



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

ARÉA ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

Proyecto terminal:

**Planeación estratégica como factor de
Rendimiento en la PyME:
Estudio en empresas Hidalguenses**

Presenta:

MARÍA DE LA LUZ SALAS ORTIZ

Para obtener el grado de:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Director de proyecto terminal:

DR.ROBERTO ESTRADA BARCENAS

San Agustín Tlaxiaca Hgo., noviembre del 2013



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
Maestría en Administración

Of. ICEA/MA/191/2013
 Asunto: Autorización de impresión

MTRO JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
 Director de Administración Escolar
 Presente

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Planeación estratégica como factor de rendimiento en la PyME: estudio en empresas hidalguenses”**, realizado por la sustentante Licenciada en Mercadotecnia **María de la Luz Salas Ortiz**, con cuenta **144849**, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

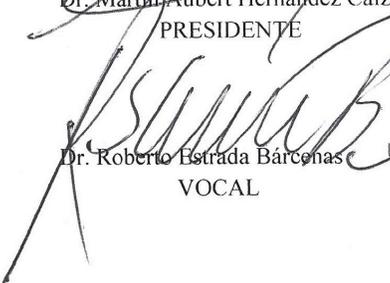
AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que el sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso para acceder al examen de Grado, en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

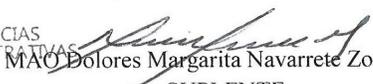
Atentamente
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 28 de octubre de 2013
 El Comité


 Dr. Martín Aubert Hernández Calzada
 PRESIDENTE


 Mtra. Gerarda Yolanda Hernández Callejas
 SECRETARIO


 Dr. Roberto Estrada Bárcenas
 VOCAL


 INSTITUTO DE CIENCIAS
 ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS


 Mtra. Dolores Margarita Navarrete Zorrilla
 SUPLENTE


 Vo. Bo.
 Dr. Roberto Estrada Bárcenas
 DIRECTOR



CAMPUS LA CONCEPCIÓN
 LIBRAMIENTO A LA CONCEPCIÓN, KM. 2.5,
 SAN JUAN TILCUAUTLA, MPIO. DE SAN AGUSTÍN
 TLAXIACA, HGO; C.P. 42160
 TELÉFONO 01 (771) 717-2000 EXT. 4142



Juntos construyendo el futuro
 2011-2017

DEDICATORIAS

*A mi hijo **Luis Rodrigo**, por ser el motor que inspira a crecer, por regalarme los mejores besos y las más grandes sonrisas, por hacerme una mejor persona al estar a su lado, porque a pesar del tiempo robado me enseña que el amor es incondicional y que día a día los retos los vencemos juntos.*

*A mi **madre** por su infinito amor e inagotable paciencia, por apoyarme y hacerme crecer día a día con sus consejos y sabiduría, en fin por ser mi modelo a seguir y mi héroe en cada batalla.*

*A **mi tío Joel**, por su apoyo, experiencia y consejos, por ser mi cómplice, por su alegría y apoyo incondicional y por jamás cansarse de preguntarme si necesito algo reconfortándome en cada momento convirtiéndose en un verdadero padre.*

*A **mi hermana**, que todos los días me observa y cuida de cada uno de mis pasos protegiéndome de todos los peligros, ayudándome a ser mejor ser humano, tratando de sensibilizarme desde donde está, recordándome que la vida es muy corta y debemos vivirla intensamente.*

A todos ellos gracias por ser parte de mí y convertirme en lo que soy, los amo.

AGRADECIMIENTOS

Al **Dr. Roberto Estrada Bárcenas** mi director de proyecto, por las horas y disposición para el diseño, desarrollo, elaboración y revisión de la investigación; pero sobre todo por compartirme las estrategias necesarias para cumplir esta meta. Por darme la oportunidad de participar en el proyecto “Factores de competitividad y su efecto en el rendimiento de la PyME”, el cual se encuentra registrado en el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), y del que se desprende gran parte de esta investigación

A la Mtra. Blanca Josefina García Hernández **coordinadora de la maestría, catedráticos y comité revisor**, por su valiosa asesoría y ayudarme a desarrollar mis capacidades e incrementar mis conocimientos, pero sobre todo por sus gratos consejos y agradables charlas, convirtiéndolos en nuevos amigos.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (**CONACYT**) por otorgarme los recursos necesarios para realizar esta maestría al aceptarme en uno de sus programas nacionales de posgrados de calidad.

A la **Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo** al ser mi casa de estudios y brindarme la posibilidad de egresar de un programa de excelencia académica.

A los **dueños y directores de las PyME**, los cuales enriquecieron el proyecto al proporcionarnos la información necesaria sin la cual no hubiera sido posible llevarlo a cabo. Pero sobre todo a **Angélica y Gustavo** por brindarme la confianza, apoyo absoluto y la información necesaria permitiéndome colaborar con ellos para la realización de los proyectos de la maestría.

A mis amigos por ayudarme a saber que la familia no solo se construye por los lazos de sangre sino también por los que se crean con fibras de amor y cariño; por enseñarme ver la vida de manera diferente, el valor de un abrazo, por todas las sonrisas y lágrimas compartidas.

Durante la realización de este proyecto llegaron personas a mi vida que han ayudado con palabras de aliento y apoyo, pero sobre todo amor y confianza, convirtiéndolas en la cereza de este enorme pastel ahora terminado. Gracias por estar en mi vida.

Por regalarme la oportunidad de vivir plenamente, gracias por todas las situaciones y personas que has puesto en mi vida, por cada uno de los aprendizajes y fracasos que me has ayudado a superar, por las pérdidas que sé que suceden por algo y por los logros que sé que hubieran sido imposibles si no guiaras mi camino. Gracias Dios

Gracias a todos por cada segundo vivido en su compañía, las enseñanzas y todas las sonrisas.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	15
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.4 OBJETIVOS.....	17
1.5 METODOLOGÍA.....	19
1.5.1 <i>Metodología del estudio cuantitativo: un estudio empírico</i>	19
1.5.1.1 Selección de la muestra.....	20
1.5.1.2 Diseño del cuestionario.....	20
1.5.1.3 Medición de variables.....	22
1.5.2 <i>Metodología del estudio cualitativo: un estudio de caso</i>	28
1.5.2.1 Diseño del estudio de caso.....	29
1.5.2.2 Instrumento de recolección de datos.....	29
1.5.2.3 Unidad de análisis.....	30
1.5.2.4 Antecedentes de la empresa.....	31
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA	38
2.1 MARCO CONTEXTUAL DE LAS PYME.....	40
2.1.1 <i>Clasificación</i>	40
2.1.2 <i>Características de la PyME</i>	44
2.1.3 <i>Importancia de la PyME</i>	50
2.1.4 <i>Elementos necesarios para el éxito de la PyME</i>	53
2.2 TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS.....	56
2.2.1 <i>Antecedentes de la Teoría de los Recursos y Capacidades</i>	56
2.2.2 <i>Percepciones de la Teoría de Recursos y Capacidades</i>	58
2.2.3 <i>Recursos de las empresas</i>	62
2.2.4 <i>Capacidades de las empresas</i>	64
2.2.5 <i>Teoría y estrategia</i>	68

2.3 COMPETITIVIDAD	72
2.3.1 Factores de competitividad.....	74
2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	78
2.4.1 Conceptos	78
2.4.2 Elementos de la planeación estratégica.....	82
2.4.3 Estrategia competitiva	88
2.4.4 Planeación estratégica y su relación con el rendimiento empresarial.....	97
2.4.5 Nivel de formalidad de la planeación estratégica.....	106
2.4.6 Barreras que impiden la planeación estratégica	109
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	113
3.1 ANÁLISIS DE LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL RENDIMIENTO: UN ESTUDIO EMPÍRICO	114
3.1.1 Análisis de la variable caracterizadora de la PyME.....	114
3.1.2 Análisis univariante.....	117
3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO	121
3.2.1 Análisis de las entrevistas de profundidad	121
CONCLUSIONES GENERALES	128
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	137
ANEXOS	148
ANEXO 1. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS DE LA PYME	149
ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD AL DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA Y A LA DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO DE MODAS	156

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Escala Rendimiento: fiabilidad	24
Tabla 2.1 Clasificación de la PyME de acuerdo con los organismos internacionales	40
Tabla 2.2 Clasificaciones de la PyME latinoamericana por criterio básico	42
Tabla 2.3 Clasificación de la PyME en México	43
Tabla 2.4 Aportación de las empresas Mexicanas	51
Tabla 3.1 Variables Caracterizadoras	115
Tabla 3.2 Formalidad de la planeación estratégica y su relación con el rendimiento	117
Tabla 3.3 Horizonte temporal de la planeación estratégica y su relación con el rendimiento	118
Tabla 3.4 Antigüedad y tamaño de la empresa y su relación con la formalidad de la planeación estratégica.....	119
Tabla 3.5 El tipo de control de la empresa y su relación la formalidad de la planeación estratégica	120

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Matriz de congruencia entre objetivos de investigación, hipótesis y proposiciones.....	17
Cuadro 1.2 Características de la empresa.....	31
Cuadro 1.3 Análisis FODA de la empresa	35
Cuadro 2.1 Inventario de recursos de la PyME	64
Cuadro 2.2 Clasificación de las capacidades de las empresas	67
Cuadro 2.3 Conceptos de Competitividad	72
Cuadro 2.4 Factores Externos de Competitividad	75
Cuadro 2.5. Factores internos de éxito competitivo.....	76
Cuadro 2.6 Planeación estratégica y rendimiento, estudios empíricos 1983-2011	98
Cuadro 3.1 Matriz de congruencia entre objetivos de investigación y las hipótesis	120
Cuadro 3.2 Respuestas de los empresarios respecto a los ejes temáticos de la entrevista de profundidad	121
Cuadro 3.3 Matriz de congruencia entre objetivos de investigación y las proposiciones	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Condición para que un recurso o capacidad sea fuente de competitividad.....	70
Figura 2.2 Teoría de Recursos y Capacidades y la Ventaja Competitiva	70
Figura 2.3 Plan estratégico para la PyME.....	87
Figura 2.4 Cinco fuerzas competitivas de Porter	89
Figura 2.5 Estrategia basada en los Recursos y Capacidades	92
Figura 2.6 Planeación estratégica y su relación con la competitividad.....	105

INTRODUCCIÓN

Si un hombre no sabe a dónde se dirige,
ningún viento es favorable.
Seneca

INTRODUCCIÓN

En los últimos años las pequeñas y medianas empresas (PyME) han sido el centro de atención en diferentes ámbitos, y esto se demuestra con la creación de asociaciones, planes y programas gubernamentales, la multiplicación de revistas especializadas y un gran número de conferencias respecto al tema; todo esto, debido a la gran representatividad de dichas empresas en cuanto a su contribución al progreso social y creación de empleos convirtiéndolas en el pilar de la economía mundial.

Su estructura y tamaño reducido nos permite estudiarlas a fondo y no solo con muestras representativas de las mismas, ayudando a entender claramente su comportamiento y descripción de actividades. Es por ello, que es conveniente realizar estudios formales y científicos que den continuidad a la elaboración de todos aquellos que tengan como objetivo analizar los factores que resulten ser un obstáculo o propicien el desarrollo de éstas empresas y les permitan ser altamente competitivas.

Los constantes cambios en la economía internacional y el ambiente inestable que influyen en la tasa de mortalidad de las PyME son situaciones que preocupan al estado, al país y al contexto mundial, ya que dichas empresas son la base de las economías internacionales. Los problemas que enfrentan las PyME son diversos ya que por sus características, recursos y capacidades se perciben en desventaja ante las grandes empresas (Dussel, 2004); al respecto, Zevallos (2003) afirma que la falta de dominio de los procesos de gestión, las pocas habilidades administrativas (características internas de la empresa) y el desconocimiento de los factores que promueven la competitividad de las PyME ocasionan un bajo rendimiento.

Y es justo en la búsqueda de las características internas de las PyME, los factores que las proveen de ventajas competitivas y las teorías que explican el por qué algunas empresas tiene éxito y otras no, donde se ubica la Teoría de los Recursos y Capacidades; la cual, asume a los recursos y capacidades como elementos determinantes del éxito empresarial haciendo uso de la dirección estratégica (Aragón y Rubio, 2009). La trascendencia de crear, conocer, adquirir y combinar los recursos y capacidades de las PyME, postula a esta teoría como factor de competitividad al otorgar a las empresas la comprensión y alcances de lo que pueden lograr, con el conocimiento exacto de sus elementos operantes.

La teoría de los recursos y capacidades sostiene que la clave del éxito competitivo se sitúa en elementos internos de la empresa permitiendo aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas, diseñando estrategias efectivas (Aragón y rubio, 2008). Para las PyME es importante reconocer los recursos y capacidades con los que cuenta para poder responder las preguntas: ¿Dónde estoy?, ¿Hacia dónde quiero ir? ¿Qué necesito? y ¿Con qué cuento? las cuales dan orientación e identidad a la empresa, fijando el curso concreto de acción y destacando los elementos que la guiarán; lo anterior define parte del proceso de planeación estratégica cuya finalidad es generar escenarios favorecedores por medio de una serie de actividades, que permitirá a la empresa formular estrategias de acuerdo al contexto en el que se encuentra.

Además, diversos autores han demostrado empíricamente que la planeación estratégica conduce a la PyME a la obtención de un rendimiento superior; y a su vez el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo la postula como un elemento que mejora el desempeño de las empresas; sin embargo, la mayoría de las PyME no planean y las razones por las cuales no lo hacen son situaciones que competen a todos los agentes que intervienen en el desarrollo empresarial del país.

Es por ello que, la investigación cuantitativa del presente proyecto terminal, se centra en examinar si la Planeación Estratégica favorecer el rendimiento y la competitividad de las PyME, asumiendo que la importancia del diseño del plan permite dar certidumbre ante las adversidades a las que se enfrentan los diversos entes económicos y ayudándolas a superar la situación de mortandad; lo anterior, usando como marco de referencia la Teoría de los Recursos y Capacidades. Por su parte, la investigación cualitativa se enfoca en mostrar las estrategias competitivas que realizan y las barreras que le impiden que la PyME lleve a cabo el proceso de planeación estratégica.

En el primer capítulo se hace referencia al planteamiento del problema, las preguntas y objetivos generales, específicos y de investigación, así como las hipótesis y proposiciones a contrastar. Se explica la metodología utilizada para llevar a cabo el estudio cuantitativo y cualitativo del proyecto, lo utilización de ambas metodologías permite tener una visión holística acerca de la situación general de las PyME del estado de Hidalgo y a su vez información veraz y de primera mano del estudio de caso.

Al utilizar ambos métodos para el análisis del problema se pudo realizar una investigación panorámica, partiendo de lo general a lo particular, de lo general con una encuesta dirigida al dueño y/o directivo de 309 PyME industriales del estado del sector textil, alimenticio y metalmecánico cuestionando datos generales de la empresa, factores de rendimiento y el uso de la planeación estratégica como herramienta administrativa; y de lo particular al realizar una observación participativa y entrevista de profundidad a una empresa del sector textil, ya que la mayoría de las PyME Hidalguenses se encuentra en este sector; lo cual permite tener un estudio integral y profundo de lo que sucede en nuestro estado.

El cuestionario dirigido a los directivos de las 309 PyME sirvió como guía de entrevista de profundidad de la empresa textil, teniendo de esta manera un solo

instrumento para ambos estudios. El estudio cuantitativo ayudo a determinar el tipo de empresa para el estudio de caso, ya que la mayoría de las PyME son del sector textil, conformadas en una sociedad mercantil, con control principalmente familiar y si plan estratégico formal; por tal motivo se buscó una empresa que cumpliera con las características antes mencionadas y con plena disposición para realizar observación, investigación documental y entrevistas de profundidad a sus dos principales directivos.

La investigación cuantitativa forma parte de la línea de investigación sistemas de control y gestión con el proyecto de investigación “Factor de Competitividad y su efecto en el rendimiento de la PyME”, del cual mi asesor del proyecto terminal es responsable y se encuentra registrado ante Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). La colaboración se vio reflejada al realizar la depuración de las encuestas que no se contestaron adecuadamente, verificar que las respuestas concuerden con la base de datos final y la realización del análisis estadístico descriptivo y análisis univariante por medio del programa SPSS.

En el capítulo 2, se habla acerca del contexto de la PyME, las características que esta posee, que aunque para algunos sean debilidades en el marco contextual se ofrecen como fortalezas y se exponen los elementos necesarios para el éxito empresarial. Se aborda la Teoría de Recursos y Capacidades la cual es una fuente de ventaja competitiva empresarial debido a que el conocimiento interno de la empresa permite encontrar las ventajas diferenciales necesarias para tener crecimiento y éxito sostenido, ya que es claro que cada organismo posee recursos y capacidades diferentes sin importar su tamaño; sin embargo, no basta con saber de la existencia de dichos recursos y capacidades para lograr una posición favorable sobre el resto de la industria, sino determinar la correcta combinación y ejecución de dichos recursos para obtener capacidades que conviertan a la empresa en única.

En el capítulo se explica la finalidad de la teoría así como el inventario de recursos y la clasificación de las capacidades de la PyME. También se establecen los factores tanto internos como externos que influyen la competitividad de las empresas y lo que significa serlo. Se admite a la planeación estratégica como factor de competitividad, se expresa la diferencia entre plan, estrategia y planeación estratégica, se presentan los estudios empíricos relacionados con el rendimiento y la planeación en las PyME a nivel mundial, nacional y estatal desde los 80's hasta el año 2011, se definen los elementos que debe contener un plan estratégico efectivo y se manifiestan las principales barreras que impiden llevar a cabo el proceso de planeación estratégica.

El capítulo 3 hace referencia a los resultados del estudio cuantitativo realizado a 309 PyME Hidalguenses de los sectores textil, alimenticio y metalmeccánico, ofreciendo un panorama general de las características de las empresas en el estado, revelando que las que realizan un plan estratégico formal, con un horizonte amplio obtienen mayor rendimiento que las que no lo llevan a cabo, mostrando las características del entramado empresarial del estado. Por su parte, el estudio cualitativo realizado a una pequeña empresa del sector textil, por medio de una entrevista de profundidad a 2 de los directivos de la empresa, evidencia la falta de planeación estratégica formal, los factores que desalientan e impiden llevar a cabo el proceso y las estrategias que diseñan a pesar de no contar con un plan estratégico.

Los resultados de la investigación comprueban que llevar a cabo un plan estratégico formal con un horizonte temporal más amplio influye positivamente en el rendimiento de las empresas; sin embargo, en la práctica empresarial el desconocimiento, la experiencia y la falta de equipo para reflexionar acerca de la estrategia impiden ejecutar el plan estratégico formal.

La presente investigación propone continuar con el análisis desde diversos ángulos como el proceso de la toma de decisiones para la formulación de la estrategia, la formalidad de las estrategias que realizan las PyME y mayor información acerca de las barreras que impiden la realización del plan estratégico o la ejecución del mismo.

El proyecto terminal contribuye al conocimiento actual de las PyME para que se puedan realizar estudios enfocados a ellas y no solamente hacer uso de la teoría basada en las características de las grandes empresas, las cuales no pueden ser utilizadas al existir diferencias estructurales y contextuales particulares.

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Ten presente que el enfoque determina tu realidad.
George Lucas

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Las PyME juegan un papel decisivo en el desarrollo, obtención y distribución de ingresos en la economía global; Morales (2011), argumenta que de 200 mil empresas que se crean, el 50% desaparece en el primer año, el 30% en el segundo y solamente el 10% de las empresas que sobreviven logran consolidarse a los 10 años de haber sido creadas, teniendo un ciclo de vida corto. Y es que en gran medida éstas empresas carecen de elementos operantes que pongan de manifiesto su problemática y estrategias de manera periódica, con el objetivo de facilitar la adecuada toma de decisiones para fijar y establecer programas de acción oportunos y anticipados. Lo anterior refleja una competitividad insuficiente, que está muy por debajo de los estándares que se manejan en unidades empresariales a nivel internacional y que limitan su participación en el ámbito global.

Para el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) el porcentaje de aportación que realiza la PyME al PIB, se redujo en los últimos 10 años, según los datos revelados por el censo económico de 2009 en México, a pesar que en este mismo periodo el número de empresas incrementó sustancialmente. No obstante, su permanencia se vuelve un factor crítico en el mercado, ya cada año se crean entre 350 y 400 mil PyME en el país pero la mitad cierra al año y sólo 10% supera los 5 años de vida de acuerdo con la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN, 2012).

En este sentido, Zevallos (2003), menciona que la falta de dominio de los procesos de gestión, las pocas habilidades administrativas y el desconocimiento de los factores que determinan la competitividad de las PyME ocasionan un bajo rendimiento. El subsecretario para la PyME de la Secretaría de Economía (2010), Miguel Marón Manzur, afirma que es fundamental dotar a las pequeñas y medianas

empresas de más y mejores herramientas que logren incrementar su competitividad, mejoren la calidad de bienes y servicios que entregan a los consumidores finales y tengan mayor presencia en la competencia mundial, para que les sea más fácil adaptarse al ritmo de crecimiento de los mercados internacionales y poder competir con países como España, Italia o Brasil, en los cuales las PyME, se han convertido en un detonante de crecimiento.

De igual manera, Lages (2008) comenta que la PyME en general presenta baja competitividad en términos de productividad, calidad y tasa de innovación cuando se comparan con relación a las empresas de mayor tamaño. En términos de internacionalización representan sólo 2,7% del volumen de las exportaciones de las empresas industriales, aunque sean 66% en número. Es reducido el número de pequeñas empresas que están integradas en cadenas globales de valor o tienen socios productivos o comerciales en otros países, sea como distribuidores, franquicias y/o coproducción.

A su vez, Góngora y Madrid (2010), afirman que las empresas que realizan investigación y desarrollo en México son escasas pero se enfrentan a la demanda de bienes de mayor calidad e inocuidad, bajo normativas que son exigidas por los mercados globales, el escenario y la gran importancia de la PyME en la economía mexicana motivan la necesidad de diseñar políticas públicas dirigidas a incentivar la inversión en innovación y planes de capacitación en cuanto a herramientas administrativas y estratégicas.

Por otra parte, en el estado de Hidalgo los sectores textil, alimenticio y metalmecánico son ejes importantes para el desarrollo del mismo, en particular la industria textil en el Plan Estatal de Desarrollo del estado de Hidalgo (2011-2016) se pone de manifiesto el apoyo a la mano de obra y los nichos textiles, destacando que debido a la importancia de esta industria se ha iniciado la gestión para la creación del centro de investigación textil en el estado, afirmando que las PyME que registraron

una mejor posición competitiva se definen por tener personal directivo preparado, no ser familiares, planear estratégicamente y contar con esquemas laborales adecuados y de seguridad social para sus trabajadores, lo cual posibilita crear sinergias que incidan en las empresas del mercado textil.

Sin embargo, a pesar de que el gobierno ha diseñado programas para la capacitación de recursos humanos, infraestructura, medio ambiente y facilitación de créditos para las empresas del sector especialmente destinados a las PyME, Arroyo y Cárcamo (2010) manifiestan que la insuficiencia de coordinación del sector textil, la falta de integración de las cadenas productivas y un escaso desarrollo tecnológico dificultan el rendimiento de las empresas mexicanas frente a China, Indonesia, Vietnam y Bangladesh, Márquez et. al. (2012) propone robustecer en el desarrollo de factores competitivos, mayor planeación en sus actividades, enfatizar las escalas de aprendizaje, y mayor eficiencia colectiva aprovechando las relaciones interempresariales.

Para finalizar, se puede deducir que las dificultades en dichas empresas son múltiples y estructurales, pudiendo ser estudiadas a partir de dos enfoques, el primero orientado a los elementos externos, en el cual las variables son de índole macroeconómica, y por otro lado desde una perspectiva interna, que se puede traducir en la usencia de una cultura institucional, capacidades financieras, falta de planeación estratégica, poca iniciativa para la innovación, deficiencia en capacidades directivas, entre otras que pueden favorecer la productividad de la empresa.

La problemática de las PyME manifiesta la necesidad de realizar análisis que las ayuden identificar los recursos y habilidades con los que cuentan para actuar de manera estratégica, entendiendo el entorno dinámico en el que se desenvuelven, haciéndoles ver a los empresarios que deben ser previsivos ante las contingencias que involucra el ambiente. Se debe comprender que los consumidores son cada vez más exigentes y la competencia más creativa y dinámica. Lo anterior, tomando en

cuenta que los estudios formales de dichas empresas apenas tienen más de la mitad de un siglo de estudio (Sánchez, 2009), por lo cual no existe teoría enfocada a empresas con características tan peculiares, ya que no se debe olvidar que son empresas con tipologías específicas y no una copia reducida de las grandes.

El entorno económico obliga a reflexionar sobre conceptos como la competitividad, la productividad o la calidad para asegurar la permanencia de las empresas y el desarrollo de los mercados, y planes estratégicos que les permitan definir el curso de acción a seguir de manera anticipada, por lo que se plantea la siguiente pregunta: ¿Es la planeación estratégica un factor de rendimiento en las PyME?

1.2 Justificación

Las PyME juegan un papel decisivo en la producción, adquisición y distribución de ingresos en la economía internacional, se han distinguido por ser de trascendentes en un mundo globalizado y fluctuante, ya que son el eje fundamental de la continua expansión monetaria y el progreso social (Sánchez, 2009); tan solo en Latinoamérica aportan alrededor del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 64,26% de empleo total, en cuanto a nuestro país su aportación es del 52% del PIB y del 72% al empleo (Saavedra, Ma. y Hernández, Y., 2008).

Por su posición importante en las economías internacionales, nacionales y regionales, por contribuir a la lucha contra el desempleo, por su estructura pequeña que permite estudiarlas a fondo dando respuestas a todas las incógnitas planteadas y no solo con muestras representativas de ellas y por la falta de teoría enfocada a las PyME, es necesario convertirlas en objeto de estudio ayudando a solucionar sus problemas de mortandad convirtiendo al empresario en emprendedor y desarrollando el capital intelectual y el aprendizaje organizacional.

Por lo anterior, la justificación de la investigación se centra en la relevancia social al contribuir al entendimiento de los profesionales, estudiosos o dueños de la PyME de la importancia de la competitividad, lo que involucra serlo y como promueve la permanencia o el fortalecimiento de dichas empresas en el mercado productivo. En cuanto al valor teórico sirve como evidencia empírica acerca de las características de las empresas de menor tamaño en nuestro estado ya que la mayoría de los estudios realizados se han efectuado en países desarrollados; entendiendo la competitividad y su relación con la planeación estratégica, así como las barreras que impiden que las empresas la ejecuten, ya que no existen teorías, ni metodologías para las PyME en nuestro país.

