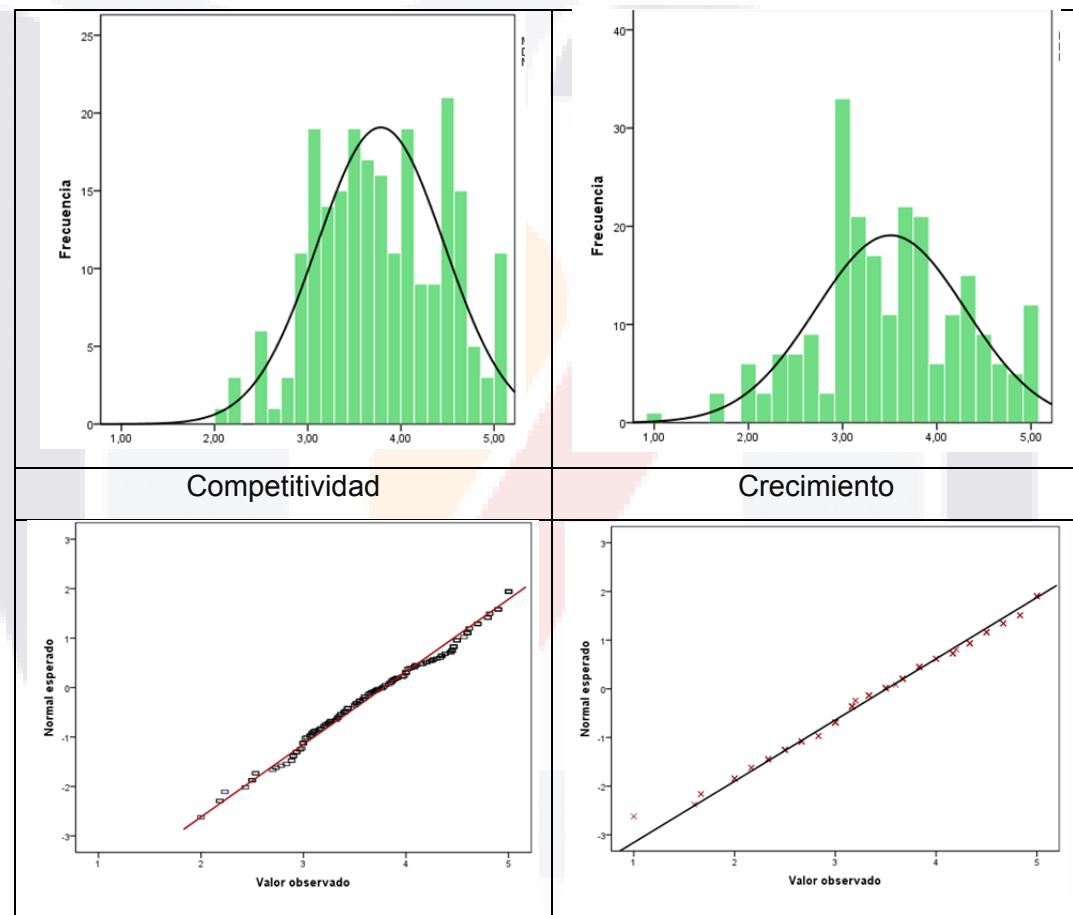
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, SE MUESTRA EL COMPORTAMIENTO DE EL GRUPO DE ÍTEMS QUE FORMAN PARTE DE LA VARIABLE RRHH

Para facilitar la descripción el bloque conceptual de denominó **RRHH** con dos dimensiones las propias características que guarda la organización y el desarrollo de competencias. De manera que se abarque la mayor cantidad de interrelaciones, por ejemplo Rodríguez, Hoyos, & Izaguirre (2011) identifican la relación que existe entre los esfuerzos de innovación y el tipo de cultura que prevalece en la empresa (dicha cultura esta dada por la estructura organizacional y los propios valores personales).

En el mismo sentido Burstein, Cravino y Vogel (2011) señala que se pueden desarrollar capacidades en los trabajadores por el sólo hecho de actualizar la maquinaria productiva (puesto que se requieren nuevas habilidades y se desarrollan vía entrenamiento), así mismo Martelo, Barroso y Cepeda (2011) indican la importancia de la creación de capacidades en los trabajadores para la consolidación de los procesos productivo. Desde su punto de vista Li y Zhou (2011) retoman las “core competences” (Hamel & Prahalad, 1994) y tratan de orientarlas hacia la administración del conocimiento como elementos del desarrollo de ventajas comparativas.

Hasta aquí se han descrito las variables independientes que en el constructo se señalan, toca el turno a las variables dependientes (Competitividad y Crecimiento). Como datos descriptivos de las variables en cuestión se podrá observar que **Competitividad** tiene menor variabilidad en comparación al **Crecimiento** al tomar en consideración la forma que tiene la curva de distribución normal. Dicha variabilidad también se puede apreciar si se grafica dicha curva como una línea entorno a la cual deberán estar las respuestas obtenidas para cada ítem del instrumento de recolección de datos

CUADRO 26 VARIABLES DEPENDIENTES COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, SE MUESTRA EL COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO

La variable **Competitividad** es sin duda ha sido estudiada desde muchos puntos de vista y esta alineada (pero es independiente) a la variable **Crecimiento**, por ejemplo Hadjimanolis (2000) Rodríguez *et al* (2011) la ubican como un reflejo de la cultura innovadora, mientras que Ulwick (2002) y Castellacci (2008) toman a la propia innovación como elemento que fortalece la competitividad, mientras Bonales (2001) Vargas (2004)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Quero (2008) y Aguilera, González y Rodríguez (2011d) consideran que la estrategia es la responsable de la generación de ventajas competitivas.

Desde el punto de vista de mercadotecnia existirán esfuerzos por destacar las ventajas competitivas Heinz y Rivera (2011) en el desarrollo de relaciones cada vez más fuertes de lealtad por parte de los clientes como lo afirman Žostautienė y Chreptavičienė (2008) además de Martín (2009). Manteniendo coherencia entre los objetivos por los cuales se creó la empresa y la estrategia que hayan considerado conveniente para maximizar beneficios y mejorar su posición en el mercado (Dickson & Ginter, 1987) (Hemais, Barros, & Rosa, 2005) (Katsioloudes, 2006).

El concepto de procesos productivos tiene similitudes en su afectación al crecimiento y competitividad partiendo de los conceptos básicos de Quinn y Rohrbaugh (1983) Martínez (1999) hasta los específicos de utilización de TIC's como elemento para la toma de decisiones Orero (2006) y Zorrilla (2006) la forma en que los equipos operan Waldron (2010) los sistemas de control que manifiestan utilizar Uc (2010), el acercamiento a nuevos materiales o formas de empaques el producto Leejarkpai, Suwanmanee y Rudeekit (2011) hasta la forma en que se adhieren a la cadena de suministro para llegar al consumidor final Ronald & Thi Dau (2005).

Para ambas variables independientes se podrán establecer tantas estrategias como combinaciones de factores existan, aunque se tipifican según Miles & Snow (1978 y 1986) apoyados por Parnell (1998), pero también se agrupan por la consideración del propio nivel tecnológico Zahra y Covin (1994) o por el valor otorgado a los mecanismos de cooperación y de benchmarking Laseter, Berg y Turner (2003) Maguiña (2004) Morden (2007) y Aguilera *et al* (2011d) o simplemente por obtener estabilidad financiera Makadok (2001).

Normalización

Uno de los primeros procedimientos que se realizan al normalizar⁴¹ alguna variable, es corroborar que exista suficiente relación; para ello se calculó la tabla de correlación de Pearson⁴² y se muestra a continuación.

CUADRO 27 CORRELACIÓN DE PEARSON VARIABLES INDEPENDIENTES VS DEPENDIENTES

Variable independiente (por componentes de la misma)	<u>Competitividad</u>		<u>Crecimiento</u>	
	C. Pearson	Significancia bilateral	C. Pearson	Significancia bilateral
<u>INNOVACIÓN</u> Producto / Procesos	.449**	.000	.408**	.000
<u>INNOVACIÓN</u> Organización	.551**	.000	.477**	.000
<u>INNOVACIÓN</u> Conocimiento	.446**	.000	.520**	.000
<u>MKT</u> Producto	.443**	.000	.167**	.009
<u>MKT</u> Precio	.502**	.000	.168**	.008
<u>MKT</u> Plaza	.526**	.000	.375**	.000
<u>MKT</u> Promoción	.497**	.000	.333**	.000
<u>PRODUCCIÓN</u> TIC'S	.372**	.000	.391**	.000
<u>PRODUCCIÓN</u> Procesos / Equipamiento	.368**	.000	.233**	.000
<u>PRODUCCIÓN</u> Productividad	.682**	.000	.501**	.000
<u>PRODUCCIÓN</u> Calidad	.669**	.000	.386**	.000
<u>PRODUCCIÓN</u> Mantenimiento	.553**	.000	.256**	.000
<u>RRHH</u> Organización	.017	.396	.008	.447
<u>RRHH</u> Competencias	.057	.189	-.069	.140

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Específicamente la variable RRHH (Organización y Competencias) no correlaciona significativamente (al menos de manera lineal) con las variables independientes (Crecimiento y Competitividad), mientras el resto de variables mantiene correlación significativa al nivel de 0.01 aunque en promedio los valores de correlación son menores para la variable Crecimiento.

⁴¹ Cualquier distribución Normal puede convertirse en una distribución Normal estándar, un procedimiento es restar de cada valor su media y se divide entre la desviación estándar. (De la Garza, 1995)

⁴² El análisis multivariante; requiere del coeficiente de correlación de Pearson como índice que mide la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. (Malhotra, 2008)

CUADRO 28 CORRELACIÓN DE PEARSON VARIABLES INDEPENDIENTES PROMEDIOS VS DEPENDIENTES

Variable independiente	<u>Competitividad</u>		<u>Crecimiento</u>	
	C. Pearson	Significancia bilateral	C. Pearson	Significancia bilateral
<u>PRODUCCIÓN</u>	.734**	.000	.499**	.000
<u>INNOVACIÓN</u>	.550**	.000	.565**	.000
<u>MKT</u>	.604**	.000	.331**	.000
<u>RRHH</u>	.041	.264	-.035	.294
** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).				
* La correlación es significante al nivel 0.05 (bilateral).				

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 29 CORRELACIÓN DE PEARSON VARIABLES INDEPENDIENTES VS DEPENDIENTES

Variable independiente	<u>PRODUCCIÓN</u>	<u>INNOVACIÓN</u>	<u>MKT</u>	<u>RRHH</u>
Variable independiente (por componentes de la misma)	C. Pearson	C. Pearson	C. Pearson	C. Pearson
<u>PRODUCCIÓN</u>	1	.526**	.562**	.050
<u>INNOVACIÓN</u>	.526**	1	.508**	.202**
<u>MKT</u>	.562**	.508**	1	.133*
<u>RRHH</u>	.050	.202**	.133*	1
<u>INNOVACIÓN</u> Producto / Procesos		.792**		
<u>INNOVACIÓN</u> Organización		.864**		
<u>INNOVACIÓN</u> Conocimiento		.838**		
<u>MKT</u> Producto			.706**	
<u>MKT</u> Precio			.790**	
<u>MKT</u> Plaza			.882**	
<u>MKT</u> Promoción			.881**	
<u>PRODUCCIÓN</u> TIC'S	.652**			
<u>PRODUCCIÓN</u> Procesos / Equipamiento	.692**			
<u>PRODUCCIÓN</u> Productividad	.817**			
<u>PRODUCCIÓN</u> Calidad	.778**			
<u>PRODUCCIÓN</u> Mantenimiento	.624**			
<u>RRHH</u> Organización				.922**
<u>RRHH</u> Competencias				.936**

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Inicialmente se tomarán todas las variables para los subsecuentes procedimientos y se eliminan según la significancia estadística para cada análisis. Para el caso del tipo de estrategia se realizó el mismo procedimiento de correlación para cada componente (ítem correspondiente del instrumento de obtención de datos), se observa que el 89% de las correlaciones son significativas al nivel 0.05 (bilateral).

CUADRO 30 CORRELACIÓN DE PEARSON COMPONENTES POR TIPO DE ESTRATEGIA

Estrategia Exploradora	Componente 1	Componente 2	Componente 3	Componente 4
Componente 1	1	.576**	.504**	.437**
Componente 2	.576**	1	.432**	.486**
Componente 3	.504**	.432**	1	.534**
Componente 4	.437**	.486**	.534**	1
Estrategia Analizadora	Componente 1	Componente 2	Componente 3	Componente 4
Componente 1	1	.177**	.284**	-0.025
Componente 2	.177**	1	.216**	.361**
Componente 3	.284**	.216**	1	.178**
Componente 4	-0.025	.361**	.178**	1
Estrategia Defensiva	Componente 1	Componente 2	Componente 3	Componente 4
Componente 1	1	.276**	.275**	.304**
Componente 2	.276**	1	.272**	.199**
Componente 3	.275**	.272**	1	.454**
Componente 4	.304**	.199**	.454**	1
Estrategia Reactiva	Componente 1	Componente 2	Componente 3	Componente 4
Componente 1	1	.251**	.309**	.137*
Componente 2	.251**	1	.596**	.132*
Componente 3	.309**	.596**	1	0.072
Componente 4	.137*	.132*	0.072	1
** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).				
* La correlación es significante al nivel 0.05 (bilateral).				

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Realizada la verificación de correlaciones, independientemente de su valor se procedió a normalizar⁴³ cada una bajo el procedimiento de restar su valor de la media y dividiendo el resultado entre la desviación estándar; con ello se podrán comparar los resultados independientemente del valor original de la variable.

⁴³ También pudo haberse normalizado por algún otro método como la raíz cuadrada o logaritmo y los resultados serían equivalentes.

Análisis Inferencial

Se refiere al proceso por el cual se deducen (inferen) propiedades o características de una población a partir de una muestra significativa, o de un conjunto de variables. La inferencia se realiza en términos aproximados y declarando un cierto nivel de confianza estadística (expresada por indicadores específicos).

1) *Análisis Factorial Exploratorio*

En términos generales, el análisis factorial exploratorio⁴⁴ es el nombre genérico con que se designa a un conjunto de métodos estadísticos multivariados de interdependencia cuyo propósito principal es el de identificar una estructura de factores subyacentes a un conjunto amplio de datos. De la Garza (1995) recomienda entre otros criterios, los siguientes⁴⁵:

- Identificación precisa de lo que se quiere estudiar.
- Obtener matriz de correlaciones.
- Seleccionar modelo de factores (componentes principales ó máxima verosimilitud).
- Seleccionar criterio de agrupación de variables (partiendo del constructo teórico por analizar), lo cual sirve para confirmar resultados.
- Obtener matriz de componentes no rotados y la misma pero con componentes rotados (los procedimientos usuales son varimax o equamax).
- Obtener la carga factorial de cada factor.
- Guardar los valores obtenidos como variables de regresión.

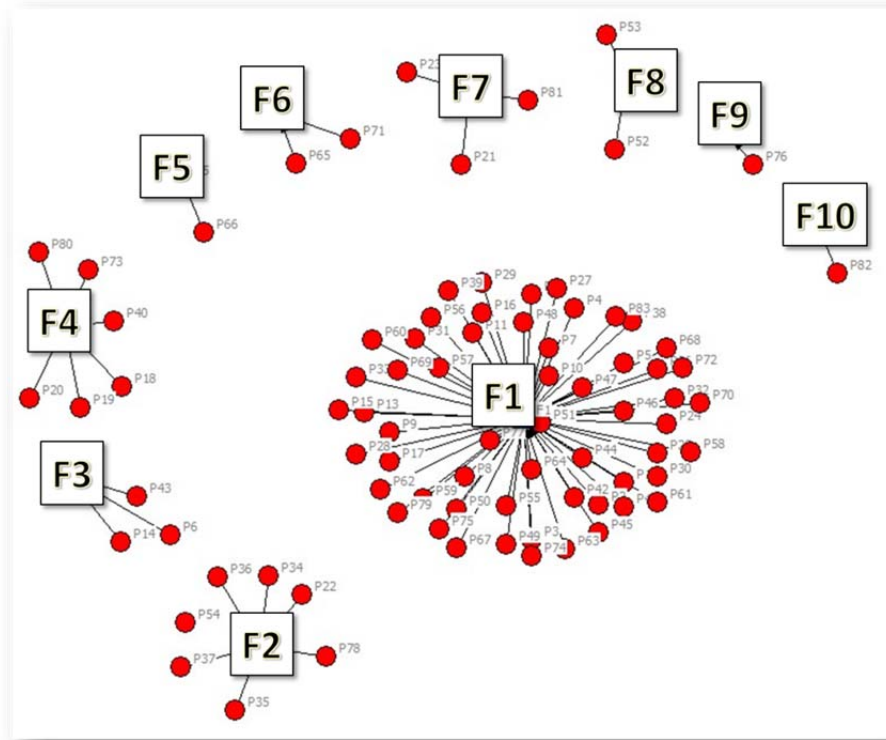
Al realizar el procedimiento exploratorio se obtienen las saturaciones de cada uno de los factores independientemente de cualquier arreglo o pertenencia a un constructo teórico (lo cual corresponde al análisis factorial confirmatorio) que se realizará posteriormente.

En el siguiente gráfico se podrá observar que (sin separar los ítems por tipo de estrategia) se obtienen 21 factores, sin embargo sólo 10 de ellos contienen ítems con alta saturación. La agrupación de ítems resulta en que en un factor se concentra una gran cantidad de

⁴⁴ Antes de realizarlo debe verificarse el cumplimiento de una serie de supuestos estadísticos exigentes, cuya violación puede conducir a resultados equívocos. Antes de realizar un factorial exploratorio deben evaluarse tres supuestos principales: la normalidad, linealidad y multicolinealidad de las puntuaciones. (Malhotra, 2008)

⁴⁵ Adicionalmente, hay que anticipar que las deben estar normalizadas (facilita comparación) y que su naturaleza sea continua y la escala sea de intervalo o de razón.

ítems pero su origen no es lógico a la luz de la teoría de referencia. Ello está explicado porque ítems de la variable MKT están en el mismo factor que algunos de la variable Innovación o de la variable Producción. El Factor 1 agrupa un gran número de ítems de origen diferente, mientras el Factor 5, 9 y 10 sólo tienen un ítem.



GRÁFICA 27 AGRUPACIÓN DE ÍTEMS POR FACTOR (ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO)

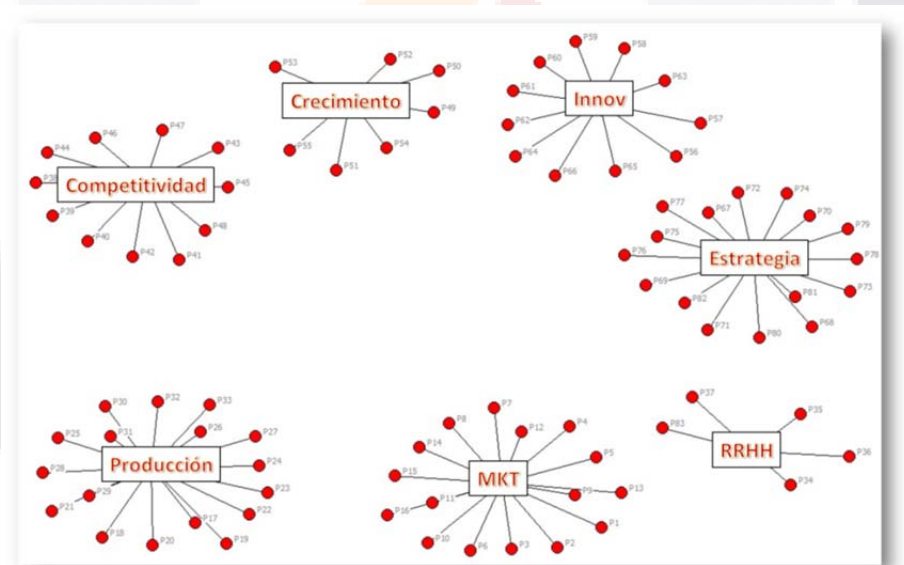
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, CON 10 FACTORES SE HACE LA PRIMERA EXPLORACIÓN,
PERO SE AGRUPAN ÍTEMS DE DIFERENTES VARIABLES EN ALGUNOS FACTORES

En este análisis se consideran exclusivamente las variables independientes y la razón es que cuando se realice el procedimiento de regresión múltiple se tomarán las variables dependientes (Competitividad y Crecimiento) para evaluar la influencia de cada una de las variables utilizadas en el análisis factorial.

2) Análisis Factorial Confirmatorio.

Constituye una aproximación complementaria al análisis factorial exploratorio y es apropiada cuando se tiene cierto conocimiento de la estructura teórica subyacente. De esta manera, en base a criterios teóricos y empíricos se postulan a priori las relaciones entre las variables observables y latentes para posteriormente evaluar la significación estadística de las mismas y el ajuste del modelo propuestos a los datos.⁴⁶

Se utilizó la evaluación por el método de máxima verosimilitud⁴⁷ porque procura encontrar los valores más probables de los parámetros de la distribución para un conjunto de datos. Además es consistentemente asintótico, que significa que mientras que el tamaño de muestra aumenta, las estimaciones convergen a los valores correctos. Es asintótico eficiente, que significa que para conjuntos de datos grandes produce las estimaciones más exactas. Es asintótico imparcial, que significa que para conjuntos de datos grandes se espera conseguir el valor correcto en promedio.

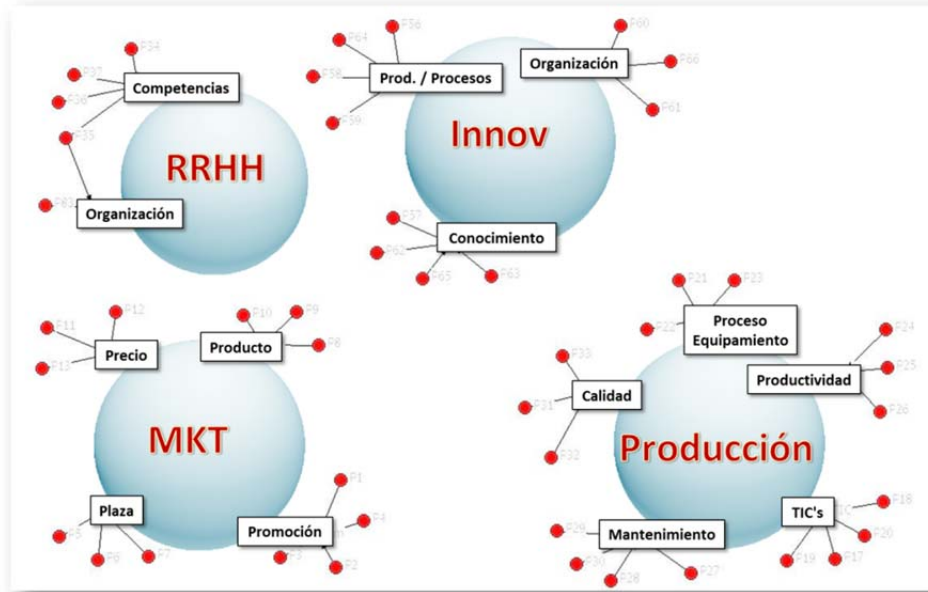


GRÁFICA 28 AGRUPACIÓN DE ÍTEMS POR VARIABLE (RELACIÓN POR CONSTRUCTO TEÓRICO)
 FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, LOS ÍTEMS CORRESPONDEN A LA VARIABLE QUE SE PRETENDE MEDIR

⁴⁶ La principal diferenciación radica en que la aproximación confirmatoria no se da en el vacío, sino que se encuentra inserta en una teoría que dirige la definición del constructo.

⁴⁷ Es un método estadístico que permite evaluar la adecuación del número de factores extraídos mediante una prueba de Ji-cuadrado, basándose en la función de densidad de probabilidad.

Los ítems del instrumento de medición se agrupan en factores que permiten medir el comportamiento de las variables, en el siguiente gráfico se puede observar con claridad la distribución de ítems por factor y variables.



GRÁFICA 29 CONJUNTO DE FACTORES QUE INTEGRAN A LAS VARIABLES DE ANÁLISIS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, SE AGRUPAN ÍTEM CONFORMAN UN FACTOR DE CADA VARIABLE

Teniendo en cuenta que el análisis factorial confirmatorio hace referencia a la variabilidad de las puntuaciones (saturación de carga factorial) de un conjunto de variables que es explicada por un número reducido de factores, habría que resaltar que la tabla de saturaciones por si misma no permite su evaluación directa (sobre todo cuando la carga factorial es similar en diferentes factores). Por ello al obtener la tabla de saturación por factor se necesita considerar lo siguiente:

- Cada factor puede contener solamente a los ítems que la estructura del constructo le permite. (De la Garza, 1995)
- La mayor carga factorial promedio del conjunto de ítems determina el factor al que corresponde. (Aguilera, González, & Rodríguez, 2011a)
- La sumatoria del promedio de carga resultante de cada factor permite determinar el porcentaje de peso de cada factor con respecto al total de factores. (Aguilera, González, & Rodríguez, 2011b)

-
- Los estadísticos de evaluación son el valor de KMO,⁴⁸ el test de esfericidad de Bartlett.
 - La lógica del índice KMO es que si las variables comparten factores comunes, los coeficientes de correlación parcial serán pequeños y los valores de la diagonal de la matriz deben ser elevados, es decir, si es elevada la proporción de coeficientes grandes en la matriz existe mayor interrelación entre las variables.
 - Adicionalmente están las tablas de varianza total explicada (incluye los Autovalores), la tabla de transformación de factores y una Prueba de inferencia estadística.
 - Permite evaluar estadísticamente el ajuste del modelo propuesto. El test de bondad de ajuste del modelo (número de factores que se ha propuesto como el adecuado) se basa en un estadístico referido a la distribución Ji-cuadrado.
 - La hipótesis nula del test es que la matriz de correlación entre variables observadas puede ser reproducida exactamente por el modelo en la población. El rechazo de dicha hipótesis debería interpretarse como que el modelo propuesto no se cumple exactamente en la población.

Una referencia obligada es que si hubiéramos partido de la tabla de correlación entre variables, se hubiera descartado automáticamente la variable RRHH. Por lo que tanto el cálculo factorial exploratorio como en el confirmatorio incluyen RRHH, dando lugar a una explicación más completa (por incluir todas la variables).

Por esta razón se debe observar cada indicador y compararlo con el valor de referencia de la teoría estadística, de manera que no se permita la existencia de resultados que no tengan sentido o que en su cálculo incluyan parámetros subjetivos. El resultado de los estadísticos indican que el procedimiento de análisis factorial confirmatorio cumple con las condiciones necesarias para ser estadísticamente significativo.

⁴⁸ La lógica del índice KMO es que si las variables comparten factores comunes, los coeficientes de correlación parcial serán pequeños y los valores de la diagonal de la matriz deben ser elevados, es decir, si es elevada la proporción de coeficientes grandes en la matriz existe mayor interrelación entre las variables.

CUADRO 31 ESTADÍSTICOS DE REFERENCIA PARA VARIABLES INDEPENDIENTES

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. (KMO)	Prueba de esfericidad de Bartlett	
	Chi-cuadrado aproximado	1432.9
	G.L.	91
.824	Sig.	0.000
Determinante	Prueba de la bondad de ajuste	
0.004	Chi-cuadrado	132.2
	G.L.	41
	Sig.	0.000

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON SPSS

El test de esfericidad de Bartlett permite evaluar la hipótesis nula que afirma que las variables no están correlacionadas, para lo cual compara la matriz de intercorrelación de los datos recabados con una matriz de identidad en la que todos los términos de la diagonal son unidades y los demás términos son ceros.

Si los resultados obtenidos de dicha comparación resultan significativos a un nivel $p < .05$, se rechaza la hipótesis nula y se considera que las variables están lo suficientemente intercorrelacionadas para realizar el análisis factorial KMO. (Vences, 1999). (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999)

El test de bondad de ajuste del modelo (número de factores que se ha propuesto como el adecuado) se basa en un estadístico referido a la distribución Ji-cuadrado. La hipótesis nula del test es que la matriz de correlación entre variables observadas puede ser reproducida exactamente por el modelo en la población.

El rechazo de dicha hipótesis debería interpretarse como que el modelo propuesto no se cumple exactamente en la población.

CUADRO 32 ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO⁴⁹ (SATURACIÓN POR FACTOR)

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
INNOVACIÓN Producto / Procesos			0.728	
INNOVACIÓN Organización			0.703	
INNOVACIÓN Conocimiento			0.452	
MKT Producto	0.584			
MKT Precio	0.672			
MKT Plaza	0.778			
MKT Promoción	0.789			
PRODUCCIÓN TIC'S		0.586		
PRODUCCIÓN Procesos / Equipamiento		0.624		
PRODUCCIÓN Productividad		0.583		
PRODUCCIÓN Calidad		0.491		
PRODUCCIÓN Mantenimiento		0.338		
RRHH Organización				0.854
RRHH Competencias				0.837
Promedio en cada Factor	.706	.524	.628	.845
Carga porcentual de cada factor	26%	20%	23%	31%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, SE INCLUYEN LAS PONDERACIONES PORCENTUALES DE LOS FACTORES.

CUADRO 33 MATRIZ DE TRANSFORMACIÓN DE FACTORES

	Factor 1 MKT	Factor 2 PRODUCCIÓN	Factor 3 INNOVACIÓN	Factor 4 RRHH
Factor 1 MKT	---	.476	.479	.201
Factor 2 PRODUCCIÓN	-.128	---	-.048	.975
Factor 3 INNOVACIÓN	-.654	.263	---	-.004
Factor 4 RRHH	-.229	.821	-.515	---

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, DONDE SE RESALTA QUE CUANDO VARÍA RRHH EL FACTOR MAS AFECTADO ES PRODUCCIÓN, ASÍ COMO CUANDO VARÍA MKT SE AFECTAN PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN, MIENTRAS QUE SI VARÍA PRODUCCIÓN EL FACTOR MÁS AFECTADO ES RRHH Y FINALMENTE SI VARÍA INNOVACIÓN EL FACTOR MAS AFECTADO ES MKT

⁴⁹ Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser

El cuadro anterior se puede determinar cual es la afectación directa en cada factor por cada incremento/decremento del valor de uno de los factores. Para el observador sirve como referencia ante posibles escenarios (independientemente del tipo de estrategia), por lo que si se incrementa la saturación de un factor al menos otro factor se vería afectado (positiva o negativamente).

Por otro lado Hair *et al* (1999) recomiendan que la solución factorial confirmatoria explique, al menos, un 50% de la varianza total. El porcentaje de explicación de varianza puede ser una condición necesaria, pero en la práctica es un criterio poco decisivo, puesto que podrían tenerse varias soluciones factoriales alternativas con porcentajes adecuados de varianza explicada y no se definiría una solución óptima.