1.3 Preguntas de investigación

De acuerdo con lo anterior y los intereses de la investigación se desprenden las siguientes preguntas que servirán como guía para la realización del proyecto terminal

- ¿La formalidad de la planeación estratégica tiene una relación positiva con el rendimiento de la PyME?
- ¿Las PyME que planean con un horizonte temporal más amplio obtienen mayor rendimiento?
- ¿Las PyME con mayor antigüedad y edad tienden a formalizar su proceso de planeación estratégica?
- ¿Las PyME familiares tienden a realizar en menor proporción un plan estratégico formal que las no familiares?
- ¿La planeación estratégica ha permeado en la práctica empresarial de las PyME?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden realizar el proceso de planeación estratégica o llevarlo a cabo de manera efectiva?
- ¿Cuáles son las estrategias competitivas que realizan las PyME?

1.4 Objetivos

Objetivo general:

Analizar si la planeación estratégica mediante un estudio empírico, es un factor determinante del rendimiento para mejorar la competitividad de las PyME industriales del estado de Hidalgo, teniendo como marco de referencia la Teoría de los Recursos y Capacidades.

Objetivos específicos:

- Examinar la formalidad de la planeación estratégica y el horizonte temporal como factor de rendimiento en las PyME del estado de Hidalgo, mediante un estudio empírico
- Determinar mediante el estudio de caso, cuales son las barreras que impiden llevar a cabo el proceso de planeación estratégica en las PyME del estado de Hidalgo.

Objetivos de investigación:

Con forme a las preguntas de investigación y al objetivo general en el cuadro 1.1 se puede observar los objetivos de investigación planteados.

Cuadro 1.1 Matriz de congruencia entre objetivos de investigación, hipótesis y proposiciones

Objetivo	Hipótesis
Analizar si la formalidad de la planeación estratégica tiene relación con el rendimiento de la PyME	<i>La formalidad de la planeación estratégica tiene una relación positiva en la competitividad de la PyME.</i>

Analizar el horizonte temporal de la planeación estratégica y su relación con el rendimiento de la PyME	<i>Las empresas que planean con un horizonte temporal más amplio tiene una relación positiva con el rendimiento de la PyME.</i>
Examinar si las PyME con mayor antigüedad y tamaño tienden a formalizar sus procesos de planeación estratégica	<i>Las PyME con mayor antigüedad y edad tienen mayor formalidad en su proceso de planeación estratégica.</i>
Determinar si las PyME no familiares formalizan en mayor medida sus planes estratégicos	<i>Las PyME familiares tienden a realizar en menor proporción un plan estratégico formal que las no familiares.</i>
Objetivo	Proposición
Analizar si la planeación estratégica se lleva a cabo en la práctica empresarial de las PyME	<i>La planeación estratégica es una herramienta fundamental en la literatura empresarial, no obstante esta herramienta no ha permeado en la práctica administrativa de las PyME, ya que este tipo de empresas se deja llevar por la intuición y experiencia (Hernández y Mendoza, 2006), prescindiendo de las ventajas del proceso formal de planeación.</i>
Investigar cuales son las barreras que impiden realizar el proceso de planeación estratégica o llevarlo a cabo.	<i>Algunas de las barreras que limitan la planeación estratégica en la PyME parten de la falta de tiempo y/o experiencia, insuficiente conocimiento del proceso, resistencia a compartir ideas estratégica con los empleados y otros, turbulencia del ambiente externo, tamaño de la empresa, tipo de industria, ciclo de vida de la empresa, carencia de un equipo de dirección para reflexionar acerca de la estrategia o prefieren invertir su tiempo en situaciones del momento (Sánchez, 2003; Hernández y Mendoza, 2006 y Estrada, García y Sánchez, 2009).</i>
Examinar cuales son las estrategias competitivas que más utilizan las PyME	<i>Las investigación en cuanto a estrategia competitiva se han centrado en el examen y validación de dos tipos de estrategias competitivas: las propuestas por Miles y Snow (1978) y las estrategias genéricas de Michael Porter (1980) (citado en Rubio y Aragón, 2009 y Carrión, 2007); inclusive los estudios realizados por Martínez, et. al. (2008), García, Martínez y Aragón (2009 y 2011) establecen que las PyME con mayor rendimiento diseñan estrategias basadas en dichas tipologías (analizadora, defensiva, exploradora y/o diferenciación de productos o servicios, costos inferiores y especialización en un segmento de mercado) ya que suelen seguir las estrategias de las grandes empresas.</i>

1.5 Metodología

La realización del proyecto terminal se basa en dos metodologías cuantitativa y cualitativa, en cuanto a la investigación cuantitativa ésta permite ampliar el panorama acerca de las características empresariales del estado y la relación entre la planeación estratégica y el rendimiento de las PyME. Por su parte, la investigación cualitativa ofrece especificar acerca del análisis profundo de una empresa de la industria textil con las características que muestra la investigación cuantitativa acerca del grueso de la población de las PyME hidalguenses, analizando las barreras que desalientan el uso del plan estratégico y las estrategias competitivas que lleva a cabo dicha empresa.

La realización del estudio cuantitativo se hace pertinente, al ser colaboradora del proyecto de investigación denominado factor de competitividad y su efecto en el rendimiento de la PyME, que analiza factores como los recursos humanos, innovación y tecnología, recursos humanos y planeación estratégica, esta última es una de las variables de investigación del presente proyecto terminal. El proyecto

La utilización de ambas metodologías permite tener una visión holística acerca de la situación general de las PyME del estado de Hidalgo y a su vez información veraz y de primera mano del estudio de caso. Partiendo de lo general a lo particular con procedimiento de información amplio y previo (estudio cuantitativo), ayudando a comprender como funciona la teoría en la práctica (estudio cualitativo).

1.5.1 Metodología del estudio cuantitativo: un estudio empírico

La presente investigación está fundamentada en la metodología propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2010). El tipo de investigación es explicativa y correlacional, ya que el propósito del estudio es analizar la variables que caracterizan a la PyME y la relación existente entre el éxito competitivo y la planeación

estratégica; a través, de un estudio empírico realizado de manera transversal ya que la recolección y análisis de la información se efectuó durante el segundo semestre del año 2012, por medio de una encuesta dirigida a los directivos y/o dueños de la empresa; el uso del cuestionario permite obtener información de un grupo amplio de empresas de manera rápida y de primera mano (Martín y Aguilar, 2004, en Estrada 2010), ya que en Hidalgo no se encuentra disponible en ninguna base de datos de dominio público acerca de las PyME.

1.5.1.1 Selección de la muestra

Para alcanzar los objetivos propuestos por la investigación se tomaron en cuenta las 6,489 PyME que operan en el estado de Hidalgo (INEGI, 2009), con un rango entre 10 y 250 empleados. El cálculo muestral se extrajo a través del software STATS™, considerando un error máximo aceptable de 5% y un nivel de confianza del 95% (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), la muestra final obtenida está integrada por 309 PyME de las principales ciudades y municipios del estado, de los sectores alimenticio, textil y metalmecánico.

1.5.1.2 Diseño del cuestionario

La recopilación de datos se llevó a cabo entre los meses de julio y octubre de 2012, la técnica de condensación de información fue a través una empresa especializada en aplicación de encuestas, utilizando un cuestionario como instrumento de medición, que se aplicó a los directivos o dueños de las PyME, recolectando información real de las empresas. Previamente a la aplicación final del cuestionario se realizó una prueba piloto en las empresas de los sectores alimenticio, metalmecánico y textil, para disminuir los problemas de obtención de datos y asegurar que el diseño del cuestionario sea adecuado y sencillo para mejor

entendimiento de los empresarios. El instrumento utilizado en la prueba piloto es idéntico al aplicado al total de la muestra.

La investigación cuantitativa forma parte de la línea de investigación sistemas de control y gestión con el proyecto de investigación “Factor de Competitividad y su efecto en el rendimiento de la PyME”, del cual mi asesor del proyecto terminal es responsable y se encuentra registrado ante Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). La colaboración se vio reflejada al realizar la depuración de las encuestas que no se contestaron adecuadamente, verificar que las respuestas concuerden con la base de datos final y la realización del análisis estadístico descriptivo y análisis univariante por medio del programa SPSS.

Por lo anterior, el cuestionario está estructurado en 25 preguntas divididas en 5 bloques: (1) datos generales, (2) rendimiento de la empresa, (3) planeación estratégica (4) innovación y tecnología, y (5) recursos humanos, el cuestionario se muestra en el anexo 1. El análisis de la información se efectuó por medio del paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 21 para Mac, utilizando estadística descriptiva e inferencia (análisis univariante).

Para efectos de la presente investigación y de acuerdo con las preguntas de investigación y objetivos se analizan los 3 primeros bloques: el primero recaba información general de la empresa como la antigüedad, control familiar o no, forma de constitución legal, sector industrial, nivel de estudios del directivo y/o propietario, volumen de ventas, utilidad de la empresa y número de empleados. En cuanto al segundo bloque se analizan los factores de éxito para el desarrollo de la empresa y las herramientas económico financieras; y el tercer bloque analiza la formalidad de la planeación estratégica, el horizonte temporal, las barreras que impiden la planeación estratégica, el análisis del entorno competitivo a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1985), la tipología de estrategias competitivas propuesta por Porter (1985) y por Miles y Snow (1978) (en Aragón y Rubio, 2005 y 2009).

Por su parte el bloque 4 cuestiona los factores que influyen en la innovación de la empresa respecto al producto, proceso productivo y mercado, así como la posición tecnología y las certificaciones de calidad y el bloque 5 que es referente a los recursos humanos, se investigan los departamentos con los que cuenta la empresa, las actividades administrativas y capacitación de los recursos humanos. Estos dos últimos bloques no son analizados en el presente proyecto ya que no tienen relación con los intereses de esta investigación.

1.5.1.3 Medición de variables

Variable Dependiente: Rendimiento

Actualmente, el éxito competitivo no tiene una medida general acerca de cómo medirlo, diversos autores se enfocan en indicadores de tipo cuantitativo como la rentabilidad; sin embargo, por la carácter de los datos acerca de sus ventas o utilidades muchas empresas no proporcionan la información necesaria para efectuar el análisis, es por ello que existen autores que sugieren aspectos cualitativos para llevar a cabo la medición.

Por lo anterior, para efectos de la presente investigación se utilizó el modelo cualitativo de Quinn y Rohrbaugh (1983) para medir el rendimiento, la adaptación de esta escala ha sido utilizada como indicador global de éxito competitivo por Rubio y Aragón (2002, 2005, 2008 y 2009); Estrada, García y Sánchez (2009) y Estrada (2010).

Este modelo se compone de 12 ítems, distribuidos en 4 enfoques: (1) procesos internos, (2) sistema abierto, (3) sistema racional y (4) recursos humanos y estudia la variable rendimiento desde una perspectiva cualitativa. Se utilizó la escala

de Likert para medir la variable rendimiento, considerando un nivel de importancia de 1=nada importante y 5= muy importante.

Diversos estudios han encontrado una relación positiva entre el rendimiento y la planeación estratégica, como los realizados por Robinson, et. al (1984); Bracker y Pearson (1988); Shrader, et. al (1989); Lyles, et. al (1993); Glaister y Falshaw (1999); Rudd et. al (2007); Kraus et. al (2006) (en Salazar, 2008 y Estrada, García y Sánchez, 2009), García, Martínez y Aragón (2009); Estrada (2010).

Por su parte, French, Kelly y Harrison (2004) encuentran relación indefinida entre la planeación estratégica y el rendimiento, mientras que Sexton y Van Auken (1985); Orpen (1985) y Calori, Very y Arregle (1997) no encuentran una relación significativa.

De acuerdo con lo anterior se puede establecer que los estudios con mayor antigüedad no encuentran una relación significativa y positiva, mientras que los más recientes, encuentran que la planeación estratégica es una herramienta que provee de rendimiento a las PyME.

Para realizar el cálculo de la variable rendimiento a través del promedio de la misma, la validación y fiabilidad de la escala se comprobó a través del estadístico Alpha Cronbach, con resultado de 0.899, y se verificó con un análisis factorial por medio del contraste de esfericidad de Barlett con resultados de 0.000 y la adecuación muestral Kaiser Meyer Olkin (KMO) de 0.874; los valores de la escala y los ítems estudiados se presentan en la **Tabla 1.1**

Tabla 1.1 Escala Rendimiento: fiabilidad

Nivel de importancia que han tenido en los dos últimos años los siguientes factores para el desarrollo y éxito	Validación de la escala
Calidad del producto Eficiencia de los procesos operativos internos Organización de las tareas del personal Satisfacción de los clientes Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados Imagen de la empresa y de sus productos Participación del mercado Rentabilidad Productividad Motivación/satisfacción de los trabajadores Permanencia del personal (reducción de la rotación laboral) Asistencia y puntualidad del personal (reducción del ausentismo laboral)	<p style="text-align: center;"><i>Alfa Cronbach= .899</i></p> <p style="text-align: center;"><i>KMO = .874</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Prueba de esfericidad de Bartlett = .000</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Factores = 1</i></p>

Fuente: elaboración propia

Variable Independiente: Planeación Estratégica

• **Formalidad de la planeación Estratégica.** Se utilizó la medida empleada en los trabajos de French et. al. (2004) y Bracker et al. (1988) (en Estrada, 2010) seleccionando si: (a) planeación sofisticada: se encuentra por escrito y cuenta con todos los elementos de un plan estratégico; (b) planeación formal: se encuentra por escrito pero carece de uno o más elementos relativos al plan estratégico; (c) planeación informal: el gerente comparte con sus miembros la estrategia de la empresa pero no se encuentra por escrito; y (d) sin plan.

No obstante, existen estudios realizados por Robinson y Pearce (1983) que establecen que la formalidad de la planeación estratégica no es un factor determinante en el rendimiento de la empresa, inclusive Stonehouse y Pemberton (2002) en un estudio realizado consideran que es un factor de rigidez para la PyME, y que este tipo de empresas planean de manera informal e intuitiva. Sánchez (2003)

expone que la PyME carece de planes escritos y que planean prospectivamente y no estratégicamente. Por su parte, Lyles, *et al.* (1993) argumentan que las PyME que planean formalmente crecen dos veces más rápido y Wijewardena *et. al* (2008) establecen que existe una relación significativa entre la sofisticación de la planeación estratégica, el incremento en ventas y el rendimiento (en Salazar, 2008); García, Martínez y Aragón (2011) ponen de manifiesto que más de la mitad de las PyME iberoamericanas realizan una planeación estratégica formal.

- **Horizonte temporal de la planeación estratégica.** Para medir esta variable se pidió a los directivos que seleccionara si realizaban (a) planeación menor a un año (b) planeación mayor a un año. Salazar (2008) pone de manifiesto que el horizonte temporal es una variable que determina la relación del rendimiento con la planeación estratégica.

El horizonte temporal se ha analizado en estudios de Robinson y Pearce 1983; Orpen, 1985; Shrader, Mulford y Blackburn, 1989, Lyles, *et. al.*, 1993 (en Salazar 2005); Naffziger y Kuratko, 1991; Harris y Ogbonna, 2006; Collins y Porras, 2006; Longenecker *et. al.*, 2007; (en García, Sánchez y Estrada, 2011), Hernández y Mendoza (2006), entre otros, dónde se establece una relación positiva entre el horizonte temporal y el rendimiento de la PyME, ya que les permite identificar necesidades empresariales, mejorar el desempeño, y la obtención de objetivos. Los resultados del estudio realizado por Orpen (1985) muestran que no existe una relación entre el horizonte temporal amplio y el rendimiento. En contra parte, Glaister *et. al* (2008) exponen que las PyME con un horizonte temporal más amplio obtienen mayor rendimiento (en Estrada, 2010). Por su parte Martínez *et. al* (2008) ponen de manifiesto que la PyME realiza una planeación estratégica formal con un horizonte temporal a un año; a su vez; García, Martínez y Aragón (2011) lo confirman al establecer que la planeación estratégica de este tipo de empresas es con un horizonte temporal reducido.

Sin embargo, actualmente se considera que el horizonte temporal es relativo y varía dependiendo de factores como el ciclo de la empresa, por lo que el horizonte temporal debe fijarse de acuerdo a las expectativas particulares, por su parte Mintzberg (1994) argumenta que la planeación estratégica con un horizonte temporal amplio es inadecuado ya que el entorno cambiante impide seguir el plan (Carrión, 2007).

Variables de Control

- **Antigüedad de la empresa.** Esta variable se cuantificó de acuerdo a la edad que llevan de funcionamiento las empresas, desde el inicio de sus operaciones (Estrella, Góngora y Martín, 2012). Respecto a la literatura analizada, diversos autores argumentan que las empresas con mayor antigüedad tienen una tendencia de formalización de la planeación estratégica, ésta variable ha sido utilizada como medida en este tipo de estudios como los realizados por Hernández y Mendoza (2006), Martínez et. al (2008) García, Martínez y Aragón (2009 y 2011), Rubio y Aragón (2009), García, Sánchez y Estrada (2011), entre otros.

Para Bracken, Keats y Pearson (1988) la edad de la empresa explica de manera contundente la existencia de la sofisticación en el proceso de planeación estratégica, ya que a mayor antigüedad de la PyME mayor es la tendencia hacia la formalización de sus procesos; de igual manera García, Sánchez y Estrada (2011) establecen que las PyME con mayor antigüedad realizan de manera más específica y formal procesos de planeación, obteniendo un mayor rendimiento. Por su parte Berry (1998) argumenta que la planeación estratégica depende del grado de desarrollo o edad de las empresas (en Estrada y Sánchez, 2010). Sin embargo, Sánchez (2003); Wijewardena (2004); exponen que la edad de la empresa no tiene una relación significativa con la planeación estratégica

• **Tamaño de la empresa.** La variable se midió como mencionan Heredia, García y Bastida (2008), tomando en cuenta el promedio de empleados en el año 2011, para determinar si es pequeña o mediana. Morikawa (2004) establecen que existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el rendimiento. En cuanto a la planeación estratégica Lyles et. al. (1993) y Berry (1998) (en Estrada 2010) y Hernández y Mendoza (2006) establecen que las empresas que planean estratégicamente tienen un mayor crecimiento. Sin embargo en el estudio realizado por Sánchez (2003) a 29 PyME colombianas se pone de manifiesto que el tamaño y antigüedad no tienen relación significativa con la planeación estratégica.

Las empresas medianas realizan en mayor proporción un proceso de planeación estratégica en comparación con las pequeñas empresas (García, Martínez y Aragón, 2011), para García, Sánchez y Estrada (2011) el factor relacionado con el tamaño distingue a las empresas que llevan a cabo un proceso de planeación estratégica; Glaister, et. al (2008), expresa que el tamaño de la empresa es una variable de control que no debe olvidarse al trazar procedimientos eficaces de planeación estratégica; mientras que Robinson, et. al (1984) y Elbanna (2008) formulan que la planeación estratégica sofisticada depende del ciclo de vida de la empresa y de su nivel de desarrollo (en Estrada, 2010).

• **Control familiar.** Se consideró como empresa familiar a toda aquella donde la propiedad, control y la toma de decisiones se concentra en la misma familia y tiene el propósito de transmitir la empresa a la siguiente generación (García, Sánchez y Estrada, 2011), o al menos una misma familia debe poseer más del 50% del capital. Se utilizó una variable dicotómica respecto al control mayoritario de la empresa, donde (1) es tipo familiar y (2) no familiar. Poza et. al (2004), establece que las empresas familiares no emplean planeación estratégica, ya que crea problemáticas entre el directivo/o dueño de la empresa y el resto de la familia que trabaja en ella; además de estar más preocupadas por el crecimiento de la empresa; además, Ateljevic (2007), Duréndez, García y Madrid (2007b) y Smith (2007) proponen que la

PyME familiar realiza en menor medida un plan estratégico que las empresas no familiares (en Esparza, García y Duréndez, 2009). Por su parte, Rue e Ibrahim (1998), manifiestan en su investigación realizada a 128 pequeñas empresas familiares que existe una relación positiva entre la formalización de la planeación estratégica familiar y el rendimiento (en Masson, 2006).

No obstante, en el estudio realizado por Peters y Buhalis (2004) establecen que más del 60% de las PyME familiares tienen un plan estratégico por escrito; sin embargo, para Hernández y Mendoza (2006) el 60% de las PyME familiares que planean estratégicamente lo realizan en un horizonte temporal reducido; no obstante, en el estudio empírico realizado a 373 empresas Hernández y Mendoza (2010) establecen que el 47.6% de las PYME empresas familiares llevan a cabo el proceso de planeación.

1.5.2 Metodología del estudio cualitativo: un estudio de caso

En la presente investigación se realizó un estudio de caso partiendo de un enfoque cualitativo, siguiendo la metodología propuesta por Yin (2003), este procedimiento es comúnmente utilizado en las ciencias sociales, por ser un método en el que se obtiene profunda información primaria y veraz (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El estudio de caso, es una herramienta para conseguir información histórica relevante que permite saber y entender el inicio, consolidación y situación actual de la empresa, así como obtener testimonios más amplios acerca de las creencias, dificultades y manera de actuar de los empresarios (Sánchez, 2003)

Esta herramienta de investigación contribuye al conocimiento de fenómenos particulares donde se analiza evidencia empírica en su propio contexto afrontando

preguntas relacionadas con el cómo y el por qué, brindando resultados apropiados para acercarse a la realidad (Yin, 2003)

1.5.2.1 Diseño del estudio de caso

El estudio realizado es de carácter exploratorio ya que es un hecho no estudiado al ser una sola unidad de análisis, descriptivo puesto que especifica características de la empresa y de tipo transversal porque la información fue recolectada entre los meses de noviembre-mayo 2013 (Yin, 2003).

Uno de los propósitos es conocer el contexto empresarial de la empresa, mostrando el análisis situacional interno y capacidades de la misma, los cuales permitirán entender la posición competitiva de la compañía. La finalidad de la investigación cualitativa es saber si la planeación estratégica y su formalidad ha permeado en la práctica empresarial del estado de Hidalgo y en caso de no llevarla a cabo saber las barreras que lo impiden y las estrategias que la empresa diseña.

1.5.2.2 Instrumento de recolección de datos

La recolección de datos se realizó a través del análisis de la documentación, observación directa y una entrevistas semi-estructurada de profundidad (Yin, 2003 y Hernández, Fernández y Baptista, 2010), la entrevista de profundidad fue guiada por instrumentos con escalas antes validadas por estudios previos como los realizados por Martínez (2008), Estrada (2010) y García Martínez y Aragón (2009 y 2011).

El cuestionario de la investigación cuantitativa sirvió como guía para realizar la entrevista semi-estructurada, el instrumento se muestra en el Anexo 2. Cuestionario guía de rendimiento y planeación estratégica; esta entrevista se elaboró por medio de preguntas formuladas en ejes temáticos respecto al rendimiento, planeación

estratégica, las barreras que impiden que se lleve a cabo el proceso de planeación y las estrategias competitivas de Porter y Miles y Snow. La entrevista se les aplicó al director de la empresa y a la directora del departamento de diseño de modas, por ser los dueños de la empresa.

Antes de llevar a cabo la investigación se efectuaron entrevistas previas con los directivos para dejar claras las condiciones de trabajo y asegurarles del anonimato de su participación. Se realizó la exploración de la información, análisis documental, observación directa (medio por el cual se capta la realidad de la empresa desde el punto de vista del investigador), mientras que la entrevista de profundidad de acuerdo con lo que consideran los especialistas en metodología cualitativa es un intercambio de ideas, significados y sentimientos sobre el mundo y los eventos (Castro y Rodríguez, 1997 en Castaño, 2011).

La observación directa, el análisis de los documentos y la investigación acerca del carácter orgánico de la empresa y sus capacidades, permitieron conocer la estructura organizacional, la misión, visión, el análisis FODA y las capacidades que posee, proporcionando un contexto acerca de la unidad de análisis. Por su parte, las entrevistas personalizadas con los directivos (anexo 2) proporcionó información para realizar el análisis de la investigación al dar a conocer la percepción que tienen acerca del rendimiento empresarial, la formalidad o informalidad de la planeación estratégica, las barreras que impiden que se lleve a cabo de manera efectiva y las estrategias que utilizan.

1.5.2.3 Unidad de análisis

La selección del caso es basada en los resultados del estudio cuantitativo donde se refleja que el 42% de las PyME pertenecen al sector textil, siendo el 65% empresas familiares de las cuales el 59% se encuentran registradas en una sociedad

mercantil y el 42% no realiza planeación estratégica formal; por tal motivo se buscó una empresa que cumpliera con estas características antes mencionadas como se muestra en el cuadro 1.2, y tuviera plena disposición para llevar a cabo la investigación en un periodo de tiempo relativamente moderado y concediera las entrevistas a profundidad acerca de temas intrínsecos de la empresa, de esta manera se podrá reflejar las tendencias del grueso del entramado empresarial del estado de Hidalgo.

Cuadro 1.2 Características de la empresa

Edad de la Empresa	3 años
Control Mayoritario	Empresa familiar
Tipo de Sociedad Mercantil	Sociedad de responsabilidad limitada (S. de R.L)
Sector Industrial	Textil
Formación del Director General	Estudios universitarios: Licenciado en Administración de empresas
Formación de la Directora del departamento de diseño de modas	Estudios universitarios: Licenciada en diseño de modas

Fuente: elaboración propia a través de las entrevistas de profundidad

1.5.2.4 Antecedentes de la empresa

Empresa familiar Hidalguense dedicada a la producción y comercialización de prendas de tejido de punto, dirigida a un segmento de mercado claramente identificado. La pequeña empresa familiar cuenta con 15 empleados y 1 consultor externo, tienen 3 años exportando a Guatemala con diferentes puntos de venta ubicados en Chiapas. El centro de operaciones está establecido en el estado de Hidalgo, dónde se encuentra el departamento de administración y mercadotecnia, legal, contable, diseño de modas y producción. A corto plazo planean vender no solo en la modalidad de mayoreo, sino también establecer boutiques de venta directa en el corredor de la montaña, en ciudades colindantes y estratégicas del estado.

Dentro de las oficinas se puede observar la misión y visión de la empresa identificada en la recepción de la misma, las cuales establecen que:

Misión: Comercializar suéteres artesanales, clásicos y de tendencia a Centro y Sur América, caracterizados por la calidad competitiva de los productos internacionales, mano de obra calificada y tecnología de punta.

Visión: Ser la empresa mexicana de prendas de tejido de punto reconocida por su excelencia operativa, la calidad de su gente, responsabilidad social y ecológica.

Tipo de estructura

Mediante a la aplicación de la escala de medición del carácter orgánico de las estructuras organizativas y a la observación directa dentro de la empresa se pudo determinar lo siguiente:

- **Sistema técnico.** Los directivos manifiestan que se pretende incrementar la cantidad de productos intentando adaptarlos a las necesidades del mercado, los trabajadores domina gran cantidad de puestos (es decir es multitareas), por lo que el nivel de flexibilidad al realizar actividades de otras áreas es elevado; los puestos están diseñados para que el empleado realice un gran número de labores impidiendo la especialización.

- **Cultura.** La misión, visión, valores y objetivos de la empresa están claramente establecidos y compartidos con los empleados y existe un consenso en torno a los valores que debe dirigir el comportamiento empresarial. Los empleados se estimulan constantemente para aportar sugerencias que permitan planear de manera informal, se permite la capacitación por experiencia entre el personal y al no existir una

descripción de reglas, procedimientos, manuales y políticas se tolera flexibilidad en la interpretación.

- **Sistemas de planeación y Control.** la empresa fija objetivos económicos bien delimitados y el cumplimiento de ellos es prioritario, valorando los resultados inmediatos dejando de lado los beneficios a largo plazo. La empresa no realiza un plan estratégico detallado ni por escrito.

- **Formalización.** No existen descripción de reglas, procedimientos y manuales; de manera tácita, se están implementando las políticas de entrega, descuentos y devoluciones para clientes y proveedores, por lo tanto hay una nula formalización.

- **Centralización.** En este punto a pesar de manifestar apertura para la toma de decisiones a diferentes niveles, aún se manejan de manera mecánica o con una centralización moderada – alta. Al final del día se realizan juntas (virtuales) con los empleados para comentar con el director general las decisiones que se tomarán, el motivo de las mismas es esperar la autorización y los siguientes cursos de acción. Aunque se autoricen pedidos, no se concreta el trámite hasta que el director no otorgue el visto bueno.

- **Complejidad.** Al ser una pequeña empresa, la complejidad es muy baja, existe un número reducido de cargos internos, los directivos están completamente enterados de lo que sucede en los departamentos. Las reuniones entre departamentos se agrupan tomando en cuenta a los trabajadores que interfieren en los procesos de los demás departamentos evitando intermediarios.

- **Formación.** La empresa tiene como prioridad la capacitación de los empleados, motivándolos a tomar cursos de formación, facilita que los empleados estudien y se formen profesionalmente permitiendo que salgan a tomar cursos, talleres o diplomados de especialización.

- **Adaptación mutua.** La empresa facilita la comunicación por medio de la tecnología instalada en la empresa (teléfono, e-mail, videoconferencia). Se tiene alto grado de contacto y comunicación permitiendo hablar de cualquier tópico con el compañero y con el superior, facilitando los foros de debate para externar sugerencias y las valora positivamente, permitiendo que todos los empleados se conozcan permitiendo la rotación interdepartamental cuando un empleado falta.

En resumen es una empresa de estructura flexible y orgánica, con dependencia al trabajo en equipo, de comunicación horizontal, al tener un alto grado de contacto, se permite la capacitación por experiencia y hasta ahorita tiene una escasa formalización y moderada centralización. La empresa se encuentra en una etapa emprendedora, donde necesita, formalidad, y diseño de una estructura. Como los miembros lo mencionan sus jornadas laborales son extenuantes, el control se centra en los propietarios.

No obstante, aceptan propuestas y sugerencias, no tienen vicios laborales, se han dado cuenta de sus problemas administrativos y han buscado ayuda externa. Sin embargo, la autoridad es paternalista, misma que se ve reflejada en el trato con los empleados, argumentan tener gran énfasis en las habilidades y capacidades de los miembros de los diversos departamentos, buscan ser un organismo con baja centralización y se advierten como una estructura orgánica no rutinaria.

Análisis FODA

De acuerdo a la documentación histórica y los datos que manifiestan los directivos de la empresa se muestra la siguiente información en el cuadro 1.3

Cuadro 1.3 Análisis FODA de la empresa

Fortalezas	Debilidades
<p>Calidad y diseño: prendas enfocadas en la tendencia a precios accesibles.</p> <p>Integración en la cadena de valor: alto control en cuanto al estándar requerido para los proveedores de prendas, focalizados en la estricta selección del producto y estrecho contacto con los clientes mayoristas y minoristas. Rápida distribución de oficina central a tiendas, con un buen sistema de logística, permitiendo una buena rotación de producto y sobre todo en la segunda temporada del año no tener stocks</p> <p>Mini colecciones todo el año: gran variedad de modelos y todos adaptados a los gustos y clima del momento. Evitando tener productos que no se vendan.</p> <p>Cultura de compra instantánea: los clientes saben que si algo les gusta lo tienen que comprar en el momento, ya que si no podrán adquirirlo, lo cual favorece el consumismo.</p> <p>Cómodo sistema post-venta: amplios plazos de devolución, lo que facilita la compra compulsiva.</p>	<p>Just in time: al no ser productores y depender de estos, las contingencias del proveedor afectan de manera inmediata a la empresa</p> <p>Sistema financiero: Las ventas y el margen bruto ha aumentado, sin embargo aún no es sólida económicamente.</p> <p>Saturación en el mercado: la competencia es elevada y al no producir sus propias prendas, los productos los puede adquirir la competencia, por lo que con ellos no se adquiere diferenciación, ni estatus.</p> <p>Bajo posicionamiento: la reputación de marcas internacionales debilita la entrada de la empresa en nuevos mercados.</p> <p>Débil política de personal: frágil comunicación entre departamentos debido a la distancia entre tiendas y oficina central, inexistencia de manuales, políticas y perfiles de puestos.</p> <p>Débil publicidad: utilizando la herramienta publicidad de “Boca en Boca”, en los escaparates y en las bolsas generan un posicionamiento poco favorable.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Crecimiento en municipios: debido al precio de las viviendas en las grandes ciudades, la población se está desplazando a municipios periféricos que van creciendo poco a poco. Son lugares en los que se pueden abrir nuevas tiendas por el bajo costo de infraestructura.</p> <p>Apertura de puntos de venta en outlet: vender ropa de otras temporadas a precios más bajos en outlets reconocidos, hará que lleguen a más clientes y se venderán los productos no consumidos.</p> <p>Envejecimiento de la población: aumento de la esperanza de vida. La población es más madura y es un sector que por lo general tiene mayor poder adquisitivo.</p> <p>Creciente interés por la imagen personal y la moda: incluido los más jóvenes, los hombres, e incluso las embarazadas, son sectores que en la actualidad vigilan la tendencia e invierten considerables cantidades de dinero, no importando si eres cliente o consumidor.</p> <p>Avances Tecnológicos: Creación de página web, establecimiento y enfoque de redes sociales, uso de medios de comunicación virtuales; estos permiten crear sistemas de intercambio de información más rápidos, mantener la producción just in time con máquinas y sistemas de logística más complejos.</p>	<p>Crisis económica actual: en situaciones difíciles, los clientes gastan menos dinero en productos textiles, por lo que la empresa podría disminuir su cuota de mercado.</p> <p>Aumento de la competencia en el sector: en los últimos años la moda se ha convertido en un estilo de vida, que involucra a todas las clases sociales de la población, por tal motivo la cantidad de empresas ha crecido.</p> <p>Cientes exigentes: Debido a los medios de comunicación las personas están informadas de la moda y se preocupan por verse bien, lo que genera un deseo por diferenciarse y no vestir como los demás.</p> <p>Creación de tiendas online: tienen menos costes y además permiten a la gente comprar ropa de cualquier parte del mundo sin tener que desplazarse. Se puede acceder a todas las modas.</p> <p>Diversidad climática: cada país e incluso regiones tienen diferentes climas por lo que las empresas de moda tienen que conocer las diferencias y adaptarse a ellas.</p> <p>Preocupación por el medio ambiente: el cambio climático es un problema real y por ello la población está muy concienciada. Obliga a las empresas a implantar políticas ecológicas y muchas de ellas suponen un gran gasto.</p>

Mundo globalizado: es más fácil crear filiales a lo largo de todo el mundo de acuerdo a los tratados de libre comercio. México cuenta con una red de 12 tratados, que cubren 44 países, posicionándolo como el 2º país con más tratados en el mundo, como: E.U.A., Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Nicaragua, Israel, El Salvador, Guatemala, Honduras, Islandia, Noruega, Liechtenstein, Suiza, Uruguay, Japón, Unión Europea, entre otros. (Fondo Monetario internacional, 2011).	Información al alcance de todos: en la actualidad, los desfiles de moda, las tendencias, las empresas encargadas de las capacitaciones y actualizaciones se encuentran accesibles en cuanto a precios para el sector textil, lo cual afecta las pequeñas y medianas empresas.
---	--

Fuente: elaboración propia a partir de la documentación histórica de la empresa

Capacidades empresariales

Respecto a la aplicación a la escala de capacidades dinámicas, recopilada por Rodríguez, Ruiz y Martín (2009), se puede inferir que las capacidades con las que cuenta la empresa son las siguientes:

La empresa tiene una buena respuesta y relación de mercado, debido a la estrecha relación con los consumidores, buena colaboración con otras organizaciones generando alianzas estratégicas, los clientes detectan un valor agregado en la empresa ya que han reflejado lealtad y se conservan a través del tiempo, esto de acuerdo con lo que establece Torres (2004) acerca de las redes de relación que favorecen a las PyME. Estas capacidades coinciden con las establecidas por Ulrich y Smallwood (2004) que argumentan que las capacidades dinámicas son las habilidades para generar alianzas y satisfacer las expectativas del mercado y crean valor para la empresa basadas en el conocimiento existente

Sin embargo, las capacidades para generar inteligencia carecen de sistemas operativos para percibir los cambios en la industria, carecen de orientación emprendedora en cuanto a los mercados internacionales, ya que a pesar de tener planes a largo plazo de introducir los productos en otros países carecen del conocimiento formal acerca del comercio exterior al no contar con políticas y manuales de procedimientos por escrito.

CAPÍTULO 2.

MARCO DE REFERENCIA

No es lo que tú tienes si no como lo usas
lo que hace la diferencia.

Zig Ziglar

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA

En los últimos años, la pequeña y mediana empresa ha sido el centro de atención de numerosos artículos, proyectos de investigación, planes y programas gubernamentales, por su gran capacidad de generación de empleo, riqueza y contribución al progreso social, constituyéndose como la base de la economía global.

La importancia económica y social de la PyME es un tema innegable; sin embargo, el que sea un tipo de empresa diferente a la grande y que tenga particularidades que vale la pena conservar como la flexibilidad y su rápida adaptación al entorno, entre otras características; genera la expectativa de contar con una adecuada clasificación y elementos de dichas empresas, reconociendo la especificidad en formas y estilos administrativos que se ejercen sobre ella (Suárez-Núñez, T. 2003).

Su estructura y tamaño reducido permite que el estudio que se realice sea a fondo y no solo con muestras representativas de las mismas, permitiendo comprender de mejor manera su comportamiento, estructura y procesos administrativos. Sin embargo, es meritorio realizar estudios formales y científicos que den continuidad a la elaboración de todos aquellos que tengan como objetivo analizar los factores que resulten ser un obstáculo o propicien el desarrollo de éstas empresas y les permitan ser altamente competitivas.

El conocimiento interno de la empresa permite encontrar la fuente de competitividad o ventajas diferenciales necesarias para tener crecimiento y éxito sostenido, es claro que cada organismo posee recursos y capacidades diferentes sin importar su tamaño, las PYME no son la excepción al encontrarse con dichos elementos que las distinguen de los demás competidores, los cuales, promueven

el crecimiento empresarial y el desarrollo de estrategias particulares que agregan valor a la empresa.

Sin embargo, no basta con saber de la existencia de dichos recursos y capacidades para lograr una posición favorable sobre el resto de la industria, sino determinar la correcta combinación y ejecución de dichos recursos para obtener capacidades que conviertan a la empresa en única; es por ello que diversos investigaciones científicas han convertido a la Teoría de Recursos y Capacidades como el marco de referencia para entender el éxito competitivo y el desarrollo de la estrategia.

Actualmente las PyME establecen su misión, visión y objetivos para entender la orientación de la misma; sin embargo, no basta con ello, si no también se deben entender como organismos vivos que se someten a cambios debido a sus recursos, capacidades y el ambiente empresarial, asumiendo que los ajustes o adaptación requieren de una planeación formal que permita definir los cursos de acción, incluyendo además de los 3 elementos antes mencionados, el análisis situacional, el diseño de estrategias, el control y la implantación de ellas.

Por lo anterior, es necesario que las empresas no importando su tamaño o sector reflexionen sobre los resultados que pretenden lograr, las condiciones en los que se alcanzaran y los elementos con lo que lo llevarán a cabo, lo cual se puede ejecutar a través de la planeación estratégica, que significa definir el modo o plan de acción para asignar recursos a la determinación de objetivos y tomar las decisiones adecuadas respecto a lo que se realizará, obteniendo una ventaja competitiva (Rodríguez, 2005).

De igual forma, en el estudio bibliográfico realizado por Salazar (2005) acerca de la planeación estratégica en la PyME, pone de manifiesto que una de las alternativas para mejorar el rendimiento de las empresas es la planeación

estratégica, donde se analizan múltiples trabajos y revistas especializadas que destacan la formalidad de dicha herramienta.

2.1 Marco contextual de las PyME

2.1.1 Clasificación

Debido al gran interés por el estudio de dichas empresas, surge la necesidad de definir las; sin embargo, nos encontramos con que la clasificación de la PyME en el mundo es diversa, ya que cada país tiene sus propios juicios, dependiendo de los objetivos, características y experiencia, lo que les facilita la aplicación de políticas y planes de desarrollo industrial.

Generalmente se clasifica a las organizaciones en función de su tamaño, ya que se considera que esta característica tiene efectos significativos en los factores que influyen en el desarrollo de la empresa. Sin embargo, como apunta Estrada (2010) una apropiada definición debe ser capaz de capturar el supuesto de que ella es radicalmente diferente a la grande, ya que dicha diferencia explica los contrastes en gestión, organización, propiedad y operatividad empresarial. No obstante, los organismos internacionales más representativos tienen clasificaciones propias y diversas como se observa en la Tabla 2.1

Tabla 2.1 Clasificación de la PyME de acuerdo con los organismos internacionales

Organismo	Criterio	TAMAÑO		
		Micro	Pequeña	Mediana
CE	Empleados	Hasta 9	Hasta 49	Hasta 249
	Ventas	Hasta 2 millones de euros	Hasta 10 millones de euros	Hasta 50 millones de euros
	Activo	Hasta 2 millones de euros	Hasta 10 millones de euros	Hasta 43 millones de euros

Organismo	Criterio	Micro	Pequeña	mediana
CEPAL	Empleados	-	5 a 49	50 a 250
INSEE	Empleados	-	50 a 250	250 a 1000
OCDE	Empleados	0 a 9	20 a 99	100 a 499
SBA	Empleados	-	Hasta 250	250 a 500

Fuente: Elaboración propia con base en Saavedra, Ma. y Hernández, Y. (2008)

- **CE:** Comisión de las comunidades Europeas
- **CEPAL:** Comisión Económica para América Latina
- **INSEE:** Instituto Nacional de estadística y Estudios Económicos en Francia
- **OCEDE:** Organización para la cooperación y el desarrollo económico
- **SBA:** Administración de pequeñas empresas de Estados Unidos de América.

En cuanto a una clasificación cuantitativa, Zevallos (2003, 2006) plantea que se emplean diversos criterios como el número de trabajadores, activos y ventas, lo anterior dependiendo si la unidad económica es del sector manufacturero, comercial o de servicios; inclusive, hay países en las que la definición varía según la institución que las establece como lo muestra la Tabla 1.1, esto debido a que cada entidad aplica su propia clasificación para formular las políticas de fomento.

Estudios del ámbito latinoamericano establecen que el criterio general más recurrente para definir los estratos empresariales es el número de empleados (8 países), las ventas o ingresos (6 países) y los activos (4 países). En la Tabla 2.2 se muestra la clasificación más recurrente por países latinoamericanos.

Tabla 2.2 Clasificaciones de la PyME latinoamericana por criterio básico

País	Criterio	Micro	Pequeña	Mediana
Argentina	Ventas	Hasta 0.5	Hasta 3	Hasta 24
Bolivia	Trabajadores	Hasta 10	Hasta 20	Hasta 49
Brasil	Trabajadores	Hasta 19	Hasta 99	Hasta 199
Chile	Ventas	Hasta 2,400	Hasta 25,000	Hasta 100,000
Colombia	Trabajadores	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 200
Costa Rica	Trabajadores	Hasta 10	Hasta 30	Hasta 100
El Salvador	Trabajadores	Hasta 10	Hasta 49	Hasta 100
Guatemala	Trabajadores	Hasta 10	Hasta 25	Hasta 60
Panamá	Ingresos	Hasta 150,000	Hasta 1 millón	Hasta 2.5 millones
Perú	Trabajadores	Hasta 9	Hasta 20	Hasta 100
Uruguay	Trabajadores	Hasta 4	Hasta 19	Hasta 99
Venezuela	Trabajadores	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 100

Fuente: Saavedra, Ma. y Hernández, Y. (2008)

Respecto a la clasificación de la PyME, Saavedra y Hernández (2008) ponen de manifiesto en relación a la tabla anterior que cada país tiene una estratificación diferente en cuanto a su moneda, por ejemplo en Argentina, Chile y Panamá el criterio es basado en miles de dólares; en el caso del número de empleados los países clasifican de acuerdo al sector industrial, por ejemplo en el caso de Brasil las micro empresas de comercio y servicios cuentan con hasta 9 trabajadores, en la pequeña hasta 49 y la mediana hasta 99, y en la tabla solo se consideró el sector manufacturero.

Como podemos observar para cada país la clasificación es diferente ya que el monto de ventas o el número de trabajadores difiere respecto a cada sector productivo, generando un sin fin de definiciones de las PyME; sin embargo, una clasificación directa y solo tomando el número de trabajadores como lo hacen los organismos internacionales podría facilitar el manejo de la PyME en cuanto a la investigación sobre ellas, tratando de hacer más homogénea su definición.

La definición utilizada en nuestro país y la que utilizaremos para la presente investigación, es la que de acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2002), con base en la

estratificación establecida por la Secretaría de Economía (SE), de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Junio del 2009 se establece que el tamaño de la empresa se clasifica basado en el sector al que pertenecen, al número de trabajadores que tiene la empresa y al monto de ventas, en la tabla 2.3 presentada a continuación:

Tabla 2.3 Clasificación de la PyME en México

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Monto de ventas anuales (Mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009 en Observatorio PyME Mexicano

*El tope máximo combinado = trabajadores x 10% + Ventas anuales x 90%

Como se observa la clasificación es diferente en cada país y organismo, utilizando conceptos propiamente cuantitativos con montos y criterios similares; sin embargo, en la mayoría de los casos se encuentra como la variable más recurrente a la cantidad de trabajadores. Cabe señalar, que los criterios nos ayudan a entender la diferenciación entre las empresas, ya que existen características en los procesos de crecimiento y estrategias que de acuerdo a su tamaño pueden compartir.

2.1.2 Características de la PyME

Definir la PyME de acuerdo con sus rasgos, organización y gestión, ha permitido identificar la variedad de tipos de organizaciones que han surgido y con ello la necesidad de delimitar un campo para sus distintas especies como en los casos de la micro empresa, la pequeña empresa y sobre todo las fronteras con la empresa familiar (Suárez-Núñez, T. 2003)

La PyME tiene tipologías que la describen de manera precisa, para Pierre-André Julien (Torres, 2004) el concepto es caracterizado por:

- Tamaño pequeño y gestión centralizada
- Bajo nivel de especialización del trabajo
- Sistemas de información externa e interna de manera directa, simple e informal
- Estrategias intuitivas, implícitas y a corto plazo.

Para Torres (2004) estos conceptos pueden ser estudiados como una forma de proximidad, la cual es denominada como la escasa distancia física y emotiva que separa al que dirige y toma las decisiones, de las personas bajo su dirección. Olivier Torres los tipifica respecto a los de Julien y en el mismo orden de la siguiente manera:

- **Proximidad jerárquica espacial:** la gestión es altamente centralizada, a veces exclusivamente centrado en el propietario y/o director, la centralización sólo puede ser eficaz en condiciones de gran proximidad y en el marco de una estructura compacta. Esto se debe a que está en estrecho contacto con sus empleados que el propietario-director incrementa su dominación jerárquica. A pesar de tener una débil estructura por la cantidad de empleados, es muy probable que el propietario y/o director conozca personalmente a todos sus empleados aun cuando tenga diferentes sedes. Esta característica facilita el

contacto directo, personal, una mejor integración y valoración de los subordinados situación deseada en las grandes empresas, para generar mayor lealtad laboral.

- **Proximidad funcional:** en cuanto a las funciones, muchas tareas son realizadas por el director y/o propietario (fungiendo como directivo y operativo de diferentes áreas, inclusive siendo su propio asistente), quien controla casi todos los aspectos o participa directa o indirectamente en ellos, donde cada uno realiza múltiples funciones basándose en la versatilidad de sus empleados. Todos los miembros están en contacto estrecho con todas las áreas, haciéndolos conocedores de todo, pero expertos en casi nada. Esta versatilidad de tareas desalienta la separación de funciones, la estandarización de los procesos, la formulación de perfiles de puestos y las normas. No obstante las multitareas y la cercanía entre cada uno de los puestos permite a la empresa adaptarse rápidamente, una supervisión directa y un alto grado de flexibilidad ante el entorno.

- **Proximidad de información:** los sistemas de información de la PyME son caracterizados por la simplicidad, baja estructura e información verbal, funcionando tanto para la comunicación interna (empleados) como para la externa (proveedores y clientes), el diálogo directo. De esta manera, los tomadores de decisiones de la PyME crean un sentimiento de cercanía, sentimental o psicológica con los agentes que interactúa. Esta característica es a menudo interpretada como la consecuencia del poco interés del directivo hacia el valor estratégico de la información Sin embargo, esta información informal, en la mayoría de los casos es proporcionada de manera directa, oportuna y sin sesgos provocados por la subjetividad de las personas (o en muchos casos de las compañías) que se encargan de recolectar información acerca de las tendencias del mercado, de las necesidades de los empleados, o de las innovaciones con los proveedores.

- **Proximidad temporal:** El ciclo de toma de decisiones estratégicas de la PyME son a menudo de corta duración, se basa en la reacción en lugar de anticipación, son de manera intuitiva, (por formulación de conjeturas) y es poco dependiente de la información y de los modelos formales de toma de decisiones. La proximidad temporal promueve que la PyME pierda menor cantidad de dinero que las grandes empresas, ya que están lo suficientemente cerca de sus empleados clave para explicar todos los cambios en cuanto a estrategias y dirección cuando sea necesario y de manera pertinente, sin perder tiempo que se traduce en ganancias económicas.

La reactividad, la interactividad y la adaptabilidad de la PyME, son ventajas que se traducen en rapidez de ejecución, proximidad del mercado, cambio de orientación en el corto plazo. La eficiencia de las PYME se basa en saber cómo tomar ventaja de todas las oportunidades y los recursos locales a fin de aprovechar los cambios del mercado. Por esta misma razón, las diferentes formas de flexibilidad de producción es de por sí una cuestión de flexibilidad local. Flexibilidad organizacional es "fundamentalmente local" como las diferentes formas de flexibilidad se basan más en retoques que en la norma y reconoció know-how "(Courault, 1993 en Torres, 2004).

Estos aspectos de proximidad en una cultura como la nuestra el aspecto relacional es más importante que el aspecto organizativo y esa cercanía también permite que la toma de decisiones y ejecución de las mismas se rápida y oportuna.

Esa proximidad propicia que el director sea el encargado de la información tanto interna como externa, es decir tiene una relación estrecha y cara a cara con sus clientes y proveedores, se asume como el director de relaciones públicas, ventas y mercadotecnia; es el especialista en la investigación de mercados y conocedor de gustos y preferencias, lo cual genera información de primera mano,

sin embargo la cantidad de actividades puede sobrepasarlo y posponer el tiempo para el análisis o la Planeación Estratégica.

En cuanto a la estructura la PyME, esta cuenta con redes organizativas donde algunos de sus miembros pueden tener la capacidad para modificar la estructura interna. Pero este dinamismo organizacional, genera incertidumbre ya que los continuos cambios impiden la obtención de información continua y dificulta la curva de experiencia.

Al tener un alto grado de contacto entre los miembros de la organización la cultura organizacional puede ser altamente transmitida y entendida por los miembros de la empresa generando una visión y objetivos compartidos.

Se puede decir que el estilo de administración contribuye a la generación de tareas compartidas que se ajustan y redefinen por medio del trabajo en equipo de los empleados puesto que se promueve la comunicación horizontal y el conocimiento y control en cualquier nivel de la organización. Al tener un alto grado de contacto se permite la capacitación por experiencia, libre flujo de comunicación que estimula el espíritu empresarial e innovador, sin temer informar las ideas productivas al directivo, a su vez, la participación personal de los empleados estimula la motivación y el compromiso.

La PyME, tiene altos parámetros de control y por la falta de entendimiento jerárquico las personas de un mismo nivel pueden tener el sentimiento erróneo de ser quienes se encarguen cuando el director y/o propietario se encuentre fuera de la empresa por diversas situaciones.

De igual manera, el contexto organizacional es difícilmente estudiado, ya que al haber un limitado número de especialistas dentro de ellas, no existe un

departamento encargado del análisis del entorno, de los cambios políticos, económicos o demográficos que puedan afectar a la empresa.

Otra de las características fundamentales de la PyME es la escasez de recursos los cuales originan productos o servicios únicos por la combinación de elementos que tienen a la mano y que se utilizan para nuevos propósitos, producto del desafío organizacional. El concepto desarrollado por Lévi-Strauss de Bricolage, que significa tomar decisiones o hacer con lo que se tiene a la mano, explica muchos de los comportamientos que se observa en la PyME innovadora, que promueven el emprendedurismo, ya que son organizaciones capaces de crear productos o servicios mediante la explotación de los insumos, físicos, sociales o institucionales que otras empresas rechazan o ignoran. (Baker y Nelson, 2005)

En el mismo sentido el bricolaje tiene al menos dos implicaciones teóricas, la primera sugiere que la construcción social de los entornos de recursos puede ser tan influyente como las limitaciones objetivas en la determinación de comportamientos, y en segundo lugar cuando las empresas varían en cuanto a la capacidad para extraer insumos físicos. El bricolaje permite que la combinación y la reutilización de los recursos formen un reciclaje empresarial, conduciendo al descubrimiento de la innovación, caracterizado por la capacidad de captación y almacenamiento de insumos materiales, origen y alcance de las habilidades utilizadas por el personal y sus redes de conocimientos o sociales.