CUADRO 34 VARIANZA TOTAL EXPLICADA

	Autovalores ⁵⁰	% de la varianza	% acumulado
Factor 1 <u>MKT</u>	5.306	37.9 %	37.9 %
Factor 2 <u>PRODUCCIÓN</u>	1.831	13.0 %	50.9 %
Factor 3 <u>INNOVACIÓN</u>	1.317	9.4 %	60.3 %
Factor 4 <u>RRHH</u>	1.090	7.7 %	68.1 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON SPSS, DONDE SE APRECIA QUE CADA FACTOR PUEDE EXPLICAR AL MENOS UNA DE LAS VARIABLES Y SUS COMPONENTES Y SE EXPLICA EL 68% DE LA VARIANZA

Adicionalmente se obtuvo la tabla de comunalidades para complementar el análisis, para ello se puede definir que la comunalidad de cada variable (proporción de varianza explicada por el conjunto de factores comunes resultantes) oscila entre 0 y 1.⁵¹ Antes de realizar la rotación, las comunalidades siempre son 1, porque todas las variables son explicadas por todas las variables que hemos seleccionado. Pero una vez que las variables se agrupan en los diferentes factores, las comunalidades disminuyen pues las variables sólo son explicadas por las variables que pertenecen al mismo grupo o factor.

⁵⁰ Los autovalores expresan la cantidad de la varianza total que esta explicada por cada factor

⁵¹ Cuando se aproxima a 1 indica que la variable queda totalmente explicada por los factores comunes; mientras que si se aproxima a 0, los factores no explicarán nada la variabilidad de las variables.

CUADRO 35 ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO POR ESTRATEGIA

Variable	Componente	Comunalidad
<i>INNOVACIÓN</i>	<i>Producto</i>	.582
	<i>Organización</i>	.695
	<i>Conocimiento</i>	.471
<i>MKT</i>	<i>Producto</i>	.475
	<i>Precio</i>	.487
	<i>Plaza</i>	.743
	<i>Promoción</i>	.728
<i>PRODUCCIÓN</i>	<i>TIC'S</i>	.429
	<i>Proc. /Equip.</i>	.409
	<i>Productividad</i>	.584
	<i>Calidad</i>	.561
	<i>Mantto.</i>	.272
<i>RRHH</i>	<i>Organización</i>	.744
	<i>Competencias</i>	.718

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La complejidad de este procedimiento esta dada porque la variable misma variable puede tomar cuatro estados (Exploratoria, Analizadora, Defensiva y Reactiva). Por ello se realizan los procedimientos en cada uno de los posibles estados. En lugar de presentar los 4 análisis confirmatorios⁵² por separado, se presentarán los datos de forma concentrada para que una sola tabla permita la discusión de las posibles implicaciones.

CUADRO 36 ESTADÍSTICOS DE REFERENCIA

Medida de adecuación muestral de Kaiser- Meyer-Olkin. (KMO)	Prueba de esfericidad de Bartlett	
	Chi-cuadrado aproximado	466.3
	G.L.	91
.743	Sig.	0.000
Determinante	Prueba de la bondad de ajuste	
0.002	Chi-cuadrado	132.2
	G.L.	41
	Sig.	0.000

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON SPSS

⁵² Se utilizó el procedimiento de Componentes Principales y rotación por varimax.

A continuación se muestra la tabla de saturaciones por factor (el factor 1 agrupó a la variable Innovación, el factor 2 a la variable MKT, el factor 3 a la variable Producción y el factor 4 a la variable RRHH); donde se debe interpretar que cada columna (tipo de estrategia) es en realidad un análisis factorial confirmatorio completo. Inicialmente se presentan los estadísticos de referencia.

CUADRO 37 ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO POR TIPO DE ESTRATEGIA

Variable	Componente	Estrategia (Tipología de Miles & Snow, 1978 y 1986)			
		Exploradora	Analizadora	Defensiva	Reactiva
INNOVACIÓN	Producto	0.421	0.868	0.507	0.812
	Organización	0.849	0.78	0.192	0.889
	Conocimiento	0.686	0.753	0.127	0.87
MKT	Producto	0.811	0.65	0.338	0.771
	Precio	0.212	0.763	0.821	0.358
	Plaza	0.689	0.797	0.814	0.896
	Promoción	0.685	0.79	0.863	0.673
PRODUCCIÓN	TIC'S	0.079	0.76	0.396	0.752
	Proc. /Equip.	0.197	0.783	0.691	0.023
	Productividad	0.235	0.405	0.525	0.024
	Calidad	0.208	0.4	0.701	0.191
	Mantto.	0.042	0.201	0.801	0.082
RRHH	Organización	0.734	0.916	0.899	0.913
	Competencias	0.744	0.908	0.908	0.759

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La siguiente tabla permite por cada variable y en cada Estrategia determinar el peso de cada una, de manera que por ejemplo la variable RRHH se divide casi en un 50% en sus dos componentes en cualquier tipo de estrategia.

CUADRO 38 ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO (EXPRESADO EN TÉRMINOS PORCENTUALES)

Variable	Componente	Estrategia (Tipología de Miles & Snow, 1978 y 1986)			
		Exploradora	Analizadora	Defensiva	Reactiva
INNOVACIÓN	Producto	22%	36%	61%	32%
	Organización	43%	32%	23%	35%
	Conocimiento	35%	31%	15%	34%

		Estrategia (Tipología de Miles & Snow, 1978 y 1986)			
Variable	Componente	Exploradora	Analizadora	Defensiva	Reactiva
<i>MKT</i>	<i>Producto</i>	34%	22%	12%	29%
	<i>Precio</i>	9%	25%	29%	13%
	<i>Plaza</i>	29%	27%	29%	33%
	<i>Promoción</i>	29%	26%	30%	25%
<i>PRODUCCIÓN</i>	<i>TIC'S</i>	10%	30%	13%	70%
	<i>Proc. /Equip.</i>	26%	31%	22%	2%
	<i>Productividad</i>	31%	16%	17%	2%
	<i>Calidad</i>	27%	16%	23%	18%
	<i>Mantto.</i>	6%	8%	26%	8%
<i>RRHH</i>	<i>Organización</i>	50%	50%	50%	55%
	<i>Competencias</i>	50%	50%	50%	45%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

De la misma forma se presenta el cuadro que donde se calculó por tipo de estrategia el valor que las empresas que la sumen para las variables independientes. Se puede apreciar por ejemplo que las empresas que adoptan una estrategia defensiva dan menor importancia (porcentual) a las actividades encaminadas a la innovación.

CUADRO 39 ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO POR ESTRATEGIA (CARGA PORCENTUAL)

	Tipo de Estrategia			
	Exploradora	Analizadora	Defensiva	Reactiva
INNOVACIÓN	30%	25%	10%	32%
MKT	36%	31%	33%	34%
PRODUCCIÓN	12%	26%	36%	13%
RRHH	22%	19%	21%	21%
	100%	100%	100%	100%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

De la misma forma como se expreso al final del análisis factorial de las variables independientes, se debe recordar que la correlación de la variable RRHH es la menos significativa, por ello puede volverse a calcular la tabla anterior para analizar la ponderación de cada variable por tipo de estrategia.

CUADRO 40 ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO POR ESTRATEGIA (SIN CONSIDERAR RRHH)

	Tipo de Estrategia			
	Exploradora	Analizadora	Defensiva	Reactiva
INNOVACIÓN	38%	30%	12%	41%
MKT	47%	38%	42%	43%
PRODUCCIÓN	15%	32%	46%	17%
RRHH	---	---	---	---
	100%	100%	100%	100%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Cabe señalar que se repitió el procedimiento en su cálculo, por lo que el porcentaje que representaría RRHH no se distribuye de forma homogénea entre las variables restantes.

3) Análisis de Regresión

En este apartado se realizarán los procedimientos estadísticos necesarios para identificar las relaciones de influencia que existen entre las variables independientes (Innovación, MKT, Producción y RRHH) contra las variables dependientes (Competitividad y Crecimiento) además de hacer el corte por tipo de Estrategia.

En primer lugar como menciona Hernández *et al* (1997) es necesario definir que se estará hablando de un modelo matemático para estimar el efecto de una variable sobre otra y está asociado con el coeficiente R⁵³ de Pearson. Al asumir esta técnica estadística de análisis de datos lo que se busca es probar las hipótesis básicas de existencia de correlación entre variables (una variable dependiente “explicada”, a través de una o más variables independientes “explicativas”) y la causalidad entre las mismas, siguiendo el modelo matemático:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \dots + \beta_k x_{ki} + u_i \quad \text{Ecuación de Regresión Múltiple}$$

En un modelo de regresión Mood y Graybill (1978) señalan que al utilizar más de una variable explicativa es posible incrementar el poder explicativo y la utilidad del modelo en la toma de muchas decisiones de negocios. De esta manera los métodos estadísticos

⁵³ El coeficiente de correlación de Pearson, pensado para variables cuantitativas, es un índice que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente.

permiten que una sola variable explicativa sea utilizada para predecir el valor de la variable dependiente, en la búsqueda de robustecer los análisis de relación entre variables se considera aún más exhaustivo el modelo si se utilizan más variables explicativas. Esto es precisamente lo que el modelo de regresión múltiple hace, permitiendo incorporar dos o más variables independientes.

De la Garza (1995) y Malhotra (2008) entre otros indican que la regresión múltiple implica varios supuestos:

- Normalidad.
- Linealidad.
- Independencia en los residuos (No autocorrelación).
- Homocedasticidad (Varianza de residuos constante).
- No-colinealidad⁵⁴ (No existencia de relación lineal exacta entre ninguna variable independiente).
- El número de observaciones n , exceda el número de variables independientes k , en por lo menos 2.
 - En la regresión múltiple hay $k+1$ parámetros por estimar: los coeficientes para las variables independientes k más el término del intercepto. Por tanto, los grados de libertad relacionados con el modelo son G.L. = $n - (k+1)$. Si se va a retener incluso un grado de libertad, n debe exceder a k en por lo menos 2, de manera que $n - (k+1)$ es por lo menos 1.

En la intención de buscar robustecer los procedimientos estadísticos aplicados al presente trabajo, se consideró realizar primero el análisis factorial (exploratorio y confirmatorio) y obtener las variables de regresión a partir del propio análisis, de manera que no se utilizan los ítems o los promedios de varios ítems, sino que cada variable normalizada incluida en el análisis factorial da como resultado una variable de regresión que será utilizada de aquí en adelante para calcular las ecuaciones correspondientes.

⁵⁴ La multicolinealidad puede hacer que los signos algebraicos de los coeficientes sean opuestos a lo que la lógica puede dictar, mientras que incrementan el error estándar de los coeficientes.

a) Regresión para Competitividad

A continuación se muestra la tabla resumen para el modelo de regresión múltiple, donde se podrá observar que el valor de $(R^2)^{55}$ es significativo para la ecuación.

CUADRO 41 ANOVA (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD)

$Co = \beta + aF_1 + bF_2 + cF_3 + dF_4$				
	Σ De Cuadrados	G.L.	Media cuadrática	Sig.
Regresión	135.331	4	33.833	0.000
Residual	92.510	223	0.415	
Total	227.841	227		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 42 COEFICIENTES (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD)

$Co = \beta + aF_1 + bF_2 + cF_3 + dF_4$				
	Coeficientes		Estadísticos de colinealidad ⁵⁶	
	(no estandarizado)	Sig. ⁵⁷	Tolerancia	FIV
(constante)	-.020	.642		
MKT	.432	.000	.976	1.024
PRODUCCIÓN (P)	.525	.000	.956	1.046
INNOVACIÓN (IN)	.440	.000	.970	1.031
RRHH	-.037	.427	.998	1.002

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

⁵⁵ La R2 corregida es el grado de la bondad del ajuste, que significa la calidad del ajuste del modelo, o el % en el que la variable dependiente es explicada por las variables independientes.

⁵⁶ Un análisis de colinealidad puede realizarse mediante los índices de tolerancia y su recíproco, la inflación de la varianza (VIF). Dichas medidas indican el grado en que cada variable se encuentra explicada por las otras variables. Valores pequeños de Tolerancia (inferiores a 0.10) y elevados de FIV (superiores a 10) denotan una alta colinealidad. (Aquiye, 2002)

⁵⁷ Un nivel de significancia del .05, implica que el investigador tiene 95% de seguridad para generalizar sin equivocarse, y sólo un 5% en contra. En términos de probabilidad, 0.95 y .05 respectivamente, ambos suman la unidad. Mientras que el nivel de significancia del .01, el cual implica que el investigador tiene un 99% en su favor para generalizar sin temor y un 1% en contra (0.99 y 0.01 = 1.00). (Webster, 2000)

CUADRO 43 RESUMEN DE ESTADÍSTICOS (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD)

Estadísticos			
R	R ²	R ² Corregida	Durbin-Watson ⁵⁸
0.771	0.594	0.587	1.64

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Los coeficientes no estandarizados son los que se utilizaran para interpretar la ecuación resultante, (el procedimiento específico realizado en el programa SPSS es el de introducir todas la variables).⁵⁹ Con los resultados anteriores se puede representar el comportamiento e influencia de las variables mediante una ecuación (se utilizaron 2 abreviaturas para las variables Producción e Innovación):

$$Co = \beta + aF_1 + bF_2 + cF_3 + dF_4$$

$$Co = -0.2 + .43MKT + .53P + .44IN - .04RRHH$$

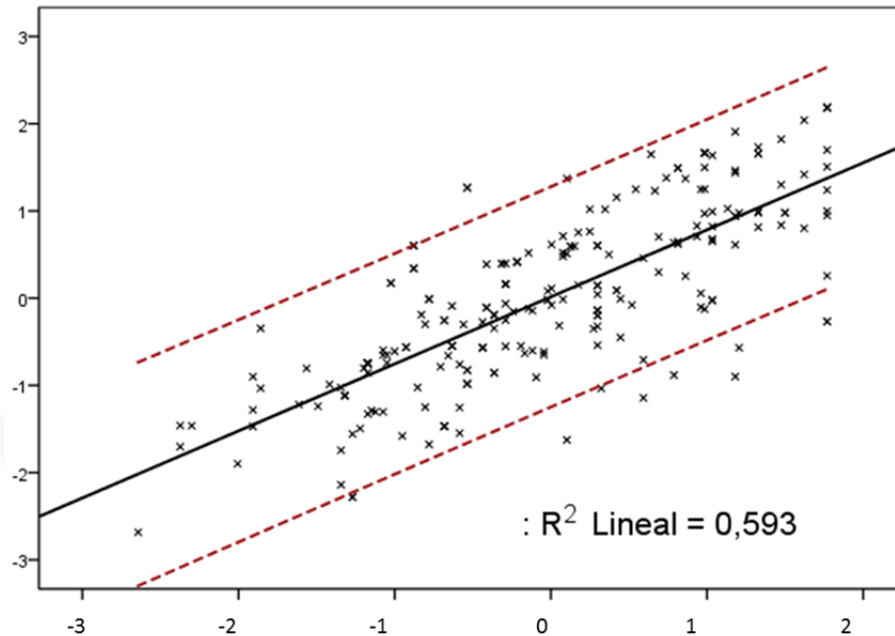
Modelo de Ecuación de Regresión Múltiple para Competitividad

(1.1) Ecuación de Regresión Múltiple para Competitividad

La ecuación (1.1) se puede representar gráficamente para analizar la dispersión de los datos al comparar los datos que le dan origen contra los datos que predice la propia ecuación (1.1), la gráfica incluye el indicador de R² para que en un solo paso el observador inicie el proceso de inferencia.

⁵⁸ Prueba del estadístico de Durbin Watson, que tiene un rango entre 0 y 4. Cuando el valor es próximo a 2 indica escasa autocorrelación; un valor entre 2 y 0 indica una autocorrelación positiva mientras que un valor entre 2 y 4 indica una autocorrelación negativa. Esta prueba estadística verifica que la H₀ de que los residuos de una regresión son independientes, en contra de la H₁ de que los residuos sigan un proceso autorregresivo de 1er. orden. (De la Garza, 1995)

⁵⁹ También pudo haberse utilizado el procedimiento de pasos sucesivos o el introducir las variables como paso hacia atrás.



GRÁFICA 30 DISPERSIÓN DE LA REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el eje horizontal se representó el valor original y en el eje vertical se representó el valor pronosticado por la ecuación (1.1), las líneas punteadas indican el rango donde se ubica el 95% de las observaciones, mientras que la línea central es la interpretación lineal de la ecuación (1.1).

Una vez estimado y validado el modelo, una de sus aplicaciones más importantes consiste en poder realizar predicciones acerca del valor que tomaría la variable dependiente en el futuro. La primera revisión del resultado está en corroborar si los signos y magnitudes de los coeficientes son coherentes con el constructo teórico que dio origen a la investigación.

Sin embargo hay que hacer una precisión a los datos presentados hasta ahora, ya que desde el análisis de correlación se podía observar que la variable RRHH no tiene suficiente correlación (si bien en el análisis factorial confirmatorio no resultaron indicadores que exigieran su eliminación). Pero para la ecuación (1.1) existe un valor de significancia⁶⁰ de 0.427 (para RRHH), por lo que se decide repetir el análisis de regresión

⁶⁰ Valor específicamente importante para robustecer el análisis, lo mismo podría aplicarse al valor de sig. del coeficiente independiente (-0.2) pero por su naturaleza para este trabajo se le seguirá conservando.

múltiple sin considerar dicha variable y analizar si existen modificaciones sustanciales a la ecuación o sus indicadores estadísticos.

A continuación se muestra la tabla resumen para el modelo de regresión múltiple (sin RRHH), donde se podrá observar que el valor de (R^2) es significativo para la ecuación,

CUADRO 44 RESUMEN DE ESTADÍSTICOS (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD) SIN RRHH

Estadísticos			
R	R^2	R^2 Corregida	Durbin-Watson
0.770	0.593	0.587	1.62

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 45 ANOVA SIN RRHH (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD)

$Co = \beta + aF_1 + bF_2 + cF_3 + dF_4$				
	Σ De Cuadrados	G.L.	Media cuadrática	Sig.
Regresión	135.068	3	45.023	0.000
Residual	97.772	224	0.414	
Total	227.841	227		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 46 COEFICIENTES SIN RRHH (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD)

$Co = \beta + aF_1 + bF_2 + cF_3 + dF_4$				
	Coeficientes		Estadísticos de colinealidad	
	(no estandarizado)	Sig.	Tolerancia	FIV
(constante)	-.020	.642		
MKT	.431	.000	.977	1.024
PRODUCCIÓN (P)	.526	.000	.957	1.045
INNOVACIÓN (IN)	.439	.000	.971	1.030

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Si se hace la comparación con la tabla que incluye a la variable RRHH se podrá observar que no existe una variación significativa en la ecuación y sus indicadores debido a la ausencia de RRHH. Por lo cual es valido no considerar a RRHH como parte de un proceso lineal de comportamiento entre las variables.

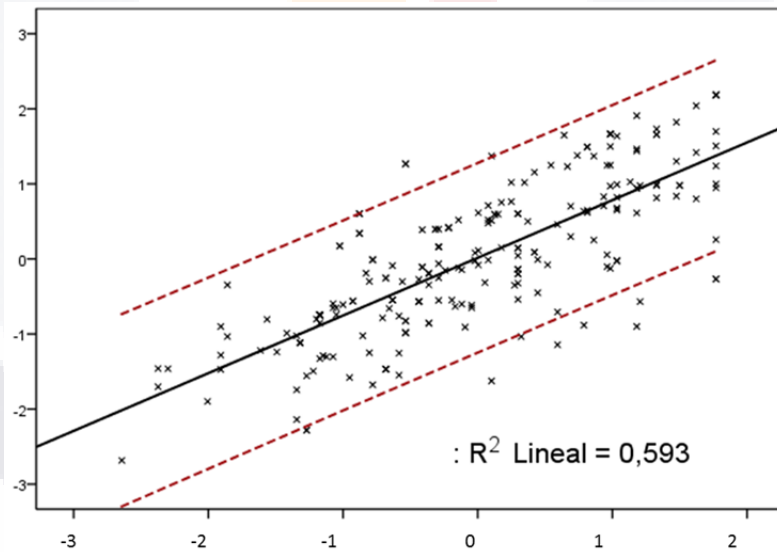
Con los resultados anteriores se puede representar el comportamiento e influencia de las variables mediante una ecuación (se utilizaron 2 abreviaturas para las variables Producción e Innovación):

$$Co = \beta + aF_1 + bF_2 + cF_3 + dF_4$$

$$Co = -0.2 + .43MKT + .53P + .44IN$$

Modelo de Ecuación de Regresión Múltiple para Competitividad (1.2) Ecuación de Regresión Múltiple para Competitividad sin RRHH

La ecuación (1.2) se representa gráficamente a continuación nótese que al no cambiar significativamente la ecuación o el valor de R², es igual a la gráfica donde si se incluía a RRHH;

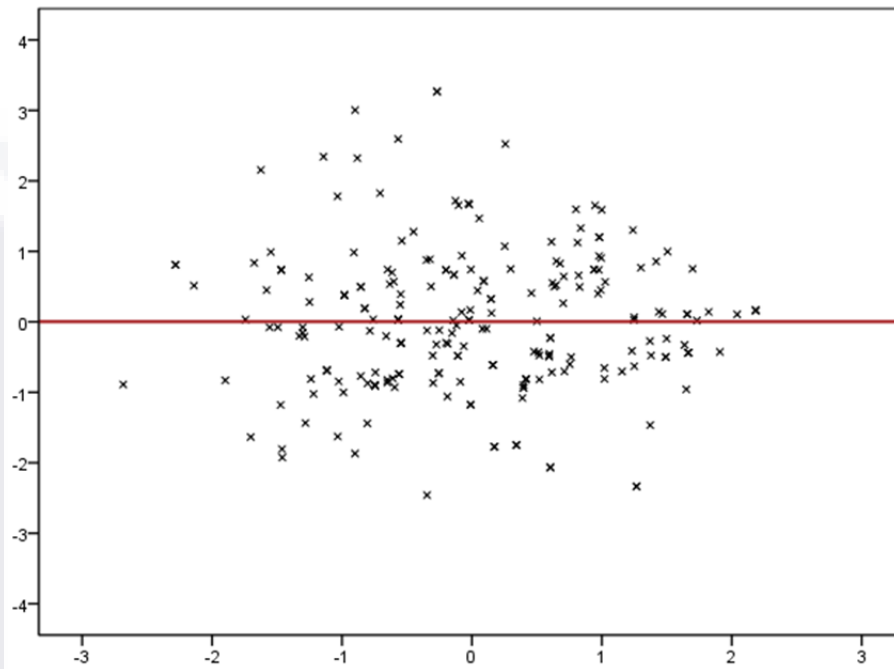


GRÁFICA 31 DISPERSIÓN DE LA REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD SIN RRHH

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el eje horizontal se representó el valor original y en el eje vertical se representó el valor pronosticado por la ecuación (1.2), las líneas punteadas indican el rango donde se ubica el 95% de las observaciones, mientras que la línea central es la interpretación lineal de la ecuación (1.2).

Para complementar las dos situaciones ecuaciones (1.1) y (1.2) se generó la gráfica de residuos, donde se podrá detectar la no linealidad entre las variables, la situación ideal sería aquella donde la nube de puntos no se pudiera ajustar a ningún tipo de curva. Que no se detecte linealidad y que no se detecte evidencia de heterocedasticidad⁶¹ son dos factores que hacen más robusta la interpretación de los resultados.



GRÁFICA 32 DISPERSIÓN PARA RESIDUOS DE LA REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD SIN RRHH

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

⁶¹ La heterocedasticidad significa varianzas heterogéneas, puede ser provocada por un mal diseño del propio instrumento de recolección de datos (mejorable) o puede ser porque el proceso que se analiza tenga esa característica por naturaleza propia.

b) Regresión para Crecimiento

A continuación se muestra la tabla resumen para el modelo de regresión múltiple, donde se podrá observar que el valor de (R^2) es apenas significativo para la ecuación.

CUADRO 47 RESUMEN DE ESTADÍSTICOS (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO)

Estadísticos			
<i>R</i>	R^2	R^2 Corregida	Durbin-Watson
0.609	0.371	0.360	1.59

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 48 ANOVA (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO)

$Cr = \beta + aF_1 + bF_2 + cF_3 + dF_4$				
	Σ De Cuadrados	G.L.	Media cuadrática	Sig.
Regresión	81.297	4	20.324	0.000
Residual	137.778	223	.618	
Total	219.075	227		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 49 COEFICIENTES (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO)

$Cr = \beta + aF_1 + bF_2 + cF_3 + dF_4$				
	Coeficientes		Estadísticos de colinealidad	
	(no estandarizado)	Sig.	Tolerancia	FIV
(constante)	.011	.834		
MKT	.138	.019	.976	1.024
PRODUCCIÓN (P)	.498	.000	.956	1.046
INNOVACIÓN (IN)	.393	.000	.970	1.031
RRHH	-.058	.308	.998	1.002

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Los coeficientes no estandarizados son los que se utilizaran para interpretar la ecuación resultante, (el procedimiento específico realizado en el programa SPSS es el de introducir todas la variables).

Con los resultados anteriores se puede representar el comportamiento e influencia de las variables mediante una ecuación (se utilizaron 2 abreviaturas para las variables Producción e Innovación):

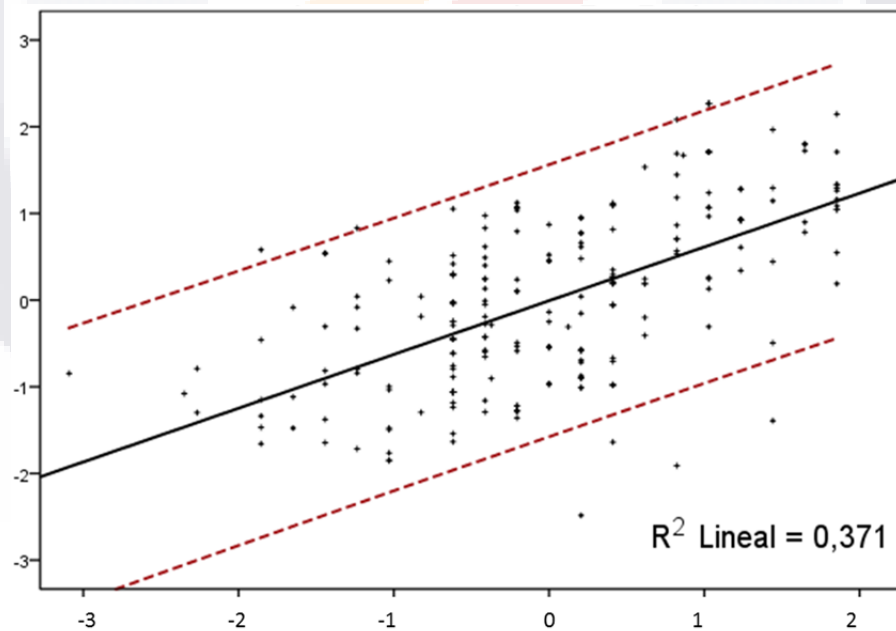
$$Cr = \beta + aF_1 + bF_2 + cF_3 + dF_4$$

Modelo de Ecuación de Regresión Múltiple para Crecimiento

$$Cr = 0.1 + .14MKT + .50P + .39IN - .06RRHH$$

(2.1) Ecuación de Regresión Múltiple para Crecimiento

La ecuación (2.1) se puede representar gráficamente para analizar la dispersión de los datos al comparar los datos que le dan origen contra los datos que predice la propia ecuación (2.1), la gráfica incluye el indicador de R^2 para que en un solo paso el observador inicie el proceso de inferencia.



GRÁFICA 33 DISPERSIÓN DE LA REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el eje horizontal se representó el valor original y en el eje vertical se representó el valor pronosticado por la ecuación (2.1), las líneas punteadas indican el rango donde se ubica el 95% de las observaciones, mientras que la línea central es la interpretación lineal de la ecuación (2.1). De la misma forma que se realizó para la variable Competitividad se procede analizar la variable RRHH cuyo valor de significancia es de 0.308, por lo que se decide repetir el análisis de regresión múltiple sin considerar dicha variable y analizar si existen modificaciones sustanciales a la ecuación o sus indicadores estadísticos. A continuación se muestra la tabla resumen para el modelo de regresión múltiple (sin RRHH), donde se podrá observar que el valor de (R^2) es significativo para la ecuación,

CUADRO 50 RESUMEN DE ESTADÍSTICOS (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO) SIN RRHH

Estadísticos			
R	R^2	R^2 Corregida	Durbin-Watson
0.607	0.368	0.360	1.60

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 51 ANOVA SIN RRHH (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO)

$Co = \beta + aF_1 + bF_2 + cF_3 + dF_4$				
	Σ De Cuadrados	G.L.	Media cuadrática	Sig.
Regresión	80.653	3	26.884	0.000
Residual	138.422	224	.618	
Total	219.075	227		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 52 COEFICIENTES SIN RRHH (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO)

$Co = \beta + aF_1 + bF_2 + cF_3 + dF_4$				
Coeficientes		Estadísticos de colinealidad		
	(no estandarizado)	Sig.	Tolerancia	FIV
(constante)	.011	.834		
MKT	.137	.021	.977	1.024
PRODUCCIÓN (P)	.499	.000	.957	1.045
INNOVACIÓN (IN)	.391	.000	.971	1.030

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Al comparar con la tabla que incluye a la variable RRHH se podrá observar que no existe una variación significativa en la ecuación y sus indicadores debido a la ausencia de RRHH. Por lo cual es valido no considerar a RRHH como parte de un proceso lineal de comportamiento entre las variables.

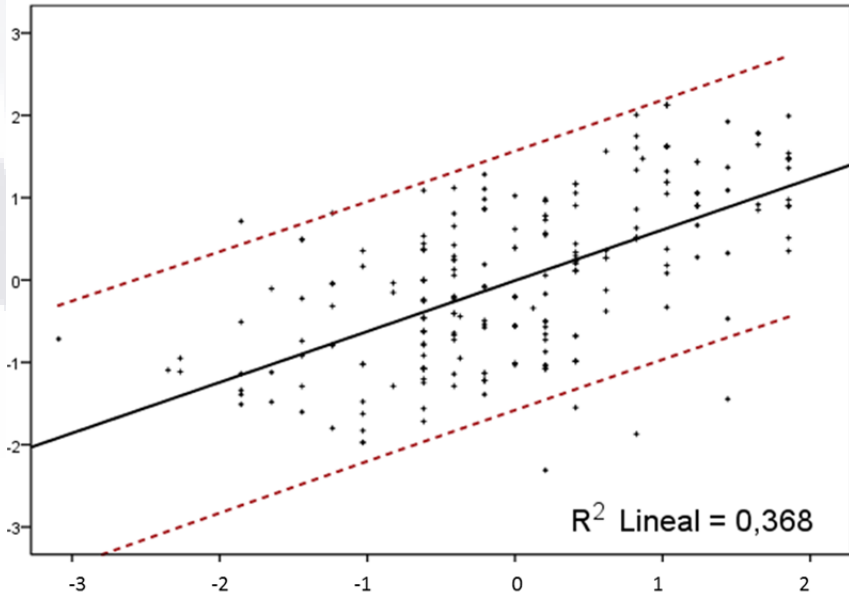
Con los resultados anteriores se puede representar el comportamiento e influencia de las variables mediante una ecuación (se utilizaron 2 abreviaturas para las variables Producción e Innovación):

$$Cr = \beta + aF_1 + bF_2 + cF_3 + dF_4$$

$$Cr = 0.1 + .14MKT + .50P + .39IN$$

Modelo de Ecuación de Regresión Múltiple para Crecimiento (2.2) Ecuación de Regresión Múltiple para Crecimiento sin RRHH

La ecuación (2.2) se representa gráficamente a continuación nótese que al no cambiar significativamente la ecuación o el valor de R², es igual a la gráfica donde con RRHH.