Sin embargo, para muchas de las situaciones para que el bricolaje se pueda dar es necesario que exista tiempo para pensar (Comeau-Kirschner y Wah, 2007), ya que la falta de éste en la organización origina que se trabaje tiempo extra lo cual acorta el período para la recreación, esparcimiento que desarrolla un pensamiento de emprendedurismo o innovación.

En las pequeñas organizaciones los directores y/o propietarios, son los encargados de la toma de decisiones en cada una de las áreas de la empresa, estas decisiones estratégicas o no, son tomadas en la mayoría de los casos de manera intuitiva y reaccionaria, lo anterior se debe a que los dueños suelen tener multitareas, casi todas las funciones las desarrolla, controla, ejecuta o participa de manera muy cercana; esto le impide tener el tiempo necesario para pensar y elegir de manera competente aspectos que le puedan producir mayor crecimiento, una alianza correcta, o simplemente permanencia en el mercado. Los propietarios están acostumbrados a que las decisiones tomadas se materializan de manera inmediata.

Una de las prácticas comunes en las pequeñas empresas es el exceso de trabajo, que suele engendrar caos y estrés, promueve que se atiendan cosas que probablemente no sean ni urgentes ni importantes, confundiéndolos por la carga excesiva de actividades o por la inercia de realizar todas las labores, esto imposibilita la reflexión tan solo para clasificar tareas por orden de jerarquía o preponderancia. Es imperante que los empresarios aprendan a distinguir lo urgente de lo importante y lo importante pero urgente.

La mente cansada en el ámbito laboral también propicia que las personas se tomen más tiempo del necesario para realizar alguna actividad o resolver algún conflicto, por tal motivo también es importante el tiempo de descanso o para despejarse de la cotidianidad de la organización.

Los directivos deben crearse un hábito para articular decisiones, dando prioridad a lo realmente importante y dejando de lado la parte operativa, fijándose objetivos a corto y mediano plazo, determinar un sistema en el que se pueda diferenciar entre lo imperioso y lo prioritario, de esta manera podrán pensar a largo plazo evitando problemáticas que requieran soluciones inmediatas.

El pensamiento a largo plazo puede provenir del análisis del entorno o ambiente de empresa, tanto interno como externo, para evitar problemas que resten tiempo para pensar estratégicamente, esto también facilitaría los planes de contingencia y el análisis de riesgos.

Por último, otra particularidad de la PyME es la red de relaciones que estas generan ya que favorecen una comunicación estable, cordial y empática entre los proveedores, empresa, socios, empleados y clientes; estas redes pueden ayudar a formalizar alianzas estratégicas, aprendizaje compartido, transferencia de talentos, captación de capital intelectual, clientes satisfechos y con mayor disposición a dar información relevante para que la empresa satisfaga necesidades específicas.

2.1.3 Importancia de la PyME

Numerosos autores mencionan que la PyME constituyen la columna vertebral de diversos países a nivel mundial no solo por su alto impacto en el desarrollo del mercado laboral y producción nacional, sino también por la flexibilidad de adaptación al entorno, tecnología y especialización promueven una mejor distribución de la riqueza (Estrada, 2010; Góngora y Madrid, 2010, Lages, 2008; Manstrangelo, 2008; Zevallos, 2008; Sánchez 2009, Torres 1998; entre otros).

Por otra parte, Saavedra y Hernández (2008) en relación con la importancia de la PyME, mencionan que los principales aspectos que las caracterizan en Latinoamérica, son: la conformación empresarial, determinando que representan en promedio el 99.25% del total de las empresas; la distribución sectorial, que en promedio el 53% de las mismas se encuentran en el sector comercial mientras que sólo el 13% pertenecen al sector industrial; y la importancia económica resaltando el hecho de que en promedio generan el 64.26% de empleos en los países de la región. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y

Geografía (INEGI) en México existen aproximadamente 5 millones 144 mil 56 unidades empresariales, de las cuales el 99.8% son MiPyME que generan el 52% del Producto Interno Bruto y, Generan el 72% del empleo del país como lo muestra la tabla 2.4.

Tabla 2.4 Aportación de las empresas Mexicanas

Empresas	Número de empresas	Total de empresas (%)	Generación de empleos (%)	Aportación Al PIB (%)
Micro	4,877,070	94.80 %	45.60 %	15.50 %
Pequeña	214,956	4.18 %	23.80 %	14.50 %
Mediana	42,415	0.82 %	9.10 %	22.00 %
Total PyME	257,371	5.00 %	32.9 %	36.5%
Grandes	9,615	0.020 %	21.5 %	48.00 %
TOTAL	5'144,056	100 %	100 %	100 %

FUENTE: Elaboración propia con base en los censos económicos de Inegi 2009

Como podemos ver en la tabla anterior la mayoría de las empresas se encuentra concentrada en las micro aportando el 45.6% del empleo y el 15.50% del PIB, sin embargo las PyME que es son nuestro objeto de estudio aporta el 32.9% en cuanto a la generación de empleo, el 36.5% del PIB, siendo tan solo el 5% del total de las empresas; lo cual resulta significativo para el desarrollo mercantil y financiero del país.

México fue la 14^a economía más grande del mundo durante el 2010 de acuerdo con la Secretaria de Economía (SE), los más de 5 millones de empresas se encuentran divididas conforme a sus actividades económicas de la siguiente manera: 41.7% en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 8.9%. Estas empresas representan el 78.5% del personal ocupado (Observatorio PyME 2012, Inegi 2009). Con esto se puede observar que el soporte empresarial y la mayor parte del empleo del país, sigue una tendencia hacia los servicios y comercio dejando

de lado los eslabones productores como es la industria manufacturera, el desarrollo de estos eslabones podría genera una mejor estructura financiera del país al cerrar la cadena y no solamente adquirir y comercializar productos terminados. Al generar un soporte de manufactura se llevaría a cabo una capacitación constante, desarrollo de know-how, incremento de innovación y tecnología, generando productos y servicios con valor agregado y mayor margen de utilidad, ayudando al desarrollo del capacidades dentro de las PyME.

Actualmente los 4 millones aproximados de microempresas aportan el 41.8% del empleo; sin embargo, las pequeñas empresas generan el 15.3% de los empleos con 174,800 unidades económicas y por su parte las medianas generan el 15.9% del total de los empleos, cifra similar a las pequeñas pero con tan solo 34,960 empresas (CNNexpansión, 2012). En materia macroeconómica, el impacto en México se ha visto en la disminución de su aportación al Producto Interno Bruto (PIB), pasando de un 52% a un 34%, debido principalmente a la falta de liquidez (El Economista, 2012).

Sin embargo; para mayo del 2013, nuestro país ascendió cinco posiciones respecto al 2012 ocupando el lugar 32 de acuerdo con lo establecido por el anuario mundial de competitividad manifestado por la Secretaria de Economía (2013), donde se midieron factores como: el desempeño económico, el desarrollo de la infraestructura, la eficiencia del gobierno y los negocios, en cuanto al factor eficiencia en negocios México, ocupa el lugar 33 y respecto al desempeño económico aún conserva el lugar 14.

La relevancia de este segmento de empresas ha servido para crear subsecretarías diseñadas para el estudio de la PyME (SPyME) y Universo PyME, los cuales están encargados de diseñar, fomentar, promover, analizar programas y herramientas con el propósito de crear, consolidar y desarrollar las mismas.

Existen planes de acción públicos a nivel estatal y nacional, orientados al desarrollo de la PyME, tal es el caso de la secretaria de economía donde existe un órgano dedicado a la planeación, financiamiento y capacitación de las mismas, denominado Instituto PyME, así como el observatorio PyME, el cual está comprometido con la búsqueda de información y datos relevantes de las mismas.

Las ventajas de las pequeñas empresas y medianas empresas no son tanto económicas sino políticas y sociales sobre todo si se agrupan y forman redes que propician la confianza entre propietarios y empleados y entre los propietarios de las empresas asociadas; y adicionalmente, se incrementa con ello la integración de la industria y el desarrollo regional debido a que la red disuelve y no reproduce los cuatro jinetes de la burocracia: centralización, jerarquía, formalización y estandarización e impulsa la mejor distribución de la riqueza y una fuerte asociación y compromiso con las instituciones locales (Perrow, 1992 en Suárez-Núñez, T. 2003).

En otros términos, se ha tratado también de demostrar la importancia de estudiar a la PyME por su gestión de proximidad como lo afirma Torres (2004), quien considera la importancia de definirla de manera cualitativa, evitando imprecisiones que surgen cuando se hace uso de recursos cuantitativos, los que se denominan útiles para los análisis gubernamentales, pero no para fines de investigación y del estudio del comportamiento de dichas empresas.

2.1.4 Elementos necesarios para el éxito de la PyME

La PyME en gran medida carecen de elementos operantes que pongan de manifiesto su problemática y estrategias de manera periódica, con el objetivo de facilitar la adecuada toma de decisiones para fijar y establecer programas de actuación oportunos y anticipados. Lo anterior refleja una competitividad insuficiente, que está por debajo de los estándares que manejan en unidades

empresariales a nivel internacional y que limitan su participación en el ámbito global.

Para lograr un crecimiento sostenible es necesario que las pequeñas y medianas empresas identifiquen estrategias que les permitan adecuar tanto su estructura organizacional, recursos y capacidades adecuadas para el entorno en el cual se desenvuelve a la economía, caracterizada en gran medida por el dinamismo de la misma.

Sólo con la responsable y activa vinculación de las empresas, universidades y gobierno se podrá lograr el objetivo de generar empleos suficientes, bien remunerados, en un marco de competitividad y crecimiento de las empresas y el país; estudiando a la PyME y proveyéndola de herramientas que les permitan evolucionar proporcionalmente con el crecimiento y cambios que exigen las organizaciones se logrará el posicionamiento y permanencia en el mercado y a su vez disminuyendo la resistencia de los empresarios a ser sujetos de estudio, lo cual ampliara el conocimiento de estas empresas logrando avances significativos.

Sánchez-Núñez (2003) sugiere que punto crucial se refiere a hacer que la pequeña y mediana empresa se impulse para crecer y que deje de ser pequeña o buscar su desarrollo competitivo preservando su identidad. Para muchos países por razones económicas, sociales y políticas, la alternativa es impulsar el desarrollo competitivo de sus empresas pequeñas romper con la inercia de los empresarios y del gobierno para impulsar la investigación.

En la actualidad existe el Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas; el cual, menciona el Instituto para el Fomento a la Calidad Total (IFCT, 2010) es una herramienta de reflexión estratégica, que promueve el desarrollo de la competitividad y capacidades empresariales, donde se asume que el éxito radica en el adecuado manejo y fortalecimiento de sus recursos, así como

la generación de capacidades, lo cual genera ventajas competitivas, teniendo como premisa que el sinónimo de superioridad se basa en el conocimiento interior de la empresa.

Los principios del Modelo se basan en la responsabilidad por la gente y corresponsabilidad social, enfoque al cliente, construcción de alianzas, logro de resultados, impulso a la innovación, calidad de la operación y liderazgo estratégico; dichos principios solo pueden ser logrados con un conocimiento absoluto de los recursos y capacidades con los que se cuenta para poder enfocarlos o encaminarlos a esta cultura de alto desempeño y un plan estratégico que promueva el perfeccionamiento de dichos factores internos de la empresa.

Entre los factores internos que influyen en el desarrollo de la PyME, es la falta de planeación, inexistencia de planes alternativos o deficiencias en el establecimiento de estrategias y objetivos, los que pueden poco realistas o sin fundamento, carencias de organización, tecnología, falta de sistemas de información eficaces y problemas en los procesos internos, entre otros, esto conforme al fondo PyME a través de la estadísticas publicadas por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI, 2003 en Dussel, 2004).

Por su parte las características que influyen en una mejor posición competitiva de la PyME de acuerdo con el informe realizado por la Fundación para el Análisis Estratégico para el Desarrollo de la MiPyME en Iberoamérica (García, Martínez y Aragón, 2009) son: contar con un gerente con estudios universitarios, realizar planes estratégicos formales, seguir una estrategia exploradora, tener una posición tecnológica fuerte, contar con certificación de calidad o que estén en proceso de certificación, hacer un análisis de la situación económica y financiera, entre otros.

Por lo que se puede inferir que las organizaciones se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, y un mundo fluctuante donde sólo las empresas más eficientes sobreviven, en la actualidad no basta con ser productivo para dar resultados y mantenerse a la vanguardia, sino hablar de ventajas competitivas que promuevan la longevidad de la PyME y de aquellos factores internos que la fortalezcan, pero para ello es necesario el conocimiento absoluto de los recursos con los que cuenta, las capacidades que puede desarrollar y las competencias que deberá tener, tema que se aborda a continuación.

2.2 Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas

2.2.1 Antecedentes de la Teoría de los Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades tiene su origen desde los años 50's, en la literatura sobre dicha teoría se observa que la mayoría de los autores asumen a Edith Penrose, Jay Barney, Robert Grant, Raphael Amit y Paul Schoemaker como sus máximos expositores (Castillo y Portela, 2001; Fong, 2002; Concepción, 2004; Aragón y Rubio, 2008; Cruz y González, 2008; Estrada, 2010; Jardón y Martos, 2010; Revilla y Fernández, 2010; Cardona, R., 2011; Julien y Sánchez, 2012)

Una de las bases de la teoría es considerar a la empresa como un conjunto único de recursos productivos de acuerdo con la obra de Edith Tilton Penrose llamada teoría del crecimiento de la empresa en 1959, donde la firma es una unidad administrativa que colecciona recursos productivos dispuestos entre los usuarios a cierto plazo; para 1962 se establece a la empresa como una unidad acumuladora de conocimientos a consecuencia del aprendizaje organizacional (Concepción, 2004 y Cardona, 2011)

Múltiples trabajos aportan evidencias sobre la importancia de la dotación de recursos y capacidades de la organización para explicar las diferencias en el desempeño y la consolidación de las ventajas competitivas, los trabajos más destacados son los de Barney en 1991, Nelson en 1991, Rumelt en 1984 y Wernerfelt en 1984; los cuales han dado lugar a la Teoría de Recursos y Capacidades, convirtiéndola en un marco de referencia dominante en el ámbito de la estrategia (Cruz y González, 2008 y Fong, 2002).

En el estudio de los antecedentes de la Teoría de Recursos y Capacidades Ricardo Concepción (2004) pone de manifiesto, que en los años setentas los estudios se centraban en los aspectos y factores internos de la empresa, cimentada en la dirección estratégica y basada en la teoría de los recursos, donde los trabajos iniciales de *Kenneth* Andrews en 1971, argumentan que el equilibrio entre las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa se apoyan en la existencia de las competencias distintivas para rivalizar con éxito; y la figura del empresario adquiere un papel crítico, asumiendo una función mucho más amplia, encargándose no sólo de utilizar los recursos, sino también de impulsar el desarrollo de otros nuevos.

Entre los 80's y 90's autores como Cuervo y Rumelt, sugieren que las características similares en empresas del mismo sector sólo se mantienen a corto plazo, y aun cuando dichas empresas tienen oportunidades similares, se cuestionan cuál es el motivo de la disparidad de resultados entre ellas (Concepción, 2004).

Se piensa que la Teoría de Recursos y Capacidades tiene su origen en diversas escuelas y áreas de conocimiento, Ricardo Concepción (2004) muestra que Conner en 1991, estima que el origen de la teoría de los recursos se establece en la teoría neoclásica y la teoría de los costos de transacción; que para Mahoney y Pandian en 1992 el principio de la teoría se encuentra en el ámbito de

la estrategia, en la teoría positiva de la agencia, teoría de los derechos de propiedad, teoría de los costos de transacción y la teoría evolucionista; en cuanto a Amit y Schoemaker (1993), la teoría debe ser considerada behaviorista, y para finalizar después de haber analizado los postulados de los autores antes mencionados, Concepción asume que es una teoría conciliadora entre la economía y la dirección estratégica.

La Teoría de los Recursos y Capacidades se basa en la idea de que la empresa es un conjunto de recursos únicos, valiosos, inimitables e insustituibles que desembocan en una ventaja competitiva sostenible (Barney 1991), estos recursos son distribuidos de forma heterogénea entre las empresas permitiéndoles una posición superior.

2.2.2 Percepciones de la Teoría de Recursos y Capacidades

La propuesta esencial de la existencia de que la Teoría de Recursos y Capacidades para Concepción (2004) se basa en las diferencias entre las empresas, las cuáles se mantienen a lo largo del tiempo y se sitúan en el principio de sus ventajas competitivas; mientras que para Cardona (2011) los recursos de las empresas se integran en capacidades que se encaminan a acciones específicas con propósitos estratégicos.

Las ventajas competitivas no provienen de los recursos y capacidades como tal, sino de la combinación particular y de su especificidad, logrando organizar, construir, seleccionar y conservar competencias. Los recursos humanos y materiales, las capacidades organizacionales ligadas a la cultura y las estructuras de la empresa suministran valores de saber y saber-hacer, constituyendo activos que serían escasos, inimitables, únicos, característicos, no comerciales, tangibles, intangibles y no sustituibles; creando capacidades particulares que permiten a la empresa diferenciarse y obtener una personalidad e

inteligencia organizacional. Dicho portafolio de competencia comprende los vínculos personales, la fidelidad de los proveedores y el know how empresarial (Julien y Sánchez, 2012).

La Teoría de Recursos y Capacidades es una herramienta estratégica que promueve la competitividad empresarial que explica la ventaja competitiva y crecimiento de las organizaciones, considerando que éstas son heterogéneas debido a que poseen recursos y capacidades únicos, y que estos elementos juegan un papel determinante para la consecución de una ventaja diferencial. Esta teoría señala que las empresas deberán tener la habilidad para adquirir y coordinar sus recursos y capacidades para obtener resultados superiores, destacando la importancia que tiene para obtener éxito ante sus competidores en los diferentes mercados, que se verá influenciada por los recursos con los que cuenta su capacidad de gestionarlos de la mejor manera (Estrada, 2010).

A su vez, Camisón (2001), dice que la Teoría de Recursos y Capacidades permite observar un enfoque de competitividad dentro del pensamiento estratégico, y la obtención de ventajas competitivas que se relaciona por la posesión de competencias valiosas, generalmente de características cualitativas e intangibles, las cuales permiten que la empresa se diferencie de otras ya que cada empresa es diferente en función de la dotación de recursos y capacidades con los que cuenta.

Una de las sugerencias principales que aporta la Teoría de Recursos y Capacidades para los directivos es que sin dejar de lado el entorno en el que se desenvuelven, su actividad se debe orientar al análisis interno con el objetivo de identificar, desarrollar, proteger y valorizar los recursos, generar capacidades y ventajas competitivas (Castillo y Portela, 2002).

A Finales de los años ochenta numerosas investigaciones mostraron que son los recursos y capacidades lo impulsores del éxito empresarial, Aragón y Rubio (2005, 2009) situaron la teoría como el marco de análisis más apropiado para el estudio de competitividad, sosteniendo que la habilidad de la empresa para obtener resultados superiores depende de su destreza para adquirir y coordinar recursos.

El enfoque de recursos y capacidades se sostiene para Carrión (2007) en tres ideas básicas:

- Las organizaciones son diferentes entre sí (heterogéneas) en función de los recursos y capacidades que poseen. No están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta), lo cual explica las diferencias de rentabilidad entre las empresas, incluso entre las pertenecientes a la misma industria. Para Fong (2002) existe heterogeneidad de recursos debido a la carencia de información perfecta y a la falta de homogeneidad de insumos.
- Los recursos y capacidades tienen un papel trascendental para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual las organizaciones se preguntan qué necesidades pueden satisfacer más que las necesidades que quieren satisfacer.
- El beneficio de la empresa es consecuencia de las características competitivas del entorno como de la combinación de los recursos de que dispone.

Con lo anterior se puede entender que las bases en las que se sostienen los recursos y capacidades de las empresas son los colaboradores y el conocimiento por lo que la acumulación de capital humano con la correcta profesionalización,

formación ocupacional y capacitación desempeña un papel preponderante a nivel empresarial.

Se advierte que los recursos y capacidades que permiten alcanzar ventajas competitivas son aquellos que son valiosos, escasos y durables, todo esto tomando en cuenta el tipo, naturaleza y magnitud de los mismos. Valiosos cuando permiten a la empresa crear valor para los clientes y desarrollar estrategias que aumenten su competitividad o desempeño. Son escasos cuando ninguna otra empresa dispone de ellos en caso contrario se convertirán en un requisito para competir, pero no en una fuente de ventaja competitiva. Durables por que asumen la obsolescencia que se traduce en la amenaza de los recursos, (Amit y Schoemaker, 1993).

Por otra parte, Tywoniak (1998 en Julien y Sánchez, 2012) señala que las condiciones que de acuerdo con la Teoría de Recursos y Capacidades aseguran una ventaja competitiva son:

- *El valor:* los recursos o competencias deben permitir obtener ventajas de las oportunidades por que el costo que aprovechemos es superior al de los competidores.
- *La singularidad:* un número ilimitado de empresas pueden obtener recursos y capacidades individuales.
- *La no imitación:* los recursos y capacidades deben ser difícilmente imitables.
- *La longevidad:* los recursos y capacidades que mantiene la ventaja a largo plazo.
- *La no sustitución de recursos y capacidades:* dichos recursos y capacidades son difícilmente accesibles.
- *La apropiación:* captar la mayor cantidad de recursos y capacidades esenciales.

- *La flexibilidad*: que sean capaces de abordar y satisfacer rápidamente un nuevo mercado.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que estos recursos y capacidades evolucionan permanentemente y que deben ser reemplazados con regularidad.

2.2.3 Recursos de las empresas

Los recursos son el conjunto de insumos que tiene una organización, a través de los cuales se realizan las actividades, los cuales se convierten en productos mediante el uso de otros activos (Amit y Schoemaker, 1993). Derivando del concepto anterior se establece el término de recurso valioso, el cual tiene un costo de oportunidad mínimo lo que permite aprovechar las oportunidades o equilibrar las amenazas del entorno (Fong, 2002). Donde el crecimiento de la empresa es un proceso acumulativo resultado de la interacción entre inductores externos tales como las oportunidades de mercado y los servicios productivos disponibles derivados de sus propios recursos tanto tangibles como intangibles (Penrose 1959 en Torres y Jasso, 2009).

Se afirma que los recursos de las empresas son elementos que permiten encarar el entorno empresarial, no obstante son heterogéneos y con movilidad limitada entre las compañías, deben ser escasos, difíciles de imitar o sustituir y relacionados con el desarrollo y sostenibilidad de las ventajas competitivas (Barney, 1991). Para Hernández y Mendoza (2006) la forma en la que la empresa hace un despliegue y uso de los recursos es el punto determinante en que desarrolla sus capacidades y determina lo que sabe hacer bien.

Tomando en cuenta que la competencia en las industrias se da entre empresas con recursos diferentes los cuales les permiten implementar estrategias

inimitables obteniendo resultados superiores, Concepción (2004) dice que Chamberlin en 1986 ejemplifica estos recursos como el know-how de los empleados, la reputación, marca, habilidad para trabajar en equipo, entre otros; recursos que aun en el contexto contemporáneo son altamente apreciados.

En el mismo sentido, la cultura organizacional entendida como las tradiciones, valores, y normas sociales es considerada un recurso intangible, clave y fundamental de ventaja competitiva de acuerdo con Barney y Grant referenciados en Cardona (2011), a su vez, menciona como recursos tangibles los financieros, físicos, tecnológicos, humanos y de capital organizacional; y los intangibles como la marca, posicionamiento de la empresa, calidad de los productos, relación con los proveedores, patentes y propiedad intelectual.

Por su parte, los recursos para Julien y Sánchez (2012) comprenden las redes de relación externas que permiten compensar la falta de recursos financieros; tal es el caso de las PyME que por su proximidad al mercado y a sus clientes se adaptan y evolucionan rápidamente. Es necesario tener recursos con valor, que sean utilizados eficientemente, ya que todo recurso termina por ser imitable o comparable; y los recursos que han generado éxito con frecuencia son los que ocasionan la desaparición de la empresa ya que otras compañías estudian y aprenden de los errores de la competencia para evitar repetirlos.

La valoración, reflexión y discusión sobre el valor relativo de cada recurso de la empresa debe ser un proceso permanente, así como la adición de nuevos recursos establecen Revilla y Fernández (2010) quienes proponen un resumen de la situación de las PyME en cuanto a las fases que conlleva el inventario de los recursos, el cual se muestra en el cuadro 2.1

Cuadro 2.1 Inventario de recursos de la PyME

Recurso	Evaluación	Eliminación	Adición
Recursos humanos	Alto compromiso. Baja cualificación.	Difícil, dados los vínculos personales que se crean	Difícil contratación de personal en el mercado laboral.
Recursos financieros	Escasos		Difícil, más allá de la autofinanciación y los amigos o parientes.
Recursos Relacionales	Proporcionados en buena medida por el propietario y/o gerente	Difícil, dado los vínculos personales que se crean	No hay mercado para ellos. Se construyen como resultado del actuar de la empresa.
Recursos tecnológicos	Escasos Mejor dotación para innovaciones incrementales y/o tecnológicas.	Motivos de eliminación: La obsolescencia. La empresa no dispone de recursos complementarios para explotar tecnologías cuya exclusividad no puede proteger si no encajan en la estrategia de la empresa	Nuevas combinaciones de conocimientos preexistentes ofrecen muchas oportunidades a la PyME, como la importancia de los acuerdos para acceder a nuevas tecnologías y la capacidad de absorción.
Empresario	Especialmente útil para la identificación y evaluación de otros recursos.	Suele tener dificultades para saber cuándo debe abandonar la empresa.	Sus relaciones, prestigio y conocimientos ayudan a obtener otros recursos.

Fuente: Revilla y Fernández (2010)

El cuadro anterior muestra un escenario desalentador para las PyME; sin embargo, por sus redes de relación y comunicación fluida, debe servir como marco de referencia para poner mayor interés en el despliegue de los recursos.

2.2.4 Capacidades de las empresas

La capacidad es la forma en que las empresas despliegan sus recursos en combinación con los procesos organizativos, están basados en la información, procesos tangibles o intangibles específicos de la empresa y se desarrollan con el tiempo a través de interacciones complejas entre los recursos humanos de la misma. (Amit y Schoemaker, 1993).

Las aportaciones iniciales al concepto de capacidad para Cruz y González (2008) se encuentran en la obra de Selznick de 1957 donde se propone la expresión competencia distintiva que se refiere a un patrón de toma de decisiones y trabajo que posibilita que la organización ejecute las políticas deseadas. De igual manera, los autores mencionan que Andrews en 1971 utiliza el concepto de competencias distintivas para describir los procesos que la empresa realiza de manera correcta y que la organización construye conocimiento y capacidades alrededor de las tareas recurrentes y cotidianas que efectúa.

Al mismo tiempo, se destacan del concepto de competencia nuclear de Prahalad y Hamel (1990 en Cruz y González, 2008) que dice que las características de las capacidades son de carácter colectivo, de conocimiento, aprendizaje y de coordinación e integración de habilidades y tecnología. Dichos autores afirman que las competencias distintivas se distinguen al ser necesarias para el logro de resultados y estrategias efectivas (Cardona, 2011).

El crecimiento de la empresa para Torres y Jasso (2009) está relacionado no solo con el uso de sus recursos iniciales si no con la construcción de habilidades y capacidades que se van acumulando durante la operación y gestión cotidiana. Las empresas en su evolución recolectan capacidades productivas, tecnológicas y organizacionales mediante procesos de aprendizaje a diferentes ritmos y distintos niveles de profundidad de acuerdo con las funciones. En cuanto a las empresas en crecimiento estas desarrollan capacidades de capacitación, mejoras de procesos, crecimiento organizacional, de transferencia y/o compra de tecnología y de desarrollo de investigación.

Dichas capacidades son los conocimientos que surgen del aprendizaje colectivo de la organización como consecuencia de la adecuada combinación de los recursos, de la creación de rutinas organizativas, las cuales se desarrollan por el intercambio de información basadas en el recurso humano de la empresa, éstas

pueden depender del sistema de incentivos e integración del personal, por consiguiente las capacidades de una empresa desarrollan la productividad de los recursos (Cuervo, 1993)

Las capacidades cuentan con la facultad de administrar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa, permiten incrementar el almacenamiento de recursos intangibles para desarrollar las actividades básicas más eficientemente que sus competidores, adaptándose a los cambios e implantando estrategias de forma anticipada (Grant, 1993; Amit y Schoemaker, 1993 y Collis, 1994 en Estrada, 2010).

Para Cruz y González (2008), las capacidades se pueden clasificar en dos grupos de carácter genérico: capacidades operativas y capacidades dinámicas, las últimas son aquellas que permiten integrar y configurar los recursos y los procesos de la organización para hacer frente a los cambios y nuevas exigencias del entorno. La competencia basada en capacidades es el resultado de las decisiones directivas, entendiendo las capacidades de competencia y los recursos que dedicaran al desarrollo de cada capacidad, los autores detectan como las capacidades más representativas las capacidades de marketing, de prestación de servicio, directivas y de organización de recursos humanos. Mientras que para Ulrich y Smallwood (2004) también existen las capacidades organizativas definidas como la competencia funcional de la misma, las cuales surgen cuando la empresa materializa las competencias y habilidades combinadas de los individuos que la integran.

En el cuadro 2.2 se muestra la clasificación de las capacidades propuesta por Collins (1991) y Eisendhart y Martin (2000) referidas en Gómez (2008) y las establecidas por David Ulrich y Smallwood (2004)

Cuadro 2.2 Clasificación de las capacidades de las empresas

Capacidades	Características
Capacidades estáticas	Son las habilidades necesarias para realizar actividades funcionales básicas de la empresa como: distribución de planta, distribución logística, campañas de marketing, capacidades de operación de procesos repetitivos como compra y manufactura.
Capacidades dinámicas	Incluyen las habilidades para la gestión del cambio organizacional, como la información compartida y la respuesta a la necesidad de mejora continua para satisfacer las expectativas del mercado. Comprenden procesos organizacionales y de alianzas y toma de decisiones estratégicas, que crean valor para la empresa con altas tasas de cambio. Son idiosincráticas ya que tienen mínimos rasgos comunes entre empresas con posibilidades de homogeneidad. Los patrones de estas capacidades varían en función del dinamismo del mercado y se equiparan con las rutinas basadas en el conocimiento innovador mientras que en entornos estables las rutinas organizativas se basan en conocimiento existente.
Capacidades Creativas	Comprende la visión estratégica que permite a la empresa reconocer el valor intrínseco de otros recursos o desarrollar estrategias nuevas, son capacidades de aprendizaje
Capacidades organizativas	Talento, velocidad, mentalidad compartida e identidad de marca coherente, responsabilidad, colaboración, aprendizaje, liderazgo, capacidad de conectar con los clientes, unidad estratégica, innovación y eficiencia.

Fuente: Elaboración propia a través Gómez (2008) y Ulrich y Smallwood (2004)

Una característica de las decisiones exitosas y de la evolución de las empresas es la institucionalización de las capacidades, es decir son parte de lo que la organización percibe como su identidad ya que son hechos ocurridos a lo largo de su historia (Fong, 2005)

Es necesario determinar el tipo de combinaciones y re combinaciones de los recursos y la secuenciación en el tiempo para aplicarlos a nuevos problemas y oportunidades; por tal motivo, es de vital importancia las capacidades como el aprendizaje y desarrollo de rutinas organizativas de manera formal para dar un valor estratégico adicional en la empresa. A su vez, es necesario tomar en cuenta las capacidades dinámicas denominadas como la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para

responder al entorno; y en cuanto a esto las PyME por sus características como la flexibilidad, estructura poco definida y la existencia de comunicación fluida tanto interna como externa pueden encontrarse con una posición de ventaja señalan Revilla y Fernández (2010).

2.2.5 Teoría y estrategia

En un contexto turbulento y complejo como en el que se encuentran la PyME, la estrategia es la capacidad de utilizar dicha competencia distintiva como una forma de conseguir ventaja respecto a los competidores inmediatos (Castillo y Portela, 2002).

En cuanto a la Teoría de Recursos y Capacidades Hugo Kantis (1998) nos dice que los factores que influyen en la capacidad estratégica de las PyME es la visión compartida y de oportunidad, el registro de información interna, la capacidad de autodiagnóstico, el horizonte temporal de proyectos (rapidez para proyectarlos a largo plazo) componente de innovación, coherencia con los escenarios imaginados, capacidad para liderar el proceso, desarrollo de un soporte organizacional básico (delegación de trabajo y trabajo en equipo, para que el empresario no sea omnipresente y sea propenso a apoyarse en las redes de relación), la capacidad de acceso y manejo de la información estratégica, capacidad de movilizar recursos internos y externos, la experiencia de recursos acumulados en el sendero madurativo y la habilidad para conocer los recursos tangibles e intangibles.

Por otra parte, las características como la definición del propósito, los objetivos empresariales, el conocimiento profundo del entorno competitivo y la valoración objetiva de recursos son los elementos clave que intervienen en la estrategia de éxito (Grant, 2006 en Cardona 2011)

La Teoría de Recursos y Capacidades establece que la estrategia de la organización debe conseguir una ventaja competitiva para la empresa pues de esto dependen los beneficios extraordinarios. De acuerdo con Carrión (2007) y Fong (2005) la teoría de recursos y capacidades es la herramienta para determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización, señalando cuáles de ellos tienen los atributos adecuados para establecer y mantener una ventaja competitiva.

Una de las propuestas que conceptualmente desarrollo la Teoría de Recursos y Capacidades, es que la clave del éxito competitivo se sitúa en elementos propios e internos de la empresa, donde la literatura de dirección estratégica establece que se deben aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas que provienen de la relación de la empresa con el entorno, y además coordinar y aprovechar eficientemente los recursos con los que cuenta la empresa en relación a los rivales (Aragón y Rubio, 2008).

Cuanto más durables, escasos y específicos de la empresa sean los recursos más exitosa puede ser su expansión y el fortalecimiento de las capacidades, como se observa en la figura 2.1, ya que en primer lugar, si algunas otras empresas tienen recursos que se encuentran en alta demanda y son difíciles de imitar, menos empresas buscarán estrategias de mercado con base en ello, ya que otros encontrarían estas estrategias muy costosas o de consumo de tiempo elevado; en segundo lugar, la especificidad de la empresa y la presencia de los costos de transacción sugieren que el valor de algunos recursos y capacidades será menores para determinadas empresas y en tercer lugar la durabilidad, ya que menor será la inversión necesaria para compensar la depreciación del recurso (Amit y Schomaker 1993).

Figura 2.1 Condición para que un recurso o capacidad sea fuente de competitividad



Fuente: Barney (1991: 112) en Sanz y Sabater (2002:72)

Para diversos autores (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schomaker, 1993; Aragón y Rubio, 2008 entre otros), los recursos deben ser valiosos, escasos, inimitables y no sustituibles; no obstante, Revilla y Fernández (2010), aseguran que construir, renovar y reconfigurar los recursos, puede ser un factor determinante cuando los recursos no cuentan con las características antes mencionadas; en la figura 2.2 se observa que en la PyME hay una serie de componentes separados pero interdependientes, que a pesar de ser similares a las de las demás empresas, haciendo un buen uso de ellos se puede lograr una posición de competitividad.

Figura 2.2 Teoría de Recursos y Capacidades y la Ventaja Competitiva



Fuente: Revilla y Fernández (2010: 57)

En cuanto a la identificación, adquisición y eliminación de recursos se debe tomar en cuenta que los directivos dotan de un valor relativo a cada recurso y a su potencial y es lo que promueve estrategias diferentes aún con recursos similares, por ello es necesario detectar o crear oportunidades que los recursos pueden satisfacer. Por su parte la mezcla de capacidades en la PyME debe basarse en el aprendizaje y las rutinas organizativas, así como la combinación y recombinación del recurso de acuerdo al contexto o la problemática que viva la empresa (Revilla y Fernández, 2010)

Para las PyME el conocimiento e identificación de los recursos con los que cuenta y las capacidades desarrolladas permite crear estrategias que responden a las necesidades del mercado, es importante descubrir y manifestar nuevas capacidades que les permitan ser flexibles haciendo uso de las redes de relación que promuevan alianzas estratégicas que les permita entender la complementariedad empresarial, sobrepasando los límites de la productividad individual.

Concluyendo que la Teoría de Recursos y Capacidades considera a las empresas como un conjunto de activos y conocimientos heterogéneos donde se busca elevar el potencial de estos al generar utilidades óptimas, tomándola como una teoría de ventaja competitiva, observando como la combinación de recursos y capacidades influenciada por el conocimiento, aprendizaje y experiencia de la empresa en conjunto, puede lograr una mejor posición competitiva.

Sin embargo, para lograrlo es inevitable disponer de recursos y capacidades distintivas y estratégicas como el posicionamiento de la empresa, las patentes y know-how, tecnologías y recursos humanos especializados, entre otros; al contar con el elemento de insustituible, valioso y escaso evita que empresas en igualdad de circunstancias puedan efectuar estrategias parecidas, obligándolas a descubrir oportunidades diferentes.

2.3 Competitividad

Mucho se ha hablado acerca de la competitividad como distintivo necesario e imperante para la sobrevivencia de la PyME, por ello y para entender el porqué del mismo, es necesario definirlo, sin dejar de tomar en cuenta que dicho concepto hace referencia principalmente a tres niveles, macroeconómico general, nivel sectorial y empresarial.

El cuadro 2.3 muestra el enfoque de diversos autores con respecto al tema, lo que permite entender la diferencia entre cada uno de manera más clara.

Cuadro 2.3 Conceptos de Competitividad

Nivel	Autor	Concepto
Empresarial	Aragón y Rubio (2005)	La competitividad empresarial o éxito competitivo de una empresa, es la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir posiciones favorables, que permita obtener respecto a sus competidores, desempeños superiores.
	Camisón (1997)	La competitividad de una empresa puede considerarse como una medida del éxito de la empresa, por lo tanto, el éxito competitivo es aquél que es manifestado por la capacidad de una empresa a través de una gestión eficiente de la combinación de recursos internos y externos disponibles a la organización, mediante el desarrollo de estrategias que le permitan competir en el mercado y rivalizar en mercados abiertos, al desarrollar ventajas competitivas sostenibles.
	Jenkins (2000)	La competitividad es un sinónimo del desempeño de las empresas en el largo plazo y de su capacidad de aportar cuantiosas ganancias a los dueños.
	Salas (1996)	La competitividad es un rasgo que poseen las empresas, a través del cual pueden asegurar su presencia en los mercados e incrementar su participación en éstos, rivalizando con otras empresas.
	Sobrino (2003)	La competitividad de una empresa es la capacidad de acceso de ésta al mercado doméstico o de exportación.
Sectorial	Porter (1990)	La competitividad de una nación depende de las capacidades que tiene su industria en cuanto a la innovación y mejoras, por esta razón, las empresas, debido a las presiones y retos, lograrán ser mejores competidores.
	Salas (1993)	La competitividad de una economía, es aquella que se asocia con la capacidad que demuestran las empresas para crecer y obtener mayor

		participación en los mercados en los cuales compiten empresas de otros países.
Marco Económico General	Porter (2003)	La competitividad representa la fuente de prosperidad de una nación, y el estándar de vida de ella misma se determina por la productividad de su economía, medida en bienes y servicios producidos por unidad, de los recursos humanos, de capital y naturales que el país posee, concepto que Porter (1990), ya había manifestado y que incluía además la necesidad de que las naciones competitivas tuvieran como propósito el conseguir un alto nivel de vida para sus ciudadanos. De ahí que los determinantes de la productividad y del crecimiento de la misma, está representado, por un lado: el contexto macroeconómico, político, legal y social para el desarrollo, así como los fundamentos microeconómicos; los cuales se dividen en dos y que interactúan: el nivel de sofisticación en las operaciones y en la estrategia de la firma y la calidad del ambiente macroeconómico para los negocios, el cual tiene que ver con instituciones políticas, legales y sociales estables, política macroeconómica adecuada que propicie el potencial para mejorar la prosperidad del país.
	Sobrino (2003)	La competitividad desde el punto de vista de un territorio (región o país) se conceptualiza como la capacidad de acceso de un territorio al mercado doméstico o de exportación, que al igual que en la empresa, en la medida que tenga una mayor presencia en los mercados domésticos o internacionales, su competitividad será mayor.

Fuente: Hernández y Mendoza (2011)

Son muchas y diversas las propuestas que pueden encontrarse en la bibliografía relativa a la explicación de lo que es el éxito competitivo, para efectos del presente trabajo se abordara la competitividad empresarial, dentro de la cual la mayor parte de las definiciones coinciden en definir como una capacidad para conseguir posiciones favorables, para producir bienes y/o servicios, basado en la identificación de las necesidades del mercado, para satisfacerlas con recursos enfocados a la innovación, conocimiento, flexibilidad, diferenciación, trabajo en equipo y respeto a sector industrial, que es donde se manifiesta la competitividad (Aragón y Rubio, 2005)

Es la capacidad para lograr una mejor posición en el mercado en relación con los demás competidores del sector, obteniendo buenos resultados de modo sostenible en el tiempo (Estrada, 2010).

Por su parte, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 2002, menciona que a través de la competitividad las empresas pueden mantener y fortalecer su rentabilidad y presencia en los mercados, siempre y cuando tengan la capacidad de ofrecer ventajas asociadas a sus productos y servicios.

De acuerdo con planteamientos anteriores el presente trabajo define a la competitividad empresarial como: la capacidad de la empresa a través de una gestión eficiente de la combinación de recursos internos y externos disponibles a la organización para alcanzar una posición óptima favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores a largo plazo.

Partiendo de la Teoría de Recursos y Capacidades la fuente de la ventaja competitiva es inherente a los factores externos e internos de la empresa, lo cual le permite situarse en una mejor posición que los competidores, donde el empresario combina dichos factores estableciendo sus competencias distintivas (Jardón y Martos, 2010).

La complejidad y dinamismo del entorno mundial hace necesario un profundo conocimiento de las organizaciones y de los factores que se convierten en los elementos claves del éxito y el posicionamiento sostenible en el mercado. Esta ventaja es conseguida al analizar la serie de actividades internas de la empresa que generan un valor agregado al cliente.

2.3.1 Factores de competitividad

En el análisis estratégico para el desarrollo de la MiPyME en Iberoamérica (García, Martínez y Aragón, 2009) muestra que entre los primeros (factores externos), se sitúan aquellas variables que se derivan del entorno de actuación de la empresa. Donde por un lado se muestran las variables sociales, económicas,

políticas y legales que afectan por igual al funcionamiento de las empresas situadas en un determinado lugar; y por otro, al conjunto de características estructurales que moldean el entorno sectorial o industrial bajo el cual se desarrolla la competencia entre empresas.

VARIABLES como el número de competidores en el mercado y su distribución por cuotas, el grado de integración vertical existente, el número de compradores y su distribución, el grado de intensidad de las barreras de entrada y salida del sector, el nivel de diferenciación del producto, la existencia de productos sustitutivos, el nivel de información de cada empresa, entre otros son los pilares de los factores externos de competitividad.

Entre los factores externos más representativos que afectan a las empresas se encuentran los mencionados por Némethné (2010) a partir del trabajo de que realizan Kotler y Keller (2012) como se muestra en el cuadro 2.4

Cuadro 2.4 Factores Externos de Competitividad

Factores				
Sociales	Tecnológicos	Económicos	Ecológicos	Políticos-Legales
<ul style="list-style-type: none"> • Elementos demográficos (población, edad, género, etc. • Elementos culturales (educación, capacitación, religión, estilo de vida, hábitos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Desarrollo de las Tecnologías de la información (TIC) • Patentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del producto interno Bruto (PIB) y del producto nacional bruto (PNB) • Inflación • Desempleo • Tasa de Inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia del medio ambiente • Tecnología medio ambiental • Movimientos verdes 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislaciones • Política Económica

Fuente: Némethné (2010)

Factores internos de la competitividad

Los factores internos, se refieren a las variables propias de cada empresa. Como son los recursos físicos, técnicos, financieros y a las habilidades y conocimientos tecnológicos, organizativos y directivos. Para que una organización logre obtener ventajas competitivas deberá realizar el análisis de sus recursos, habilidades y conocimientos, valorando dichas características no sólo en sí mismas, sino teniendo en cuenta a los competidores.

Aquellos recursos o habilidades que muestren un mayor potencial competitivo serán considerados como críticos o estratégicos y las empresas deberán realizar las inversiones necesarias para mantenerlos y desarrollarlos en el medio y largo plazo.

Entre los diferentes factores tanto internos que influyen en la competitividad de las empresas, Estrada, García y Sánchez (2009) señalan los siguientes: recursos humanos, Planeación Estratégica, finanzas, innovación, tecnologías de la información y comunicación.

Estas variables, vistas como ventajas del éxito para la PyME, han sido retomadas por diferentes autores, clasificadas dentro de factores que se determinan como recursos, Aragón y Rubio (2005) en el cuadro 2.5 se muestran cuales son a su juicio los principales.

Cuadro 2.5. Factores internos de éxito competitivo

Recurso	Factor resaltado
Recursos Tangibles	Adecuada gestión financiera
Recursos Intangibles	Recursos tecnológicos Innovación Capacidades de marketing Calidad

Recursos Humanos	Políticas y procesos de dirección de recursos humanos
Capacidades	Capacidades directivas
	Sistemas de información

Fuente: Aragón y Rubio (2005)

Los estudios efectuados para el análisis estratégico de la PyME realizados por García, Martínez y Aragón (2009 y 2011); Martínez *et al.* (2008) y Estrada (2010) argumentan que los factores internos de competitividad son los siguientes:

- **Recursos Humanos.** Los conocimientos las habilidades y actitudes de los trabajadores y como trabajan estos, son aspectos cada vez más importantes para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de éxito son cada vez menos relevantes (Aragón y Rubio, 2009)
- **Innovación.** Representa aquellos cambios que, basados en el conocimiento, generan valor. Esos conocimientos pueden adquirir formas de conocimiento organizacional, gerencial o tecnológico (Aragón y Rubio, 2008)
- **Tecnología.** Muy ligado al factor anterior se encuentra la tecnología el cual se orienta según lo que exponen (Estrada García y Sánchez 2009) al ahorro de energía, control de procesos productivos, robótica, informática, tecnologías de la información y comunicación y mejora de la calidad entre otros.
- **Planeación Estratégica.** Es una herramienta que permite a una empresa ser lo más eficientemente posible y lograr una ventaja sostenible sobre sus competidores (Estrada, García y Sánchez , 2009).

Otros elementos destacados son los recursos comerciales, la calidad, las capacidades directivas y la cultura; todos ellos son herramientas que la PyME puede utilizar para competir en un mercado exigente y de constantes cambios.

Ninguno de los factores es más importante que otro, al contrario se debe estar preparado y conocer a profundidad con los que cuenta la empresa y desarrollarlos de manera óptima, pero sobre todo contar con las estrategias necesarias para hacer frente al entorno con respuestas inmediatas; con base en lo anterior, para efectos del presente estudio se analizara a la Planeación Estratégica como factor de competitividad en las PyME hidalguense.

2.4 Planeación estratégica

2.4.1 Conceptos

El concepto de estrategia tiene su origen en los aspectos militares con la obra “El arte de la Guerra” escrito Sun Tzu hace más de 200 años y posteriormente toman un tinte empresarial al ser interpretados por Wing (1988). Específicamente en cuanto a la estrategia empresarial se enfatizan los trabajos de Chandler en 1960 Andrews 1977, Porter 1980, Ansoff 1991, Mintzberg 1994, Grant 2006, entre otros (en Cardona, 2011).

La estrategia empresarial se basa en planificar para alcanzar beneficios, lo que es aplicable tanto para el individuo como para la organización (Grant, 2006). Para Chandler (1960) la estrategia empresarial hace uso de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos a largo plazo y establece la relación entre la estrategia y la estructura. Ansoff 1977 y Andrews 1965 generan teorías en cuanto a los problemas estratégicos (en Ibarra y Suárez, 2002), mientras que Porter (1985) realizó estudios sobre la ventaja competitiva y el análisis estructural de la industria, derivando el modelo de las 5 fuerzas competitivas, y la concepción de las estrategias genéricas.

Con el surgimiento de la estrategia, aparecen las escuelas del pensamiento estratégico, Carrión (2007) pone de manifiesto que para Mintzberg estas se agrupan por bloques: (a) la escuela empresarial y cognitiva; (b) la de aprendizaje, poder, cultural y ambiental; y (c) la escuela de diseño, planificación y posicionamiento; ésta última establece como deberá formarse la estrategia, suponiendo que los partidarios al comprender la complejidad del entorno y las capacidades de la empresas, formularán estrategias que las lleven a la mayor rentabilidad posible .

Al mismo tiempo, Mintzberg (1994) argumenta que aunque la estrategia se asemeja a la planeación, no siempre sigue un proceso detallado o sistemático y establece en su estudio “Safari Estrategia” que es vista como un plan ya que se alinea con la misión, visión y objetivos de la empresa; como un patrón ya que se relaciona coherentemente con el plan; como posición ya que hace referencia a la colocación de los productos o servicios; como perspectiva ya que analiza el interior de la empresa y su visión y por último la estrategia como artificio ya que aprovechan su situación al confundir a la competencia (en Estrada, 2010 y Cardona, 2011)

De igual manera, la Universidad de Harvard haciendo uso de los conceptos de estrategia crea la primer escuela de planeación estratégica sirviendo de referencia para el estudio de casos y experiencia empresarial, con aportaciones fundamentales de Smith y Christensen (1951), Andrews (1960 y 1981), Henderson (1977 y 1984) y Hofer y Shendel (1978) (en Sánchez, 2003).

A su vez, Salazar afirma (2005) que la planeación estratégica tiene su origen con el libro Estrategia Corporativa publicado por Ansoff en 1965, el cual permite que las empresas hagan uso de esta disciplina; pero es hasta los años ochenta donde se realizan estudios empíricos y libros especializados cuestionándose la utilidad de la misma.

La planeación estratégica para Masson (2006), es el descubrimiento más relevante por parte de la administración de empresas desde hace 30 años y de acuerdo, con la antigüedad de esta herramienta y a los múltiples autores que la han abordado, no existe una definición general acerca de lo que significa planear estratégicamente, sin embargo existen elementos comunes en las definiciones propuestas por los autores.

Por su parte, la planeación aseguran Griffin y Ebert (1997), es un proceso administrativo para determinar lo que necesita hacer una organización y la mejor manera de lograrlo; teniendo tres componentes fundamentales: la determinación de metas y objetivos, el desarrollo de estrategias, y el diseño los planes tácticos y operacionales para su implementación. Mientras que la estrategia es un programa para definir y cumplir con los objetivos de la organización involucrando las metas estratégicas, el análisis ambiental y el análisis organizacional. Asegurando que con esos elementos la planeación estratégica refleja las decisiones respecto de la asignación de recursos, las prioridades de la compañía y los pasos necesarios para satisfacer las metas estratégicas.

A su vez, Lamb, Hair y McDaniel (2004), argumentan que la planeación es el proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en el futuro. No obstante, la planeación estratégica efectiva debe ser un proceso continuo, ya que los recursos y capacidades de las empresas evolucionan sin cesar. Se debe convertir en un proceso creativo, desafiando los supuestos acerca de la empresa y su ambiente y establecer nuevas estrategias; apoyadas y con la participación de la alta dirección.

Además, Rodríguez (2005), asume a la planeación como la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en

un futuro y la estrategia define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos, con el fin de obtener una ventaja competitiva y lograr objetivos.

De acuerdo a las definiciones antes expuestas la planeación se ocupa del establecimiento de las metas, la elección de tácticas y el establecimiento de programas, mientras que la estrategia describe lo que pretende hacer una organización y responde a los desafíos y necesidades. Respecto a la planeación estratégica esta se puede entender como una capacidad especializada referenciada de la capacidad funcional (Grant, 1991).

Para Ackoff la planificación estratégica es un proceso que direcciona uno o más estados deseados a futuro, que no es probable que ocurran si no se realizan las acciones adecuadas, mientras que para Bryson es una práctica formalizada que tiene por objetivo generar un resultado deseado bajo un sistema integrado de decisiones, y Mintzberg argumenta que es un proceso basado en la racionalidad, y debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso (en Sallán, 2001).

La planeación estratégica es un proceso que provee de estructura para la toma de decisiones y ayuda a tener una visión a largo plazo, lo que la vuelve imprescindible para la dirección de una empresa conforme lo establecido por Steiner (1998), Ohmae expresa que es una herramienta que permite a una empresa ser lo más eficiente posible y lograr una ventaja sostenible sobre sus competidores (citado en Estrada, García y Sánchez, 2009)

De acuerdo con los conceptos antes mencionados y a pesar de ser un concepto difícil de definir, para efectos del presente estudio la planeación estratégica es un proceso que involucra la misión, visión, objetivos, análisis situacional, diseño, implementación y control de estrategias; en el que los recursos y capacidades se utilizan de manera óptima y definen el curso de acción de la empresa, logrando ventajas competitivas. Su finalidad es generar escenarios

favorecedores, identificando los recursos que les permiten a las empresas actuar o anticiparse a diversos escenarios, aun cuando el plan no se cumpla.

2.4.2 Elementos de la planeación estratégica

En la práctica empresarial, la PyME, comete fallas y pierde energía en el proceso, es por ello que la manera en la que toma decisiones y la forma de ponerlas en práctica es lo que define el éxito o su fracaso; por tal motivo, un plan estratégico es de vital importancia dando forma a su estructura y operatividad de la misma (Sánchez, 2003).