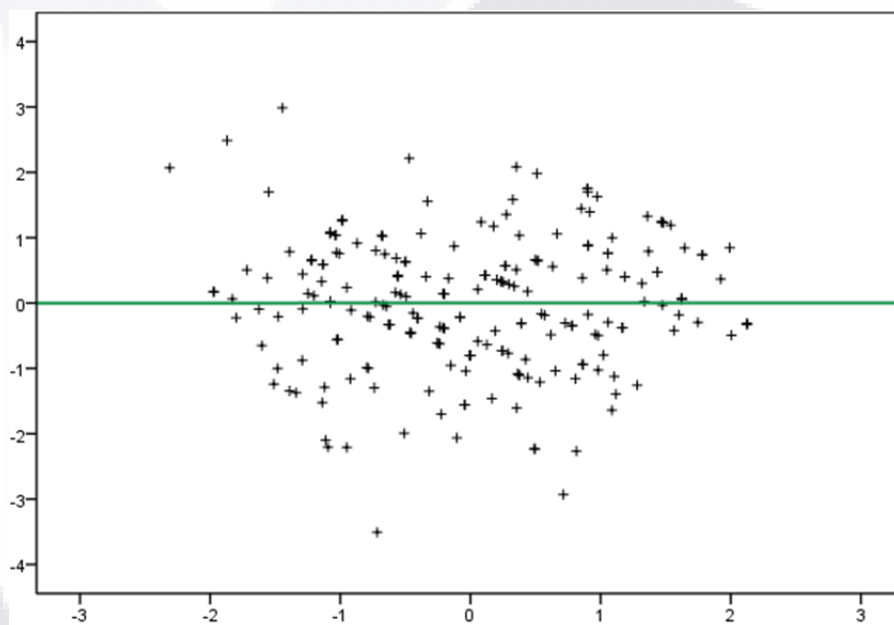


GRÁFICA 34 DISPERSIÓN DE LA REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO SIN RRHH

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el eje horizontal se representó el valor original y en el eje vertical se representó el valor pronosticado por la ecuación (2.2), las líneas punteadas indican el rango donde se ubica el 95% de las observaciones, mientras que la línea central es la interpretación lineal de la ecuación (2.2).

Para complementar las dos situaciones ecuaciones (2.1) y (2.2) se generó la gráfica de residuos, de manera similar a lo acontecido en la variable Competitividad tampoco se detecta linealidad entre las variables, recordando que la situación ideal sería aquella donde la nube de puntos no se ajuste a ningún tipo de curva.



GRÁFICA 35 DISPERSIÓN PARA RESIDUOS DE LA REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO SIN RRHH

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

c) Regresión para los Tipos de Estrategia

En este apartado se analizarán las relaciones existentes entre las variables independientes Innovación (IN), MKT, Producción (P) y RRHH con respecto a las variables dependientes Competitividad y Crecimiento pero repitiendo el procedimiento por cada tipo de Estrategia. Inicialmente se realiza el procedimiento para variable Competitividad y se evalúa para cada tipo de Estrategia 1 (Exploradora), Estrategia 2 (Analizadora), Estrategia 3 (Defensiva), Estrategia 4 (Reactiva). Los cuadros siguientes agrupan los resultados como un intento de facilitar su lectura y análisis.

CUADRO 53 RESUMEN DE ESTADÍSTICOS (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD) ESTRATEGIA 1, 2, 3 Y 4

Tipo de Estrategia	Estadísticos			
	R	R ²	R ² Corregida	Durbin-Watson
Exploradora	.844	.712	.675	2.14
Analizadora	.746	.557	.539	1.46
Defensiva	.817	.668	.645	1.74
Reactiva	.929	.864	.837	1.56

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 54 ANOVA (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD) ESTRATEGIA 1, 2, 3 Y 4

		$Co = \beta + aF_1 + bF_2 + cF_3 + dF_4$			
	Estrategia	Σ De Cuadrados	G.L.	Media cuadrática	Sig.
Regresión	Exploradora	20.390	4	5.098	0.000
Residual		8.241	31	.266	
Total		28.632	35		
Regresión	Analizadora	51.528	4	12.882	0.000
Residual		40.976	97	.422	
Total		92.504	101		
Regresión	Defensiva	39.029	4	9.757	0.000
Residual		19.381	58	.334	
Total		58.410	62		
Regresión	Reactiva	35.043	4	8.761	0.000
Residual		5.526	20	.276	
Total		40.569	24		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 55 COEFICIENTES (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD) ESTRATEGIA 1, 2, 3 Y 4

		$Co = \beta + aF_1 + bF_2 + cF_3 + dF_4$			
		Coeficientes		Estadísticos de colinealidad	
Estrategia		(no estandarizado)	Sig.	Tolerancia	FIV
Exploradora	(constante)	-.171	.056		
	MKT	.547	.000	1.000	1.000
	INNOVACIÓN (IN)	.463	.000	1.000	1.000
	RRHH	-.101	.254	1.000	1.000
	PRODUCCIÓN (P)	.244	.009	1.000	1.000
Analizadora	(constante)	.129	.048		
	MKT	.491	.000	1.000	1.000
	INNOVACIÓN (IN)	.405	.000	1.000	1.000
	RRHH	-.080	.221	1.000	1.000
	PRODUCCIÓN (P)	.314	.000	1.000	1.000
Defensiva	(constante)	-.006	.932		
	MKT	.530	.000	1.000	1.000
	INNOVACIÓN (IN)	.546	.000	1.000	1.000
	RRHH	.053	.472	1.000	1.000
	PRODUCCIÓN (P)	.217	.005	1.000	1.000
Reactiva	(constante)	-.450	.000		
	MKT	.963	.000	1.000	1.000
	INNOVACIÓN (IN)	.726	.000	1.000	1.000
	RRHH	.004	.972	1.000	1.000
	PRODUCCIÓN (P)	-.072	.508	1.000	1.000

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

$Co = -0.17 + .55MKT + .24P + .46IN - .10RRHH$ Ecuación (3.1) Exploradora

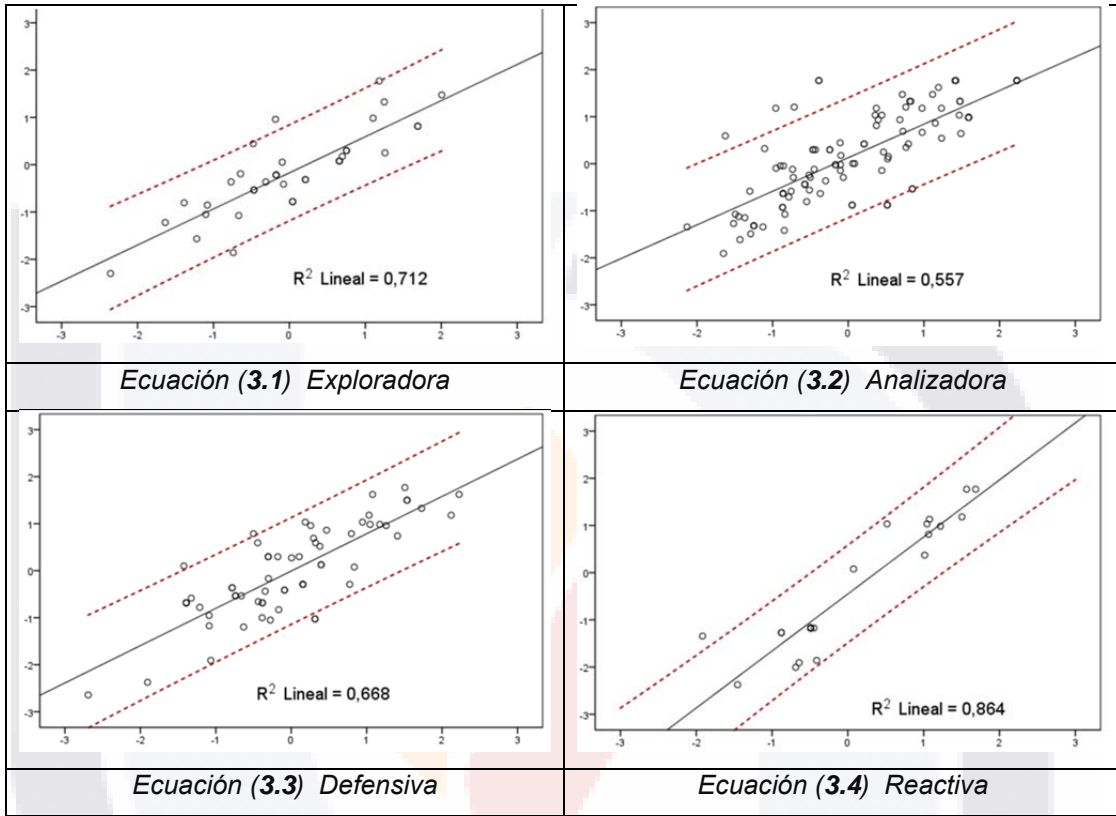
$Co = 0.13 + .49MKT + .31P + .41IN - .08RRHH$ Ecuación (3.2) Analizadora

$Co = -0.006 + .53MKT + .22P + .55IN + .05RRHH$ Ecuación (3.3) Defensiva

$Co = -0.45 + .96MKT - .07P + .73IN + .004RRHH$ Ecuación (3.4) Reactiva

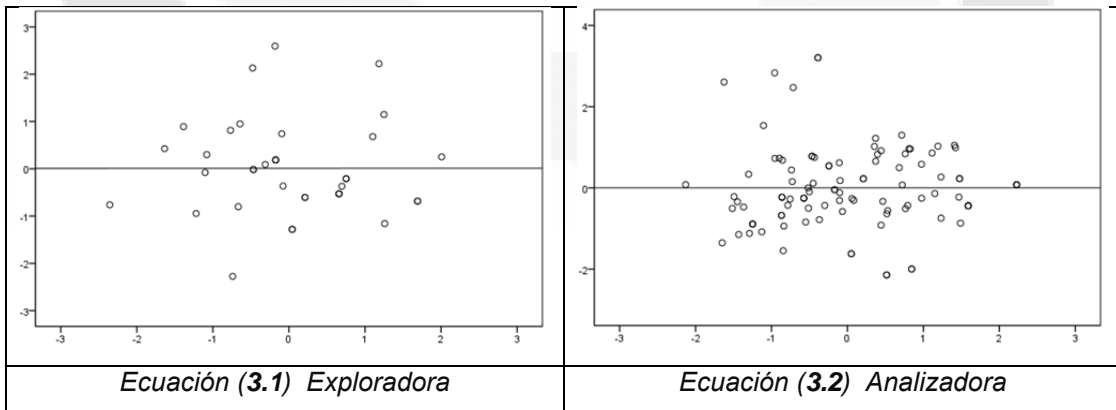
Se puede observar que coincide que cuando el coeficiente de cualquier variable tiene signo negativo su valor de significancia indica la necesidad de no considerarlo estadísticamente apropiado por lo que se recomienda no incluirlos en la ecuación.

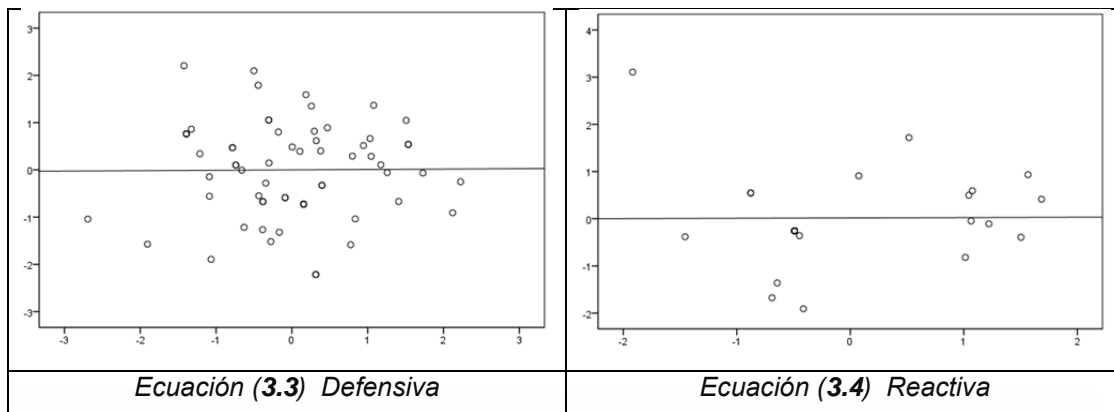
CUADRO 56 REGRESIÓN MÚLTIPLE (VARIABLE COMPETITIVIDAD POR ESTRATEGIA)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 57 DISPERSIÓN RESIDUOS DE LA REGRESIÓN MÚLTIPLE (VARIABLE COMPETITIVIDAD POR ESTRATEGIA)





FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Las ecuaciones (3.1, 3.2, 3.3 y 3.4) presentan indicadores de significancia estadística,; con ello se podrán hacer precisiones sobre su utilidad. Sobre todo cuando se detecta poco significativo y deberá ser eliminado como sucede con la variable RRHH en las cuatro ecuaciones y la variable Producción en la ecuación (3.4). La siguiente tabla elimina las variables no significativas.

CUADRO 58 VALORACIÓN DE COEFICIENTES (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA COMPETITIVIDAD) ESTRATEGIA 1, 2, 3 Y 4

Estrategia 1 Exploradora				
	MKT	INNOVACIÓN (IN)	RRHH	PRODUCCIÓN (P)
Estadísticamente significativo	✓	✓	✗	✓
Ecuación Resultante (3.1.1)	$Co = -0.17 + .55MKT + .24P + .46IN$			
Estrategia 2 Analizadora				
	MKT	INNOVACIÓN (IN)	RRHH	PRODUCCIÓN (P)
Estadísticamente significativo	✓	✓	✗	✓
Ecuación Resultante (3.2.1)	$Co = 0.13 + .49MKT + .31P + .41IN$			
Estrategia 3 Defensiva				
	MKT	INNOVACIÓN (IN)	RRHH	PRODUCCIÓN (P)
Estadísticamente significativo	✓	✓	✗	✓
Ecuación Resultante (3.3.1)	$Co = -0.006 + .53MKT + .22P + .55IN$			
Estrategia 4 Reactiva				
	MKT	INNOVACIÓN (IN)	RRHH	PRODUCCIÓN (P)
Estadísticamente significativo	✓	✓	✗	✗
Ecuación Resultante (3.4.1)	$Co = -0.45 + .96MKT + .73IN$			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Ahora se analiza la variable crecimiento, para lo cual se repitió el procedimiento de regresión múltiple y sus principales indicadores se muestran a continuación:

CUADRO 59 RESUMEN DE ESTADÍSTICOS (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO) ESTRATEGIA 1, 2, 3 Y 4

Tipo de Estrategia	Estadísticos			
	R	R ²	R ² Corregida	Durbin-Watson
Exploradora	.721	.520	.458	1.89
Analizadora	.724	.524	.505	1.84
Defensiva	.567	.321	.274	1.51
Reactiva	.413	.171	.005	1.11

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 60 ANOVA (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO) ESTRATEGIA 1, 2, 3 Y 4

		$Cr = \beta + aF_1 + bF_2 + cF_3 + dF_4$			
	Estrategia	Σ De Cuadrados	G.L.	Media cuadrática	Sig.
Regresión	Exploradora	19.295	4	4.824	0.000
Residual		17.791	31	.574	
Total		37.086	35		
Regresión	Analizadora	56.004	4	14.001	0.000
Residual		50.784	97	.524	
Total		106.788	101		
Regresión	Defensiva	16.054	4	4.013	0.000
Residual		33.917	58	.585	
Total		49.971	62		
Regresión	Reactiva	1.898	4	.474	0.417
Residual		9.231	20	.462	
Total		11.129	24		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 61 COEFICIENTES (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO) ESTRATEGIA 1, 2, 3 Y 4

		$Cr = \beta + aF_1 + bF_2 + cF_3 + dF_4$			
		Coeficientes		Estadísticos de colinealidad	
Estrategia		(no estandarizado)	Sig.	Tolerancia	FIV
Exploradora	(constante)	.039	.757		
	MKT	.204	.121	1.000	1.000
	INNOVACIÓN (IN)	.591	.000	1.000	1.000
	RRHH	-.351	.010	1.000	1.000
	PRODUCCIÓN (P)	-.192	.144	1.000	1.000
Analizadora	(constante)	.107	.138		
	MKT	.283	.000	1.000	1.000
	INNOVACIÓN (IN)	.622	.000	1.000	1.000
	RRHH	-.155	.034	1.000	1.000
	PRODUCCIÓN (P)	.252	.001	1.000	1.000
Defensiva	(constante)	.007	.946		
	MKT	.287	.004	1.000	1.000
	INNOVACIÓN (IN)	.300	.003	1.000	1.000
	RRHH	.289	.004	1.000	1.000
	PRODUCCIÓN (P)	.057	.563	1.000	1.000
Reactiva	(constante)	-.322	.028		
	MKT	.009	.947	1.000	1.000
	INNOVACIÓN (IN)	.254	.082	1.000	1.000
	RRHH	.109	.441	1.000	1.000
	PRODUCCIÓN (P)	-.050	.720	1.000	1.000

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

$$Cr = 0.04 + .20MKT - .19P + .59IN - .35RRHH$$

Ecuación (4.1) Exploradora

$$Cr = 0.11 + .28MKT + .25P + .62IN - .15RRHH$$

Ecuación (4.2) Analizadora

$$Cr = 0.007 + .29MKT + .06P + .30IN + .29RRHH$$

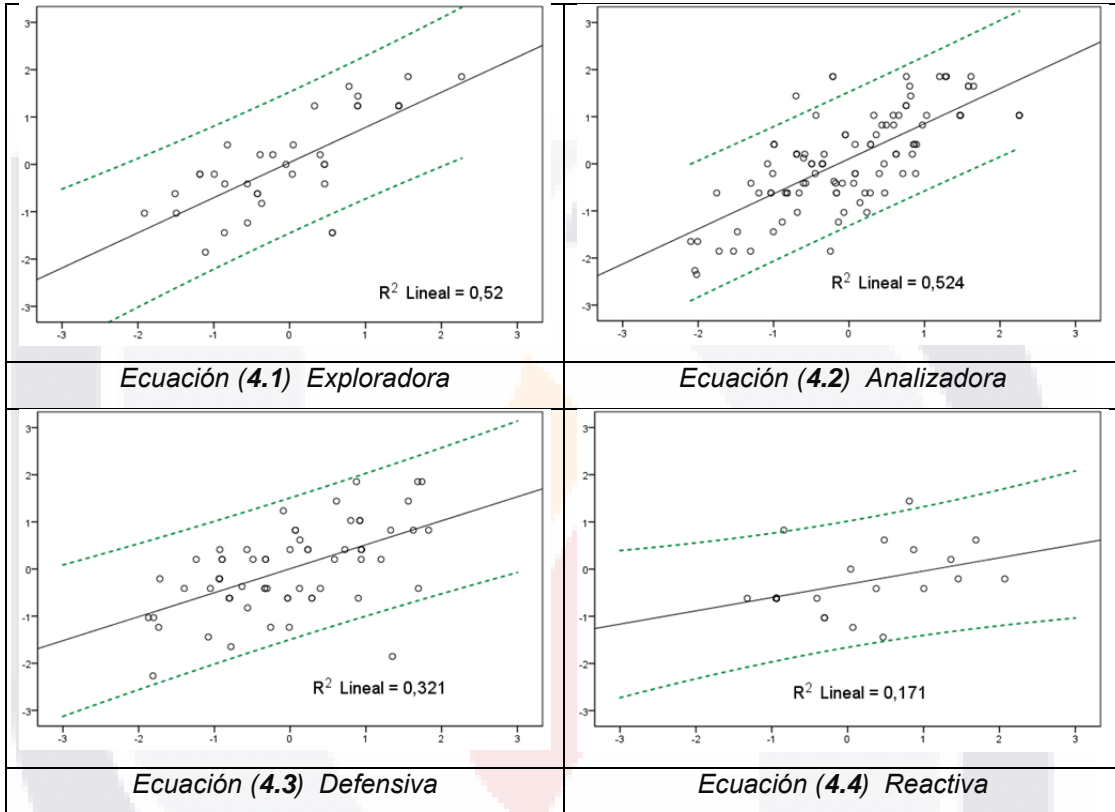
Ecuación (4.3) Defensiva

$$Cr = -0.32 + .009MKT - .05P + .25IN + .10RRHH$$

Ecuación (4.4) Reactiva

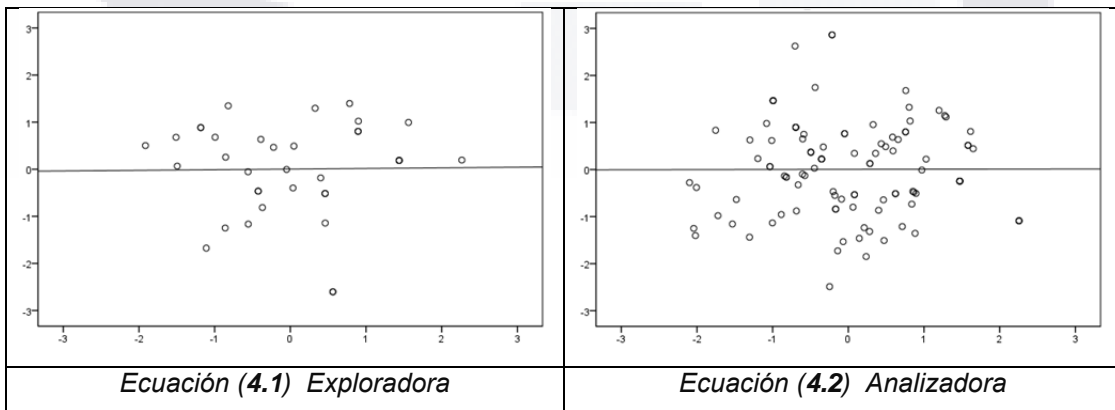
Inicialmente se observa que la ecuación (4.4) presenta menor significancia en sus coeficientes en concordancia con el valor de R^2 de la tabla resumen, por lo que no se debe utilizar (en estas condiciones) para predecir el comportamiento de la variable Crecimiento.

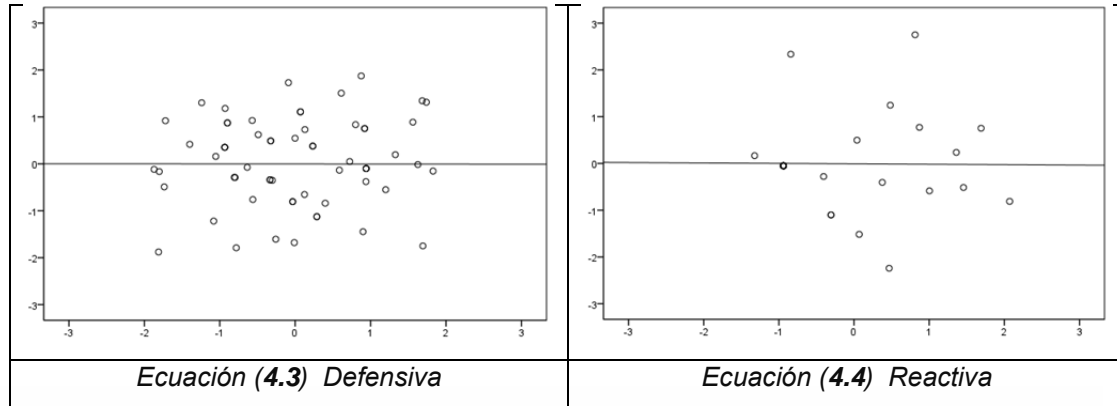
CUADRO 62 REGRESIÓN MÚLTIPLE (VARIABLE CRECIMIENTO POR ESTRATEGIA)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 63 DISPERSIÓN RESIDUOS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE (VARIABLE CRECIMIENTO POR ESTRATEGIA)





FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Si analizamos las gráficas de regresión y residuos, se observa que las ecuaciones (4.1) y (4.2) tienen baja dispersión de los datos, tienen un valor de R^2 válido estadísticamente para representar el comportamiento de la variable Crecimiento. Mientras que las ecuaciones (4.3) y (4.4) van perdiendo la capacidad de inferencia sobre dicha variable.

Vences (1999) señala que al tratar de apegarse estrictamente a la teoría estadística ocurre que alguna de las ecuaciones resultantes debe ser recalculada debido a que alguno de los componentes ya no sea estadísticamente significativo. Ello no debe interpretarse como un fracaso sino como elemento informativo en el proceso de análisis y explicación del fenómeno observado. En la tabla siguiente se eliminan por significancia del coeficiente y por el signo (negativo se entendería como disminución de esfuerzos en una variable).

CUADRO 64 VALORACIÓN DE COEFICIENTES (REGRESIÓN MÚLTIPLE PARA CRECIMIENTO) ESTRATEGIA 1, 2, 3 Y 4

Estrategia 1 Exploradora				
	MKT	INNOVACIÓN (IN)	RRHH	PRODUCCIÓN (P)
Estadísticamente significativo	<input checked="" type="checkbox"/>	✓	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ecuación Resultante (4.1.1)	$Cr = 0.04 + .59IN$			
Estrategia 2 Analizadora				
	MKT	INNOVACIÓN (IN)	RRHH	PRODUCCIÓN (P)
Estadísticamente significativo	✓	✓	<input checked="" type="checkbox"/>	✓
Ecuación Resultante (4.2.1)	$Cr = 0.11 + .28MKT + .25P + .62IN$			

Estrategia 3 Defensiva				
	<i>MKT</i>	<i>INNOVACIÓN (IN)</i>	<i>RRHH</i>	<i>PRODUCCIÓN (P)</i>
<i>Estadísticamente significativo</i>	✓	✓	✓	☒
<i>Ecuación Resultante (4.3.1)</i>	$Cr = 0.007 + .29MKT + .30IN + .29RRHH$			
Estrategia 4 Reactiva				
	<i>MKT</i>	<i>INNOVACIÓN (IN)</i>	<i>RRHH</i>	<i>PRODUCCIÓN (P)</i>
<i>Estadísticamente significativo</i>	☒	☒	☒	☒
<i>Ecuación Resultante (4.4.1)</i>	No resultante			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La tabla debe interpretarse que la Ec. (4.1.1) el Crecimiento depende de la Innovación. Para Ec. (4.2.1) El Crecimiento depende de MKT, Innovación y Producción. Mientras que en Ec. (4.3.1) el Crecimiento depende de MKT y de la Innovación. Al aplicar dichos criterios no se obtuvo la correspondiente Ec. (4.4.1).

Toca el turno al modelamiento de la relación entre variables, en la búsqueda de presentar un modelo conceptual que permita al lector interpretar los efectos y posibles consecuencias de modificar alguno de los parámetros de las variables.

CAPITULO VIII. MODELO PARA EL ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS QUE DETERMINAN EL CRECIMIENTO Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR ALIMENTOS-AGROINDUSTRIA

La utilidad de los modelos conceptuales es representar la realidad, desde un punto de vista determinado, aunque sólo sirve como una guía que no incluye los pasos concretos para su aplicación. Por ejemplo una estrategia de precio es en realidad un método sistematizado para la fijación del mismo, mientras la alineación de precios es el ofrecimiento de mercancías en un rango limitado de precios fijos.

La formulación de un modelo conceptual parte del análisis de los datos recogidos en la investigación con respecto las unidades de un colectivo, según Briones (2002) inicialmente hay que determinar mediante técnicas estadísticas, las magnitudes y relaciones que se dan en esos datos, de manera de alcanzar los objetivos propuestos.

Cuando se busca que una investigación cumpla con parámetros de confiabilidad, la consistencia es fundamental, de manera que si uno aplica una técnica estadística los resultados no presenten inconsistencias o existan situaciones “donde a juicio del investigador” se dejen a un lado variables que sean necesarias para el entendimiento de los resultados de la investigación. Sin embargo, es posible que exista un cuestionario con aceptables parámetros de confiabilidad (resultados son consistentes), pero que no mida lo que se espera. (Aguilera & Rodríguez, 2009)

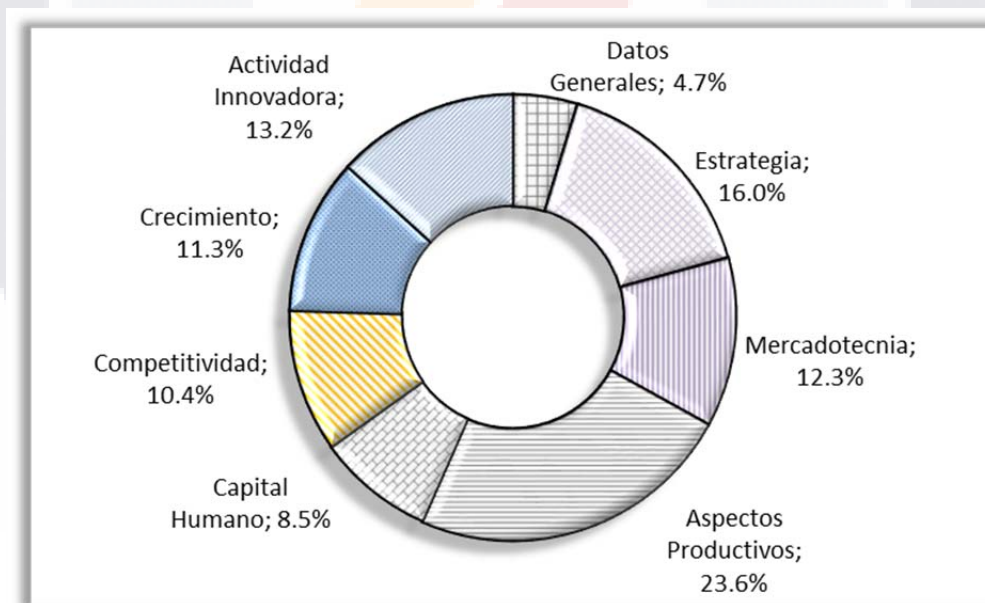
En esta sección se pretende encontrar la mejor argumentación teórica sobre el comportamiento de las variables, en concordancia con la información empírica a que se tuvo acceso. La referencia a las dos vertientes del conocimiento se hace porque existe la posibilidad de que cierto componente de los procesos humanos no sea descrito en la forma más apegada a la teoría.

Los resultados obtenidos en este trabajo presentan varios aspectos que merecen ser profundizados, al menos el presente documento así lo intenta, pero lo que no quede completamente analizado será parte de otro tipo de investigaciones a través de la líneas de generación de conocimiento en las distintas universidades e institutos dedicados a la investigación y difusión de conocimientos.

Inicialmente se realizaron las pruebas que determinan la confiabilidad del instrumento y el resultado permite identificar que el instrumento de recolección de datos mide, a través de cada grupo de ítems, el comportamiento de las variables por analizar.