La finalidad de la planeación estratégica para Rodríguez (2005) es:

- Promover el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Establecer planes de trabajo en los cuales se sientan las bases con que operará el organismo.
- Formar un sistema racional para la toma de decisiones evitando el empirismo (intuición, improvisación), facilitando la evaluación, ejecución y toma de decisiones; reduciendo al mínimo los riesgos y aprovechando al máximo las oportunidades.
- Maximizar el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización, haciendo que todos los empleados conozcan perfectamente qué es lo que se espera de ellos, dando la oportunidad de formar parte de las decisiones empresariales.
- Establecer lineamientos generales y coordinados que ayude a la empresa a establecer caminos para alcanzar sus objetivos y a su vez desarrollar la creatividad en la solución de problemas.

La planeación estratégica tiene como finalidad fijar un curso concreto de acción, implantando los elementos que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones, el tiempo en el que se alcanzará y los recursos necesarios para su realización; por lo que es deseable que toda empresa, independientemente de sus características particulares, diseñe planes estratégicos (García, Martínez y Aragón, 2009).

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas se adaptan al entorno adoptando estrategias o cambiando las actuales para atraer y conservar clientes y diferenciarse de los competidores. Por tal motivo es de vital importancia el comportamiento estratégico de las mismas, traducido en beneficios y ventajas que puedan ser aplicables a las empresas sin importar su tamaño o giro. Para Barragán, Pagan y Brown (2002) la planeación estratégica genera beneficios tangibles como los siguientes:

- Agregar valor a las actividades orientadas al cliente, proporcionando la visualización de áreas de oportunidad, permitiendo un acercamiento más efectivo a sus segmentos actuales y potenciales.
- Utilizar más eficientemente los recursos de operación de los negocios.
- Establecer las bases de una verdadera innovación que permita la participación de los integrantes del negocio. Replantea las actividades y buscar la mejora continua de manera constante.
- Obtener más y mejor provecho del planteamiento e implantación de estrategias, al desarrollar un proceso de análisis y evaluación de todas las posibilidades de participación que puede tener un negocio.

Para Carrión, el proceso estratégico tiene como finalidad responder las preguntas de ¿Dónde estamos ahora? ¿Hacia dónde vamos? y ¿Cómo llegamos hasta allí?; este proceso está integrado por la misión, visión, objetivos estratégicos, análisis estratégico, formulación de la estrategia e implantación de la

estrategia (2007). En cuanto a la visión esta responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?, la Misión ¿Cuál es la esencia de lo que hacemos o lo que pretendemos? tomando en cuenta el sistema de valores o creencias de la organización y que la diferencia de las demás, y por último los objetivos responden a ¿Cómo hacemos realidad la misión y la visión? y deben ser cuantificables, alcanzables, ubicados en un horizonte temporal y claros.

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 contexto externo y los recursos internos, para así conseguir identificar oportunidades y amenazas del entorno y determinar fortalezas y debilidades (análisis FODA) de la organización. Este proceso permitirá a la empresa formular estrategias adecuadas a sus objetivos, teniendo en cuenta el contexto global.

Para Barragán, Pagan y Brown (2002) el proceso de planeación estratégica tiene los siguientes elementos:

- Definición de la misión y visión. Debe ser orientada al cliente.
- Establecimiento de objetivos. Algunos ejemplos serian, lograr una determinada cantidad de ventas, incrementar el número de clientes, lograr ciertos niveles de producción, lograr ciertos estándares de calidad o eliminar defectos, acercar el producto a otros mercados y ubicar nuevos productos o centros de producción. La visión y los objetivos tienen tres motivos: motivación por sueño estratégico, motivación por las estrategias de mercadotecnia y motivación por los problemas futuros (conservar el lugar en la participación).
- Organización para la planeación. Familiarizarse con las funciones y actividades del negocio, bajo la premisa de que todas las funciones son importantes y necesarias.

- Elaboración de planes y programas. Formalización escrita y compromiso de conformidad con las metas, visión, objetivos y organización, diseñar un orden estratégico para la realización de los objetivos. Lo anterior con la finalidad de evaluar y controlar los resultados, anual o mensualmente.
- Implantación de planes y programas.
- Evaluación y control de resultados.

Por su parte Ribalaygua (2010), nos dice que el proceso de dirección estratégica incluye un modelo que establece la declaración de la misión, el análisis y previsión estratégica que converge con el análisis estructural propuesto por Porter y, la identificación, implementación, control y evaluación de las estrategias. De acuerdo con lo antes mencionado en la actualidad las empresas deben ser cada vez más flexibles y ajustarse al entorno, adaptando cursos de acción o cambiando los actuales para atraer, conservar clientes y diferenciarse de los competidores. Por tal motivo es de vital importancia que el comportamiento estratégico de las mismas pueda ser aplicable a las organizaciones sin importar su tamaño o giro.

La planeación estratégica genera beneficios tangibles como el valor agregado a las actividades orientadas al cliente, visualización de oportunidades y amenazas, y el uso eficiente de los recursos y capacidades para una estructura sólida e innovadora.

Navas y Guerras (2002) señalan que la dirección estratégica se divide en organizativa y racional, la primera se ocupa de cómo se toman las decisiones de la empresa y la influencia en las personas, la segunda se basa en las estrategias enfocadas en el entorno, creación de valor y la optimización de la misma. Sin embargo, un proceso que conjunte ambos enfoques, favorecerá la competitividad empresarial, ya que el pensamiento estratégico proviene de la necesidad de tomar decisiones y solucionar problemas de manera efectiva e integral. Proponen

diferentes modelos entre ellos el racional, que es el más convencional o utilizado por la planeación estratégica y consiste en un análisis estratégico del entorno, la formulación de las estrategias, la implantación y evaluación de ellas.

Lo anterior, habla acerca del diagnóstico empresarial basado en el análisis de la misión, visión, objetivos, análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidad (FODA), y por último las estrategias, las cuales se diseñan respecto al entorno y la empresa; haciendo uso de las estrategias relacionales (proximidad con los clientes y proveedores, característica de las que goza la PyME) las cuales buscan situaciones de privilegio con agentes del entorno, más allá de las relaciones normales establecidas en un contexto de mercado (Guerras, 2004).

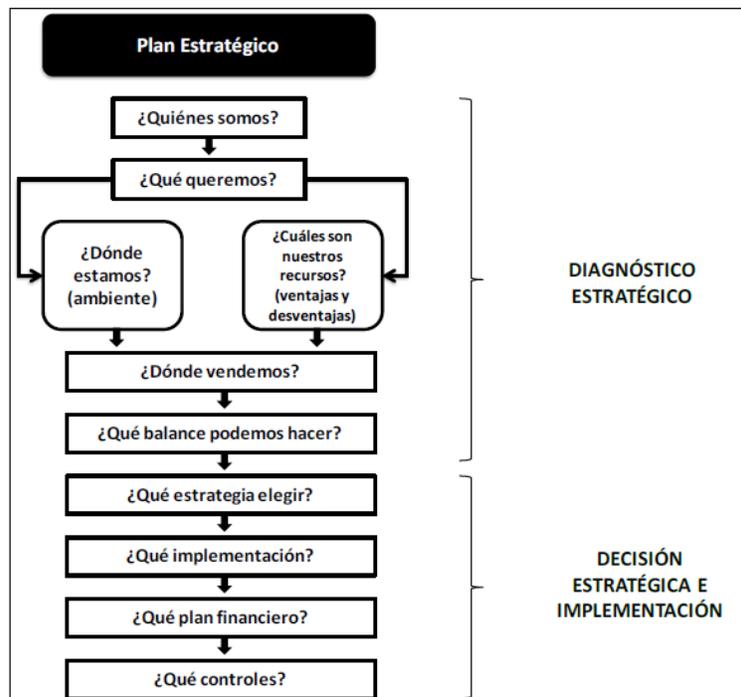
En cuanto al modelo de planeación estratégica establecido por Collis y Porras (2006), menciona que los elementos que inciden en el éxito de la organización son: visión, metas y objetivos, recursos, área en la que el negocio se desarrolla y la estructura en conjunto con los sistemas y procesos, ya que la acción contigua de ellos crea una ventaja competitiva. Mientras que los modelos de planeación estratégica para Mintzberg de manera general tiene las siguientes características: fijación de objetivos, verificación externa e interna, evaluación de estrategias, puesta en operación de la estrategia y fijación de plazos (en Masson, 2006).

Cruz y González (2008), observan en la revisión de la literatura al respecto a las capacidades empresariales que se requiere de tres condiciones para el desarrollo de éstas: organización, propósito y el logro de objetivo, condiciones que están íntimamente ligadas con una correcta planeación estratégica (desarrollo de un plan, misión específica y objetivos claros), y que dan valor estratégico a una empresa. No obstante, es importante que las organizaciones determinen el valor que le otorga a las capacidades y con cuál de ellas competirá al realizar un plan estratégico.

Múltiples autores han realizado estudios empíricos acerca de la planeación estratégica, cuestionando que existen diversos modelos de ella en las organizaciones, algunos sin contar con todos los elementos que la caracterizan, y otros lejos de las recomendaciones de la literatura (Sallán, 2001), lo cual hace necesario contar con un modelo específico para las empresas objeto de nuestro estudio.

De esta manera, Estrada (2010 a partir de Sanite-Marie, 1996) al asumir que la mayoría de los modelos propuestos no se aplican en su totalidad a la PyME, propone un proceso de reflexión lógico, como el que se muestra en la figura 2.3, el cual se divide en diagnóstico estratégico y decisión estratégica e implementación. La figura muestra de manera simple una serie de preguntas que la PyME debe responderse para poder realizar una adecuada planeación estratégica.

Figura 2.3 Plan estratégico para la PyME



Fuente: Estrada (2010:60) a partir de Sainte-Marie 1996

Es importante comprender que no existe un método de planeación estratégica estricto; sin embargo, todos cuentan con elementos comunes, el proceso de planeación estratégica debe ser diseñado para que se ajuste a las particularidades de la organización, ya que cada una tiene tipologías singulares en cuanto a los recursos y capacidades que la conforman.

Al mismo tiempo, no se debe perder de vista que la finalidad de la planeación estratégica es cumplir los objetivos de la empresa y no sólo los de un departamento, implicando todas las actividades que se lleven a cabo, tanto dentro como fuera de la empresa y se debe involucrar a todos los agentes que serán responsables de realizarlas.

2.4.3 Estrategia competitiva

La estrategia es la fórmula que define la forma en que la empresa va a competir; es decir, cómo va a establecer las políticas necesarias para alcanzar los objetivos, posiciona a la empresa en su entorno competitivo de manera que constituya las ventajas sobre sus competidores, previendo el entorno y planificando el uso de los recursos (Grant, 1991). La estrategia competitiva argumenta Carrión (2007) tiene como objetivo generar capacidades distintivas a partir de recursos y habilidades especiales que creen una ventaja competitiva.

Es notable el interés por conocer cuáles son las estrategias que mejoran la competitividad de la empresa, permitiendo así alcanzar mejores resultados. No obstante, mientras algunos investigadores muestran que no existe una relación directa entre la estrategia seguida por la empresa y el éxito competitivo alcanzado, otros encuentran que los rendimientos obtenidos por las empresas son dependientes de la orientación estratégica que se siga (Aragón y Rubio, 2005, 2009).

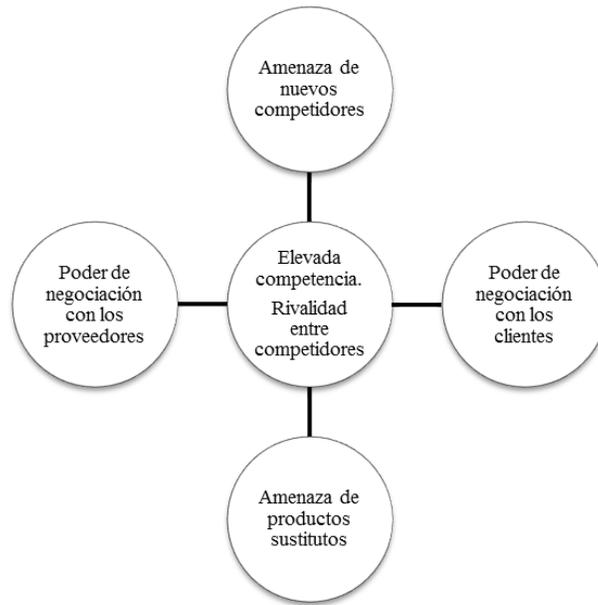
Por otra parte, en el estudio realizado por Cardona (2011) se pone de manifiesto, que la estrategia como fuente de rentabilidad proviene de los factores claves del éxito, derivados del análisis de recursos y capacidades y del entorno competitivo, cuyo análisis se deriva del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1985):

- Rivalidad o elevada competencia entre las empresas del sector en el que operan
- Amenazas de nuevos competidores.
- Productos sustitutos.
- Poder de negociación con los clientes
- Poder de negociación con los proveedores

El análisis beneficia a la empresa para defenderse contra las potencias competitivas o influir en ellas para obtener un beneficio mayor. Estas cinco fuerzas también conocidas como el análisis estructural de la industria, conducen la rentabilidad de la empresa y sirven como base para el desarrollo de estrategias.

Porter (1985) menciona que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector industrial y se basa en los principales elementos del mercado, las cuales serán analizadas en el presente estudio y se muestran en la figura 2.4

Figura 2.4 Cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Baena, Sánchez y Montoya (2003:62)

En cuanto a la rivalidad entre los competidores se encuentra: la concentración, diversidad de los competidores, costos fijos elevados, diferenciación entre los productos, costos de cambio, grupos empresariales, crecimiento de la demanda, barreras de salida, equilibrio entre capacidad y producción y efectos de demostración. Para los productos sustitutos los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza son: disponibilidad de sustitutos, precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto, rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto y costos de cambio para el cliente.

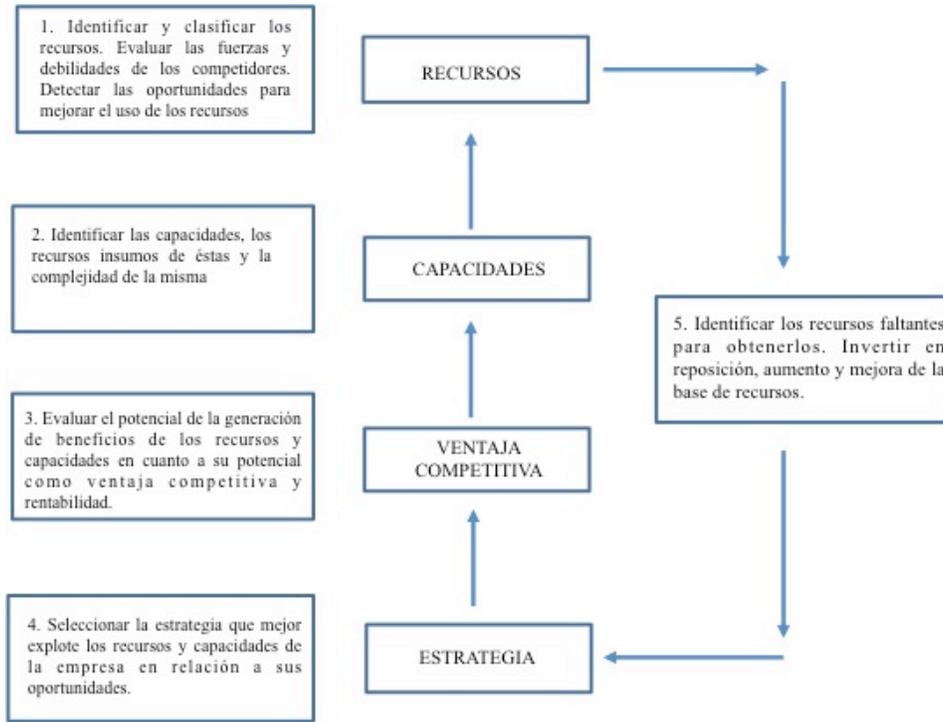
Por otra parte los principales componentes del poder de negociación con los clientes son: concentración de clientes, volumen de compra, diferenciación, información acerca del proveedor, identificación de la marca y productos sustitutos.

Para el poder de negociación con los proveedores las variables más relevantes de esta fuerza son: concentración de proveedores, importancia del volumen para los proveedores, diferenciación de insumos, costos de cambio, disponibilidad de insumos sustitutos, impacto de los insumos, integración hacia adelante. (Porter, 1985)

Aun siendo desfavorables las cinco fuerzas se puede obtener una posición competitiva, si se aprovechan estas condiciones como estímulo para innovar, mejorar y comprender como funcionan y se relacionan con la forma en que la empresa opera. La interacción con el sector del análisis estructural de la industria determina la ventaja competitiva de la empresas (Baena, E., Sánchez, J. y Montoya, O., 2003). Muchas de estas estrategias podrían convertirse en alianzas con los proveedores, competencia, órganos de gobierno, clientes y grupos sociales, las cuales de llevarse a cabo promueven un entorno menos hostil.

Las dos grandes perspectivas en que se ha desarrollado el estudio de la estrategia como búsqueda de fuentes de la rentabilidad empresarial, son por un lado provenientes del entorno competitivo, cuyo análisis y estrategias se han derivado del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1985) y las estrategias competitivas; en segundo lugar, la que corresponde a la organización misma y a los recursos y capacidades en los que se basa el logro de ventajas competitivas, conocida como la teoría de la visión de la empresa basada en recursos (Cardona, 2011), lo cual se puede ver reflejado en la figura 2.5 donde se asegura una estrategia que impulse el desarrollo de las capacidades armonizando el uso de recursos con los que se cuenta y tratando de identificar aquellos faltantes (Fong, 2002).

Figura 2.5 Estrategia basada en los Recursos y Capacidades



Fuente: Adaptación de Grant 1991 en Fong (2002:125)

La estrategia competitiva involucra un análisis interno de la empresa, configurando las fortalezas, debilidades, recursos y capacidades, los cuales determinarán una posición respecto a los competidores. Las investigaciones más contundentes se han centrado en el examen y validación de dos tipos de estrategias competitivas, las de Miles y Snow (1978) y las estrategias genéricas de Michael Porter (1980) (citado en Rubio y Aragón, 2009), las cuales se abordan en el presente estudio.

En cuanto a las estrategias competitivas genéricas de Porter, que a continuación se definen, estas consisten en ser diferentes y elegir deliberadamente un cumulo de actividades que permitan establecer una combinación única de valor, desafiando con éxito a las 5 fuerzas competitivas y consiguiendo un rendimiento superior, estas estrategias permiten a la empresa competir en un mercado concreto con productos determinados (Carrión, 2007):

- Liderazgo en costos: esta estrategia se basa en ofertar productos similares pero con costos inferiores a los de sus competidores, obteniendo márgenes superiores al del líder en costos, otra estrategia es reducir a cero el margen de ganancia y de la misma manera el de los competidores. Se cimienta en que a media que se aumenta la producción el costo unitario decrece y la empresa se vuelve eficiente.
- Diferenciación de producto o servicio: esta estrategia permite que el cliente pague un precio superior por un producto o servicio similar al de la competencia pero con una característica de valor superior que el consumidor perciba como única. La diferenciación puede conseguirse por el reconocimiento o posicionamiento de la marca, la innovación en el concepto empresarial, en el proceso, en el diseño o en la tecnología, por la calidad, creación de experiencias únicas, servicio al cliente o a los distribuidores, por una buena logística de distribución o por los valores de la empresa.
- Especialización de segmento de mercado: consiste en seleccionar un segmento de mercado y desarrollar una estrategia específica para competir en él, explotando segmentos de mercados desconocidos o desatendidos (nichos de mercado). Esta estrategia tiene que ser combinada con la estrategia de costos inferiores o con la de diferenciación, ya que no puede realizarse de manera independiente; en el caso de empresas que combinan las tres estrategias a la vez, los resultados de rendimiento son considerablemente superiores a los de la competencia.

Las estrategias como la especialización en un segmento y costos inferiores deben desarrollarse de acuerdo a la complejidad del mercado, siempre tomando en cuenta su especificidad temporal y espacial de la empresa, mientras que la

estrategia de diferenciación se debe centrar en los recursos de la empresa y facilita la fidelidad de los clientes (Sánchez, 2003).

Por su parte, las estrategias de Miles y Snow, se ajustan a los procesos de interacción con el entorno de la compañía y la literatura las postula convenientes para la PyME (O'Regan y Ghobadian, 2004; Doty et al., 1993; Shortell y Zajac, 1990; Conant et al., 1990; en Aragón y Rubio, 2009); siendo cuatro orientaciones estratégicas que clasifican a las empresas de la siguiente manera:

- **Defensivas:** Ofrece un conjunto relativamente estable de productos/servicios para un mercado relativamente estable. No está interesada en los cambios, sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su nicho de mercado.
- **Exploradoras:** Suele realizar cambios y mejoras en los productos/servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos/servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.
- **Analizadoras:** Mantiene una base relativamente estable de productos/servicios, mientras que al mismo tiempo desarrolla de manera selectiva nuevos productos/servicios y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.
- **Reactivas:** No cuenta con un área de productos/servicios para un mercado duradero y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones de la competencia y del entorno.

Las orientaciones defensivas, exploradoras o analizadoras favorecen un mejor resultado empresarial, las reactivas tienen menores resultados por su falta de solidez.

En cuanto a la evaluación y selección de estrategias, Johnson y Scholes, (en Guerras, 2004), mencionan que los criterios para éste apartado son de adecuación, factibilidad y aceptabilidad. El criterio de adecuación evalúa la coherencia entre los objetivos y el diagnóstico empresarial, el de factibilidad estudia que la estrategia se pueda poner en marcha, es decir que existan los recursos que favorezcan su implantación, y por último el de aceptabilidad está ligado a las consecuencias sobre los intereses de los integrantes de la empresa y sus posibles reacciones.

Diversos autores convergen en que las estrategias bien dirigidas y planteadas, pero sobre todo en los que se tomen en cuenta los diferentes agentes que intervienen en el beneficio de la empresa y el cliente, pueden eliminar el conflicto entre los intereses de ambas partes. Guerras (2004) nos dice que los grupos de interés o conflicto de objetivos tiene tres cuestiones de relevancia: la administración de la empresa, la responsabilidad social corporativa y la ética de los negocios, aspectos que no deben dejarse de lado a la hora de diseñar y ejecutar una estrategia competitiva.

En el contexto actual, es considerable el interés por saber cuáles son las estrategias que mejoran el rendimiento en las PyME, algunos autores sugieren que las más utilizadas son estrategias establecidas por Michael Porter (1985) o la tipología de Miles y Snow (1978) (en Sánchez, 2003; Esparza, García y Duréndez, 2009; Martínez et al, 2008; García, Martínez y Aragón, 2009 y 2011; Rubio y Aragón, 2009; entre otros).

El análisis realizado por Dolinger (1993) revelo que las empresas familiares tienden a realizar una estrategia defensiva, mientras que las no familiares una

estrategia reactiva, de acuerdo con la tipología propuesta por Miles y Snow (en Esparza, García y Duréndez, 2009); mientras que para Sánchez (2003), las empresas realizan de manera intuitiva las estrategias de especialización en segmentos de mercado, costos inferiores a la competencia y diferenciación de productos o servicios, que son las establecidas por Porter. Además, algunas empresas desarrollan estrategias, aun cuando no realizan planeación estratégica y la asignación de recursos se basa en la distribución del poder en lugar de desarrollar estrategias empresariales, por lo que la estrategia se establece vaga y no obliga a la organización a establecer compromisos (Thommen y Achleitner, 2006 en Recklies, 2008).

No obstante, en el trabajo realizado por Aragón y Rubio (2009) el éxito competitivo de la PyME no se relaciona directamente con el tipo de estrategia seguida por la empresa, ya que todas las estrategias pueden concluir al éxito, siempre y cuando se realice un diseño estratégico. De igual manera, en el estudio efectuado por García, Martínez y Aragón (2009) los rendimientos obtenidos por las empresas son independientes de la orientación estratégica que se siga, sin embargo mostraron que la estrategia que más siguen las PyME iberoamericanas es la analizadora (41.1%), seguida de la defensiva (27.5%), ocupando el último lugar las PYME con una estrategia exploradora (24.3%), mientras que las empresas medianas aplican más que el resto la estrategia exploradora; en un estudio similar realizado en el 2011, se refleja que el 61.4% realizan un planteamiento estratégico formal, sin embargo, el 43.1% realizan una estrategia exploradora, y el 28.6% una estrategia defensiva dejando de lado la estrategia analizadora que en años anteriores había sido la estrategia más utilizada (García, Martínez y Aragón, 2011)

En el estudio empírico realizado por Estrada (2010) a las PyME hidalguenses, se pone de manifiesto que en mayor proporción efectúan una estrategia analizadora (33.8%) seguida de la exploradora con un 30.7%; en cuanto

a las estrategias competitivas de Porter el comportamiento refleja que el 32.1% se basa en la especialización en un segmento de mercado, y el 26.15% en la diferenciación de productos o servicios. De igual manera, en el análisis cuantitativo efectuado para la presente investigación, el 44.3% realiza una estrategia analizadora, seguida de la estrategia defensiva con el 34.3%, sin embargo hay cambios consistentes en cuanto a la tipología establecida por Porter, ya que actualmente reflejan tener una tendencia basada en la estrategia de diferenciación de productos o servicios con el 40.1%, seguida de la estrategia enfocada en costos inferiores con el 38.8%.

En la investigación cualitativa del sector automotriz realizada por Ortega (2010), en México las PyME se basan en la estrategia competitiva de diferenciación del producto entregado al cliente, fundamentado que representa una mejor percepción del consumidor al recibir atención superior en comparación con la competencia, sugiere que las empresas empleen estrategias adaptativas que tome en cuenta los objetivos, evitando factores de riesgo al identificar las actividades en las que se especializan y optimizarlas. Concluye que las PyME analizadas aplican estrategias cambiantes, adaptables y flexibles.

2.4.4 Planeación estratégica y su relación con el rendimiento empresarial

De acuerdo a las características mencionadas en los apartados anteriores se puede argumentar que la planeación estratégica es la realización de una serie de actividades formalizadas, haciendo usos eficientes de los recursos y capacidades necesarios para obtener una ventaja competitiva sostenible.

En los años 70's la estrategia se ocupaba como un equivalente de planeación estratégica, utilizándose los modelos de Andrews y Ansoff que eran absolutamente estáticos, las empresas empezaron a responsabilizar a la

planeación estratégica de sus débiles resultados. Mintzberg es uno de los detractores de ésta disciplina, defendiendo solamente la estrategia emergente (estrategias ejecutadas pero no basadas en un proceso de análisis formal), argumentando que es imposible planificar a largo plazo (Carrión, 2007).