Si bien es un instrumento perfectible, fue diseñado para aportar información y elementos mediante los cuales futuras investigaciones podrán seleccionar características específicas de análisis. Por ejemplo existen preguntas dicotómicas que excluyen aquellas empresas en donde su estructura organizacional sea más departamentalizada (como la presencia de gerentes para cada área, el origen familiar de la inversión e incluso el género y grado de estudios de la gerencia).

El equilibrio entre los ítems dedicados a las variables se representó en la siguiente gráfica, por lo que se observará que el bloque conceptual dedicado a Capital Humano para la variable (RRHH) es el que tiene menor número de preguntas, mientras que el bloque dedicado a Aspectos Productivos (Producción) tiene más ítems por que evalúa el uso de TIC's, las acciones de Mantenimiento y Calidad, así como la Productividad y el propio Proceso productivo.



GRÁFICA 36 BALANCE PORCENTUAL DE ÍTEMS POR BLOQUE CONCEPTUAL

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La forma y características⁶² de los histogramas (incluyendo su curva de normalidad) nos dan información de que las respuestas no están ubicadas al centro de la escala de medición,⁶³ sino que se hayan en general ligeramente por encima de la media de la escala (3). Ello puede interpretarse como una ligera tendencia a una actitud positiva sobre las condiciones que guarda cada variable en las empresas encuestadas. En este sentido el instrumento de medición podría complementarse con información objetiva de la empresa (Balances Contables, Nivel de Utilidades o Inversión en activo fijo) pero dichos elementos no están a disposición de los investigadores para la mayoría de las empresas sobre las que se hizo el estudio. Sin embargo el diseño de un modelo que represente los elementos que tienen influencia en el comportamiento de una variable es en si mismo una aportación al conocimiento que debe destacarse en esta investigación, más allá de las posibles áreas de mejora en la propia investigación.

Aceves (2004) propuso que un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser, a través de la generalización de particularidades; en cambio un modelo operativo es el que se usa en la práctica dentro de las empresas.

Pehrsson (2007) presentó un Modelo de estados estratégicos, fundamentado sobre la idea de contingencia en un esquema donde existe marco de libertad para que las actividades específicas estén encaminadas hacia modificaciones sutiles en la estrategia con el fin de hacerlas más efectivas. Este autor indica que cuando una compañía ha penetrado en sectores de mercado específicos (delimitados y medibles con respecto a la totalidad del mercado), hace que sus resultados no dependan de un solo segmento de mercado.

A continuación se presentan los procedimientos estadísticos con los cuales se logra la representación conceptual de la relación entre variables, utilizando en primera instancia el análisis factorial y posteriormente el análisis de regresión.

⁶² Haciendo referencia a los estadísticos de *Asimetría* y de *Curtosis*.

⁶³ Recordar que se utilizó la escala de Likert con 5 posibles respuestas, desde Totalmente en desacuerdo hasta Totalmente de Acuerdo.

Diseño por Carga Factorial

Antes de hacer el análisis se realizaron los procedimientos para poder determinar la correlación entre variables, no por que sea condición requerida para encontrar los factores que agrupan a las variables; más bien por que se requería tener el panorama completo del comportamiento de los datos. De otra forma se podría caer en imprecisiones en las conclusiones obtenidas. Los componentes de las variables Innovación, MKT y Producción si mostraron correlación significativa hacia las variables Crecimiento y Competitividad; sin embargo la variable RRHH presentó baja correlación lineal.

- El primer componente de la variable RRHH es Organización en el instrumento se usaron dos ítems:
 - Falta de estímulo a la cooperación, al compromiso y a la participación basadas en la satisfacción del trabajador
 - Diseño organizativo y estilo directivo inadecuados para acumular intangibles
- El segundo componente de la variable RRHH es Competencias en el instrumento se usaron dos ítems:
 - Escaso desarrollo de las competencias del capital humano y del aprendizaje
 - Falta de competencias para la gestión del conocimiento

Pasando al análisis factorial, se encontró que el exploratorio señalaba 10 factores para agrupar el comportamiento de las variables MKT, Producción, Innovación y RRHH, mientras que al apoyarse en el constructo teórico se obtienen 4 factores (método de máxima verosimilitud).

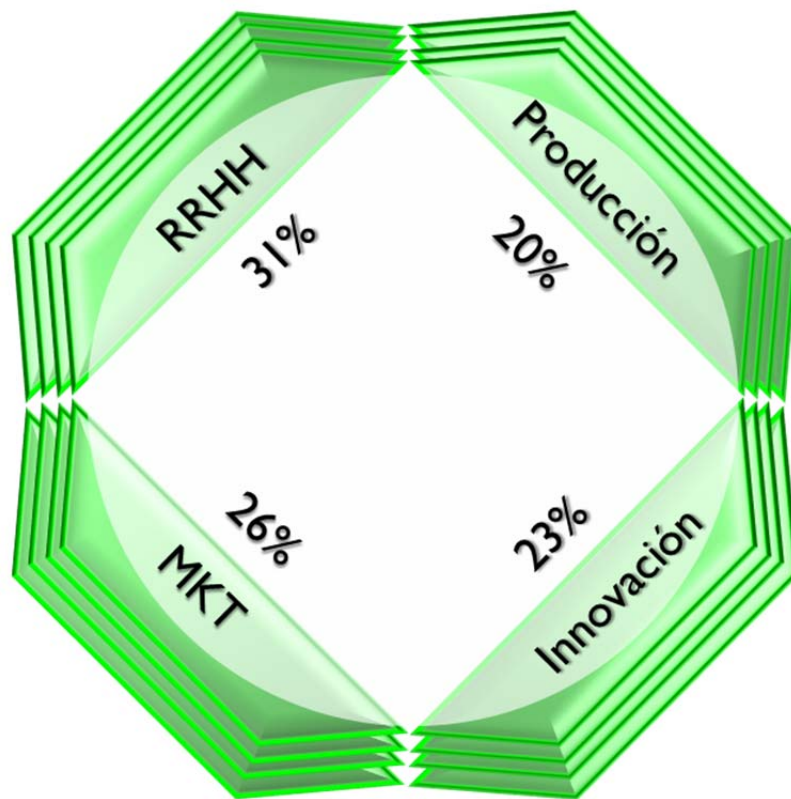
CUADRO 65 ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO⁶⁴ (CARGA PORCENTUAL POR FACTOR)

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Promedio en cada Factor	.706	.524	.628	.845
Carga porcentual de cada factor	26%	20%	23%	31%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Estos resultados representan que al comparar porcentualmente lo que los gerentes de empresa expresan, es que se le da mayor importancia al factor 4 (RRHH).

La ventaja del análisis factorial estriba en la capacidad para agrupar en pocos factores el comportamiento de los datos; de otra manera no se hubiera considerado el factor RRHH debido a su baja correlación lineal.



GRÁFICA 37 MODELO FACTORIAL

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

⁶⁴ Se utilizó el método de rotación: Varimax con Kaiser

Cuando el análisis factorial confirmatorio arroja que el factor con mayor carga porcentual es RRHH se le debe poner en el contexto de que los empresarios asumen que si bien los equipos y procesos son importantes, sin el factor humano no se podrán obtener resultados positivos para la organización.

Este hallazgo confirma las definiciones y recomendaciones expresadas por Hamel (1996) Makadok (2001) Bordonaba (2006) Arian & Mcgahan (2010) donde se reconoce la importancia del empleado como eslabón en la cadena de decisiones y procesos que conforman las actividades de la empresa. Si este resultado se desea comparar con el procedimiento de regresión se debe calcular cada variable de regresión a partir del propio análisis factorial (al utilizar el programa SPSS se obtienen las puntuaciones correspondientes), de manera que se puede encadenar el Análisis Factorial Confirmatorio con el de Regresión Lineal.

En lo que respecta al tipo de Estrategia como elemento de selección, al momento de realizar el análisis factorial confirmatorio se generó una tabla de la cual surgen varias observaciones.

CUADRO 66 ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO (EXPRESADO EN TÉRMINOS PORCENTUALES)

Variable	Componente	Estrategia (Tipología de Miles & Snow, 1978 y 1986)			
		Exploradora	Analizadora	Defensiva	Reactiva
INNOVACIÓN	Producto	22%	36%	<u>61%</u>	32%
	Organización	<u>43%</u>	32%	23%	35%
	Conocimiento	35%	31%	<u>15%</u>	34%
MKT	Producto	34%	22%	<u>12%</u>	29%
	Precio	<u>9%</u>	25%	29%	<u>13%</u>
	Plaza	29%	27%	29%	33%
	Promoción	29%	26%	30%	25%
PRODUCCIÓN	TIC'S	<u>10%</u>	30%	<u>13%</u>	<u>70%</u>
	Proc. /Equip.	26%	31%	22%	<u>2%</u>
	Productividad	31%	<u>16%</u>	17%	<u>2%</u>
	Calidad	27%	<u>16%</u>	23%	<u>18%</u>
	Mantto.	<u>6%</u>	<u>8%</u>	<u>26%</u>	<u>8%</u>
RRHH	Organización	50%	50%	50%	55%
	Competencias	50%	50%	50%	45%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

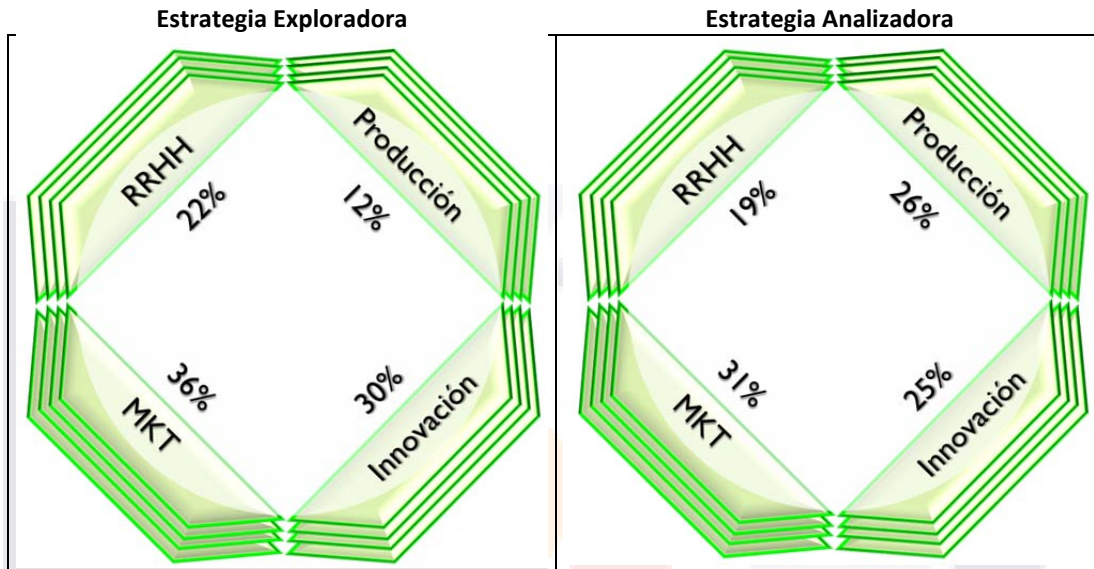
En cada recuadro se representa el 100% de cada una de las variables por cada columna que representa cada uno de los tipos de estrategia, de esta manera:

- La variable Innovación se comporta de forma similar en las estrategias Analizadora y Reactiva, pero adquiere puntos extremos para los otros dos tipos de estrategia. En el caso de la Exploradora se le da mayor importancia al factor de innovación en aspectos organizativos y menos al producto. Mientras que la Defensiva le otorga la puntuación más alta 61% a innovaciones en producto, pero deja relegado a sólo el 15% a innovaciones en conocimiento.
- Para la variable MKT la estrategia Exploradora sólo le otorga un 9%, la Analizadora tiene el comportamiento más equilibrado, mientras que la estrategia Defensiva le da menor peso a la mercadotecnia del producto y la Reactiva le otorga a la mercadotecnia en precio su menor puntuación.
- La variable RRHH para las cuatro Estrategias presenta un valor muy similar y equilibrado para sus dos componentes (organización y capacidades), ello denota la baja influencia que tiene el tipo de estrategia en el comportamiento de la variable RRHH.
- En la variable Producción es donde se encuentran la mayor cantidad de diferencias; la Exploradora le da poco valor a uso de TIC'S (de manera similar a la Defensiva, pero la Reactiva le otorga un 70% de importancia), todas excepto al estrategia Defensiva (26%) le otorgan poco valor al concepto de acciones de mantenimiento de equipos e instalaciones (entre 6% y 8%).
- Destaca que los esfuerzos por mejora de procesos y productividad para la estrategia Reactiva son lo menos importantes (sólo le otorga el 2% a cada uno) con ella esta estrategia se convierte en la menos balanceada o más polarizada.

Para facilitar la comparación entre estrategias se presenta el siguiente cuadro donde se identifica que en la Estrategia Exploradora la Innovación y MKT son las variables con mayor peso porcentual, mientras que en la Analizadora está un poco más equilibrada la relación entre MKT, Innovación y Producción. Al aislar la variable Producción se observa que la Estrategia Analizadora le da el doble de importancia porcentual que la Exploradora,

lo cual esta en línea con los conceptos señalados por Miles y Snow (1978, 1986) Tan *et al* (2006) Aguilera, González, y Rodríguez (2011f) sobre los diferentes resultados obtenidos por las empresas según el tipo de estrategia.

CUADRO 67 MODELO FACTORIAL POR ESTRATEGIA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El modelo factorial tiene la ventaja de incluir las cuatro variables de análisis, para que el gerente de empresa tenga elementos de decisión, permitiéndole diferenciar la magnitud de cada variable según sea la estrategia que desee aplicar.

Diseño por Ecuaciones de Regresión

Inicialmente se tomó en consideración los resultados del análisis de correlación, para las variables independientes (*Innovación*, *MKT*, *Producción* y *RRHH*) contra las variables dependientes (*Competitividad* y *Crecimiento*), aunque se partió del argumento de introducir todas las variables y dependiendo de si resultasen estadísticamente significativas seguirán formando parte de la ecuación correspondiente. Por ello se comparan en la tabla siguiente las ecuaciones de regresión para Competitividad y Crecimiento, si se considera que los valores fueron normalizados para facilitar las comparaciones, se podrán anticipar observaciones de la mayor influencia de alguna de las variables.

CUADRO 68 MODELAMIENTO POR REGRESIÓN MÚLTIPLE

$Co = -0.2 + .43MKT + .53P + .44IN$	<i>(1.2) Ecuación de Regresión Múltiple para Competitividad sin RRHH</i>
$Cr = 0.1 + .14MKT + .50P + .39IN$	<i>(2.2) Ecuación de Regresión Múltiple para Crecimiento sin RRHH</i>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Si bien se pudieron haber presentado las ecuaciones desglosadas (incluirían los componentes de cada variable), las dos ecuaciones presentadas permiten identificar que tanto para Crecimiento como para Competitividad la variable que más influye se ubica en Producción. Obviamente en diferente magnitud en sus componentes de TIC's, Calidad, Mantenimiento, Procesos y Equipos y Productividad.

Para Competitividad se observa que la ecuación está más balanceada en sus tres variables, mientras que para Crecimiento la menor influencia se ubica en la variable MKT, es decir, los resultados de crecimiento (con elementos de rentabilidad, flujo de efectivo y posición financiera) se ven poco influidas por los esfuerzos realizados en el aspecto de mercadotecnia.

En el proceso de toma de decisiones, los gerentes se ven inmersos en una nube de información con muchas variables y en donde no es tan fácil predecir los resultados de

asumir alguna acción que pretenda mejorar la posición competitiva o que vaya encaminada a mejorar los resultados financieros de la empresa. En este supuesto las dos ecuaciones anteriores facilitan la decisión, para Competitividad hay más impacto si considera Producción; para Crecimiento sucede algo similar y en ambos casos las acciones sobre MKT tienen el menor impacto en las dos variables.

Como la toma de decisiones se ve influenciada por la estrategia que prevalece en la organización se realizó una tabla de comparación por estrategia donde se incluyen las ecuaciones correspondientes para Crecimiento y Competitividad.

CUADRO 69 MODELAMIENTO POR ECUACIONES DE REGRESIÓN MÚLTIPLE (VÍA ESTRATEGIA)

Estrategia 1 Exploradora	
Ecuación Resultante (3.1.1)	$Co = -0.17 + .55MKT + .24P + .46IN$
Ecuación Resultante (4.1.1)	$Cr = 0.04 + .59IN$
Estrategia 2 Analizadora	
Ecuación Resultante (3.2.1)	$Co = 0.13 + .49MKT + .31P + .41IN$
Ecuación Resultante (4.2.1)	$Cr = 0.11 + .28MKT + .25P + .62IN$
Estrategia 3 Defensiva	
Ecuación Resultante (3.3.1)	$Co = -0.006 + .53MKT + .22P + .55IN$
Ecuación Resultante (4.3.1)	$Cr = 0.007 + .29MKT + .30IN + .29RRHH$
Estrategia 4 Reactiva	
Ecuación Resultante (3.4.1)	$Co = -0.45 + .96MKT + .73IN$
Ecuación Resultante (4.4.1)	No resultante

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- Para Estrategia Exploradora.
 - La Competitividad se ve mayormente influenciada por los esfuerzos de mercadotecnia y en menor grado por la variable Producción.
 - El Crecimiento sólo se ve influenciado por la variable Innovación.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

➤ Para Estrategia Analizadora.

- La Competitividad se ve mayormente influenciada por los esfuerzos de mercadotecnia y por la variable Innovación (es una ecuación mas equilibrada) mientras que la variable Producción influye pero no en la misma proporción.
- Para Crecimiento la variable Innovación influye el doble en comparación a MKT y Producción.

➤ Para Estrategia Defensiva.

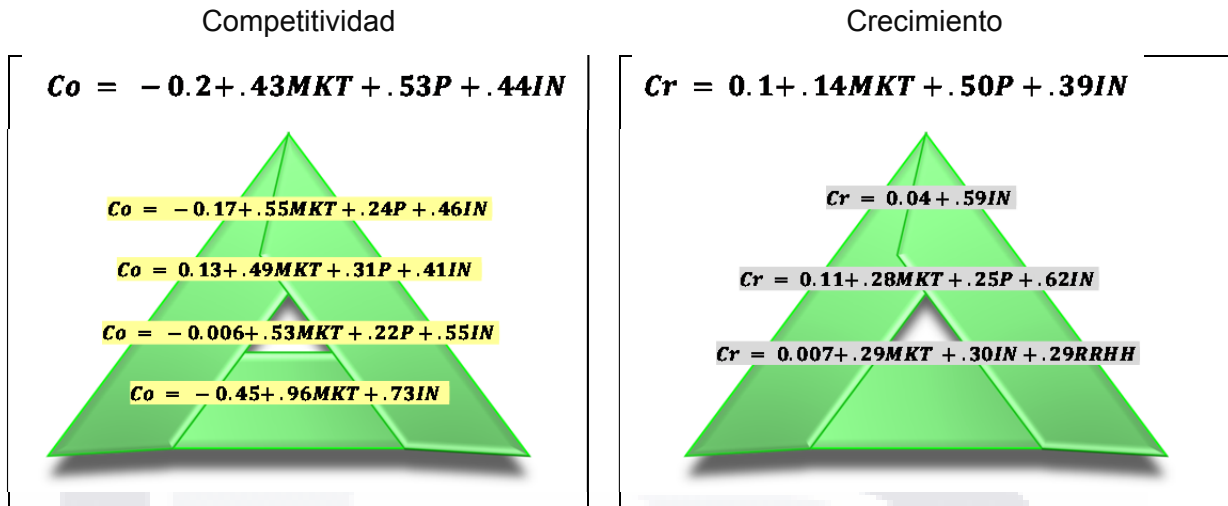
- La Competitividad se ve mayormente influenciada por MKT en casi igual proporción que la variable Innovación, pero la variable Producción es la mitad de la influencia de cualquiera de las otras dos.
- No existe diferencia significativa entre las influencias de las tres variables hacia el Crecimiento.

➤ Para Estrategia Reactiva.

- La Competitividad se ve mayormente influenciada por los esfuerzos de mercadotecnia y en menor grado por la variable Innovación, donde la variable Producción no afecta a la Competitividad.
- No se obtuvo ninguna ecuación que pudiera predecir el Crecimiento por la influencia de las tres variables en análisis.

El modelamiento vía regresión múltiple presenta la ventaja de evaluar el impacto de la mayor cantidad posible de variables incluidas en el análisis y elimina aquellas que no aportan validez estadística.

CUADRO 70 MODELO DE ECUACIONES DE REGRESIÓN MÚLTIPLE



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Con la información presentada, el modelo factorial y los modelos de ecuaciones de regresión múltiple, el gerente de empresa tendrá suficientes elementos para decidir que tipo de estrategia podría elegir para su organización, siempre y cuando haya evaluado las características y limitaciones presentes.

Si desea evaluar el impacto específico en cada ecuación podría ubicar a su empresa por medio del instrumento de recolección de datos (encuesta aplicada en esta investigación) para conocer el valor inicial de su empresa dentro del conjunto de ecuaciones, de ahí sustituiría el valor al que desea llegar (tomando como base sus prioridades empresariales) y obtendría el efecto de la interacción de variables en cada una de ellas (Competitividad y Crecimiento).

CONCLUSIONES

En éste apartado se concentran las explicaciones obtenidas de los diferentes procedimientos de análisis de los datos recabados mediante las encuestas y la entrevista con los responsables de las empresas. Es aquí donde se expresan las observaciones particulares del investigador sobre la misma, denotándose las particularidades, la cercanía con criterios a priori, la similitud con el sentido común y las diferencias hacia el comportamiento esperado de las variables.

Las investigaciones referentes al comportamiento y las características de las PYMES de Aguascalientes sólo podrán ser consideradas útiles en la medida en que los resultados que arrojen puedan ser interpretados y replicados para generalizar características y comportamientos.

Por ello los datos analizados en esta investigación son suficientes para inferir recomendaciones, que los gerentes evaluarán para determinar si tomarán medidas para obtener alguna ventaja competitiva. Con dicha información se puede identificar los factores que debieran considerarse para la toma de decisiones, aunque es entendible según Chauca (2000) que la administración estratégica de la competitividad conlleva un proceso de integración de información amplia.

Siguiendo a Hamel (1996) quien define algunos principios que le facilitarían a los directivos de las empresas el entendimiento del funcionamiento de las estrategias, se podría enmarcar los resultados de la presente investigación puesto que destaca conceptos complementarios a los modelos aquí propuestos:

- El cambio no es uno de los problemas sino el compromiso de llevarlo a cabo.
- La estrategia que surge de un proceso análisis fomenta la democracia y participación de los integrantes de la organización.
- Cualquiera en la organización puede participar en el desarrollo e implementación de las estrategias lo cual genera un sentimiento de pertenencia, orgullo y compromiso.

En este sentido la presente investigación tomó los conceptos de teorías establecidas y los aplicó a un conjunto de empresas que se ubican en el sector alimentos-agroindustria y con los resultados obtenidos se aporta información que será de utilidad para el responsable de tomar decisiones al interior de la empresa.

En cuanto a la comprobación de hipótesis se presentan las siguientes fundamentaciones para explicar los resultados, de manera que en el diseño de la presente investigación se plantearon objetivos e hipótesis que a la luz de los resultados obtenidos serán rechazadas o no, con la finalidad de aportar elementos a la construcción de conocimiento sobre las PYMES en el Estado de Aguascalientes y específicamente aquellas ubicadas en el sector alimentos Agroindustria.

CUADRO 71 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis		Resultado
H ₁	El tipo de <i>Estrategia</i> empresarial considera diferentes variables que influyen en el <i>Crecimiento</i> .	<p>No Rechazar</p> <p>Para la Estrategia <i>Exploradora</i> sólo influye la Innovación. Para la Estrategia <i>Analizadora</i> influyen MKT, Innovación y Producción. Para la Estrategia <i>Defensiva</i> influyen MKT, Innovación y RRHH. Para la Estrategia <i>Reactiva</i> no se pudo calcular una ecuación válida.</p>
H ₂	El tipo de <i>Estrategia</i> empresarial considera diferentes variables que influyen la <i>Competitividad</i> .	<p>Rechazar</p> <p>Para las Estrategia <i>Exploradora</i>, <i>Analizadora</i>, <i>Defensiva</i> y <i>Reactiva</i> se encontraron las mismas variables MKT, Innovación y Producción. En ninguna estuvo presente RRHH por no ser estadísticamente significativa.</p>
H ₃	La estrategia de tipo Exploratoria es más efectiva, en términos de Crecimiento empresarial, que la Estrategia Analizadora.	<p>Rechazar</p> <p>Sustituyendo el valor medio (3) en cada ecuación de regresión la diferencia no es significativa. Exploradora vs. Analizadora (3.58 vs. 3.76)</p>
H ₄	La interacción de las variables analizadas permite su agrupación diferenciando sus efectos en las variables Crecimiento y Competitividad.	<p>No Rechazar</p> <p>Las ecuaciones de regresión son significativas pero diferentes en la magnitud de la influencia individual de las variables. La magnitud de los coeficientes es significativamente distinta sobre todo en la variable MKT</p> <p>Cr = 0.1 + 0.14MKT + 0.50P + 0.39IN Co = -0.2 + 0.43MKT + 0.53P + 0.44IN</p>

Hipótesis		Resultado
H ₅	El tipo de Estrategia define la importancia de las variables internas de los factores de Mercadotecnia, Innovación Producción y RRHH.	<p>No Rechazar</p> <p>Al hacer el corte por tipo de estrategia las magnitudes de los coeficientes varían significativamente.</p> <p>Competitividad</p> <p>MKT, varía desde 0.49 (Analizadora) hasta 0.96 (Reactiva). Producción, varía desde 0.22 (Defensiva) hasta 0.31 (Analizadora). Pero no influye (0) en la estrategia Reactiva. Innovación, varía desde 0.41 (Analizadora) hasta 0.73 (Reactiva). RRHH, no esta en ninguna estrategia.</p> <p>Crecimiento</p> <p>MKT, no varía 0.28 (Analizadora) hasta 0.29 (Defensiva). Pero no es estadísticamente significativa para las estrategias Exploradora y Reactiva. Producción, sólo esta presente en (Analizadora) 0.25. Innovación, varía desde 0.30 (Defensiva) hasta 0.62 (Analizadora). Pero no esta en Reactiva. RRHH, sólo esta presente en la estrategia Defensiva.</p>
H ₆	La Estrategia Exploradora da mayor importancia al uso de TIC'S.	<p>Rechazar</p> <p>Con el Análisis Factorial Confirmatorio se obtuvo que TIC's representó sólo (10%), por (31%) de importancia para la mejora de la Productividad</p>
H ₇	La Estrategia Defensiva da mayor importancia a la Mejora de Procesos.	<p>Rechazar</p> <p>Con el Análisis Factorial se obtuvo que da mayor importancia a Mantenimiento (26%) y (22%) a la Mejora de Proceso y Equipos. Donde el menor peso correspondió a las TIC's (12%)</p>

Hipótesis		Resultado
H₈	La variable Calidad es apreciada por igual independientemente del tipo de Estrategia.	<p>Rechazar</p> <p>Con el Análisis Factorial se obtuvieron datos de (27%) Exploradora, (16%) Analizadora, (23%) Defensiva y (18%) Reactiva.</p>
H₉	La Competitividad en las empresas con estrategia Analizadora se ve influenciada en mayor medida por la variable Producción.	<p>Rechazar</p> <p>Los datos de la ecuación de regresión aportan evidencia de su influencia, pero MKT e Innovación tienen mayor influencia.</p> <p>$Co = 0.13 + 0.49MKT + 0.31P + 0.41IN$</p>
H₁₀	El Crecimiento en las empresas con estrategia Exploradora se ve mayormente influenciado por la variable Innovación.	<p>No Rechazar</p> <p>La ecuación de regresión obtenida descarta la influencia de cualquier otra variable a excepción de Innovación.</p> <p>$Cr = 0.04 + 0.59IN$</p>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Las hipótesis son explicaciones tentativas respecto al problema planteado, presentadas a manera de proposiciones, cumplen con su función si están relacionadas con el conocimiento existente y sus resultados no se orientan por el resultado final (Rechazo o No Rechazo). Su utilidad está en aportar elementos de conocimiento empírico de un fenómeno como el que se analiza en la presente investigación.

Al rechazar una hipótesis se está optando por la hipótesis alternativa que tiene el sentido contrario a la argumentación, de tal manera:

- La **H₁** define la aparición de variables que influyen en el Crecimiento
- La **H₂** hace lo mismo para la variable Competitividad.
- La **H₃ H₆ H₇ H₈ H₉ H₁₀** señalan posiciones conceptuales a partir del tipo de estrategia adoptada por la empresa como lo señalan Miles y Snow (1978 y 1986).
- La **H₄** y la **H₅** definen la interacción entre variables MKT, Innovación, Producción y RRHH hacia las variables Competitividad y Crecimiento.

Después de haber evaluado las hipótesis se puede abundar en la discusión teórica que el proceso de formulación de estrategias según Hofer y Schendel (1978) así como Miranda (2007) debe ser alimentado con datos provenientes de fuentes internas y externas, donde se puedan encontrar parámetros de medición señalados por Parnell (1998), Quinn y Voyer (1998) como esquemas de cooperación, mecanismos de respuesta y métodos de evaluación de la efectividad de cada estrategia (Taboada, 2004).

Por ejemplo en el caso de la variable MKT los hallazgos están en general alineados a los conceptos estudiados por Pleshko *et al* (1995) Stanton *et al* (1996), que deducen la división de los esfuerzos en los cuatro elementos básicos de la mercadotecnia (Precio, Producto, Plaza y Promoción). Si bien la frontera del conocimiento señala conceptos como orientación al cliente definidos por Narver y Slater (1990) Jaworski y Kohli (2006) se requeriría hacer una actualización al instrumento de medición para adecuarlo hacia dicha frontera en MKT.

En la variable Producción también existe alineación a los conceptos teóricos planteados por Yam *et al* (2005) Orero (2006) Waldron (2010) Uc *et al* (2011), aunque debe señalarse que si bien las empresas entienden la necesidad de fortalecer cada uno de los componentes de la variable en cuestión, se necesita como lo señalan Mukherji y Mukherji (2010) ciertas condiciones mínimas en la empresa. Abundando al respecto estaríamos hablando de que la empresa al menos evalúe el rendimiento de sus esfuerzos productivos, que existan canales efectivos de comunicación y que el proceso de toma de decisiones este nutrido por una comprensión de las propias capacidades y limitaciones de la organización en la búsqueda de aprovechar oportunidades de mercado.

Yam, Takhisto, y Miltz (2005) señalan que una ventaja que las empresas de alimentos pueden desarrollar se refiere a la incursión de la tecnología del empaque, específicamente cuando se trata de proteger las propiedades nutricionales y organolépticas de los alimentos. Por la incorporación de diversos componentes del empaque capaces de indicar condiciones de manejo, del medio ambiente donde estuvo expuesto el empaque, e incluso existen aquellos dispositivos que almacenan datos (temperatura, humedad y cualquier otra característica útil para el administrador de la cadena de abastecimiento).

Si bien no todas las empresas PYMES pueden integrar los desarrollos tecnológicos en cuanto a empaque, si pueden mantenerse alerta sobre las tendencias en tecnología de alimentos. Con ello estarán en posibilidades reaccionar de manera oportuna a las condiciones cambiantes del entorno competitivo de negocios, dándoles la oportunidad de desarrollar alguna ventaja competitiva.

Además Hill, Yates y Jones (2006) en su investigación argumentan que las PYMES presentan algunas dificultades específicas para incorporación de IT, en primera instancia por que no todos sus procesos han sido estandarizados, además existe la problemática que modelar sus procesos para incorporarlos en un sistema específicamente configurado para sus actividades principales. Por otro lado, existe la idea de que al seleccionar alguna aplicación informática que les ayude a controlar mejor sus actividades, pudiera caerse en entregar información sensible a un tercero, cuya confidencialidad aún no ha sido probada.

En la variable Innovación confluyen circunstancias que van desde la propia percepción del concepto hasta las condiciones para llevarla a cabo, de manera que el proceso de innovación puede darse a diferentes niveles (dentro y fuera de la propia empresa) coincidiendo en temporalidad. Siendo los gerentes responsables de identificar la oportunidad y pertinencia de cada uno de los esfuerzos por desarrollar innovaciones. De hecho el análisis de las circunstancias bajo las cuales los procesos de innovación se desarrollan tiene influencia directa en la predisposición para aceptar elementos de colaboración o de alianza con otras empresas (relacionadas directa o indirectamente en el sector productivo donde se inserta cada empresa). (Hadjimanolis, 2000) (Martinez & Molina, 2011) (Aguilera, González, & Rodríguez, 2011e) (Aguilera, González, & Rodríguez, Factores que impactan la competitividad de las PYMES, 2011c)

Si de los mecanismos de distribución se trata Laseter, Berg y Turner (2003) señalan la importancia de adecuarse a las necesidades cambiantes de los clientes como mecanismos de innovación, lo puede llevar a la empresa a considerar una estrategia regional en lugar de una que sólo haga referencia al contexto local.

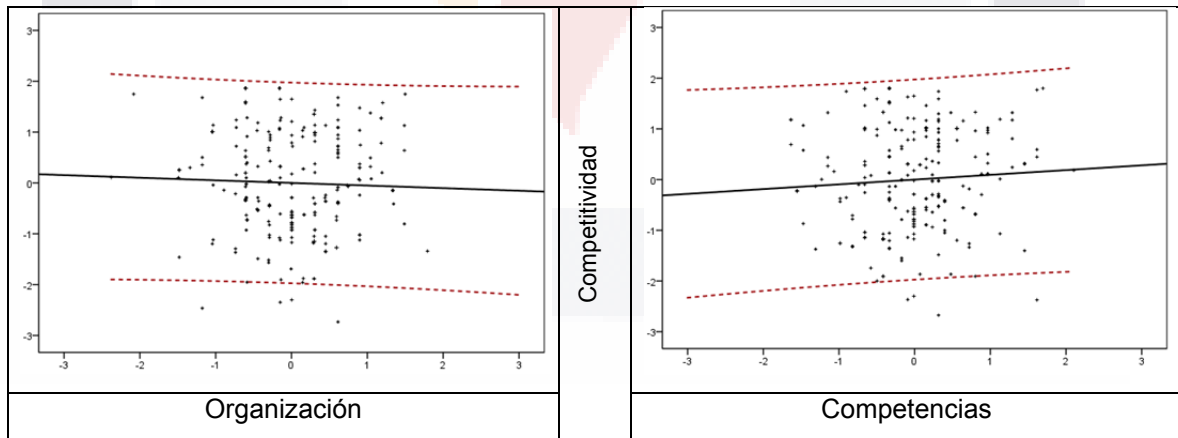
Estar alerta a los cambios en el entorno empresarial, es una de las tareas básicas de un gerente; aunque es imposible detectar todos los cambios a su alrededor, si es posible analizar aquellas variables que influyen en el comportamiento de otras empresas.

Si es el caso del fenómeno de globalización, podría dividirse la información según su origen, por ejemplo: el análisis de las expectativas del consumidor, la innovación (en procesos, mercadotecnia y/o productos). Si bien existen contradicciones al respecto, varios autores identifican que el tamaño de la empresa tiene poca influencia en las características específicas que definen la estrategia de innovación en las empresas como lo señala Okunnu *et al* (2010).

Al respecto Lafley (2010) identifica que para empresas de gran tamaño se requiere tener una clara idea del proceso de innovación, donde se incluyen el talento de la fuerza laboral, la escalabilidad de las innovaciones (definida como la capacidad de llevar una idea innovadora hacia un proceso de manufactura a gran escala y para mercados de diferentes características).

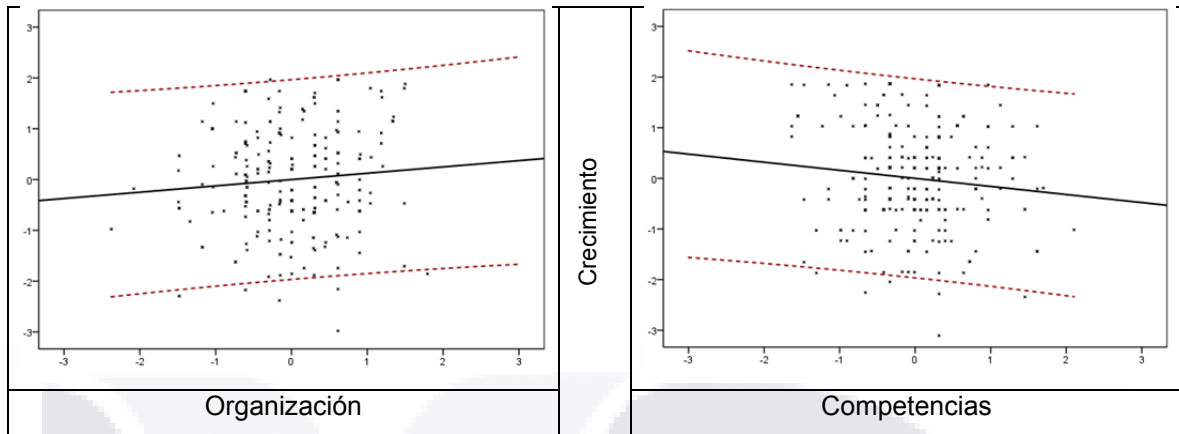
En la investigación resultó una singularidad con respecto a la variable RRHH, sobre todo por considerarla parte de un proceso lineal hacia las variables Crecimiento y Competitividad. A continuación se hacen algunas precisiones sobre las relaciones encontradas, por ejemplo al graficar los dos componentes de RRHH contra Competitividad se observa gran variabilidad y ello conduce a que los resultados de regresión no incluyan dicha variable en todas las ecuaciones.

CUADRO 72 VARIABLE INDEPENDIENTE RRHH VS COMPETITIVIDAD (POR COMPONENTES)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 73 VARIABLE INDEPENDIENTE RRHH VS CRECIMIENTO (POR COMPONENTES)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Lo mismo ocurre al graficar RRHH contra la variable Crecimiento, sin embargo esta singularidad no es del todo información inútil, de hecho cuando las empresas se enfrentan a escenarios adversos (economía o mercado) no todas siguen un patrón lineal considerando la evidencia empírica de que:

- Si hay pocas ventas, no todos los gerentes despiden personal.
 - Ello puede obedecer a la natural idea de que se ha invertido mucho tiempo en desarrollar capacidades que al despedirlos no existe la certeza que cuando se les necesite para contratación puedan estar disponibles. Lo cual supone un nuevo esfuerzo por capacitar y desarrollar competencias.
 - De la misma forma existen empresas que aprovechan la oportunidad y promueven acciones de capacitación para estar preparados ante una posible recuperación de las condiciones de mercado.
- Ante escenarios económicos de recesión o poco crecimiento.
 - El diseño organizativo y estilo directivo no necesariamente cambian, primero porque no todas las empresas hayan analizado sus fortalezas y debilidades donde se pueda detectar que la propia organización sea un punto de mejora.
- Para mejorar la posición competitiva o la participación de mercado.

- Se atiende preferentemente a cuestiones de mercadotecnia, de mejora tecnológica e innovación, pero no todas las empresas suponen que el desarrollo de capacidades o la propia estructura organizacional sea elemento para la mejora competitiva.

De manera que la consolidación de los procesos productivos atiende a las recomendaciones hechas por Martelo *et al* (2011) Li y Zhou (2011) para retomar las “core competences” como elementos que permita que la organización posea ventajas competitivas o genere mejores resultados financieros. En este punto desde el punto de vista de Peñaloza (2005), dichas capacidades fundamentales colocan a la empresa por encima de otras; lo que representa una fuerza para competir que las demás no pueden igualar.

Sin embargo como lo señalan Mukherji & Mukherji (2010), no hay igualdad de condiciones en todas las empresas, por ello la herramienta básica de detección de Fortalezas y Debilidades al interior de la organización sigue teniendo validez; de hecho estos dos autores identifican que para que una estrategia pueda ser diseñada y luego implementada es necesario que haya un mínimo de características que favorezcan el proceso estratégico. Una de ellas se refiere a la percepción de utilidad de la propia estrategia, otra es que deben existir canales de comunicación efectivos, que la propia organización favorezca la participación de los empleados como elementos que aportan información específica de las condiciones prevalecientes en la empresa.

Por ello la toma de decisiones requiere incrementar las fuentes de información externa e interna para evaluar la mayor cantidad de opciones, en este sentido resulta positivo considerar la tipología propuesta por Miles y Snow (1978, 1986) por que aporta las características de las empresas que siguen las cuatro estrategias propuestas. No se trata de convencer al empresario de que cambie de un tipo a otro de estrategia, sino de que analice los elementos de cada una que están presentes en su organización.

Con ello se puede optar por una en particular, pero con el necesario análisis de las ventajas y desventajas, así como de las oportunidades de mejora en cada uno de los componentes de las variables.

Por lo que el gerente pueda trazar una línea de acciones para potencializar sus fortalezas, siempre enmarcadas por las expectativas y objetivos de la propia empresa. Ser innovador no garantiza ser competitivo puesto que no es la única variable a considerar, ni tampoco incrementar los esfuerzos de mercadotecnia significará “en automático” ganancias en posición competitiva o incremento en el Crecimiento empresarial.

De hecho autores como Tang *et al* (2011) han identificado la importancia que tiene el perfil del gerente sobre los resultados obtenidos por la organización, donde existen gerentes que por naturaleza personal toman mayores riesgos y sus resultados no son siempre exitosos.

Esto queda explicado al observar condiciones iguales en el mercado para un gran número de empresas, pero no todas emprenden el mismo tipo de acciones; es precisamente donde recae la influencia del gerente. En este sentido Schoar y Zuo (2011) relacionan la formación del gerente (las condiciones en se dió) con el tipo de perfil que desarrolla, así los que fueron formados en contextos de recesión o complicaciones económicas tienden a ser más conservadores en comparación con los que se formaron en un contexto de menor presión para la toma de decisiones.

También se han definido líneas de investigación sobre los conceptos de la integración de actividades (horizontal o vertical) donde Tapscott (2010) destaca al respecto que la integración vertical no favorece la inclusión de nuevos participantes en el desarrollo de competencias fundamentales para las empresas. Si bien el desarrollo de tecnologías de información abre la posibilidad de compartir información, la misma no significa necesariamente el riesgo de no tener exclusividad de los procesos (que es una de las bases de la diferenciación, en busca de la creación de ventajas competitivas), por lo que la apertura hacía la inclusión de mejoras en los procesos es necesaria y alcanzable.

Al momento de plantear el tipo de estrategia que una empresa debiera seguir para fortalecer sus esfuerzos de ser más competitiva o de obtener resultados de mayor crecimiento se requiere revisar los conceptos teóricos que esto implica. Si bien se puede recomendar que una empresa cambie de ser analizadora a ser exploradora, antes deben cumplirse los supuestos mínimos que la empresa requiere poseer para llegar a desarrollar el máximo de su potencial.

Es decir, primero cada empresa tiene que evaluar sus características estratégicas y hacer referencia a las estrategias revisadas en este documento, de tal forma que se pueda entender lo que hace la empresa, los resultados que ha obtenido y bajo que contexto lo ha realizado. De ahí podrá tomar los resultados aquí presentados para ubicar como cada una de las variables (MKT, Innovación, RRHH y Producción) se ha expresado en su empresa. Con ello y la información de su entorno competitivo y características de sus clientes, se podrá elegir aquella estrategia que mejor se adapte a las expectativas y necesidades empresariales.

Y se debe hacer así porque a pesar de tener empresas con elementos similares de competitividad y resultados de crecimiento, la influencia del propio gerente no se puede descartar; el único que conoce a profundidad la organización es el gerente, por lo que su compromiso ante el reto que supondrán las actividades de mejora es obligatorio.

En cuanto a la variable Crecimiento es necesario precisar, según Martínez (2010), como un aumento del volumen de negocio, siendo un objetivo valioso para las empresas, ya que les aporta una mayor presencia en el mercado, además de generar economías de escala y curvas de experiencia. También el crecimiento de las empresas, entendido como aumento del empleo, es un objetivo vital para los Estados; en dicho sentido se deberán orientar las políticas públicas de apoyo a cada uno de los sectores productivos, sin dejar de atender las evidentes diferencias y requerimientos de cada sector incluyéndose algunas características particulares de las empresas (tamaño, origen de la inversión, carácter familiar y el tipo de organización interna).

La mayoría de los autores que tratan el crecimiento empresarial, dan por sentado que el objetivo de los empresarios es la creación de valor y la maximización de los beneficios, pero existen muchas empresas, especialmente empresas familiares de reducida dimensión, que tienen mentalidad de pequeñas y por tanto, no tienen ningún tipo de motivación por crecer. Esto se debe a que no todos los empresarios piensan en el desarrollo de sus empresas, ya sea porque no saben cómo crecer o porque están satisfechos con su empresa y su estilo de vida.

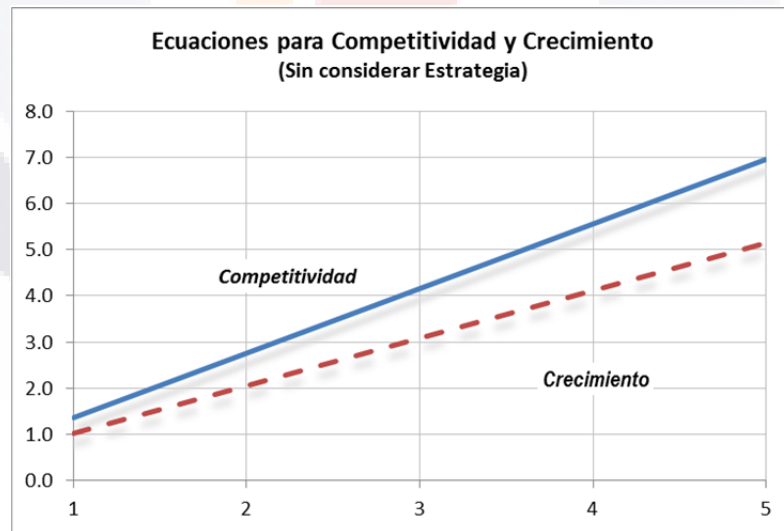
Cuando se aplican técnicas estadísticas para la interpretación de datos, surge la complicación de que la definición de variables y sus componentes llegan a alejarse de los conceptos prácticos. De tal manera al tratar los conceptos prácticos como variables numéricas se pierde un poco el sentido aplicabilidad.

Para solventar esta situación se propone tomar los resultados y traducirlos en información útil para los encargados de tomar decisiones. Así se tomaran las ecuaciones resultantes (aquellas que no consideran ningún tipo de estrategia) vale recordar que el elemento RRHH resulto no significativo para ninguna de las dos.

□ $Co = -0.2 + .43MKT + .53P + .44IN$ (COMPETITIVIDAD)

□ $Cr = 0.1 + .14MKT + .50P + .39IN$ (CRECIMIENTO)

Si consideramos que la escala del instrumento de medición fue (*Likert 5 puntos Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo*) entonces los valores que puede tomar cualquiera de las variables van desde (1) como el menor esfuerzo o el menor nivel, hasta (5) como el mayor esfuerzo o mayor nivel. Al dimensionar las variables lo que se propone es sustituir cada una de sus dimensiones, desde 1 hasta 5 para cada una de las variables independientes; con ello se construye la gráfica que representa a cada ecuación.



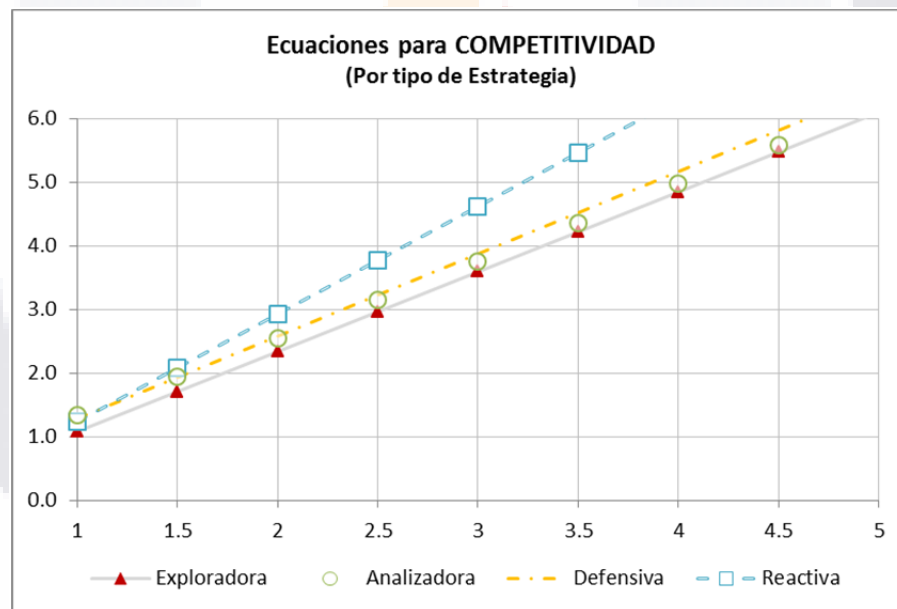
GRÁFICA 38 SOLUCIÓN GRÁFICA A LAS ECUACIONES DE COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La gráfica anterior permite identificar en términos generales que la ecuación de Crecimiento sigue las magnitudes propuestas de cada variable (su valor mínimo es 1 y su máximo es 5), mientras que la ecuación de Competitividad tiende a sobrestimar a la variable (su máximo es mayor a 5). En términos más simples la ecuación para Competitividad es más “optimista” que la de Crecimiento (a esto se debe reconsiderar su valor de R² o ajuste del modelo).

Al analizar las ecuaciones de Competitividad por tipo de Estrategia se observa que la ecuación que más sobrestima a la variable es la que corresponde a la estrategia reactiva.

- $Co = -0.17 + .55MKT + .24P + .46IN$ (EXPLORADORA)
- $Co = 0.13 + .49MKT + .31P + .41IN$ (ANALIZADORA)
- $Co = -0.006 + .53MKT + .22P + .55IN$ (DEFENSIVA)
- $Co = -0.45 + .96MKT + .73IN$ (REACTIVA)



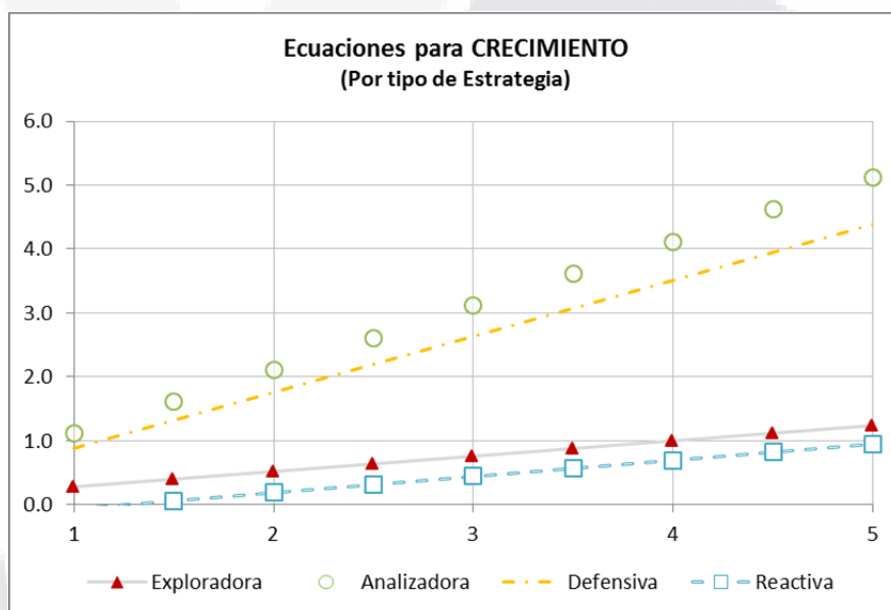
GRÁFICA 39 SOLUCIÓN GRÁFICA PARA ECUACIÓN DE COMPETITIVIDAD

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Lo cual significa que se debe tener más cuidado con las afirmaciones que se hagan sobre estrategia reactiva. En los otros tres casos se observa una ligera sobreestimación de la variable.

Al analizar las ecuaciones de Crecimiento por tipo de Estrategia se observa que la ecuación que más subestima a la variable es la que corresponde a la estrategia defensiva, si bien no resulta una ecuación valida para la estrategia reactiva se procedió a calcular su recta con el fin compararlas.

- ❑ $Cr = 0.04 + .59IN$ (EXPLORADORA)
- ❑ $Cr = 0.11 + .28MKT + .25P + .62IN$ (ANALIZADORA)
- ❑ $Cr = 0.007 + .29MKT + .30IN + .29RRHH$ (DEFENSIVA)
- ❑ NO HUBO RESULTANTE (REACTIVA)

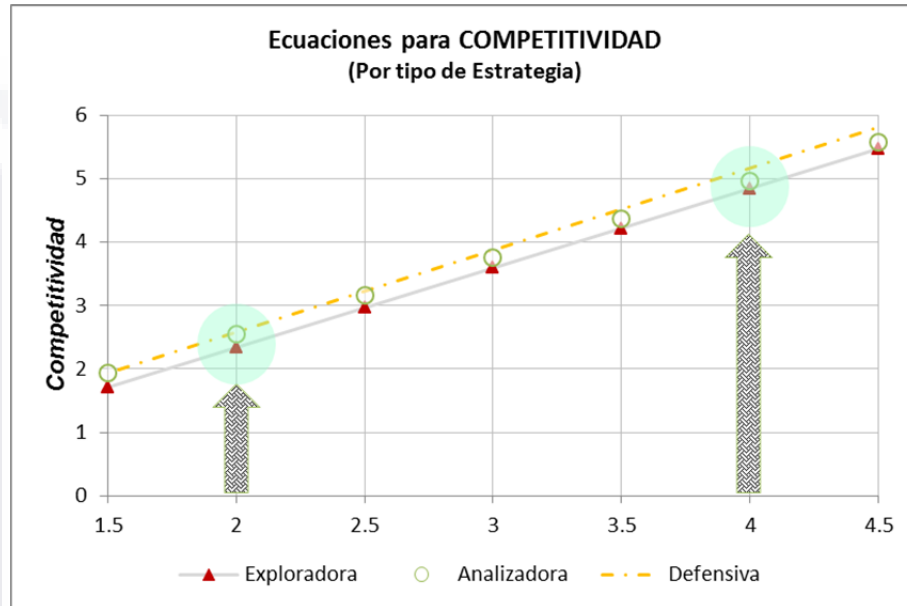


GRÁFICA 40 SOLUCIÓN GRÁFICA PARA ECUACIÓN DE CRECIMIENTO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La solución gráfica de cada ecuación le sirve al gerente para anticipar algunos resultados que pueden obtenerse al modificar las actividades de la empresa. Al mismo tiempo le indica que para la variable Crecimiento tanto la estrategia Analizadora como la Defensiva son equivalentes en cuanto a resultados. Sin embargo lo que también se deduce de la gráfica es que la estrategia Exploradora ($Cr = 0.04 + .59IN$) no puede (aunque la estadística así lo indique) depender únicamente de la variable innovación. Porque los procedimientos estadísticos buscan maximizar la validez de las afirmaciones, pero en este caso resulta obvio que no se puede prescindir de las variables MKT y Producción.

A manera de ejemplo se presenta la situación de que un gerente desee anticipar cual sería el resultado en términos de Competitividad si realiza un cambio en el accionar de su empresa. Si en lugar de estar en la posición (2) para cada variable independiente (donde le correspondería un valor (2.5) de Competitividad) su ubicará en la posición (4) de cada variable independiente (ello significa mejorar en cada variable) le correspondería el máximo valor de Competitividad que el instrumento puede determinar.



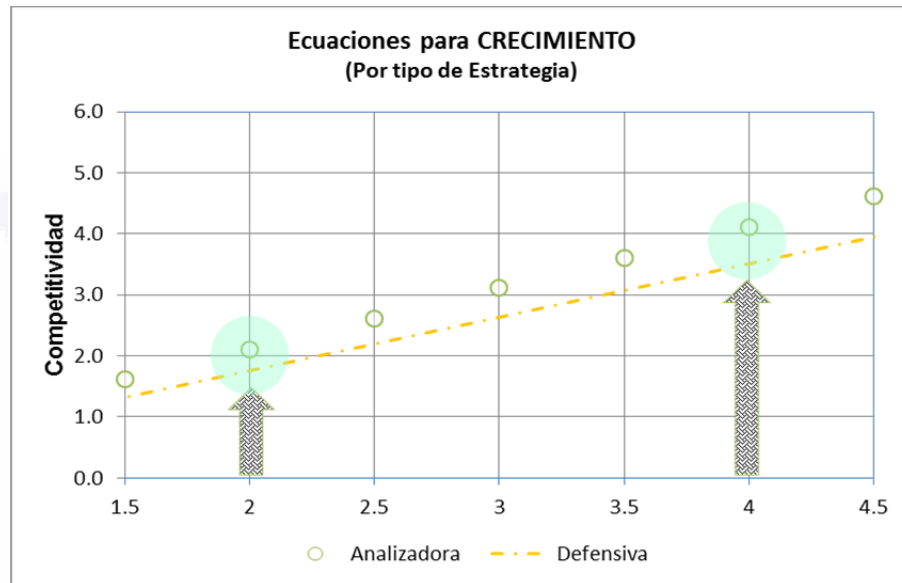
GRÁFICA 41 INCREMENTO DE COMPETITIVIDAD

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Adicionalmente podrá realizar tantas combinaciones desee del comportamiento para cada variable independiente, es decir podría mejorar los esfuerzos que realiza en mercadotecnia (dejando las otras dos variables sin cambio) y evaluar la mejoría alcanzable en términos de Competitividad. Lo mismo puede hacer para no modificando ni innovación ni mercadotecnia y sólo mejorar en cuanto a los procesos productivos y volver a analizar la mejoría en Competitividad.

También podría determinar que sólo una variable no la puede modificar (por ejemplo los esfuerzos dedicados a innovación) y hacer mejoras en las variables de mercadotecnia y d procesos productivos, evaluando el resultado obtenido contra la inversión que dichas mejoras representen.

De la misma forma se realiza el procedimiento para la variable Crecimiento donde se observa que la magnitud de la mejora en las variables independientes esta en la misma magnitud que la mejora en Crecimiento, así al pasar de una posición (2) a una posición (4) se obtienen magnitudes de Crecimiento equivalentes.



GRÁFICA 42 INCREMENTO EN CRECIMIENTO
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Esta aportación en términos de información le permite al gerente de empresa realizar un análisis prospectivo de la situación de su empresa. Lo cual es importante debido a que en ocasiones se realizan modificaciones en el accionar de las empresas y se espera una mejoría que no siempre cumple las expectativas de los gerentes y dueños de la empresa.

En un sentido más amplio los resultados de esta investigación no sólo le sirven al gerente de empresa, sino también al funcionario público que desarrolla los esquemas de política pública porque se aportan elementos de juicio sobre la influencia de las acciones emprendidas y los resultados esperados. Lo cual contribuye a fortalecer el entendimiento del entorno empresarial en Aguascalientes.

Para complementar las conclusiones de este trabajo es necesario detectar cuales resultados se han obtenido en otras investigaciones, por ejemplo Vargas (2004) reconoce evidencias de una relación positiva entre estructura de propiedad democrática y ventaja competitiva, derivada, entre otros factores, de una mayor y más rápida dotación de tecnologías de la información. Adicionalmente argumenta que toda organización requiere reducir los costos de las operaciones y elevar el nivel de servicio al cliente.

Barrios, Acosta, y Correa (2007) señalan que los recursos que más inciden en la competitividad son de naturaleza intangible, que las firmas competitivas demuestran, frente a las no competitivas, una mayor propensión a la inversión en investigación y desarrollo de productos y que las empresas competitivas presentan, en términos relativos y una menor participación de fondos propios en su financiación.

Martelo *et al* (2011) señalan la existencia de tres capacidades organizativas (orientación al mercado, procesos de conocimiento y gestión de la relación con el cliente). De manera que las empresas necesitan analizar su interacción si quieren sacar provecho del conocimiento que poseen, así tienen que saber cómo es creado, compartido y usado en la organización.

Por su parte García (2007) identifica que una gerencia basada en valores éticos requiere un encadenamiento coherente entre lo estratégico y la práctica cotidiana, lo cual esta en línea con el desarrollo de capacidades donde se permita la participación de los empleados.

Siendo Li y Zhou (2011) promotores de la definición donde un recurso que constituye una base de ventaja competitiva sostenible es aquel conocimiento que no puede reducirse a información y por lo tanto no se puede codificar. Además las decisiones de problemas complejos están positivamente asociadas con el proceso de acumulación del conocimiento tácito. Por lo que la especificidad de los activos se relaciona directamente con la complejidad del proceso de toma de decisiones.

Para Cervilla (2007) la conformación de redes de empresas pasa por la definición y la ejecución de una estrategia empresarial instrumentada a través de acciones de mejora en la productividad y en la competitividad. Afirmando que el incentivo para asociarse: es orientado para realizar compras conjuntas junto con la asistencia técnica integral que las

capacita para optar a diversas fuentes de financiamiento y tener acceso a nuevos mercados. Al respecto Martínez y Molina (2011) muestra que no todos los recursos presentan la misma importancia o poseen el mismo potencial para ser una fuente de ventaja competitiva, donde los recursos generadores de ventajas competitivas deben resistir la duplicación por parte de los competidores. Así, el factor tecnológico junto con la capacidad de innovar es una fuente crítica de ventaja competitiva, adicionalmente encontraron evidencia de una relación positiva entre las capacidades de calidad y el desempeño de la empresa.

En otra investigación Arbussà *et al* (2004) al hablar de patentes y desarrollos tecnológicos señalan que la estrategia de protección usada frente a competidores consiste en el desarrollo por parte de las empresas de un tipo de conocimiento tácito, de contexto específico, para dificultar su transmisión, y mantener así su ventaja competitiva. También se evidencia el papel clave de la estrategia de innovación en la consecución y mejora de la posición competitiva de la empresa.