Sin embargo, la relación entre la planeación estratégica formal y el desempeño ha sido examinada por numerosos autores, donde en la mayoría de las investigaciones realizadas confirman una relación positiva entre ambas, tanto en las grandes empresas (Robinson, 1982; Bracker, Keats y Pearson, 1988; Hahn y Powers; 1999) como en la PyME (Bracker y Pearson, 1986) (en García, Martínez y Aragón, 2009). En el cuadro 2.6 se observan los principales trabajos empíricos acerca de dicho tema.

Cuadro 2.6 Planeación estratégica y rendimiento, estudios empíricos 1983-2011

Investigación	Resultados
Robinson y Pearce (1983)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La formalidad de la planeación estratégica no es un factor determinante del desempeño de los pequeños bancos. ▪ La formalidad depende del grado de desarrollo de la empresa y esta resulta más sofisticada dependiendo de su ciclo de vida. ▪ Abogan por un proceso informal de corto plazo, sin el establecimiento de objetivos para las PyME
Robinson, Pearce, Vozikis y Mescon (1984)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación positiva entre la planeación estratégica y el rendimiento. ▪ El impacto de la planeación en el desempeño de las pequeñas empresas resultó positivo en las tres etapas de desarrollo de la empresa. ▪ La intensidad de la planeación estratégica tiene una fuerte influencia en el desempeño y esta influencia es distinta en cada una de las etapas de desarrollo. ▪ La planeación es más sofisticada dependiendo del ciclo de vida de la empresa y su desarrollo.
Orpen (1985)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los resultados mostraron que no existe una relación entre la planeación de largo plazo y el desempeño financiero de las empresas, ya que genera burocracia y mayores costos. ▪ No existen diferencias en el tiempo que dedican a la planeación de largo plazo entre empresas de bajo y alto desempeño. ▪ Las empresas de alto desempeño utilizan un proceso de planeación más formal que las de bajo rendimiento. ▪ La actitud hacia la planeación tiene un efecto en el desempeño de las empresas.

Sexton y Van Auken (1985)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe relación entre la planeación estratégica y el rendimiento. ▪ La planeación estratégica ayuda a que las empresas sobrevivan en un ambiente competitivo. ▪ Las empresas no tienden a adoptar una postura estratégica con el transcurso del tiempo.
Bracker y Pearson (1986)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existen diferencias significativas en el desempeño financiero de la empresa en función de la sofisticación de la planeación. ▪ Las empresas jóvenes tienen un mejor desempeño que las empresas más maduras. ▪ Las empresas que han utilizado planeación estratégica por más de cinco años presentan un mejor desempeño. ▪ La sofisticación de la planeación, la edad y el tamaño de la empresa ayudan a explicar la relación entre la planeación estratégica y el desempeño, ejerciendo un impacto positivo.
Bracken, Keats y Pearson (1988)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las empresas que emplean un planeación sofisticada son más efectivas que aquellas que emplean cualquier otro tipo de planeación (operativa, intuitiva y no sofisticada). ▪ No hay evidencia de que el tipo de emprendedor es un factor determinante en el desempeño financiero. ▪ La planeación estratégica ejerce un impacto positivo en el desempeño de la organización. La orientación directiva, la sofisticación del proceso de planeación, la edad y el tamaño de la empresa explican la relación entre la planeación y el desempeño. ▪ No existe una relación directa entre el historial de planeación y el desempeño financiero, a menos que se tome en cuenta lo sofisticado de la planeación.
Shrader, Mulford y Blackburn (1989)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La incidencia de la planeación estratégica no es diferente entre sectores. ▪ La planeación operativa es más común que la estratégica en las PyME. ▪ La planeación estratégica está relacionada positivamente con el desempeño organizacional medido en el incremento en ventas y en el número de empleados. ▪ La planeación estratégica y la operativa están relacionadas con una mayor incertidumbre del entorno (clientes, proveedores, competidores, entre otros).
Dolinger, (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hace uso de la variable tamaño en relación al estudio de la estrategia ▪ Las empresas familiares tienen a realizar una estrategia defensiva y las no familiares una estrategia reactiva de acuerdo con la tipología de Miles y Snow.
Lyles, Baird, Orris y Kuratko (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las PyME que planean formalmente crecen dos veces más rápido. ▪ El proceso de planeación estratégica está asociado con un mejor desempeño medido por el crecimiento en ventas. ▪ Las empresas con planeación estratégica tienen más empleados, mayores ventas promedio y mayores tasas de crecimiento en ventas. ▪ El énfasis puesto en cada elemento del proceso de toma de decisiones es mayor para los planeadores formales que para los informales. ▪ Los planeadores formales emplean mayor variedad de estrategias que los no formales.
Calori, Verry y Arregle (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizan la formalidad de la planeación estratégica y el tamaño de la empresa ▪ No encuentran una correlación positiva entre el rendimiento y la planeación estratégica. ▪ Presenta dificultades de realización y adaptación para las PyME, el 30% recurre a un proceso organizado y estructurado pero con una adaptación de las grandes empresas.

Berry (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuentra una relación positiva y significativa entre el tamaño de la empresa y la planeación. La planeación se relaciona positivamente con la formación y experiencia del gerente y su equipo de administración. ▪ La importancia que se le concede a la planeación estratégica genera un mayor rendimiento empresarial. ▪ La formalidad de la planeación depende del grado de desarrollo de la empresa y es más sofisticada a mayor madurez. ▪ Las empresas con un horizonte temporal más amplio tienen mayor rendimiento.
Rue e Ibrahim (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación realizada a 128 Pequeñas empresas familiares ▪ Relación positiva y significativa entre la sofisticación de la planeación en términos de la utilización de herramientas y rendimiento. ▪ Una mayor sofisticación de la planeación está asociada con un mayor crecimiento en las ventas. ▪ Las empresas que no planeaban tuvieron un menor crecimiento en las ventas que las empresas con planeación sofisticada. ▪ El desempeño de las empresas está relacionado con la planeación, sus herramientas y la formalización de la misma.
Glaister y Falshaw (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consideran que la planeación estratégica en las PyME británicas puede ser disfuncional si se introduce rigidez, convirtiéndose en una desventaja para la ella que se caracteriza por una estructura flexible. ▪ Las empresas que planean muestran un mejor rendimiento.
Perry (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La planeación estratégica es una actividad poco común en las PyME y genera inflexibilidad en la organización. ▪ La existencia de planeación estratégica reduce la probabilidad de fracasar. ▪ Las empresas con una planeación estratégica e informal experimentan un crecimiento menor que aquéllas con una planeación más sofisticada.
Sánchez (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio realizado a 29 empresas del sector alimenticio en Bogotá (Colombia). Expone que la Pyme carece de planes escritos o documentados, ya que solamente el 39% de ellas realizan planeación prospectiva, presentando conflictos para el establecimiento de metas y estrategias. ▪ Las variables de tamaño y antigüedad de la empresa no tiene relación significativa con la planeación estratégica. ▪ Las estrategias más utilizadas por la PyME son las descritas por Porter y la que más desarrollan es la de costos inferiores a la competencia.
Poza, Hanlon, Kishida (2004) y Peter y Buhalis (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las empresas familiares evitan la planificación estratégica por el potencial de conflictos que representa. ▪ El 68.6% de las empresas familiares tiene un plan escrito mientras que el 31.4% nunca lo ha realizado. Las empresas familiares realizan en menor proporción planificación estratégica que las no familiares.
French, Kelly y Harrison (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación indefinida entre la planeación estrategia y el rendimiento. ▪ Las empresas que llevan a cabo una planeación estratégica informal tienen un mayor crecimiento en sus utilidades que aquellas que no la utilizan. ▪ Los planeadores informales tienen un mejor desempeño que las empresas que no planean.
Wijewardena, De Zoysa, Fonseca y Perera (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe una relación significativa entre la sofisticación de la planeación estratégica y el incremento en ventas. ▪ La planeación estratégica contribuye al desempeño de las PyME, sin embargo, no hay relación entre la antigüedad de la empresa y el desempeño ▪ Las empresas que llevan a cabo un control sofisticado del proceso de

	<p>planeación logran un mejor desempeño, medido por medio del volumen en ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen relación entre la antigüedad de la empresa y su competitividad.
Birdthistle (2006)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En un estudio de pequeñas y medianas empresas familiares de Irlanda encontró que los miembros del equipo de gestión no reciben programas de formación y en caso de recibirla esta se realiza sobre bases informales
Hernández y Mendoza (2006)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En su estudio a 30 PyME hidalguenses, con variables de tamaño de la empresa, antigüedad y tipo de empresa (familiar y no familiar) ▪ La mayor parte de las empresas se encuentra en un rango entre 11 y 20 años ▪ El 60% de ellas planean con un horizonte temporal menor a un año. ▪ El motivo por el que no planean es por la falta de tiempo, desajustes económicos en el país que impiden planear, consideran que no es necesario. ▪ Las empresas tienen problemas económicos debido a una falta de planeación estratégica. ▪ El 100% de las empresas medianas poseen misión y visión y el 40% de las pequeñas.
Kraus, Harm y Schwarz (2006)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación positiva y significativa entre la planeación estratégica, las herramientas y su nivel de formalidad con el rendimiento empresarial. ▪ Las empresas que planean rigurosamente tienen un rendimiento mayor que las que planean informalmente. ▪ La formalidad de la planeación aumenta la probabilidad de ejecución y de ésta y por consiguiente el rendimiento.
Ateljevic (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La mayoría de los gerentes o propietarios están más preocupados por la gestión operacional, restándole importancia a los temas estratégicos. ▪ Los gerentes o propietarios con estudios universitarios se orientan más hacia la planificación de las actividades de sus negocios que los de menor grado de estudios.
Duréndez, García y Madrid (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las pequeñas y medianas familiares de España utilizan las herramientas de gestión como la planeación estrategia en menor medida que las empresas no familiares.
Smith (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En un estudio realizado a las PyME australianas detecto que las familiares tienden a realizar en menor medida un plan estratégico que las no familiares.
Rudd, Greenley, Beatson y Lings (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La importancia concedida a la planeación genera mayor rendimiento. ▪ La planeación es una herramienta clave para la competitividad y tiene un impacto positivo en el rendimiento. ▪ Es un medio estratégico para lograr ventajas competitivas.
Elbanna (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efecto positivo y significativo entre la sofisticación de la planeación y el rendimiento empresarial ▪ La formalidad y sofisticación de la planeación estratégica depende del ciclo de vida empresarial y del grado de desarrollo de la misma. ▪ Las empresas que emplean herramientas estratégicas, tiene un efecto positivo y significativo en la sofisticación de la planeación estratégica.
Glaister, Dincer, Tatoglu, Demirgab y Zaim (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuentran una relación positiva y significativa entre la planeación y el rendimiento de las PyME Turcas. ▪ Las empresas que planean formalmente tienen mayor rendimiento que las empresas con procesos menos rigurosos. ▪ El tamaño de la empresa es una variable de contingencia que debe considerarse al diseñar sistemas eficaces de planeación estratégica. ▪ Las empresas con un horizonte temporal más amplio obtienen mayor rendimiento.

<p>Martínez, <i>et. al</i> (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio realizado a 406 PyME del estado de Hidalgo. ▪ A medida que crece la empresa en tamaño, esta formaliza la planeación estratégica. ▪ Las empresas más rentables siguen un plan estratégico formal con una estrategia exploradora. ▪ El 48.4% de las empresas realizan una planeación estratégica formal y el 70.5% lo realiza a un año. ▪ A mayor tamaño de la empresa mayor es la incidencia de realizar un plan estratégico, es decir el 76.3% de las medianas empresas lo realizan, mientras que solamente el 60.7% de las pequeñas lo hacen. ▪ La mayoría de las empresas sigue una estrategia analizadora con un 36.6%, mientras que la estrategia exploradora la realizan el 33.2% y por último la estrategia defensiva con un 24.3%. No encuentra diferencias significativas respecto a la antigüedad de la empresa ni al sector.
<p>Salazar (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el estudio realizado a 75 PyME Jaliscences de México, los resultados muestran que cuando la empresa lleva a cabo un proceso de planeación estratégica, las probabilidades de tener éxito incrementan. Solamente el 36% de las PyME realizan el proceso de planeación estratégica. ▪ Se considerando a la planeación estratégica como un elemento relevante de dirección de la PyME ya que ayuda a diagnosticar problemas de la organización, generar estrategias adecuadas a los objetivos, al entorno y a las capacidades, por consiguiente tienen mayor probabilidad de crecimiento. ▪ Tomar en cuenta el horizonte temporal de la planeación estratégica es una variable que determina su relación con la competitividad.
<p>Esparza, García y Duréndez (2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio realizado a 138 PyME turísticas de Quintana Roo (México). No hay diferencias significativas entre el comportamiento estratégico de acuerdo a la tipología de Miles y Snow entre las PyME familiares y las no familiares. ▪ Las empresas familiares realizan menor planificación que las empresas no familiares.
<p>García, Martínez y Aragón (2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el estudio realizado a más de 1,000 PyME iberoamericanas ponen de manifiesto que las empresas que realizan planeación estratégica tienen una mejor posición competitiva. ▪ Sugieren realizar planes estratégicos formales. ▪ La estrategia que más siguen las PyME iberoamericanas es una estrategia analizadora (41.1%) seguida de la defensiva y en último lugar la exploradora. ▪ La mediana empresa aplican en mayor medida la estrategia exploradora.
<p>Rubio y Aragón (2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el estudio realizado a 9,337 PyME Españolas. Las empresas más jóvenes presentan mejores niveles de competitividad. ▪ El tipo de estrategia seguido por la PyME no explica el mayor o menor éxito alcanzado. Mientras la empresa diseñe y ponga en práctica sus estrategias, todas ellas no importando el tipo, la llevarán a tener una mejor posición competitiva.
<p>Estrada (2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio realizado a 130 PyME industriales del estado de Hidalgo, México. Muestra una relación existente entre la planeación estratégica y el rendimiento de la PyME. ▪ A mayor importancia de planeación mayor rendimiento y que Se demostró que la PyME con mayor formalidad en planeación obtuvo mayor rendimiento. ▪ El uso de herramientas estratégicas más utilizadas es el análisis de recursos y capacidades, el FODA y el de análisis de recursos humanos.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La PyME que planeo con un horizonte temporal a largo plazo obtuvieron un rendimiento mayor a las que planearon a corto plazo
Estrada y Sánchez (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio realizado a 130 empresas manufactureras del estado de Hidalgo (México) ▪ Las empresa con una planeación sofisticada tiene un rendimiento superior en relación con las empresas que no planean ▪ No existen diferencias significativas entre la planeación formal e informal; sin embargo la PyME que planea formalmente tiene un rendimiento superior.
García, Martínez y Aragón (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio realizado a 1,998 PyME iberoamericanas de diversos países como: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela, Portugal y España; se pone de manifiesto que empresas con una mejor posición competitiva realizan un plan estratégico formal. ▪ Explica que el 61.4% de la MiPyME realiza un planteamiento estratégico formal, el 78.5% a corto plazo, considerando que las de mayor tamaño son las que utilizan este tipo de herramienta. ▪ La estrategia exploradora es la que más realizan con un 43.1% de las empresas, seguida de la defensiva con un 28.6% y por último la estrategia analizadora con un 24.7%, utilizada por no tener una estrategia definida con claridad

Fuente: adaptado a partir de Sallán (2001), Salazar (2005 y 2008), Martínez, *et. al* (2008) Esparza *et. al* (2009), Estrada (2010), Estrada y Sánchez (2010), García, Sánchez y Estrada (2011), Castaño (2011) y García, Martínez y Aragón (2009 y 2011)

Con lo anterior podemos entender que la planeación estratégica es el marco teórico para anticiparse al oponente o disminuir la ansiedad por los riesgos. Para que la planeación sea efectiva se debe analizar de manera profunda el ambiente organizacional interno de la empresa, así como el entorno competitivo que puede traducirse en el análisis estructural de la industria y estrategias competitivas.

Existe una gran diversidad de herramientas estratégicas que facilitan el análisis en las distintas fases del proceso de planeación (Estrada, 2010), algunas de ellas utilizadas en el presente estudio es el análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter; el análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y el análisis de recursos y capacidades.

La planeación estratégica es un proceso de aprendizaje, basado en ensayos que favorecen el conocimiento de cómo actuar de acuerdo a los recursos

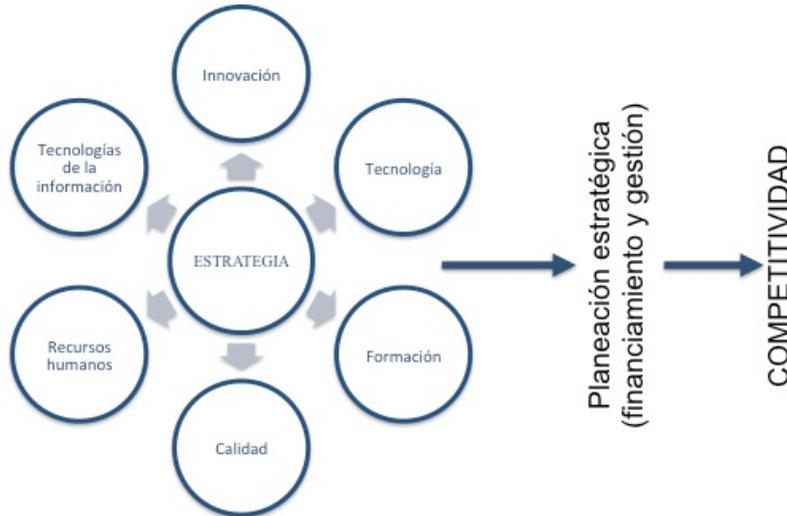
y capacidades de la empresa, tanto en el presente como en el futuro, ya que permite formular políticas e indicadores.

En cuanto a la literatura relacionada con la estrategia empresarial Estrada (2010) sostiene que es deseable que cualquier empresa, independientemente de su giro, dimensión o características particulares, diseñe planes estratégicos; la planeación estratégica y los beneficios que se desprenden de ella, se encuentran ampliamente documentados en los círculos académicos pero la evidencia empírica de su aplicación es relativamente corta. La planeación captura el propósito final de la empresa al ser definida como una herramienta que le permite ser lo más eficiente posible y lograr una ventaja sostenible sobre sus competidores.

El campo de conocimiento de la gestión y en particular de la estrategia, tratando de dar respuesta a la pregunta del porqué unas empresas fracasan y otras tienen éxito, ha desarrollado conceptos, marcos teóricos y analíticos, los cuales siguen en constante evolución, dada la complejidad y la turbulencia con la que se mueven los mercados (Grant, 2006).

Este autor establece que la estrategia empresarial se enfoca en la búsqueda de beneficios, lo que implica planificar para alcanzar sus objetivos, en un proceso aplicable tanto para un individuo como para una organización, para esta última, consistente en lograr ventajas competitivas, asegurar la supervivencia y la prosperidad, conocimiento de manera clara y concreta todos aquellos factores en los que la empresa se encuentra consolidada o necesita fortalecer para llevar a cabo la adecuada planeación estratégica como lo muestra la figura 2.6

Figura 2.6 Planeación estratégica y su relación con la competitividad



Fuente: Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la PyME (2011:7)

Numerosos estudios se han realizado respecto a la planeación estratégica demostrando la ventaja del pensamiento estratégico y la formalización del mismo, sin embargo es imperante mencionar cuales son los tipos más recurrentes de operacionalizarla para reflejarla en rendimiento o competitividad. Basado en el estudio bibliográfico de los estudios empíricos de la Planeación Estratégica Salazar (2005) expone que en los análisis relacionados con el rendimiento se debe examinar el horizonte temporal de planeación, el tamaño y edad de la empresa, el tipo de estrategias que lleva a cabo la empresa, la formalidad de la planeación, dónde la selección de la estrategia debe estar función de los factores del entorno, las capacidades de la empresa y las habilidades directivas.

Para efectos de este estudio tomaremos en cuenta el horizonte temporal de la planeación estratégica, la formalidad de la misma y los tipos de estrategias competitivas que utilizan los empresarios.

2.4.5 Nivel de formalidad de la planeación estratégica

La importancia de la planeación estratégica y su relación con el rendimiento de la PyME se ha puesto de manifiesto en diversos estudios tanto teóricos como empíricos (Sánchez, 2003; Rodríguez, 2005; Martínez et. al, 2008; Salazar, 2008; Estrada, 2010); sin embargo no existe un consenso en el nivel de formalidad de la planeación estratégica como factor de determinante de rendimiento en este tipo de empresas.

En el trabajo realizado por Robinson y Pearce (1983) se aconseja que la PyME siga un proceso informal, con ausencia de objetivos en las áreas organizativas (citado en Salazar, 2005); a su vez, Lumpkin et. al (1998) y Mintzberg (1994) consideran que las prácticas informales de planeación tienen mayor posibilidad de optimizar el rendimiento de la PyME que con la aplicación formal de decisiones estratégicas (en García, Sánchez y Estrada, 2011) las cuales deben ser emergentes y/o adaptativas en este tipo de ambientes turbulentos y cambiantes (en Ortega, 2010). Diversos autores establecen que cuando una PyME crece fuera del dominio de su dueño o emprendedor realiza desde sus inicios una planeación formal (Castaño, 2011)

Algunos autores, han sugerido que la formalidad de la planeación radica en el grado de desarrollo de la empresa y prospera dependiendo de su ciclo de vida (Robinson y Pearce, 1984; Berry, 1998; Longenecker *et al.*, 2001; Elbanna, 2008; en Estrada y Sánchez 2010), de la misma manera, para Rodríguez (2005), las empresas con mayor grado de madures emplean una planeación más sofisticada, mientras que las empresas más jóvenes o en crecimiento realizan una planeación informal ya que los cambios pueden efectuarse de acuerdo a su conveniencia y estabilidad, lo que implica una pérdida de identidad corporativa. Sin embargo, Goy y Paturel (2004, en García, Sánchez y Estrada, 2011) establecen que este tipo de empresas realiza planes estratégicos informales y ocasionales debido a su

naturaleza poco estructurada y al poco tiempo de reflexión del directivo para este tipo de actividades; basados en la intuición, de manera informal y sin herramientas para la planeación (Stonehouse y Pemberton, 2002 y Estrada, 2010).

En cuanto al trabajo realizado por Salazar (2008) los resultados reflejan que las PyME que realizan planes estratégicos tienen más probabilidades de ser exitosas, ya que es un elemento importante para el diagnóstico empresarial, el diseño de objetivos y estrategias adecuadas al entorno y las capacidades organizativas; de igual forma para Lyles *et al.* (1993) las PyME que planean formalmente crecen dos veces más rápido que las que lo realizan de manera informal (en Salazar, 2005); también, Estrada (2010) manifiesta que las empresas Hidalguenses que planean con un proceso más riguroso tienen un rendimiento superior, y les permite plantear consistentemente los objetivos y estrategias empresariales.

En el estudio cualitativo acerca de la manera en la que las PyME toman sus decisiones estratégicas realizado por Ortega (2010), a dos empresas del sector de servicios del ramo automotriz, con más de cinco años de operación, pero empresarios de diferente nivel de estudios se hace patente que la planeación estratégica es emergente e informal, basado en las particularidades del empresario y el ambiente turbulento de este tipo de empresas.

El estudio cualitativo realizado por González, Mendoza, y Vargas (2011), a través del análisis socio-económico, en el cual, se utilizó la metodología de investigación-intervención, efectuando observación directa, entrevistas de profundidad y análisis de documentos a una pequeña empresa del sector metalmecánico del estado de Hidalgo, las entrevistas se realizaron a todo el personal y se hizo patente la inexistencia de un plan estratégico formal, implicando el desconocimiento de los empleados hacia las metas y careciendo de sentido de pertenencia o motivación para el logro de los objetivos empresariales, propiciando

que consideren que existe favoritismo o injusticias laborales, ya que cada parte del proceso de planeación fue platicado, con ausencia de lineamientos, sin formalidad escrita e incurriendo en el olvido de factores relevantes.

En la investigación empírica con enfoque cualitativo efectuada por Castaño (2011), realizada a 3 PyME de Bogotá, se aplicaron 5 entrevistas de profundidad acerca del proceso de planeación con seguimientos etnográficos, realizando un total de 18 acercamientos de entrevistas de planeación estratégica por empresa. Las empresas seleccionadas cuentan con las siguientes características: la primera es una empresa familiar emprendedora, la segunda una empresa familiar consolidada y la tercera una empresa no familiar con antigüedad media e intención de crecimiento.

Los resultados manifiestan que la empresa que no realiza planeación estratégica formal es debido a la situación de confort que la red comercial del empresario y la familia les permite no formalizar los procesos administrativos, en los otros dos casos la planeación estratégica se encuentra apoyada del componente intuitivo y emocional, diseñando estrategias empíricamente; en la empresa no familiar las cargas laborales y administrativas se encuentran repartidas de manera equitativa y las reuniones acerca de la planeación estratégica son abiertas para los socios que intervienen en la empresa; en el caso de las empresas familiares, la estructura de poder es vertical, las decisiones se encuentran en manos de los miembros de la familia, aun cuando no trabajen dentro de la empresa.

En el caso de las empresas que realizan una planeación formal, esta es flexible pero susceptible de abandonarse. Para las tres empresas los horizontes de tiempo de planeación ya sea formal o informal son a un año.

2.4.6 Barreras que impiden la planeación estratégica

A pesar de que la planeación estratégica es una base fundamental en la teoría empresarial, para Rodríguez (2005) la mayoría de las empresas no sabe en consiste lo cual es una barrera que impide llevar a cabo dicho proceso; de igual modo, en un estudio elaborado por Huber (2006) 39% de los participantes no supieron diferenciar los términos, estrategia, planeación estratégica y desarrollo de la estrategia (citado en Recklies, 2008); así mismo, en el estudio llevado a cabo por Birdthistle (2006) a las PyME Irlandesas, se detectó que los agentes que intervienen en la empresa no reciben instrucción acerca de la planeación y en caso de tenerla, la capacitación se realiza informalmente; Poza, *et al.* (2004), argumentan que el motivo por el cual las empresas familiares no realizan planeación estratégica es por los conflictos que ésta representa a los integrantes de la familia que laboran en ella (citado en Esparza, García y Duréndez, 2009); mientras que para Sánchez (2003), las empresas demuestran problemas en establecimiento de metas y estrategias, lo cual es una barrera para realizar un proceso más detallado como la planeación estratégica.