González *et al* (1997) por su cuenta afirman en términos de esfuerzos por innovar que existen estrategias ofensivas, estrategias defensivas, estrategia dependientes, estrategias oportunistas, estrategias imitativas y la estrategia tradicional.

López y Motina (2003) confirman que los motivos que inducen a las empresas a constituir acuerdos de cooperación residen en facilitar el acceso a nuevas tecnologías o mercados, beneficiarse de economías de escala, acceder a fuentes de conocimiento fuera de la empresa, o compartir riesgos en el desarrollo de actividades. A la vez que un mayor logro en los objetivos programados acrecienta la probabilidad de que la relación cooperativa continúe.

En aspectos prácticos González (2006) argumenta que una mayor integración estratégica de la función de compras fortalece el vínculo entre las capacidades de dicha función y los resultados empresariales. Pero en las empresas con menor integración estratégica, las capacidades de la función de compras no predicen de forma significativa los resultados de la empresa. Por el contrario, en las empresas más integradas, las capacidades productivas explican un porcentaje significativo de los resultados de la empresa.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Díaz y Peña (2007) definen en cuanto a prioridades empresariales que existen áreas en las que debe centrarse la producción para poder aportar ventajas competitivas a la empresa. Igualmente que las prioridades competitivas y por tanto las capacidades de producción, son acumulativas ya que existen de forma simultánea reforzándose mutuamente.

Mientras Quero (2008) manifiesta que la competitividad está ligada a las estrategias competitivas siendo la formulación de estas, una de las tareas claves del gerente; porque debe conducir su gestión hacia la optimización de los recursos siendo la competitividad un medio para alcanzar el desarrollo económico. Concluyendo que la estrategia de manufactura determina la competitividad.

Si de estrategia se trata Sanchez de Pablo (2009) señala que Miles y Snow (1978) consideran que todas las organizaciones tratan de adaptarse al entorno, pero el desconocimiento de la duración hace que las empresas “cuiden” la estrategia para tratar de cumplir sus objetivos, reduciendo de este modo su comportamiento oportunista. Su trabajo es en empresas del sector agroalimentario donde obtiene un mayor grado de éxito empresarial cuando apuestan por acuerdos cooperativos mixtos donde los componentes exploradores juegan un papel importante.

Si de crecimiento se trata Rojo y González (2007) concluyen que un crecimiento en ventas se podría lograr solamente con una variación positiva en precios, sin tener que crecer en volumen las unidades vendidas. Lo anterior se cumple solamente si la cantidad vendida es una variable independiente del precio. Esta estructura puede generar otro requerimiento y es el referente a la capacidad instalada, si esta no es suficiente para el volumen de ventas buscado, la empresa incurrirá en un aumento necesario en el activo fijo. Pero cuando el crecimiento se comprende únicamente desde la perspectiva de aumentar una participación en un mercado y/o el aumento en infraestructura, una empresa puede fijar metas en función de $\Delta\%$ Ventas y/o $\Delta\%$ Activos, y hacer lo necesario para cumplirlas. Sin embargo, se está ignorando el esfuerzo que la estructura de capital debe hacer para financiar esta meta, por esto antes de crecer, es necesario comprender los límites que la estructura de la empresa impone.

Las principales aportaciones que este trabajo hace al estudio de las PYME's en el Estado de Aguascalientes van de la mano de la profundidad de análisis de variables y el contexto en el que se realiza. El objetivo de esta tesis hace referencia a la determinación, análisis y propuesta de estrategias empresariales que inciden en el crecimiento y competitividad de las PYME's, por lo que se generaron las siguientes contribuciones:

- ❑ Contribuye a la discusión teórica en las variables Crecimiento y Competitividad.
- ❑ Utiliza el análisis factorial como generador de variables regresión para modelar el comportamiento del Crecimiento y la Competitividad en las PYME's.
- ❑ Propone un marco de análisis del impacto de las estrategias en los resultados empresariales.
- ❑ Evalúa los efectos en el Crecimiento y Competitividad de las PYME's por la influencia de las variables que integran el grupo de ecuaciones.
- ❑ Caracteriza el componente Estrategia bajo los conceptos de Crecimiento y Competitividad.
- ❑ Determina la magnitud de las interacciones entre las variables.
- ❑ Aplica la tipología de Miles y Snow (1978y 1986) para determinar el efecto en las variables Crecimiento y Competitividad.
- ❑ Presenta elementos para la toma de decisiones empresariales.
- ❑ Señala la singularidad existente para la variable Capital Humano (RRHH).
- ❑ Presenta el Modelo Factorial y el Modelo de Ecuaciones de Regresión Múltiple para caracterizar el comportamiento de las variables analizadas.

Lo anterior es sólo un conjunto elementos que pretenden enriquecer el conocimiento de las variables presentes en la actividad empresarial, pero como parte de la acumulación teórica al respecto presenta limitaciones que dan pie a nuevas investigaciones. En ellas se podrán desarrollar nuevos conceptos y relaciones entre variables, incrementar la evidencia empírica, discutir sobre discrepancias debidas a nuevos puntos de vista o por la inclusión de nuevas variables de influencia.

De tal manera que las siguientes son algunas líneas de investigación con las cuales el conocimiento de las PYME's se vera fortalecido:

- Determinar la influencia de las políticas públicas en las variable Crecimiento y Competitividad.
- Determinar nuevos componentes para la variable Capital Humano.
- Desarrollar instrumentos que midan el Crecimiento empresarial.
- Determinar la influencia de la preparación y edad del gerente en las variables Competitividad y Crecimiento.
- Analizar el impacto de la administración de empresas familiares como factores que impacten las variables de Crecimiento y Competitividad.
- Incluir nuevos componentes para las variables Innovación, RRHH, Producción y MKT.
- Determinar el capital intelectual como elemento de competitividad empresarial.
- Analizar como afectan los esfuerzos por desarrollar empresas sustentables a las variables de Crecimiento y Competitividad.
- Determinar el efecto del comercio internacional en las variables Competitividad y Crecimiento.
- Reproducir el análisis para otros sectores productivos.
- Ampliar el estudio a nivel regional para que los resultados sean comparables con otras regiones del país.
- Utilizar metodologías estadísticas que consideren la influencia entre los componentes de Competitividad, los componentes de Crecimiento para determinar si se influyen mutuamente.

Con ello podrían encontrarse elementos para determinar causas por las cuales la situación de las PYME's no es óptima, a pesar de que muchas de ellas tienen el potencial para estar en una mejor situación competitiva y de crecimiento.

Al finalizar de la presente investigación queda claro que se alcanzaron los objetivos propuestos y se realizó una amplia discusión de los fundamentos teóricos, de la misma forma se utilizaron extensivamente los procedimientos estadísticos que fortalecen las conclusiones y que arrojan suficiente evidencia empírica para diseñar los modelos que relacionan a las variables Crecimiento y Competitividad con las variables que les permiten expresarse (incluyendo la perspectiva del tipo de estrategia).



GLOSARIO

Alfa de Cronbach	Estimador estable de la confiabilidad usado para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados
Análisis de Factores	Es una técnica estadística de reducción de datos usada para explicar las correlaciones entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores.
Análisis factorial confirmatorio	Determina si el número de factores obtenidos y sus cargas se corresponden con los que cabría esperar a la luz de una teoría previa acerca de los datos.
Análisis factorial exploratorio	Se usa para tratar de descubrir la estructura interna de un número relativamente grande de variables.
Autovalor	Expresa la cantidad de varianza total que explica el factor dividido por el número de variables.
Benchmarking	Referimiento que se hace sobre un aspecto específico hacia una empresa con la mejor práctica de negocio o procedimiento particular.
Capital intelectual	Conocimiento propiedad de la organización que produce valor presente para la organización
Carga factorial	El cuadrado de una carga factorial indica la proporción de la varianza explicada por un factor en una variable particular.
Comunalidad	Proporción de la varianza explicada por los factores comunes en una variable.
Confiabilidad	Grado en que un instrumento de varios ítems mide consistentemente una muestra de la población
Constructo	Construcción Hipotética de la relación entre variables.
Criterio de Kaiser	Extracción de los factores cuyos autovalores son mayores que la

	unidad.
CRM	(Customer relationship management) modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente.
Diferenciación	Concentrarse en un segmento específico del mercado ofreciendo producto determinado con alto valor agregado.
Empaques inteligentes	Empaque capaz de detectar (mediante mecanismo o sensor) variaciones en el entorno del producto que pudieran afectar al mismo.
Enfoque	Consiste en fragmentar el mercado en nichos y desarrollar diversos productos para cada uno
Estadístico KMO	Kaiser-Meyer -Olkin. Consiste en compara los coeficientes de correlación y los coeficientes de correlación parcial. Si la suma de los coeficientes de correlación parcial al cuadrado es muy pequeña. KMO, será un índice muy próximo a la unidad y por tanto el análisis factorial un procedimiento adecuado.
Estadístico R^2	Indica el porcentaje de variabilidad de los valores de la variable dependiente que pueden ser explicadas en función de la variabilidad de los valores de las variables independientes.
Estrategia Defensiva	Se enfoca principalmente a la eficiencia de sus operaciones con la fortaleza en el costo de fabricación y valor de sus productos.
Estrategia Analizadora	Su fortaleza es concentrarse en sus operaciones y la eficiencia a través de estructuras y procesos altamente formalizados; sus directivos son selectivos ante las oportunidades de negocio.
Estrategia Exploradora	Su fortaleza se ubica en concentrarse en la innovación de productos y servicios y no necesariamente son altamente eficientes porque prefieren la flexibilidad.

<p>Estrategia Reactiva</p>	<p>Los directivos perciben los cambios en un entorno de negocios pero son poco eficaces para responder a ellos aunque tratan de ajustarse en la medida de sus posibilidades a los cambios del entorno.</p>
<p>Fiabilidad</p>	<p>Coherencia interna de los ítems (correlaciones entre ellos). Si los ítems están fuertemente correlacionados entre sí, significa que miden una misma variable latente (los causa), pero no que ésta variable latente que miden sea el constructo que se pretende medir (validez).</p>
<p>Liderazgo en costos</p>	<p>Implementación de procedimientos y estrictos controles para minimizar costos, lo cual contribuye a la participación de mercado.</p>
<p>Marketplace</p>	<p>Comunidad de negocios e intercambio de información personal que utiliza la infraestructura de internet (incluye redes sociales).</p>
<p>Método de Máxima Verosimilitud</p>	<p>Asumiendo normalidad en los datos se define una distancia (F), entre la matriz de covarianzas observada y los valores predichos de esta matriz por el modelo del análisis factorial. Las estimaciones de los pesos factoriales se obtienen minimizando esta función, lo que equivale a maximizar la función de verosimilitud del modelo.</p>
<p>Orientación al mercado</p>	<p>Forma de hacer negocio basada en la integración y coordinación de todas las actividades de marketing, que se integrará con el resto de actividades de la empresa en un esfuerzo por maximizar la rentabilidad a largo plazo y generar ventajas competitivas.</p>
<p>Procedimiento Varimax</p>	<p>Redistribución de la varianza entre los factores alcanzando las máximas cargas factoriales en un número reducido de factores. Lo cual facilita identificar a que factor pertenece cada variable.</p>
<p>Teoría de Recursos y Capacidades</p>	<p>Herramienta de la teoría estratégica que permite explicar la ventaja competitiva sostenida y el crecimiento asumiendo que las empresas son heterogéneas dado a que poseen recursos y capacidades únicos, además de que estos no son perfectamente movibles entre las empresas.</p>

<p>Test de Esfericidad de Bartlett</p>	<p>Comprueba que la matriz de correlaciones se ajuste a la matriz identidad, es decir ausencia de correlación significativa entre las variables.</p>
<p>Validez</p>	<p>Medición conque un grupo de items evalúa una variable (especificamente la que se desea medir y que obtiene las dimensiones teóricas de la variable).</p>



ANEXO I

INSTRUMENTO APLICADO



ENCUESTA DE COMPETITIVIDAD PARA LAS PYMES

Estimado empresario: Estamos realizando una investigación para determinar el nivel de competitividad de las PYMES del Estado de Aguascalientes.

Sería de mucha utilidad para nosotros contar con su aportación, toda la información que usted nos proporcione será tratada con absoluta confidencialidad y seriedad. Agradecemos su colaboración

BLOQUE I.- DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social			
Actividad o giro			
Tipo de empresa	Persona Física		Persona Moral

1.- Indique los valores de las siguientes variables, así como la tendencia para el año 2010.

	2008		2009		Tendencia 2010		
					Disminución	Igual	Aumento
Ingresos por ventas (millones de pesos)		Menos de \$1		Menos de \$1			
		Entre \$1 y \$2		Entre \$1 y \$2			
		Entre \$2 y \$3		Entre \$2 y \$3			
		Entre \$3 y \$4		Entre \$3 y \$4			
		Más de \$4		Más de \$4			
Nº medio de empleados							
Gasto ejercido en publicidad (% de los ingresos)		Menos del 10%		Menos del 10%			
		Entre el 10 y 15%		Entre el 10 y 15%			
		Entre el 15 y 20%		Entre el 15 y 20%			
		Entre el 20 y 25%		Entre el 20 y 25%			
		Más del 25%		Más del 25%			

2.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?:

Menos de un año		Entre 7 años y 11 años	
Entre 1 año y 3 años		Más de 11 años	
Entre 3 años y 7 años			

3.- ¿Cuál es el NIVEL DE FORMACIÓN del director general / gerente de su empresa?:

Educación Básica (hasta secundaria)		Carrera Universitaria (titulado)	
Bachillerato o Carrera Técnica Carrera		Posgrado	
Universitaria (sin terminar)			

4.- ¿Cuál es la ANTIGÜEDAD del director general / gerente de su empresa?:

Menos de un año		Entre 10 años y 15 años	
Entre 1 año y 5 años		Más de 15 años	
Entre 5 años y 10 años			

BLOQUE II.- ESTRATEGIA,

5.- A continuación se le presentan cuatro TIPOS DE EMPRESAS. Indique con cuál de ellas se identifica (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

<u>Tipo A.</u> - Suele realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.	
<u>Tipo B.</u> - Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.	
<u>Tipo C.</u> - No está interesada en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.	
<u>Tipo D.</u> - Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.	

6.- Por favor indique si en su empresa.....	Totalmente desacuerdo		Totalmente De acuerdo	
a) En comparación con los competidores, se detectan primero las oportunidades de negocio				
b) El riesgo por ser innovador es aceptable debido a los posibles beneficios				
c) Frecuentemente se busca mejorar los productos y servicios				
d) La innovación es una herramienta que posibilita el crecimiento de la empresa				
e) Se prefiere esperar a que los competidores innoven y luego se adecúan sus procesos para ofrecer productos y servicios similares				
f) La fortaleza es que tiene consolidados sus procesos de producción				
g) Se considera más importante fortalecer los mercados que actualmente atiende en lugar de buscar nuevos mercados				
h) Las opinión de los consumidores sirve para fortalecer los procesos actuales				
i) La mejora continua es una herramienta importante				
j) La innovación de productos presenta riesgos altos				
k) Se actualizan tecnológicamente los procesos para hacerlos más eficientes				
l) Se favorecen las acciones para la reducción de costos				
m) El entorno es el que orienta las decisiones de la empresa				
n) No se tienen mecanismos para anticipar las necesidades de los clientes				
o) No se tienen mecanismos para anticipar las acciones de los competidores				
p) La estructura de puestos es fija independientemente del nivel de producción				
q) Se favorece la participación de los empleados en decisiones estratégicas				

BLOQUE III.- MERCADOTECNIA

7.- Por favor indique si en su empresa.....

7.- Por favor indique si en su empresa.....	Total desacuerdo		Total acuerdo	
a) Es frecuente que los productos se ajusten a las necesidades de los clientes				
b) Se considera la diferenciación del producto como elemento que incremente el volumen de ventas				
c) Se considera muy importante registrar la marca y logo				
d) Es frecuente aplicar esquemas de descuento por pronto pago				
e) Se ha definido una estrategia de precios formalmente y está documentada				
f) Se analizan las tendencias de mercadotecnia en el mercado actual				

g) Periódicamente se evalúa el potencial de mercado en el área donde actualmente ofrece productos y servicios					
h) Se valoran las acciones de los competidores en el mercado actual					
i) Las ventas se han incrementado por las actividades de publicidad					

8.- ¿Tiene una persona encargada para el área de mercadotecnia? SI NO

BLOQUE IV.- ASPECTOS PRODUCTIVOS

9.- Por favor indique si su empresa (Área TIC'S).....

	Total desacuerdo		Total acuerdo	
a) Tiene tecnologías de información de nivel superior que sus competidores				
b) Tiene tecnologías de información suficientes para satisfacer necesidades de sus clientes				
c) Tiene tecnologías de información apropiadas para negociar con sus proveedores				
d) Con poca frecuencia utiliza tecnologías de información para tomar decisiones				

10.- ¿Tiene una persona encargada de tecnologías de información en la empresa?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
11.- ¿Tiene correo electrónico para asuntos exclusivos de la empresa?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
12.- ¿Su empresa tiene una página web actualizada?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

13.- Por favor indique si su empresa (Área Producción).....

	Total desacuerdo		Total acuerdo	
a) Muchos procesos de producción están automatizados				
b) Gran parte de los equipos están controlados automáticamente				
c) La tecnología incorporada en sus procesos productivos le otorga alguna ventaja ante sus competidores				

14.- ¿Tiene una persona encargada de los aspectos tecnológicos de su equipo? SI NO

15.- Por favor indique si en su empresa (Área Productividad)...

	Total desacuerdo		Total acuerdo	
a) El proceso productivo incluye registros y análisis de productividad				
b) Frecuentemente se hace un análisis de los niveles de inventario				
c) La toma de decisiones toma considera "economías de escala" posibles				

16.- ¿Qué porcentaje de su capacidad instalada utiliza en promedio al año?:

Menos del 30%		Entre el 50 y el 60%	
Entre el 30 y el 40%		Más del 60%	
Entre el 40 y el 50%			

17.- ¿Cuál es la EDAD promedio de sus instalaciones?:

Más de 15 años		Entre 3 y 7 años	
Entre 11 y 15 años		Menos 3 años	
Entre 7 y 11 años			

18.- Por favor indique si su empresa (Área Calidad).....

		Total desacuerdo		Total acuerdo	
a)	En cada ciclo de producción se utiliza Control Estadístico de proceso				
b)	Periódicamente efectúa auditorías sobre la calidad del producto				
c)	Evalúa periódicamente los Costos de No Calidad				
d)	Evalúa el dinero que se invierte en el área de Calidad				
19.-	¿Tiene un encargado de Control de Calidad?	SI		NO	

20.- Por favor indique si en su empresa (Área de Mantenimiento)....

		Total desacuerdo		Total Acuerdo	
a)	Las instalaciones se encuentran en óptimo estado para su utilización diaria				
b)	La maquinaria y equipo están en óptimo estado para su utilización diaria				
c)	Evalúa el dinero que se invierte en el área de Mantenimiento				

21.- ¿Tiene un encargado de Mantenimiento?

SI		NO	
----	--	----	--

BLOQUE V.- CAPITAL HUMANO

22.- Por favor indique si está de acuerdo con:

		Total desacuerdo		Total Acuerdo	
a)	Falta de estímulo a la cooperación, al compromiso y a la participación basadas en la satisfacción del trabajador				
b)	Diseño organizativo y estilo directivo inadecuados para acumular intangibles				
c)	Escaso desarrollo de las competencias del capital humano y del aprendizaje				
d)	Falta de competencias para la gestión del conocimiento				

23.- ¿Se tiene un responsable de Capital Humano?

SI		NO	
----	--	----	--

24.- ¿Existe formalmente la Misión y Visión de la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

BLOQUE VI.- COMPETITIVIDAD

25.- Por favor indique si está de acuerdo con ...

		Total desacuerdo		Total acuerdo	
a)	La empresa es altamente competitiva en precios				
b)	La empresa presenta alto poder de negociación sobre proveedores				
c)	Los clientes tienen bajo poder de negociación				
d)	Se evalúa periódicamente la posición competitiva de la empresa				
e)	Existe una estrategia formal y documentada de cooperación con los proveedores				

26.- Por favor indique si está de acuerdo con: (Factores Genéricos)

		Total desacuerdo		Total Acuerdo	
a)	El mayor factor competitivo de la empresa es la calidad de sus productos				
b)	El mayor factor competitivo de la empresa es la presencia de marca				
c)	El mayor factor competitivo de la empresa es la comunicación con los clientes				
d)	El mayor factor competitivo de la empresa es su estructura de costos				
e)	El mayor factor competitivo de la empresa es el nivel de tecnología utilizado				
f)	El mayor factor competitivo de la empresa está en las habilidades de los empleados				

BLOQUE VII.- FINANZAS

27.- Por favor indique si está de acuerdo con...

	Total desacuerdo		Total acuerdo	
a) Se calcula la Rentabilidad de la empresa				
b) Se tiene una estrategia para solventar las deudas				
c) El flujo de efectivo mensual de la empresa es positivo				
d) La tasa de retorno de la inversión de la empresa, se ubica por encima de lo que estaba planeado				
e) Capacidad de crecimiento financieramente sostenible				
f) Posición financiera equilibrada				
g) Pautas de financiación (propia) idóneas para la acumulación de intangibles				

28.- ¿Existe una persona encargada de analizar la información financiera? SI NO

BLOQUE VIII.- ACTIVIDAD INNOVADORA

29.- ¿Ha realizado alguna mejora en sus productos, procesos o sistemas de gestión en los últimos 2 años?:

Productos/servicios	SI		NO	
Procesos	SI		NO	
Sistemas de gestión	SI		NO	

30.- En caso de haber realizado alguna mejora, ¿En qué aspecto? ¿Fue favorable para la empresa?

	Poco Favorable		Muy Favorable	
a) Cambios o mejoras en productos/servicios existentes				
b) Comercialización nuevos productos/servicios				
c) Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios				
d) Adquisición de nuevos bienes de equipos				
e) Dirección y gestión				
f) Compras y aprovisionamientos				
g) Comercial/Ventas				

31.- Por favor indique si está de acuerdo con...

	Total desacuerdo		Total acuerdo	
a) La empresa puede absorber el conocimiento externo y cooperar en "investigación, desarrollo e innovación"				
b) La empresa ha identificado un bajo potencial de diferenciación tecnológica basado en la innovación				
c) La empresa presenta escasa protección del conocimiento mediante patentes				
d) Diseño organizativo más adecuado para la tecnificación y la innovación				

ANEXO II

ARTÍCULO PUBLICADO



ISSN 1077-0097



Advances in
WCR *Competitiveness*
Research

**American Society
for Competitiveness
PO Box 1658
Indiana, PA 15705**

**ADVANCES IN
COMPETITIVENESS RESEARCH
(ACR)**

Vol. 19, No. (3&4), 2011

ISSN 1077-0097

TABLE OF CONTENTS

	Page
Introduction _____	1
<i>José Sánchez-Gutiérrez, Guest Editor</i>	
Capital Structure in the Manufacturing Industry in Mexico _____	3
<i>Juan Gaytán-Cortés Joel Bonales-Valencia Oscar A. Espinoza-Mercado</i>	
Customer Satisfaction in the Hospitality Industry in Guadalajara, Mexico _____	17
<i>Jose Sanchez-Gutierrez Elsa Georgina Gonzalez-Uribe Silvio Genaro Hernandez Coton</i>	
Looking For a Distinctive Model With Which to Analyze Competitiveness _____	32
<i>Jahir Lombana</i>	
Modeling Risk and Innovation Management _____	45
<i>José G. Vargas-Hernández</i>	
Small Businesses Competitiveness Model for Strategic Sectors _____	58
<i>Luis Aguilera-Enríquez Martha González-Adame R. Rodrigo Rodríguez-Camacho</i>	
Competitiveness and Humanist Productivity _____	74
<i>Laura Leticia Laurent Martínez Jorge Loza López Juan Francisco Rosales Laurent</i>	

Copyright 2011 by the American Society for Competitiveness

AMERICAN SOCIETY FOR COMPETITIVENESS

SMALL BUSINESSES COMPETITIVENESS MODEL FOR STRATEGIC SECTORS

Luis Aguilera-Enríquez, Martha González-Adame and R. Rodrigo Rodríguez-Camacho

ABSTRACT

Purpose: This research paper proposes a Model of Competitiveness for Small Businesses in the State of Aguascalientes. The purpose of this study is to identify those factors that make a business less competitive in order to focus on variables that may have a key impact on a company's performance. The survey contains 159 items in 59 grouped questions. With the data obtained, we developed descriptive analysis and charting. Subsequently, for the inferential analysis, a comparison was made between the foods sector and the behavior of all sectors (including foods sector itself) to determine a pattern of behavior in the analyzed sector and general tendencies. The factors analysis shows that aspects of marketing (price, product quality, place, and promotion) represent almost half the weight percentage of the whole mode. Therefore, a specific foods sector is highly influenced by these aspects. With the information provided, the owners of foods businesses need to perform internal and comparative analyses on the variables listed to be able to predict improvements in performance and commercial viability or anticipate negative scenarios.

Keywords: SMEs (PYMES), Business strategies, Competitiveness Obstacles, Competitiveness model, Marketing mix, Business performance

INTRODUCTION

This research was financed by Aguascalientes's State Government in order to enhance the knowledge of competitiveness for SMEs and to design a Model of Competitiveness by including concepts such as financial performance, costs, technology, market orientation, production factors, leading to a second phase of the research concepts such as globalization, human resources, and public policies.

SMEs are involved in the globalization of markets. Their modernization would be faster with support and advice through training and systems. They need to modernize their management and production through the use of technologies that will help them compete in the future and include

systems that can improve their performance in order to be more productive. However, due to the lack of new technologies for management information and production processes, their performance can be affected and thus be in danger of being less competitive in price and costs. This can have the consequence that employers lose a competitive foothold in markets. Offering business solutions for their development will enable enterprises to modernize and, consequently, create new jobs in the state.

SMEs are the country's economic center. The tremendous growth of the influence of these companies is due to the globalization of society, the need to concentrate large capital and huge technical resources for the adequate operation of production and services, as well as the high level of perfection already achieved by many standards of leadership. However, many SMEs do not use scientific techniques to do research and formal planning.

National and international economic environments have a large influence over SMEs in the state of Aguascalientes, which primarily affects employment creation. However, in each production sector perspectives are different and depend on the actual size of each company and the skills they possess to evaluate specific risks and opportunities.

Managerial tasks are increasingly complex and, at the same time, have a great social impact because their influence is transmitted and multiplied in any activity of nations. "From an individual point of view, a small business may seem insignificant, but in its overall size it is really big, not only in numbers but in their contribution to the economy as well" (Valencia, 2005).

The SMEs cannot only be measured by the number of establishments, but also by other elements such as the invested capital of the value of its output, the added value, the raw materials they consume, the creation of fixed capital, the amount of generated jobs, and the purchasing power that goes to the working population through wages and salaries (Schumpeter, 1934; Ohmae, 1982; Porter, 1992; Humphrey & Schmitz, 1995; Villarreal, 2002; Villarreal & Ramos, 2003). The collective importance of these companies in Mexico is shown in the following table:

TABLE 1
DISTRIBUTION OF COMPANIES BY SIZE AND ACTIVITY

Size Companies	Units	%	Manufacturing %	Services %	Trade %
Small Business	2'718,865	99.7	95.5	99.6	99.8
Large Business	7 715	0.3	4.5	0.4	0.2
Total	2 726 366	100	100	100	100

Source: INEGI, 2004

Another factor to consider, from a historical perspective, is that SMEs have provided one of the best alternatives for economic independence. It can be said that these businesses have provided a great opportunity for creating jobs for economically disadvantaged groups. Similarly, SMEs have the option to continue with a fundamental economic expansion in Mexico.

**TABLE 2
JOBS DISTRIBUTION**

	Manufacturing %	Services %	Trade %
Small Business	65.2	73.6	86.7
Large Business	34.8	26.4	13.3
Total	100	100	100

Source: INEGI, 2010

THEORETICAL BACKGROUND AND HYPOTHESES

In order to increase the understanding of the economics of the state of Aguascalientes, we should consider the public policies for promoting new investments, the creation and development of business environments, as well as the tradition and origin of business in the region. Aguascalientes has been specifically recognized for its crafts in textiles and has been ranked at a national level as a model of integration processes and marketing.

The state government has been making efforts in Aguascalientes to position each productive sector. In the case of Aguascalientes, one can say that at the present time their economic development is significant because its industries have become increasingly important in terms of the composition of the gross domestic product (GDP). The upturn in the industrial sector was consolidated in the eighties and by 1990 it represented 38 percent of the GDP. It is also worth pointing out that the companies that have determined the current industrial importance in the state are mainly grouped in three sectors: foods (which provides about 30 percent of industrial products), textiles and clothing (which accounts for 20 percent), as well as metal-mechanics (the remaining 50 percent).

When analyzing the percentage distribution of gross domestic products at basic values by the state, each major division of economic activity in 2006 shows that Aguascalientes is below the national average in all sectors except manufacturing and transportation.

**TABLE 3
NATIONAL GDP VS. AGUASCALIENTES STATE GDP (BY SECTORS)**

	Agriculture	Manufacturing	Construction	Electricity	Commerce And Restaurants	Transport	Financial Services	Social Service
National	5.52	19.53	4.35	1.79	21.43	13.85	17.82	18.37
Aguascalientes	4.54	33.15	2.45	1.26	18.91	14.30	15.92	13.96

Source: (INEGI(b), 2008)

There are a number of common characteristics to these businesses (Baptista, 1981; Aguilera, 2008).

- a) Little or no expertise in management. In essence, one person can be in charge of a small business with very few assistants. In most cases, that person is not suited to carry out this function. This is when these businesses are most at risk.
- b) Lack of access to capital due to ignorance of funding sources and the best way to present their business situations and needs to potential funders.
- c) Level of close, personal contact with subordinates involved in the enterprise that facilitates communication.
- d) Lack of dominant position in the consumer market. SMEs are limited to working in a small market, so their operations do not have significant impact.
- e) Intimate relationship with the local community. The company's limited resources, in every aspect, ties it to the local community from which it obtains goods, administrative personnel, a skilled and unskilled workforce, raw materials, and equipment.

The following information was obtained in a study of values and attitudes of SMEs in Mexico (Baptista, 1981) by the author who made a study of the status of Mexican companies. In it, she highlights these major findings:

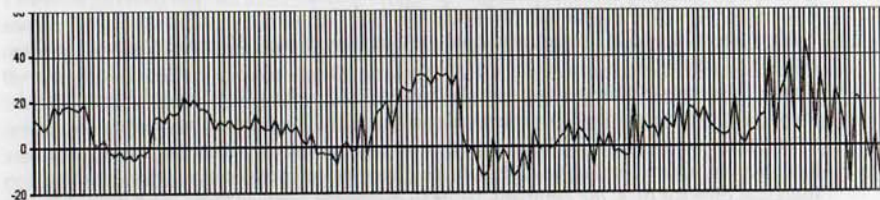
- **Structural data:** Inflation rapidly changes the financial assets or sales of SMEs, and the organizational structure is based on families.
- **Technology:** Most SMEs use traditional production systems; 40 percent use automated processes.
- **Type of directors:** The average age of directors is 44, with a high school degree (at least). In most cases, they have inherited the business. The perception among managers is that it is not productive or appropriate to include within the management team people who are blood related with the directors. In some companies, when the founding director dies, the company tends to disappear because there is no longer any motivation contributed by the founder.
- **Environment:** SMEs are interrelated with a complex business environment. There are specific requirements for suppliers and customers, but at the same time they have to live with government entities with low efficiency and external consultants who do not always assume responsibility for the success or failure of the company. Managers who participated in the research stated that there are important factors for the success or failure of any company such as human resources, government failure, reliability of suppliers, financing, raw materials, markets, competition, and poor organization.
- **Values and objectives:** For most managers, the company's main objective is to maximize profits. They facilitate administrative procedures that are highly customized. That is, they keep a close supervision on operations. Decision making is centralized and the execution is carried out by area managers who are responsible for the results.
- **Growth and planning:** Most businesses have grown in recent years. About 40 percent of respondents said they do not need to grow more due to the absence of an efficient control system in the company. In regard to strategic planning, it is almost nonexistent.
- **Personnel administration:** The research indicated that recruitment, selection, hiring, and training of personnel is carried out very informally.

- **Administrative process:** The responses of the managers suggested that they know the latest advances in technology. The information is obtained from journals and contact with their suppliers. However, this positive vision contrasts with the points mentioned above.

This research indirectly provides evidence of the relative importance of different variables that influence business success, survival, or failure. These components must be considered by top managers to assess the situation of the company, the business prospects, and the challenges inherent in the process of growth.

By using data from INEGI and by taking 1993 as base rate (100) until 2007, the index of manufacturing activity can be analyzed in recent years. Aguascalientes has maintained similar levels of economic activity from 1993 to 2000, but the big difference is in the abruptness of the changes in the activity itself, resulting in uncertainty.

FIGURE 1.
INDEX OF MANUFACTURING ACTIVITY IN AGUASCALIENTES



Source: (INEGI(a), 2008)

Businessmen should consider these variations when evaluating the possibility of investment, to increase their productive capacity, and whether or not to take the risk on innovation efforts, as this is a scenario where they may not obtain sufficient profitability and go against the company's financial situation. However, there does not exist in the decision making process with the top managers a tendency to comprehensively and methodologically assess the conditions of uncertainty. As an example, based on the current state of manufacturing in Mexico (Banco de México, 2008), the foods industry has decreased its growth rate from 3.3 percent to 1.4 percent while beverages have had a more abrupt change from 7.3 percent to 1.8 percent, particularly in the period from 2004 to 2008. This calls for supporting efforts to develop growth options which may partly solve the serious situation the country is facing. It should be a function of top managers to recognize these trends and to develop scenarios and conduct necessary activities to enable enterprises to exploit opportunities and defend against threats from the business environment.

This research will determine the relationship between different factors that have caused the foods sector to be in this situation in order to help in the design of solutions and support mechanisms to increase competitiveness in the quest for a better business perspective.

METHODOLOGICAL DESIGN

The current trend in these kind of companies is focused on services because the state is creating the infrastructure to support them. The comparison of Aguascalientes with the national classification of similar businesses enabled us to analyze the classification of the types of businesses in the national context by data obtained from the Ministry of Economy (2008). The official data obtained from this ministry were the ones used in order to determine the population and the sample of companies.

TABLE 4.
SMALL BUSINESS BY SECTORS IN AGUASCALIENTES

Population: 567			Sample: 109		
Food	Textil	Manufacturing	Trade and Services	Metalworking	Furniture
20	22	11	32	12	12
18.3%	20.2%	10.1%	29.4%	11.0%	11.0%

Source: Aguilera (2008), Desarrollo e Innovación de Productos y Procesos de las MIPYMES en el Estado de Aguascalientes.

The survey contains 159 items in 59 grouped questions. A descriptive analysis and charting was developed with the data obtained. Subsequently, for the inferential analysis, a comparison was made between the foods sector and the behavior of all sectors (including foods itself) to determine a pattern of behavior or similar trends of the analyzed sector and the general one. The next step was to select those variables where one could apply a correlation analysis to find those equations showing significant statistical relevance and focus the attention and analysis on the results. Finally, we performed an analysis of factors or components in order to determine the grouping of variables that can best describe the general behavior of the food sector, using the correlation matrix, measures of sampling adequacy, and commonalities to explain the total variance and hence obtain the matrix of components and perform the rotation and express numerically the same value.

HYPOTHESES AND MODEL

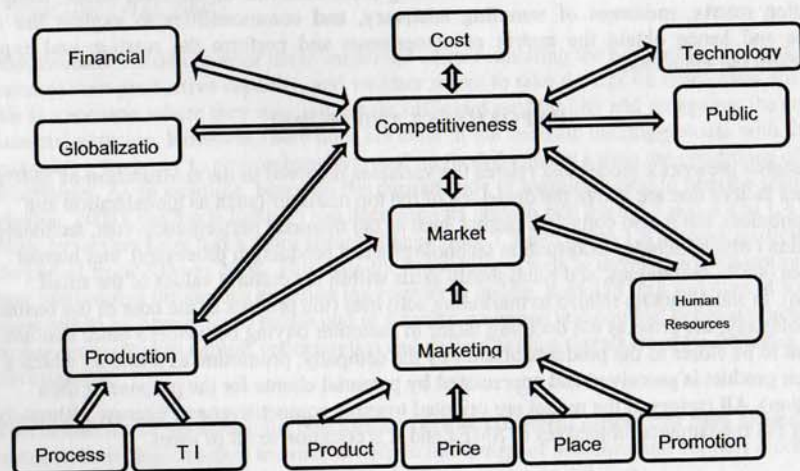
This research presents a model that relates the variables involved in the environment of SMEs. It considers factors that are above the decisions of the top manager (such as globalization and public policies), but it also considers factors such as the financial performance, cost, technology, production (which includes information technologies and production processes), and human resources (skills, techniques, and relationship skills within the cultural values of the small business). In short, factors related to marketing activities (the product as the core of the business of the company; the price as the deciding factor in customer buying behavior; a place that allows the client to be closer to the products offered by the company; promotion as a tool by which a particular product is perceived and appreciated by potential clients for the purpose of their acquisition). All factors of the model are oriented towards competitiveness, because ultimately it is one of the fundamental objectives of SMEs and it is common to all of them.

Because this research has been divided into sectors, the information and conducted scientific analysis of the interrelationship between variables is subject to survey design and to how each variable will be understood by top managers that answer the survey. A database was built in SPSS so as to facilitate the construction of graphics, descriptive analysis, and inferential statistics (regression and factors analysis), in order to have conditions of formal statistics and to evaluate and/or reject the hypotheses.

Thus, hypotheses were designed to be tested in this investigation listed below:

- H1: The foods sector behavior is different compared with other strategic sectors for SMEs in Aguascalientes.
- H2: The company's growth is positively influenced by the percentage of age (machinery), the percentage of working capacity, and the annual sales of the company.
- H3: The company's growth is positively influenced by the destination market share (local and regional).
- H4: The company's growth is positively influenced by the amount invested in advertizing, the percentage of working capacity, the existence of facilities for the development of new products, the annual sales of the company, and the percentage of age (machinery).
- H5: The promotion factor has a significant and positive effect on the behavior of the foods sector.

FIGURE 2
COMPETITIVENESS MODEL FOR STRATEGIC SECTORS



Source: Aguilera (2008), Desarrollo e Innovación de Productos y Procesos de las MIPYMES en el Estado de Aguascalientes.

RESULTS AND DISCUSSIONS

A descriptive analysis was made of the behavior of each sector from the data obtained. The very nature of this statistical treatment only allows for making claims of observed behavior and not about possible future behavior. Therefore, treatments were made by means of statistically significant correlations and ways that allowed inferences about the behavior of specific variables selected by affinity and importance in the results. Before proceeding to the different analyses, the degree of normality of the data was measured to determine whether the allegations related to a population were 'normal' or not 'normal'. The variables that were normal were the perceptions of respondents about the product compared to the competition for advertizing, the percentage of capacity used, the percentage of automated processes, the level of annual sales, the concept that focuses the resources obtained by financing, the existence of facilities for development and innovation, the level of company's growth, the distribution channel of the product to customers, the target market nationwide sales and the trademark. The variables that were less normal, included the origin of the equipment (national or imported), the amount of money requested for funding, the source of inputs, and the perception of the product in the sales promotion against competition

The variables separated by their property of (numeric) value were made by asking whether their behavior would be different or similar compared with other sectors and the following results were found:

As an initial step, we verified the normality of the variables involved in the proposed model. The purpose of carrying out a Chi2 test is to determine the existence of statistically significant differences and the relation of independence in the foods sector. In those variables, the behavior between the foods sector and the behavior of all sectors in general are located in the percentage of automated processes, destination of resources (funding), credit amount contracted, and the amount invested in advertizing. With this information, managers will be designing programs and specific procedures for the foods sector which can consider the characteristics of the corresponding variables.

The percentage of automated processes in the foods sector was different in comparison with other sectors analyzed. This leads to the idea that there will be areas where process automation is a feature that allows companies to maintain a competitive level.

The factors 'Resources Destination' and 'Credit Amount Contracted' in the foods sector were different in comparison with other sectors analyzed. This confirms the idea of different requirements for investment in each company. Even though any sector can have access to credit, the amounts employed cannot be considered homogeneous across sectors that comprise this investigation. This induces the idea that the magnitudes of funding between sectors in each case are very special because of the nature of the activity, the business practices of each sector, and specific factors in each one.

The 'Investment in Advertizing' factor in the foods sector was different in comparison with other sectors analyzed, because there are fundamental differences in the activities of each sector as well as in the behavior and consumer preferences.

When analyzing the reason for dependency, this ratio indicates that the variables analyzed show a clear relationship between them. That is the case for the use of Administrative Systems (production, marketing, HR, finance and accounting, purchasing, and sales). This behavior is reasonable and indicates that in the perception of managers in this research, the functional areas are properly linked.

The same pattern of relationship is present for the use of Information Systems for Decision Making (top managers, medium managers, and chiefs of department).

Also, statistical evidence was found that the socioeconomic level depends on the pricing strategy. Specifically, this statement reinforces the idea that top managers know the characteristics of their customers and purchase behavior so they can predict the level of inventories and the coordination of productive activities.

There is a relationship between pricing strategy and the existence of Information Systems for decision-making at the departmental level. Thus, there is evidence that information systems can identify possible scenarios and exploit business opportunities based on price competition and this can give the company the flexibility to respond to aggressive strategies by competitors.

When analyzing the relationship of independence, we found that some variables do not depend on others and their behavior is affected by different variables or business situations. It was found in this investigation that the presence of software (in process, inventory, accounts receivable, cash and banks, accounting and sales) is not related to pricing strategies. This finding is notable because in natural business logic computer software (as its primary objective) interrelates the data of all company activities to determine appropriate actions that achieve maximum possible impact on the results of the company. This enables us to introduce the idea that while the price is fixed with some general bases costing, one does not necessarily consider using software tools for each area mentioned.

At the same time we found that there is an independence between pricing strategy and Administrative Systems (production, marketing, HR, finance and accounting, purchasing and sales). Thus, top managers need to analyze why such systems have, but do not use, pricing strategies.

Another analysis performed was the Multiple Regression Analysis using a general equation $[Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_iX_i]$. The parameter considered was (p-value) as an estimate of the degree of error that can be incurred when claiming that some dependent and independent variables relate to one or more independent variables. We found evidence that the variables are related because their p-values are below (0.10), which gives statistical significance to the relationship.

This research assessed every possible relationship between the selected variables. The goal was to obtain the corresponding equations and analyze their practical significance (from the point of view of the managers by considering its utility, relevance, and contribution to decision making for small businesses) and also statistical aspects of formality to validate the claims on which discussions can substantiate the results. We also assessed the dependent and independent character of the main variables to form a frame of reference and facilitate the interpretation.

The first group of correlation considered Company Growth as a dependent variable and found three valid equations: percentage of working capacity, annual sales of the company, Company Growth and the percentage of age (machinery). This research has enough information to establish that the greater the value of some of the independent variables, the greater Company Growth, i.e. the higher percentage of capacity used, the greater the growth of the company and the higher the annual sales, the greater the growth of the company. Particularly, newer machinery can gain greater business growth. The statistically valid equations are:

TABLE 5
EQUATIONS AND P-VALUE

Company Growth = W	Promotion factor = a Percentage of Working Capacity = b Existence of Facilities to Development New Products = c Annual Sales of the company = d Percentage of Age (machinery) = e Destination Market Share Local = f Destination Market Share Regional = g	p-value
	$W = 3.06 - 0.014e$	0.0877
	$W = 1.10 + 0.42b + 0.30d$	0.0617
	$W = 1.15 + 0.15a + 0.52b - 0.30c + 0.29d - 0.01e$	0.0983
	$d = 2.83 - 0.013f - 0.017g$	0.0434

An additional step was performed: a correlation analysis among a larger number of variables that according to the researcher may affect the Company Growth variable. However, one must remember the limitations of the multiple regression analysis in order to avoid falling into assertions that are difficult to sustain and that could lead to conclusions that have little practical application.

Finally, the procedure was performed for the statistical analysis of factors which attempt to summarize the behavior of a group of variables grouped in a matrix to represent factors without thereby losing information about the variables. This allows groupings based on their inter-correlation providing extensive data interpretation. However, one must point out that the factors are not correlated with each other, but they contribute to explain the behavior of the variables in total.

The values of each factor become weights or factor loadings, i.e. a higher value corresponds to a greater saturation factor. Once factors are identified, a rotation is carried out (explained as the rotation of the axes in the Cartesian plane) to facilitate interpretation in general. To perform the factors analysis we used the statistical tool SPSS see. 17 and identified different variables that will be observed.

The matrix of components gives the weights in each factor and the highest score was made absolute to locate each variable in the corresponding factor. Five variables were grouped into factor 1, four variables in factor 2, two variables in factor 3 and only one variable in factor 4.

TABLE 6
FACTORS ANALYSIS FOR ROTATED COMPONENTS

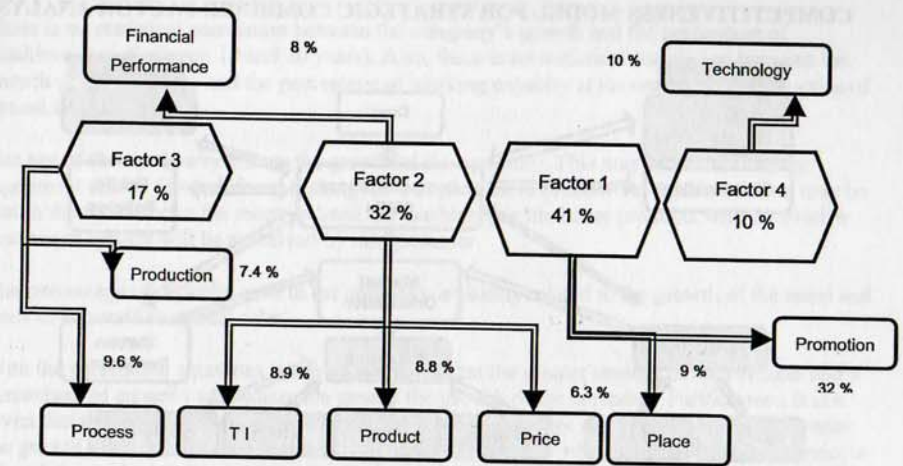
VARIABLE	FACTOR			
	1	2	3	4
Company Growth			X	
Price		X		
Quality		X		
Trademarks	X			
Advertising	X			
Sales Promotion	X			
Trademarks Sales	X			
Advertising Investment	X			
Percentage of Age (Machinery)				X
Percentage of Working Capacity			X	
Percentage of Automated Processes		X		
Annual Sales		X		

Thus, Factor 1 contains: trademarks - perception product against competitors, advertizing - perception product against competitors, sales promotion - perception product against competitors, trademarks sales and advertizing investment. Factor 2 contains: price - perception product against competitors, quality - perception product against competitors, percentage of automated processes and annual sales. Factor 3 contains Company Growth and percentage of working capacity. Factor 4 contains only the variable percentage of age (machinery).

Therefore, the result of the factors analysis is a concept (Foods Sector Behavior) with the general equation = F1+F2+F3+F4. If this equation includes the individual factor weight, then: Foods Sector Behavior = (.671a)F1 + (.825b)F1 + (.873c)F1 - (.569d)F1 + (.833e)F1 + (.551f)F2 + (.805g)F2 + (.816h)F2 + (.744i)F2 + (.680j)F3 + (.887k)F3 - (.909m)F4

What is remarkable is that advertizing investment has a negative value because the collected data on the perception of managers show that the foods sector does not need a lot of monetary resources for publicity. But this is only a perception and cannot be applicable to other sectors like manufacturing or services because this is a particularity of the business environment and the purchase behavior of the clients.

FIGURE 3
FACTOR ANALYSIS



Financial performance contributes to the model with 8 percent, technology with 10 percent, production factors with 26 percent, and marketing factors with 56 percent of weight of factors.

Therefore, it provides relevant information for inclusion in the model in this first phase of research, but it is necessary to determine the specific weight for the other components of the model and the evaluation of each of the sectors and their behavior within the model proposed. With the information obtained, one can arrive at the following conclusions on the hypotheses made at the beginning of the investigation.

In order to determine the rejection or acceptance of the hypothesis, one must take into consideration all the elements of a statistical nature and formality that support the research.

However, top managers must consider the hypothesis from the particular setting of each company (family management structure, the degree of formality of planning activities, sales forecasting, budgeting and marketing operations, staff rotation, its own commercial position as supply chain integration, the general trend of the competitive environment, the professional level of managers themselves, and those qualitative factors that affect business decisions) to make sense of the results themselves. If this is not considered, the proposed statements have no practical value because they cannot fit in the particular context of each small business.

The factors analysis shows that aspects of marketing (price, quality product, place, and promotion) represent almost half the weight percentage of the whole model. Thus, the foods sector is highly influenced by those aspects and its contribution to the proposed model can be expressed as follows:

FIGURE 4
COMPETITIVENESS MODEL FOR STRATEGIC COMBINED FACTOR ANALYSIS

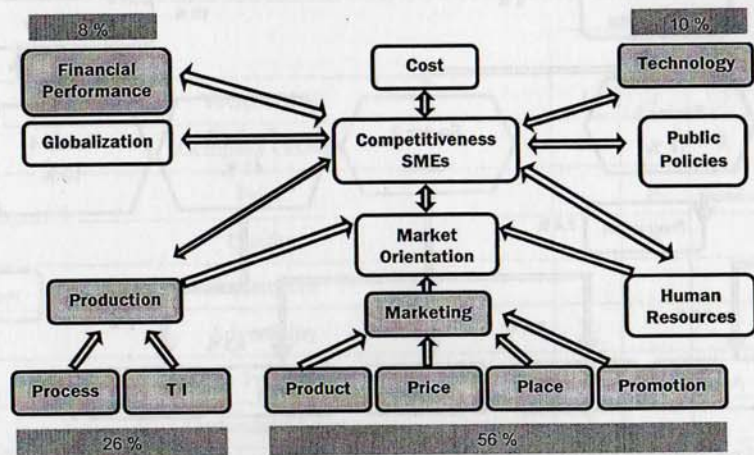


TABLE 7
HYPOTHESES AND RESULTS

H ₁	The Food sector behavior is different compared with other strategic sectors for Small Business in Aguascalientes	There is no statistically significant evidence to reject it
H ₂	The Company Growth is positively influenced by the Percentage of Age (machinery), the Percentage of Working Capacity and Annual Sales of the company.	There is statistically significant evidence to reject it, because one variable is not related.
H ₃	The Company Growth is positively influenced by the Destination Market Share (Local and Regional).	There is no statistically significant evidence to reject it
H ₄	The Company Growth is positively influenced by the Amount Invested in Advertising, the Percentage of Working Capacity, the existence of Facilities to Development New Products, the Annual Sales of the company and the Percentage of Age (machinery).	There is no statistically significant evidence to reject it
H ₅	The Promotion factor has a significant and positive effect on the behavior of the Food Sector.	There is no statistically significant evidence to reject it

By analyzing the results of this investigation, there is no statistical evidence to reject four of the five research hypothesis and this highlights the following results: Four of the variables show different behavior from the other sectors (Chi2 test). In addition, there is a relation of dependence between variables in each area management systems and dependence

on the use of information systems and pricing really does depend on the socioeconomic status, which does not apply to the existence of administrative software.

There is no statistical correlation between the company's growth and the percentage of machinery age (between 10 and 20 years). Also, there is no statistical correlation between the growth of the company and the percentage of working capacity at the company and the value of annual sales.

The age of the machinery affects the growth of the company. This may be because newer equipment allows fewer defects, making the company more productive. Another reason may be that in the foods sector the more updated the machinery is the better products with innovative features or quality will be perceived by the consumer.

The percentage of capacity used in the company is closely related to the growth of the same and leads to a growth in annual sales.

With the correlation equations it can be estimated that the greater amount of annual sales and a percentage of capacity utilization, the greater the growth of the company. Furthermore, it is a given that the lower the age of the machine (at least in the range of 10 to 20 years), the greater the growth of the company. Company's growth will be higher when there is more investment in advertizing and work is at a higher level of capacity. Finally, a negative relation to the sale to local and regional markets was found, which leads us to ponder the impact it would have in annual sales if company efforts were directed to the national market.

Factors Analysis seeks to interpret the 'Foods Sector Behavior' defined by the interaction of the four factors and where the factor has a specific weight marketing majority.

With the information provided, those in charge of foods businesses need to perform internal and comparative analyses on the variables listed in order to be able to predict improvements in performance and commercial viability or anticipate negative scenarios (for making decisions or external factors) in them.

The follow up of this research will determine the natural behavior of the SMEs and this will contribute to the development of new paths in research about the different sectors. If the researcher follows these criteria, he/she will obtain comparable results to determine an individual match between variables and he/she will compare how different strategies impact the results of the company.

So, the strategic analysis of the situation of each enterprise requires consideration of all the factors described, their interrelationships, the effect they may have on the results and, finally, the understanding of the nature of the risks inherent in the activity and the latent threats to each part of the production process and product marketing. Such investigations are useful for managers and public policy makers to obtain a framework on which to formulate procedures and mechanisms to support SMEs, including market related factors (mainly) and those that refer to the acquisition of equipment with a higher technological level to enhance the production capacity and new product development, in contrast to the tendency to use equipment beyond its

operational life, seeking to minimize investment and maximize profits. Additionally, the use of statistical procedures for the analysis of performance information for small enterprises serves to promote the rigorous formal treatment required.

The top managers may take the results of research as a first approach to formal analysis of the information that is included in the monthly reports that are useful for each meeting to evaluate the performance of the company, which promotes the development of standardized procedures to increase the usefulness of the information analyzed.

REFERENCES

- Aguilera, L. (1999). *Ensayo: La pequeña y mediana empresa en Aguascalientes*. Aguascalientes. México: UAA.
- Aguilera, L. (2002). *Ensayo sobre las características de las pequeñas y medianas empresas*. Tesis doctoral, UJED, México.
- Aguilera, L. (2008). Desarrollo e Innovación de Productos y Procesos de las MIPYMES en el Estado de Aguascalientes. *Revista Investigación y Ciencia*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Banco de México. (2008). *Reporte anual 2008*. México, D.F.: Banco de México.
- Baptista, P. (1981). *Cambio organizacional. México*. México: Editorial Joaquín Peon.
- Hernández, S., R., Fernández, C., C., & Baptista, L., P. (1997). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (1995). *Distritos industriales*. México - Italia.
- INEGI (a). (2008). Regional indicators of manufacturing output for seventeen states. México: D.F.
- INEGI (b). (2008). *Regional statistical information booklet*. Mexico.
- INEGI. (2008). *Regional statistical information booklet*. Mexico.
- INEGI. (2008). Short-term indicators by state. Personnel employed textile and garment leather industries. Mexico: D.F.
- INEGI. (2008). The value of products produced in manufacturing, textile subsector. Statistics by economic sector information. Aguascalientes, Mexico.
- INEGI. (2008). The value of products produced in manufacturing, textile subsector. Information statistics by economic sector. Aguascalientes, Mexico.

- Ohmae, K. (1982). *La mente del estratega*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1992). *Ventaja competitiva*. Mexico: CECSA.
- Rodríguez, V., J. (2005). *Administración de pequeñas empresas*. México City: Cengage Learning.
- Schumpeter, J. (1934). *La teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Villareal, R. y Ramos. (2003). *La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistemática*. México: Océano.
- Villareal, R. (2002). *México competitivo 2020: Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo*. Mexico: Océano.

Luis Aguilera-Enríquez Professor in the division of Economic and Managerial Sciences, Autonomous University of Aguascalientes. Member of the Research National System Level 1 (Mexico).

Martha González-Adame: Professor in the division of Economic and Managerial Sciences, Autonomous University of Aguascalientes. Member of the Research National System Level 1 (Mexico).

R. Rodrigo Rodríguez-Camacho: Professor in the division of Economic and Managerial Sciences, Autonomous University of Aguascalientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Álamo, F., García, M., & Suárez, S. (2002). Estrategias de crecimiento horizontal y vertical: ¿Unas a expensas de las otras? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 8, No. 2*, 181-198.
- Aching, C. (2006). *Guía Rápida Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*. México: Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006a/.
- Adner, R. (2006). Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*, 300-312.
- Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Agha, S., & Alrubaiee, L. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management* 7(1), 192-204.
- Aguilera, L., González, M., & Rodríguez, R. (2010). Rendimiento y configuraciones estratégicas de las MIPYMES del Estado de Aguascalientes. *International Federation of Scholar Associations of Management* (págs. 46-62). Paris: (IFSAM).
- Aguilera, L., González, M., & Rodríguez, R. (2011a). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigacion y Ciencia* 19(53), 39-48.
- Aguilera, L., González, M., & Rodríguez, R. (2011b). Estrategias empresariales que determinan la magnitud del crecimiento en las PYMES de sectores estratégicos en el Estado Aguascalientes. *La Nueva Gestión Organizacional* 5(10), 25-39.
- Aguilera, L., González, M., & Rodríguez, R. (2011c). Factores que impactan la competitividad de las PYMES. *Mercado y Negocios. U. de G*, X(21), 116-136.
- Aguilera, L., González, M., & Rodríguez, R. (2011d). Factores que impactan la competitividad de las PYMES del Estado de Aguascalientes (Caso Metalmecánica). En E. Franco, F. Flores, & J. Sánchez, *Competitividad, innovación y sustentabilidad de los negocios en México* (págs. 3-14). Colima: GASCA - Universidad de Colima.
- Aguilera, L., González, M., & Rodríguez, R. (2011e). Impacto de la innovación tecnológica en la competitividad de las PYMES en el Estado de Aguascalientes. *Red Pyme del Mercosur*, 140-162.
- Aguilera, L., González, M., & Rodríguez, R. (2011f). Model for strategic sectors in Aguascalientes, Mexico. (Case of study alimentary sector). *Advance Compettiveness Research* 19(3), 58-73.
- Alonso, P., Azofra, V., & Rodríguez, J. (2000). Endeudamiento, oportunidades de crecimiento y estructura contractual: un contraste empírico para el caso español. *Investigaciones Económicas*, 24(3), 641- 679.
- Álvarez M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración* (209), 5-22.
- AMIPCI. (2008). *Estudio de Comercio Electrónico*. México, D.F.: Asociación Mexicana de Internet AMIPCI A.C.
- Andrews, K. (1997). The Concept of Corporate Strategy. En N. Foss, *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective* (págs. 51-59). New York: Oxford.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.

- Ansoff, I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review* 18(2), 21-34.
- Aquije, R. (2002). *Guía para la aplicación del análisis multivariado a las encuestas de hogares*. Lima, Perú: Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales del Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores Asociados com el éxito competitivo de las PYME's industriales en España. *Revista Universia Business Review* (4), 38 - 50.
- Arbussà, A., Bikfalvi, A., & Valls, J. (2004). La I+D en las PYMES: Intensidad y estrategia. *Universia Business Review* (001), 40-49.
- Arikan, A., & MCGahan, A. (2010). The development of capabilities in new firms. *Strategic Management Journal* 31, 1-18.
- Arnold, D., & Quelch, J. (1998). New Strategies in Emerging Markets. *Sloan Management Review Massachusetts Institute of Technology* 40(1), 1-17.
- Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas Profesión* 5(17), 23-29.
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/203/.
- Banco de México. (2009). *Informe Anual*. México, D.F.: Banco de México.
- Barcelata C., H. (2008). *La economía mexicana. Crisis y reforma estructural. 1984-2006*. México, D.F.: EUMED www.eumed.net/libros/2008b/383/.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1), 99-120.
- Barrios, I., Acosta, M., & Correa, A. (2007). Análisis de las ventajas competitivas económico-financieras: Una aplicación empírica a la industria manufacturera española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 10(1), 93-111.
- Bateman, T., & Snell, S. (2004). *Administración. Un Nuevo Panorama Competitivo*. México D.F.: McGraw Hill.
- Beaver, G. (2007). The Strategy payoff for smaller enterprises. *Journal of Business Strategy*, 11-17.
- Berumen, S. (2008). Una aproximación a la construcción del pensamiento Neoschumpeteriano: Más allá del debate entre Ortodoxos y Heterodoxos. *Ministerio de Industria, Turismo y Comercio* (845), 135-146.
- BID-IKEI. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las PYME's de Latinoamérica*. Washington, DC. USA: Banco Interamericano de Desarrollo - Instituto Vasco de Estudios e Investigación.
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Concepto, Perspectivas y Medida del Crecimiento Empresarial. *Cuadernos de Administración* 19(031), 165-195.
- Bloch, C. (2007). Assessing recent developments in innovation measurement: the third edition of the Oslo Manual. *Science and Public Policy*, 23-34.
- Bonales, V. (2001). *Competitividad de las empresas de Uruapan, Michoacán, exportadoras de aguacate a Estados Unidos de América (tesis doctoral)*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Bordonaba, J. (2006). Análisis sectorial de los recursos intangibles: Implicaciones estratégicas para bienes y servicios. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 12(2), 13-33.
- Boulding, K. (1950). *A reconstruction of economics*. New York: Wiley.

- Bowman, E., & Moskowitz, M. (2001). Real Options Analysis and Strategic. *Organization Science* 12(6), 772-777.
- Brah, S., & Chong, W. (2004). Relationship between total productive maintenance and performance. *International Journal of Production Research* 42(12), 2383-2401.
- Briones, G. (2002). *Metodología de la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales*. Bogota, Colombia: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.
- Bueno, E., Lizcano, J., & Casani, F. (1999). Formación de la estrategia empresarial: un análisis de las dinámicas del proceso estratégico. *Revista española de financiación y contabilidad* (100), 195-217.
- Burgelman, R. (2002). *Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company's future*. New York: The Free Press.
- Burstein, A., Cravino, J., & Vogel, J. (2011). Importing skill-biased technology. *National Bureau of Economic Research (Working Paper 17460)* , 1-41.
- Cabello C., A. (2006). Consecuencias de la globalidad en la micro, pequeña y mediana empresas (PYMES). En R. Hernández, *Las MIPYMES en Latinoamérica* (págs. 106 - 118). D.F.: Red Latinoamericana de Investigadores en Administración.
- Cáceres, D. (2006). Dos estrategias de articulación entre técnicos y pequeños productores. Diferentes enfoques metodológicos y tecnológicos. *Cuadernos de Desarrollo Rural* (057) Pontificia Universidad Javeriana, 59-99.
- Camisón, C., Garrigós, F., & Palacios, D. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial; Estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 13(3), 161-182.
- Cano, C., & Céspedes, J. (2003). Estrategia de negocio y prácticas de recursos humanos en las cooperativas. *Revista de la economía pública, social y cooperativa* (046), 63-94.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review*, cuarto trimestre, número 004 Grupo Recoletos Comunicación, 8-17.
- Casas, J. (2000). *Inferencia Estadística para Economía y Administración de Empresas*. Barcelona: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Castellacci, F. (2008). Innovation and the competitiveness of industries: Comparing the mainstream and the evolutionary approaches . *Technological Forecasting & Social Change* 75, 984–1006.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*. Buenos Aires, Argentina: Libro electrónico. url:<http://www.bibliotheka.org/?/ver/47724>.
- Centty, D. (2006). *Manual metodológico para el investigador científico* . Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Cervilla, M. (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. *Revista de Ciencias Sociales* 13(2), 230-248.
- Chandler, D. (1962). *Strategy and Structure*. M.I.T. Press, 464.
- Chauca, P. (2000). *Administración estratégica para la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. El caso de las empresas manufactureras de la ciudad de Morelia, Michoacán (tesis doctoral)*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Ching, T. (2010). De novo venture strategy: Arch incumbency at inaugural entry. *Strategic Management Journal* (31), 19-38.
- Cho, D. (1994). A dynamic approach to international competitiveness: The case of Korea. *Journal of Far Eastern Business* 1(1), 17-36.

- Cho, D., & Moon, H. (2005). National Competitiveness: Implications for Different Groups and Strategies. *International Journal of Global Business and Competitiveness* 1(1), 1-11.
- Choua, Y., Hsub, Y., & Yen, H. (2008). Human resources for science and technology: Analyzing competitiveness using the analytic hierarchy process. *Technology in Society* 30, 141-153.
- Clark, T. N. (1999). Estrategia de innovación: enseñanzas para el gobierno a escala nacional y local. *Política y Sociedad*, Vol. 31. Madrid, 81-92.
- Claver, E., Quer, D., & Molina, J. (2005). El tamaño y la experiencia como determinantes de las decisiones de inversión directa de las empresas españolas en Marruecos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 11(1), 13-29.
- Cochran, W. (1963). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Comunidades Europeas. (1995-2009). *Síntesis de la legislación de la UE*. Recuperado el 20 de Nov. de 2009, de http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/growth_and_jobs/i2_3035_es.htm
- Cook, T., & Reichardt, C. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw Hill.
- Crum, A., & Palmatier, C. (2004). Demand Collaboration: What's Holding Us Back? *Supply Chain Management Review* 10(3), 1-5.
- Cuervo, A. (2004). *Creación Empresarial: Sobre Los Empresarios*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Danese, P. (2004). Designing CPFR collaborations: insights from seven case studies. *International Journal of Operations & Production Management* 27(2), 181-204.
- Das, S., Zahra, S., & Warketin, M. (1991). Integrating the content and process of strategic MIS planning with competitive strategy.
- De la Garza, J. (1995). *Análisis de la información mercadológica a través de la estadística multivariante*. México: Alhambra Mexicana.
- De Obesso, M., & Saiz, J. (1999). Estrategias empresariales de las PYMEs industriales españolas. *Economía Industrial* 330(6), 89-100.
- De Quevedo, E., De la Fuente, J., & Delgado, J. (2005). Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 11(2), 81-97.
- Dess, G., & Davis, P. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal* (27), 467-488.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw Hill ISBN 0-07-250917-1.
- Díaz, E., & Peña, M. (2007). Un análisis de las prioridades competitivas de operaciones en empresas industriales españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 13(3), 107-126.
- Dickson, P., & Ginter, J. (1987). Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy. *Journal of Marketing* 51(4), 1-10.
- Dong, C., Hyun, J., Soo, B., & Hee, L. (2008). The impacts of strategic orientation and HRM systems on firm performance. *Journal of International Business Strategy* 8(2), 82-88.
- Eatwell, J., Milgate, M., & Newman, P. (1987). Gibrat's Law. En E. Mansfield, *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*. New York: Palgrave Macmillan.

- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures. *Administrative Science Quarterly* (35), 504-529.
- Etro, F. (2004). Innovation by Leaders. *The Economic Journal*, 114 *Royal Economic Society*, 281–303.
- Figueroa, P., & Fernández, C. (1997). Entornos competitivos: su caracterización y tipología en el contexto empresarial de Galicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 3(2), 61-73.
- Forsyth, P., & Kay, F. (2009). *Tough Tactics for Tough Times*. Londres: Kogan Page Limited.
- Frenkel, A. (2003). Barriers and Limitations in the Development of Industrial Innovation in the Region. *European Planning Studies* 11(2), 115-137.
- Frishammar, J. (2003). Information use in strategic decision making. *Management Decision* 41(4), 318-326.
- Frishammar, J., & Ake Hörte, S. (2005). Managing external information in manufacturing firms: the impact on innovation performance. *Journal of Product Innovation Management* 22(3), 251–266.
- Fuentes, G., Hernández, M., & Vallejo, M. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 14(3), 15-34.
- Furio, E. (2005). *Los lenguajes de la Economía*. Mexico: Edición digital a texto completo accesible en www.eumed.net/libros/2005/efb.
- Galbraith, J. (1977). *Organization Design*. Reading: Addison-Wesley.
- García, D. (2007). *Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa del Estado de Durango (México)*. Durango, México: Universidades de Juárez Edo. de Durango, Cantabria, Murcia y Politécnica de Cartagena.
- García, E. (2002). *Factores De Éxito Para Atraer La Nueva Economía*. Alemania: Universidad de Alcalá y Benchmarking of International Media, Information and Communication Services.
- Gibrat, R. (1931). *Les inegalites économiques*. París: Dunod.
- Gómez-Benito, J., Hidalgo, D., & Guilera, G. (2010). El sesgo de los instrumentos de medición. Tests justos. *Papeles del psicólogo*, Vol. 31. No. 1, 75-84.
- González, A., Jiménez, J., & Sáez, F. (1997). Comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 3, 93-112.
- González, B. (2006). Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras. *Universia Business Review*, cuarto trimestre (12), 10-21.
- González-Ortega, Y. (2008). Instrumento cuidado de comportamiento profesional: validez y confiabilidad. *Aquichan* 8(2), 170-182.
- Goodstein, L. (1991). *Applied Strategic Management*. México: McGraw Hill.
- Grant, R. (1991). Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment. *Strategic Management Journal* (12), 533-548.
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* 50(4), 37-46.
- Hadjimanolis, A. (2000). An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R & D Management*, Blackwell publishers.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall.

- Hambrick, D., & Fredrickson, J. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive* 15(4), 20-29.
- Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review* (Agosto), 69-82.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. New York: Harvard Business School Press.
- Hamilton, L. (2002). *Competitive advantages and the SMES: The role of distinctive competences as determinants of success. Are there differences across gender, sector, and size? Doctoral Thesis*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Hammer, M. (2004). Deep Change How Operational Innovation Can Transform Your Company. *Harvard Business Review* (Abril), 1-10.
- Hansen, B. (2009). *Small business growth and non-growth over the long-term*. New Zealand: University of Canterbury.
- Haugstad, B. (1999). Strategy Theory: a Short Review of the Literature. *Industrial Management* (02), 1-9.
- Hax, A., & Majluf, N. (1996). *The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach*. , , . New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Heinz, J., & Rivera, H. (2011). Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico. *Contaduría y Administración* (234), 11-31.
- Helms, M., Dibrell, C., & Wright, P. (1997). Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry. *Management Decision* 35(9), 689-703.
- Hemais, C., Barros, H., & Rosa, E. (2005). Technology Competitiveness in Emerging Markets: The Case of the Brazilian Polymer Industry. *Journal of Technology Transfer* (30), 303-314.
- Hernández, A. (2007). Estrategia y cooperación: una visión de la gestión desde el paradigma de la colaboración inter-firmas. *Investigación y Reflexión* 15(2), 113-129.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Silvestri, K., & Añez, S. (2007). Los sistemas de información como elemento estratégico de la formación gerencial. *Negotium* 3(07), 5-20.
- Hill, C., & Gareth, R. (2009). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Hill, C., Yates, R., & Jones, C. (2006). Beyond predictable workflows: Enhancing productivity in artful business processes. *IBM System Journal* 45 (4), 33-50.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul. MN: West Publishing.
- Huamán, H. (2005). *Manual de técnicas de investigación. Conceptos y aplicaciones*. Perú: IPLADEES.
- Huerta, P., & Navas, J. (2006). Grado y dirección de la diversificación de las empresas industriales españolas: un análisis de la estrategia de diversificación relacionada. *Revista Chilena de ingeniería* 14(3), 213-228.
- Huerta, P., & Pedraja, I. (2008). Las estrategias corporativas y los resultados empresariales: un análisis por tipo de estrategia corporativa y sector industrial en España. *Cuadernos de Administración* 21(37), 61-71.
- Ibarrondo, P., & Sánchez, J. (2005). Tendencias estratégicas de las cajas de ahorro y las cajas rurales españolas. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa* 11(1), 119-142.

- INEGI. (2008a). *Cuaderno de Información Oportuna Regional* (Vol. Número 98 Cuarto trimestre 2008). México, México: INEGI.
- INEGI. (2008b). *Indicadores Regionales de la Producción Manufacturera, para Diecisiete Entidades Federativas*. México: INEGI.
- INEGI. (24 de abril de 2010). *Banco de Información Económica*. Obtenido de <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/bdiesi/bdie.html>
- Israel, G. (1992). Determining Sample Size. *Institute of Food and Agricultural Sciences Electronic Data Information Source* (Abril), 1-7.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (2006). Co-Creating the Voice of the Customer. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, 109–117.
- Jiménez, J., & Domínguez, M. (2009). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México. *Pensamiento & Gestión* (26), 165-190.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. New York: Pearson.
- Kaplinsky, R., & Santos, A. (2005). Innovation and Competitiveness: Trends in Unit Prices in Global Trade. *Oxford Development Studies* 33(4), 333-355.
- Kargar, J., & Parnell, J. (1996). Strategic planning emphasis and planning satisfaction in small firms: an empirical investigation. *Journal of Business Strategies* 13(1), 42-64.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1972). General systems theory: applications for organization and management. *Academy of Management Journal* (15), 447-465.
- Katsioloudes, M. (2006). *Strategic management : global cultural perspectives for profit and non profit organizations*. Oxford: Elsevier Inc.
- Kent, J., & Mentzer, J. (2003). The Effect of Investment in Interorganizational Information Technology in a Retail Supply Chain. *Journal of Business Logistics* 24(2), 155-175.
- Koontz, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Lafley, A. (2010). P&G's Innovation Culture. *Strategy + Business*, 78-88.
- Laseter, T., Berg, B., & Turner, M. (2003). What FreshDirect Learned from Dell. *Strategy+Business* (30), 6-16.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Leejarkpai, T., Suwanmanee, U., & Rudeekit, Y. (2011). Biodegradable kinetics of plastics under controlled composting conditions. *Waste Management* 31 , 1153–1161.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* (13), 111-125.
- Li, Q., & Zhou, P. (2011). On Core Competitiveness Evaluation Model of Power Generating Enterprises Based on Knowledge Management. *International Business Research* 4(1), 55-67.
- López, M. (2008). Una Estrategia de Innovación Política en Venezuela: Los Consejos Comunales. *Ra Ximhai, Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable* 4(3), 559-579.
- López, M., & Motina, F. (2003). Sobre la utilización de diferentes indicadores para evaluar el desempeño en las empresas conjuntas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 9(1), 195-208.
- Lora, J. (2004). Consideraciones sobre el pensamiento administrativo de Porter y de Senge. *Escuela de Administración de Negocios* (50), 41-53.

- Machorro, A., Panzi, M., & Cabrera, G. (2007). Problemas que afectan la administración adecuada de los recursos tecnológicos en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista de la Ingeniería Industrial* 1(1), 1-7.
- Machorro, A., Venegas, A., & Resenos, E. (2009). La administración del conocimiento en las organizaciones: El caso de una empresa fabricante de muebles. *Revista de la Ingeniería Industrial* 3(1), 1-16.
- Maguiña, R. (2004). Joint Venture: estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú. *Industrial Data* 7(01), 73-78.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability views of rent creation. *Strategic Management Journal* 22 (5), 387-401.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson.
- Maltz, A. (2004). Logistics: The Key to e-Retail Success. *Supply Chain Management Review* (Abril), 1-13.
- Markides, C. (1999). A Dynamic View of Strategy. *Sloan Management Review Massachusetts Institute of Technology* 40(3), 1-23.
- Markos, S., & Sridevi, S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management* 5(12), 89-96.
- Marren, P. (2007). High-functioning business strategy. *Journal of Business Strategy*, 37-39.
- Martelo, S., Barroso, C., & Cepeda, G. (2011). Creando capacidades que aumenten el valor para el cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 17 (2), 69-87.
- Martín, G., & Navas, J. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa* 12(3), 29-39.
- Martin, R. (2009). The Age of Customer Capitalism. *Harvard Business Review* R1001B, 1-10.
- Martínez, A. (1999). Dimensiones y factores determinantes de la competitividad internacional del granito. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 5(2), 103-120.
- Martínez, I., & Olmedo, C. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 15(2), 127-142.
- Martinez, L., & Molina, F. (2011). Restricciones en la financiación de la innovación. El Caso de la Comunidad Valenciana. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 17 (2), 143-159.
- Martínez, S. (2010). *Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España*. Madrid: Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa.
- Mata, L., & Martínez, F. (2002). *Portales verticales como paradigma de uso del comercio electrónico en el Turismo*. Jaén, España: Universidad de Jaén.
- Melvin, R., Novick, M., & Lewis, C. (1967). Coefficient alpha and the reliability of composite measurements. *Psychometrika* 32(1), 1-13.
- Menguzzato, M., & Renau, H. (1995). *La dirección estratégica: un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). Organizational strategy: Structure and Process. *Academy of Management Review* 3(3), 547-562.
- Miles, R., & Snow, C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review* Vol. XXVIII No. 3, 62-73.

- Mintzberg, H. (1992). *Five P's for Strategy*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall International Editions.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*. New Jersey: 3rd edition, Prentice and Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. New York: The Free Press.
- Miranda, A. (2007). La industria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectivas. *Contaduría y Administración* (221), 211-248.
- Modliszewski, R. (2001). Business-to-Business Branding: Building the Brand Powerhouse. *American Productivity & Quality Center*, 1-14.
- Montoya, L., Alonso, I., & Castellanos, O. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* 16(1), 59-70.
- Mood, A., & Graybill, F. (1978). *Introducción a la Teoría Estadística*. Madrid: Aguilar.
- Moon, H., Rugman, A., & Verbeke, A. (1995). The generalized double diamond approach to international competitiveness. *Research in Global Strategic Management: A Research Annual* (5), 97-114.
- Morden, T. (2007). *Principles of Strategic Management*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Mukherji, A., & Mukherji, J. (2010). A two-factor classification of strategy: the role of necessary and sufficient conditions on firm performance. *Advance Compettiveness Research* 18(2), 4-24.
- Munive, E., Dewhurst, F., Pritchard, M., & Barber, K. (2004). Modelling the strategy management process: An initial BPM approach. *Business Process Management Journal* 10(6), 691-711.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing* (54), 20-35.
- Nieuwenhuize, P., & Koch, R. (2007). A good business strategy need not be difficult. How simply strategy can improve your business. *Emerald Group Publishing Limited*, 3-5.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Nueva York: Oxford University Press.
- Norek, C. (1997). Mass Merchant Discounter: Drivers to Logistic Change 1997. *Journal of Business Logistics*, 1-22.
- Norek, C., & Sykes, S. (2004). Supply Chain Event Management. Is it time to implement? *Logistics Quarterly Magazine* (14), 18-34.
- OECD. (2005). *Manual de OSLO*. Noruega: OECD- EUROSTAT.
- Okunnu, A., Oyedijo, A., & Olateju, O. (2010). An International Journal Impact of Size, Industry Structure and Strategy on Marketing Challenges of Globalization. *Global Business and Management Research* 2(1), 69-78.
- Orero, A. (2006). Nuevos retos, nuevos enfoques de las TIC y los resultados de las empresas. *Universidad de Navarra Instituto Empresa y Humanismo*, 42-44.
- Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría* 34(04), 572-580.
- Palfy, M. (1979). El cambio tecnológico y la competitividad empresarial. *Economía Industrial* (192), 77-86.
- Palfy, M. (1980). La problemática empresarial frente a la competitividad de los productos. *Economía Industrial* (198), 68-79.
- Parnell, J. (1998). New evidence in the generic strategy and business performance debate: A research note. *British Journal of Management* (8), 175-181.

- Parnell, J., & Wright, P. (1993). Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology. *British Journal of Management* 4(1), 29-36.
- Patrus, R. (2004). Ética y estrategia en un marco teórico referencial de la ética de negocios. *Revista de administração contemporânea* (8), 229-252.
- Peeters, C., & Van Pottelsberghe, B. (2006). Innovation strategy and the patenting behavior of firms. *Journal of Evolution in Economics* (16), 109–135.
- Pehrsson, A. (2007). The "Strategic States Model": strategies for business growth. *Business strategy series*, 58-63.
- Penrose, E. T. (1952). Biological analogies in the theory of the firm. *American Economic Association* 42, 5, 804.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the firm*. Gran Bretaña: Oxford University Press.
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿Nuevo Paradigma Económico? *Forum empresarial* 10(1), 42-67.
- Perdomo, O. (2003). La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales. *INNOVAR* (22), 55-62.
- Perea, J., & Rivas, L. (2008). Estrategias competitivas para los productores cafetaleros de la región de Córdoba, Veracruz, frente al mercado mundial. *Contaduría y Administración*, No. 224 UNAM, 9-33.
- Pereira, J., & Claver, E. (2009). Influencia de los grupos estratégicos sobre el rendimiento empresarial: un enfoque multinivel. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 15(1), 185-202.
- Pérez, E., & Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento* 2(1), 58-66.
- Phong, N., & Tuyet, N. (2012). A Firm Analysis Level of Supporting Industries in Hanoi City-Vietnam: Application of Resource-based View and Industrial Organization. *International Journal of Business and Management* 7(5), 53-72.
- Pimienta, R. (2000). Encuestas Probabilísticas Vs. No Probabilísticas. *Política y Cultura* (013) UAM Xochimilco, 263-276.
- Planck, B. (2006). Análisis de la interacción entre los determinantes de la ambigüedad causal: especificidad, complejidad y carácter tácito. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 12 No.2*, 107-118.
- Pleshko, L., Hejens, R., & Stanwick, P. (1995). Market leadership profiles. *Small Business Advancement National Center*, 1-7.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press, NY.
- Porter, M. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review* 6(4), 609-620.
- Porter, M. (1996). What's strategy? *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* Mayo, 1-15.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium*, abril, año/vol. 4, número 010, 36-49.
- Quero, M., & Parra, F. (2005). Gestión de relaciones en el sector cultural. La cooperación como estrategia en el nuevo mercado del ocio. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 11(3), 129-149.

- Quinn, J., & Voyer, J. (1998). Logical Incrementalism: Managing Strategy Formation. *The Strategy Process Prentice Hall Europe*, 103-110.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science* 29(3), 363-377.
- Rajesh, M., Anand, G., & Kodali, R. (2007). A SWOT analysis of total productive maintenance frameworks. *International Journal of Management Practice* 3(1), 51-81.
- Raouf, A. (1994). Improving capital productivity through maintenance. *International Journal of Operations & Production Management, Volume 14(7)*, 44-52.
- Regalado, R. (2006). *Las MIPYMES en Latinoamérica*. México, D.F.: Red Latinoamericana de Investigadores en Administración.
- Riis, J., Luxhoj, J., & Thorsteinsson, U. (1997). A situational maintenance model. *International Journal of Quality & Reliability Management* 14(4) , 349-366.
- Rivera, I., & Morúa, J. (2011). Reconstrucción del enfoque del aumento y generación del efectivo para la PYME de manufactura. *Contaduría y Administración (234)*, 131-150.
- Roca, V., & Bou, J. (2005). El ajuste en la investigación sobre configuraciones estratégicas y desempeño organizativo: una propuesta metodológica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 11(3), 15-30.
- Roca, V., & Bou, J. (2006). El concepto de ajuste en dirección de empresas: Definición, metodología e hipótesis. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 12(3), 41-62.
- Roca, V., & Bou, J. (2007). La madurez industrial y los resultados económicos: Un análisis empírico del efecto moderador de la estrategia competitiva. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (033)*, 157-178.
- Rodríguez, A., Bañuelos, K., & Rubio, P. (2010). Factores Internos que afectan a la competitividad en las empresas de la zona sur de Tamaulipas. *Revista de la Ingeniería Industrial (4)*, 1-13.
- Rodríguez, A., Hoyos, J., & Izaguirre, J. (2011). Organizaciones en el marco de una cultura social innovadora: propuesta de factores explicativos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 17 (1), 17-35.
- Rodríguez, E. (2008). Contribución del tamaño, edad y perfil financiero de las constructoras del País Vasco a la competitividad. *Ekonomiaz* 69 (3), 270-293.
- Rodríguez, J. (2006). Análisis Comparativo de confiabilidad y validez de dos escalas de anomia. *Revista Interamericana de Psicología* 40(02), 193-204.
- Rodríguez, P., & Tello, J. (2006). Entorno, estrategia y desempleo: evidencias que denotan causalidad. *Panorama Socioeconómico* 24(32), 36-46.
- Rodríguez, V. (1994). *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. México: ECASA.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Rojo, M., & González, A. (2007). El crecimiento empresarial vía cooperaciones entre compañías. Estudio empírico sobre el sector turístico español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 13(3), 127-145.
- Ronald, C., & Thi Dau, M. (2005). *An Analysis of Current Supply Chain Best Practices in the Retail Industry with Case Studies of Wal-Mart and Amazon.com*. Boston Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Ross, J., Vitale, M., & Weill, P. (2001). *Migrating to Profitable Electronic Commerce Business Models*. Boston, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Ross, S., Westerfiel, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill.

- Ruiz, C. (1998). *Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su diseño y validación*. Venezuela: Barquisimeto Ediciones CIDEG, C.A.
- Rumelt, R. (1982). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 359-369.
- Ryan, R. (1990). A Grand Disunity. *National Review* 42(13), 42(13).
- Sainte Marie, G. (1995). *Dirigir una PYME*. España: Paidós.
- Sánchez de Pablo, J. (2009). Influencia de la estrategia genérica de la empresa en el éxito de la cooperación empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 18(4), 155-174.
- Sánchez, G. (2009). *Las Micro y Pequeñas Empresas Mexicanas ante la crisis del paradigma económico de 2009*. Malaga: Eumed. Texto completo en www.eumed.net/libros/2009a/524/.
- Sánchez, P., & Castrillo, R. (2006). *Revista madrid*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2009, de La tercera edición del manual de Oslo: cambios e implicaciones. Una perspectiva de capital intelectual.: <http://www.madrimasd.org/>
- Sanchis, J., & Campos, V. (2007). La dirección estratégica en la economía social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (59), 237-258.
- Saravia, M. (2006). *Metodología de Investigación Científica*. Bolivia: Viceministerio de Ciencia y Tecnología.
- Sardana, G., & Sinha, S. (2011). Enhancing firm competitiveness in fast track through total productive maintenance. *International Journal of Indian Culture and Business Management* 4(1), 88-103.
- Schoar, A., & Zuo, L. (2011). Shaped by booms and busts: How the economy impacts CEO careers and management style. *National Bureau of Economic Research (Working Paper 17590)*, 1-45.
- Schumpeter, J. (1932). *Business Cycles*. New York: McGraw Hill.
- Scott, A., Eyring, M., & Gibson, L. (2006). Mapping your Innovation Strategy. *Harvard Business Review*. Mayo, 200-211.
- Secretaría de Economía. (14 de mayo de 2008). Programa Sectorial de Economía 2007-2012. *Diario Oficial de la Federación*, pág. 1 Sección Primera.
- Seiders, K., Berry, L., & Gresham, L. (2000). Attention, retailers! How convenient is your convenience strategy? *Sloan Management Review Massachusetts Institute of Technology* 41(3), 1-22.
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio*. Bogota: Norma.
- Sengupta, J. K. (2005). *Competition and Growth*. Santa Barbara, California: Palgrave MacMillan.
- SIEM. (2010). *Directorio de Empresas*. México. D.F.: Secretaría de Economía.
- Simó, P., & Sallán, J. (2008). Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. *Estudios de Economía Aplicada* 26(2), 65-78.
- Sirmon, D., Hitt, M., & Ireland, R. (2007). Managing Firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review* 32 (1), 273-292.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (1996). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw Hill.
- Suk Park, J. (2003). *User Innovation in Internet Businesses*. Massachusetts: Carnegie Mellon University & Massachusetts Institute of Technology.

- Sutton, C. (1980). *Economía y Estrategias de la Empresa*. México, D.F.: Limusa ISBN 0521-29610-2.
- Taboada, E. (2004). *¿Qué Hay Detrás De La Decisión De Cooperar Tecnológicamente? Tesis Doctoral*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Tahir, R., & Larimo, J. (2006). Strategic motivations of Finnish fids in Asian countries. *Cross cultural management: An international Journal*, 244-256.
- Tan, H., Weston, R., & Tang, Y. (2006). Applying the Miles and snow's business strategy typology to chinás real estate development industry: a research framework. *Pacific Rim Property Research Journal* 12(4), 1-21.
- Tang, J., Crossan, M., & Rowe, W. (2011). Dominant CEO, Deviant Strategy, and Extreme Performance: The Moderating Role of a Powerful Board. *Journal of Management Studies* 48(7), 1479-1503.
- Tapscott, D. (2010). Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter Is Wrong about the Internet). *Strategy + Business, special issue (autumn)*, 26-37.
- Thang, N., & Quang, T. (2011). The Impact of Training on Firm Performance in a Transitional Economy: Evidence from Vietnam. *Research and Practice in Human Resource Management* 19(1), 11-24.
- Thomas, A., & Ramaswamy, K. (1989). A strategy performance characteristical.
- Thomas, A., Litschert, R., & Ramaswamy, K. (1991). The performance impact of strategy-manager coalignment an empirical examination. *Strategic Management Journal* (12), 509-52.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Toh, M., & Tan, K. (1998). *Competitiveness of the Singapore economy: A strategy Perspective*. Singapur: University Press.
- Torres, J. (2011). Market Strategies, Analysis, Competitive Intelligence and Challenges in Entering the Chinese Market. *Journal of American Academy of Business* 16(2), 39-46.
- Uc, L. (2010). El cambio de los Sistemas de Control de Gestión: Estudio de caso múltiple en PYME'S. *Investigación y Ciencia* 18(47), 75-82.
- Uc, L., Martín, M., & Marín, S. (2011). Sistemas de control de gestión en PYMES industriales: Relación con la incertidumbre ambiental, la estrategia y el desempeño. En J. Sánchez, J. Gaytán, & M. Vázquez, *La competitividad como factor de éxito* (págs. 187-210). Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Ufuk, A., & Qingmin, L. (2011). *The role of information in competitive experimentation*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Ulwick, A. (2002). Customer Input into Innovation. *Harvard Business Review* 80 (1), 91-97.
- Upton, G., & Cook, I. (2001). *Introduction Statistics*. New York: Oxford University Press.
- Urbanskienė, R., Zostautienė, D., & Chreptavicienė, V. (2008). The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System. *Engineering Economics* 3 (58), 51-59.
- Van de Ven, A. (1993). An assessment of perspectives on strategic change. En L. Zan, S. Zambon, & A. Pettigrew, *Perspectives on Strategic Change* (págs. 313-328). Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Vargas, A. (2004). Empresas cooperativas, ventaja competitiva y tecnologías de la información. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (49), 13-29.
- Vargas, J. (2003). Procesos de transformación estratégica de las organizaciones. *Universitas Psychologica* 2(03), 33-47.

- Vázquez, A. (2000). Desarrollo Endógeno y Globalización. *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales* 26(79), 1-28.
- Vega, C. (2005). *Integración de herramientas tecnológicas de información*. Puebla, México: Universidad Popular Autónoma de Puebla. Tesis Doctoral en Tecnologías de Información y Análisis de Decisiones.
- Vences, J. (1999). *Estadística Multivariada Análisis de Factores*. Aguascalientes: Instituto de Educación de Aguascalientes.
- Waldron, D. (2010). Manufacturing as a center for the creation of shareholder value. *Journal of Business & Economic Research* 8(10), 45-58.
- Wang, P., & Chan, P. (1995). Top management perception of strategic information processing in a turbulent environment. *Leadership & Organization Development Journal* 16(7), 33-43.
- Watts, G., Cope, J., & Hulme, M. (1998). Ansoff's Matrix, pain and gain growth strategies and adaptative learning among small food producers. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 101-111.
- Webster, A. (2000). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Bogotá: McGraw Hill.
- Weinzimmer, L., Nystrom, P., & Freeman, S. (1998). Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines. *Journal of Management* 24(2), 235-262.
- Whetten, D. (1987). Organizational growth and decline processes. *Annual Review of Sociology* (13), 335-358.
- Williamson, P. (1999). Strategy as Options on the Future. *Sloan Management Review Massachusetts Institute of Technology*, 1-22.
- Witt, U. (2002). Evolutionary Is Schumpeter's Theory Of Economic Development? *Industry and Innovation* 9(1-2), 7-22.
- Yam, K., Takhisto, T., & Miltz, J. (2005). Intelligent Packaging: Concepts and Applications. *Journal Of Food Science* 70(1), 1-20.
- Yamane, T. (1967). *Elementary sampling theory*. USA: Prentice-Hall Inc.
- Yurdugül, H. (2008). Minimum sample size for Cronbach's coefficient alpha: a Monte-Carlo study. *H. U. Journal of Education*. No. 35, 397-405.
- Zahra, S., & Covin, J. (1994). Domestic and International Competitive Focus, Technology Strategy and Company Performance An Empirical Analysis. *Technology Analysis & Strategic Management* 6(1), 39-53.
- Zapata, E. (2004). Las PYMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista-Escuela de Administración de Negocios (052)*, 119-135.
- Zorrilla, J. (2006). La información como estrategia en un contexto global y competitivo: una revisión teórica. *Intangible Capital* 2(002), 20-30.
- Zumbo, B. (1999). A Glance at Coefficient Alpha with an Eye Towards Robustness Studies: Some Mathematical Notes and a Simulation Model. *Edgeworth Series in Quantitative Behavioral Science (ESQBS), UNBC* 99(1), 1-13.