Diversos autores han establecido barreras semejantes que dificultan la ejecución de la planeación estratégica, entre las que más destacan es el tiempo que requiere llevarlo a cabo, el desconocimiento del proceso de planeación, desconocimiento de la secuencia de planeación y como ejecutarla, desconfianza para compartir información con los empleados o consultores; sin embargo, también existen barreras que explican que la falta de planeación está relacionada con la turbulencia del ambiente externo, el tamaño y ciclo de vida de la empresa y el tipo de industria (Robinson y Pearce, 1984 y Wang *et al.*, 2005; en Estrada, García y Sánchez, 2009). A su vez, Latif *et al* (2012) expone que las barreras para la ejecución de la planeación estratégica se fundamenta en que los empresarios carecen de coincidencia entre el tiempo previsto para la ejecución de los planes y el tiempo real para la aplicación de la misma, instrucciones inadecuadas para dotar a los empleados de habilidades para la ejecución, falta de conocimiento

compartido, falta de responsabilidad y compromiso, falta de comprensión del proceso de ejecución y los cambios que implica en las responsabilidades de los empleados.

Por su parte, Mintzberg (1979) asegura que las barreras que influyen para no realizar un proceso de planeación estratégica formal en las PyME es por la carente o poca estructura técnica, las multiactividades, mínima diferencia entre los departamentos, poco apoyo de personal, pequeña estructura jerárquica y estructura orgánica; lo que propicia la aplicación de una mínima parte de planeación, capacitación y redes de conocimiento (en Ortega, 2010).

En el estudio bibliográfico acerca de la falta de planeación estratégica en las PyME, realizado por Wang, Walker y Redmond (2007), se establece que el motivo por el cual no se lleva a cabo dicho proceso es la falta de tiempo, falta de conocimientos, conocimiento insuficiente de los procesos, renuencia a compartir ideas con empleados y colaboradores, incertidumbre y/o turbulencia ambiental, el tamaño del negocio, tipo de proyecto, barreras de implementación interna, que la motivación de dirigir el negocio sea por el cumplimiento de metas personales en lugar de buscar la maximización de la rentabilidad empresarial.

En la revisión académica y de literatura realizada por Recklies (2008) se detectan como principales barreras para la planeación estratégica que los directivos emplean términos como planeación, planeación estratégica, estrategia, planeación financiera y gestión empresarial de manera indistinta; manifestando problemas de delimitación y definición de conceptos. Los empresarios asumen a la planeación estratégica como una batalla interna entre departamentos y conflictos para las negociaciones. Otra barrera detectada son los supuestos que asumen los directivos encontrando como limitantes que consideran que para realizar una correcta planeación se debe tener un alto grado de creatividad, capacidad financiera y gran aprendizaje organizacional.

En relación a lo anterior, en el estudio realizado a por Hernández y Mendoza (2006) a 30 MiPyME del estado de Hidalgo, se expone que la planeación estratégica es una de las áreas en las que se precisa tener un conocimiento profundo; no obstante, en la mayoría de las PyME el proceso de planeación es inexistente o basado en su experiencia y de manera informal o improvisada. Los motivos por los que no realizan planeación estratégica es por la falta de tiempo, por la necesidad de resolver los problemas del momento, por la inestabilidad económica y porque consideran que es innecesario; la falta de planeación explica que las PyME tengan problemas económicos, exista un desconocimiento de la misión, visión y objetivos entre los empleados y carezcan de rumbo de acción.

Además, en la investigación efectuada por Estrada, García y Sánchez (2009), a 130 PyME manufactureras del estado de Hidalgo se manifiesta que entre los factores más destacados que impiden la planeación estratégica se encuentran: la turbulencia en el ambiente, insuficiente conocimiento de los proceso de planeación y la carencia de un equipo especializado para deliberar la estrategia; mientras que los elementos que impiden la ejecución de la planeación estratégica es la incomprensión de los objetivos por parte del personal, la ineficacia en la coordinación y la escasa comunicación; no obstante, el estudio refleja que las empresas que planean de manera formal disminuyen las barreras que le impiden ejecutar el proceso apropiadamente.

En el estudio empírico realizado por Castaño (2011) a tres PyME de Bogotá, se supone que las barreras que impiden la realización de un plan estratégico es porque las PyME Colombianas tienen elevados niveles de incertidumbre, estructuras emocionales de toma de decisiones, desconocimiento de los análisis situacionales, lo que propicia que la adopción de las herramientas de planeación se realicen sin el conocimiento concreto de lo que implica, lo que impide que el proceso que se realice se refleje en la competitividad empresarial.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

*El hombre que se prepara tiene media batalla
ganada.
Miguel de Cervantes*

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

El Plan estatal de desarrollo del estado de Hidalgo (2011-2016), refleja que las empresas cuentan con una antigüedad promedio de 16 años, el 73.6% tienen un perfil familiar, el 70.2% son de carácter asociativo y un 25.9% observan alianzas o acuerdos de cooperación para actividades de logística en compras y abastecimiento; afirmando que las PyME que registraron una mejor posición competitiva se definen por tener personal directivo preparado, no ser familiares, planear estratégicamente y contar con esquemas laborales adecuados y de seguridad social para sus trabajadores, lo cual posibilita crear sinergias que incidan en las empresas.

Además, la industria textil es uno de los sectores más relevantes del entorno económico actual del país ya que de manera agregada en conjunto con la industria automotriz, química, siderúrgica, minería, alimenticia y energético contribuyen al 40% del producto interno bruto (PIB); produce el 18.8% del PIB nacional total y las PyME representan el 13.25% del total de las unidades económicas dedicadas a este sector. Marcos Cheren presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAIVE) señaló que durante el 2011 el país ocupó el quinto lugar en el mundo como exportador de prendas de vestir, situándola como la tercer industria generadora más importante del PIB en el tercer trimestre del 2011 (Universia, 2012), Arroyo y Cárcamo (2010) argumentan que la industria textil ha contribuido con el incremento del PIB y las exportaciones, atracción del capital extranjero y la creación de clústeres regionales.

La industria textil ha pasado por diversas etapas económicas que van desde la recesión del mercado interno hasta el auge exportador de la última década, esto se debe a la inserción de tratados de libre comercio, que han estimulado a diversas empresas multinacionales a invertir en la economía mexicana. La proximidad geográfica con diversos países, las diferencias salariales,

los bajos costos, los recursos humanos capacitados, las leyes de propiedad intelectual, la inversión en infraestructura, las políticas fiscales y monetarias, los tratados de libre comercio, la experiencia en fibras, manufactura y textil (Márquez, et. al, 2012); han permitido que México se convierta en uno de los principales exportadores textiles de Estados Unidos, Canadá y la India (INEGI, 2010); inclusive tiendas departamentales, comercializadoras y diversas marcas internacionales buscan establecer un mercado de proveedores que se encuentre cerca de sus complejos matrices y a un bajo costo, manteniendo altos estándares de calidad como es el caso de Estados Unidos y Canadá.

El estado de Hidalgo esta industria participa con el 33.05% del total de las manufacturas, del cual el sector textil cuenta con el 8.3% del valor agregado bruto, colocándolo en el 6to. lugar abajo del estado de Puebla contando con 584 unidades económicas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir (INEGI, 2010). En el estado de las 9,735 empresas manufactureras, 903 se dedican al sector textil y 167 son PyME dedicadas a la confección y comercialización de prendas de vestir reflejando un 18.5% del total y generando el 37% de los empleos del sector y el 7.3% del empleo del total de la industria manufacturera (INEGI, 2009).

3.1 Análisis de la relación que existe entre la planeación estratégica y el rendimiento: un estudio empírico

3.1.1 Análisis de la variable caracterizadora de la PyME

Con el propósito de caracterizar las variables de las empresas se llevó a cabo un análisis de medias donde se describe que la muestra está compuesta por empresas con un promedio de antigüedad de 14 años, una media de ventas anuales de \$1,013,739.00 registradas en 2011 y un promedio de 25 empleados durante el mismo año de acuerdo con los datos que se muestran en la Tabla 3.1.

En cuanto a las variables categóricas estas destacan que el 63.8% son empresas familiares del sector textil (42.4%) y el mayor número de empresas que está integrada como sociedad mercantil es el 58.6%.

Con respecto al nivel de estudios del gerente un 53.7% cuenta con estudios básicos y el 46% restante refirió contar con estudios universitarios de los cuales la mayoría se concentró en el área de ingeniería. En cuanto al porcentaje de empresas que realizan algún tipo de planeación estratégica se observa el 42% de las PyME hidalguenses planean de manera informal y el 44% mediante un proceso más minucioso de planeación estratégica (formal y sofisticada).

Tabla 3.1 Variables Caracterizadoras

Variables Continuas	
<i>Variable</i>	<i>Media</i>
Promedio de Empleados 2011	25.21
Promedio de Ventas 2011 (pesos)	\$1,013,739.00
Edad de la Empresa	13.65
Variables Categóricas	
Control Mayoritario	
Empresas familiares	63.80%
Empresas no familiares	36.20%
Sociedad Mercantil	
Si	58.60%
No	41.40%
Sector Industrial	
Industria alimentaria	39.80%
Industria textil	42.40%
Industria metálica	17.80%
Formación del Gerente	
Con estudios básicos	53.70%
Sin estudios universitarios	46%

Tipo de planeación estratégica	
Sin plan	14%
Informal	42%
Formal	27%
Sofisticada	17%
Área de Estudios Universitarios	
Área de negocios	19.70%
Áreas sociales y humanidades	1.60%
Área de ingeniería	23%
Área de ciencia y tecnología	0.60%
Estrategia Tipología Miles y Snow	
Exploradora	16.20%
Analizadora	44.30%
Defensiva	34.30%
Sin estrategia	5.20%
Estrategias Competitivas de Porter	
Costos	38.80%
Diferenciación	40.10%
Especialización	17.20%
Sin estrategia	3.90%

De acuerdo a las estrategias competitivas que refieren Miles y Snow (1978), las PyME se enfocan mayormente a la estrategia analizadora (44.3%) y la defensiva (34.3%), mientras que con respecto a las estrategias competitivas de Porter (1980), existe una mayor orientación a las estrategias de diferenciación (40.1%) y de costos (38.8%). Es importante mencionar que en el estudio realizado por Estrada (2010) a 130 PyME hidalguenses, se expresa que más del 20% no siguen ninguna de las estrategias competitivas antes mencionadas; en contraparte, el presente estudio refleja que en promedio el 4.5% no sigue ninguna estrategia competitiva.

3.1.2 Análisis univariante

Con la intención de lograr una mejor comprensión de los datos se realizó el análisis de la varianza (ANOVA), para aquellas variables continuas y con diferencia de medias y el análisis de contingencia basado en el test X^2 de Pearson (Chi-Cuadrada) para evaluar si dos variables se encuentran relacionadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En cuanto a la formalidad de la planeación estratégica y el rendimiento, los resultados sugieren que las empresas que llevan a cabo un proceso más minucioso de planeación estrategia (4.42) consiguen un rendimiento superior en relación a las PyME que planean informalmente (4.03) o no cuentan con un plan (4.07), observando ausencia de diferencias significativas entre la informalidad o la nulidad del plan; por lo anterior se acepta la **Hipótesis 1**. La **Tabla 3.2** muestra la formalidad de la planeación estratégica en relación con el rendimiento de las empresas a través de la comparación de medias. Este resultado coincide con otros estudios que se han realizado anteriormente, en relación a la formalidad de la planeación y el rendimiento (Martínez et. al, 2008, García, Martínez y Aragón, 2009 y 2011; Estrada, García y Sánchez 2009, Estrada, 2010), afirmando que las empresas que utilizan la planeación estratégica formal como una herramienta de competitividad obtienen mayor rendimiento que las que no llevan a cabo dicho proceso (Salazar, 2005 y García, Sánchez y Estrada, 2011).

Tabla 3.2 Formalidad de la planeación estratégica y su relación con el rendimiento

Variable	Sin plan	Planeación informal	Planeación formal	Sig.
Rendimiento	4.07	4.03	4.42	***
Rendimiento: promedio aritmético de los ítems que conforman la variable, se midió a través de la escala de Likert de 5 puntos (1= nada importante y 5= muy importante)				
F-Test (ANOVA): *p≤0.1; **p≤0.05; ***p≤0.01; NS: no significativo				
Nivel de significancia: 0.000				

Respecto al análisis de las diferencias entre las empresas que realizan una planeación menor a un año y las que lo realizan mayor a un año, la **Tabla 3.3** muestra que los resultados obtenidos, donde se exhibe que las PyME que tienen un horizonte temporal más amplio (4.37) obtienen un rendimiento superior a las empresas que planean en un horizonte temporal menor del año (4.09).

De acuerdo con lo anterior se puede aceptar la **Hipótesis 2**, que coincide con los resultados de diversos estudios realizados anteriormente (Collins y Porras, 2006; Estrada, 2010; García, Martínez y Aragón, 2009; García, Sánchez y Estrada, 2011; entre otros). Sin embargo en los estudios realizados a las PyME Iberoamericanas por García, Martínez y Aragón (2011) se establece que este tipo de empresas realiza planeación estratégica con un horizonte temporal reducido.

Tabla 3.3 Horizonte temporal de la planeación estratégica y su relación con el rendimiento

Variable	Planeación menor a un año	Planeación mayor a un año	Sig.
Rendimiento	4.09	4.37	***
Rendimiento: promedio aritmético de los ítems que conforman la variable, se midió a través de la escala de Likert de 5 puntos (1= nada importante y 5= muy importante)			
F-Test (ANOVA): *p≤0.1; **p≤0.05; ***p≤0.01; NS: no significativo			
Nivel de significancia: 0.000			

Acercas de la antigüedad, tamaño de la empresa y el nivel de formalidad de la planeación estratégica, la **Tabla 3.4** refleja que los resultados obtenidos son significativos, ya que la sofisticación en el proceso de planeación depende del ciclo de vida empresarial, considerando la evidencia empírica se acepta la **Hipótesis 3**.

Los resultados coinciden con los de diversos autores donde se manifiesta que a mayor tamaño, complejidad o edad la PyME tiene la necesidad de formalizar la planeación estratégica, Robinson et al., 1984, Dolinger, 1993, Berry, 1998 (en

Salazar 2005); Lyles et. al, 1993; Longenecker et al., 2007 y Elbanna, 2008 (en Estrada y Sánchez, 2010); Estrada 2010; García, Sánchez y Estrada (2011); a su vez Bracken et. al, 1998 (en Salazar 2005) y Glaister, 2008 (en Estrada 2010) argumentan que la edad y el tamaño de la empresa explica la relación entre la planeación estratégica y el rendimiento y son variables de contingencia que deben considerarse al diseñar sistemas eficaces de planeación.

Tabla 3.4 Antigüedad y tamaño de la empresa y su relación con la formalidad de la planeación estratégica

Variable	Sin plan	Planeación informal	Planeación formal	Sig.
Antigüedad de la empresa	10.74	12.28	15.85	***
Tamaño (número de empleados)	10.51	12.99	41.25	***
Se agrupo a la planeación formal y a la planeación sofisticada en el mismo factor. F-Test (ANOVA): *p≤0.1; **p≤0.05; ***p≤0.01; NS: no significativo Nivel de significancia en ambas variables: 0.000				

En la **Tabla 3.5** se puede apreciar la relación existente entre la planeación estratégica y el control familiar de las PyME, dónde el 45.6% de las empresas familiares no cuentan con un plan estratégico o lo realizan de manera informal y solamente el 10.1% de las empresas no familiares realizan un plan informal o no cuentan con uno. Las empresas familiares se inclinan por una planeación informal (32.7%) mientras que las no familiares por una planeación más minuciosa (26.2%), con base en lo anterior se acepta la **hipótesis 4**.

Al igual que en algunos trabajos empíricos los resultados muestran que las PyME no familiares realizan en mayor medida planes estratégicos formales en comparación con las familiares (Poza, et. al. 2004; Ateljevic (2007), Duréndez, García y Madrid (2007b) y Smith 2007 en Esparza, García y Duréndez, 2009, Hernández y Mendoza, 2006; Hernández, Mendoza y Salazar, 2010).

Tabla 3.5 El tipo de control de la empresa y su relación la formalidad de la planeación estratégica

Variable	Sin plan	Planeación informal	Planeación formal	Sig.
Empresa familiar	12.9%	32.7%	18.1%	***
Empresa no familiar	1.0%	9.1%	26.2%	***
Se agrupo a la planeación formal y a la planeación sofisticada en el mismo factor Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: *p≤0.1; **p≤0.05; ***p≤0.01; NS: no significativo. Nivel de significancia en todas las variables: 0.000 Grados de libertad: 1				

Con lo anterior se puede concluir que todas las hipótesis han sido aceptadas como lo muestra el cuadro 3.1

Cuadro 3.1 Matriz de congruencia entre objetivos de investigación y las hipótesis

Objetivo	Hipótesis	Se acepta o se rechaza
Analizar si la formalidad de la planeación estratégica tiene relación con el rendimiento de la PyME	<i>La formalidad de la planeación estratégica tiene una relación positiva en la competitividad de la PyME.</i>	Se acepta
Analizar el horizonte temporal de la planeación estratégica y su relación con el rendimiento de la PyME	<i>Las empresas que planean con un horizonte temporal más amplio tiene una relación positiva con el rendimiento de la PyME.</i>	Se acepta
Examinar si las PyME con mayor antigüedad y tamaño tienden a formalizar sus procesos de planeación estratégica	<i>Las PyME con mayor antigüedad y edad tienen mayor formalidad en su proceso de planeación estratégica.</i>	Se acepta
Determinar si las PyME no familiares formalizan en mayor medida sus planes estratégicos	<i>Las PyME familiares tienden a realizar en menor proporción un plan estratégico formal que las no familiares.</i>	Se acepta

3.2 Análisis de los resultados del estudio de caso

3.2.1 Análisis de las entrevistas de profundidad

La entrevista de profundidad se dirigió a los propietarios de la empresa: el director general y la directora del departamento de diseño de modas, siendo ellos los encargados de la toma de decisiones estratégica. La entrevista completa fue audio grabada y en el cuadro 3.2 se muestra una sinopsis de las respuestas extraídas de cada directivo en relación a los ejes temáticos.

Cuadro 3.2 Respuestas de los empresarios respecto a los ejes temáticos de la entrevista de profundidad

Temas	Respuestas textuales de los directivos	
	Director General	Directora de diseño de modas
Factores de rendimiento en la empresa	<p>-La imagen de los productos debe ir de la mano con la calidad el producto.</p> <p>-Hemos realizado análisis de mercado para determinar las necesidades de nuestros clientes y satisfacerlas.</p>	<p>-La calidad en el producto es muy importante y la satisfacción de los clientes es muy importante para nosotros.</p> <p>-El cumplimiento y la puntualidad de los trabajadores es una de nuestras preocupaciones pero no contamos con sistema de incentivos para los empleados.</p>
Que entienden por planeación estratégica	<p>-Conozco el proceso de planeación estratégica y sé que debo realizarla entorno a que producir o como producirlo y que se debemos hacer para tener mayores utilidades de una manera estructurada, pero debido a nuestros recursos limitados no la hemos podido</p>	<p>-Conozco acerca de la planeación estratégica porque me he acercado a conocidos que tienen esos estudios o asesores de mercadotecnia, la plática ha sido informal y es importante llevarla a cabo para tener un mejor control</p>

	<p>hacer.</p> <p>-No contamos con profesionistas dedicados a la planeación</p>	<p>de la empresa; pero no es un conocimiento que maneje o pueda hablar de ello. No conozco el proceso de planeación estratégica.</p>
Horizonte temporal del plan estratégico	<p>-Planeo informalmente a corto plazo, es decir mi plan lo visualizo a 6 meses, ya que es el cambio de temporadas. No lo pongo por escrito por que puedo cambiar de estrategia sin previo aviso, consultándola con la directora de diseño.</p>	<p>Cada bimestre llevo a cabo mi planeación, sin embargo sé que no es estratégica.</p>
Tipo de planeación estratégica	<p>-Realizo planeación pero no la llevo a cabo por escrito, y no siempre puedo realizar todos los elementos que un plan requiere y siempre la baso en mi percepción del entorno</p>	<p>-Solamente planeo entorno al diseño y al inventario de las prendas, pero no interfiero con los demás departamentos</p>
Factores que desalientan o impiden la planeación estratégica	<p>-No tenemos el personal indicado que la pueda llevar a cabo.</p> <p>-Nos falta de experiencia para realizar planeación estratégica.</p> <p>-Debido a que somos una pequeña empresa no tenemos recursos financieros para llevarla a cabo, actualmente por nuestro tamaño y etapa en la que nos encontramos tenemos otras prioridades.</p>	<p>-No contamos con un conocimiento profundo de la planeación estratégica.</p> <p>-La empresa ha funcionado tomando las decisiones nosotros dos por lo cual no encontramos la importancia de llevarla a cabo.</p> <p>-Hemos llegado a platicar a largo plazo tener un departamento de planeación estratégica.</p>
Fuerzas competitivas que influyen en el sector empresarial	<p>-Debido a la economía del país es complicado que entren nuevas empresas.</p> <p>-Tenemos buena relación con los proveedores ya que pues la comunicación directa.</p> <p>-Es muy importante la calidad en los productos para competir con la gran cantidad de productos sustitutos en la industria.</p>	<p>-Existe una elevada competencia en el sector, y necesitamos llevar a cabo estrategias que nos permitan seguir siendo una empresa sólida en el estado.</p>

Estrategias competitivas de Porter	-Creemos que debemos tener productos que sean accesibles a todos los consumidores para incrementar la cuota de mercado.	-Productos con buena calidad y diseño pero de costos inferiores a la competencia
Estrategias competitivas de Miles y Snow	-Mantenemos un estándar en cuanto a los productos, tratamos de estar al pendiente de la competencia y realizar estrategias que nos permitan sobrevivir, las estrategias las realizo de acuerdo a mi experiencia.	-Imitamos las estrategias de los grande corporativos que ya tuvieron éxito y las desarrollamos.

Fuente: Elaboración propia a través de la entrevista semi-estructurada de profundidad

De acuerdo con la información recaba se puede inferir lo siguiente respecto a las proposiciones del estudio:

- **Nivel de formalidad de la planeación estratégica en la empresa**

Los directivos manifiestan llevar a cabo un proceso de planeación estratégica informal, dejándose llevar por la experiencia y la percepción del entorno lo cual coincide con Hernández y Mendoza (2006) que establecen que este tipo de empresas basan sus decisiones en la intuición. A pesar de que el director general conoce el significado de la planeación estratégica, debido a las múltiples tareas que realiza no puede formalizar el proceso o realizar cada elemento, lo cual concuerda con el análisis de Robinson y Pearce (1983) y Mintzberg (1994) que aconsejan que la PyME siga un proceso informal de planeación para optimizar el rendimiento (en García, Sánchez y Estrada, 2011).

La empresa analizada coincide con los resultados del estudio realizado por de Ortega (2010) que indica que la planeación estratégica es emergente e informal, y con los resultados mostrados por Castaño (2011) que manifiesta que las PyME familiares no realizan planeación estratégica formal, la estructura de poder es

vertical y las decisiones se encuentran en manos de los miembros de la familia, la planeación es flexible pero susceptible de abandonarse y con un horizonte temporal reducido.

- **Barreras que impiden la planeación estratégica**

Entre los factores que indican los directivos acerca de las barreras que no permiten realizar planeación estratégica, ellos distinguen la falta de experiencia para realizar el proceso de manera formal, la carencia de capital humano para reflexionar acerca de la estrategia, el insuficiente conocimiento de los procesos de planeación, el tamaño y ciclo de vida de la empresa, tal como lo manifiesta Wang, Walker y Redmond (2007).

Los factores como el insuficiente conocimiento de los procesos de planeación, la falta de experiencia y la carencia de un equipo de dirección para reflexionar la estrategia coinciden con las respuestas con mayor porcentaje de empresas en el estudio cuantitativo realizado para la presente investigación. A su vez, tal como lo manifiesta Latif *et al.* (2012), no todos los directivos conocen o comprenden el proceso de planeación, encuentran como limitante la capacidad financiera (Recklies (2008) y manifiestan la necesidad de resolver problemas del momento antes que dedicar tiempo al plan estratégico (Hernández y Mendoza, 2006).

- **Estrategias competitivas**

En cuanto a las estrategias competitivas, a pesar de no llevar a cabo un proceso de planeación estratégica formal y no conocer las tipologías genéricas de Miles y Snow y las estrategias competitivas de Porter, la empresa afirma llevar a cabo la estrategia de costos inferiores a la competencia, la cual es la segunda

opción más utilizada por las empresas del estudio cuantitativo, ya que la primera estrategia es la de diferenciación de productos y servicios.

Respecto a la tipología de Miles y Snow, las empresas utilizan una estrategia analizadora, ya que desarrollan de manera selectiva nuevos productos tratando de imitar a las empresas que ya lo desarrollaron y tuvieron éxito, siendo ésta la estrategia que más utilizan las PyME Hidalguenses en el estudio cuantitativo de la presente investigación.

Los resultados contradicen lo expuesto por Ortega (2010) y Estrada (2010) quienes afirman que en México la PyME realiza estrategias competitivas de diferenciación de productos. Sin embargo, para García, Martínez y Aragón (2011), las PyME Iberoamericanas realizan una estrategia exploradora; no obstante, en el mismo estudio efectuado en el 2009, la estrategia más utilizada es la analizadora que coincide con la estrategia de la empresa del estudio de caso y confirma que respecto al diseño de estrategias competitivas genéricas de las PyME Hidalguenses realizado por Estrada (2010) la tendencia no ha cambiado pues la estrategia analizadora es la más utilizada.

Con lo anterior se puede comprobar que todas las proposiciones son ciertas como lo muestra el cuadro 3.3

Cuadro 3.3 Matriz de congruencia entre objetivos de investigación y las proposiciones

Objetivo	Proposición	Comprobación
Analizar si la planeación estratégica se lleva a cabo en la práctica empresarial de las PyME	<i>La planeación estratégica es una herramienta fundamental en la literatura empresarial, no obstante esta herramienta no ha permeado en la práctica administrativa de las PyME, ya que este tipo de empresas se deja llevar por la intuición y experiencia (Hernández y Mendoza, 2006), prescindiendo de las ventajas del proceso formal de planeación.</i>	La empresa textil al igual que la proposición manifiesta no realizar un plan estratégico formal

<p>Investigar cuales son las barreras que impiden realizar el proceso de planeación estratégica o llevarlo a cabo.</p>	<p><i>Algunas de las barreras que limitan la planeación estratégica en la PyME parten de la falta de tiempo y/o experiencia, insuficiente conocimiento del proceso, resistencia a compartir ideas estratégica con los empleados y otros, turbulencia del ambiente externo, tamaño de la empresa, tipo de industria, ciclo de vida de la empresa, carencia de un equipo de dirección para reflexionar acerca de la estrategia o prefieren invertir su tiempo en situaciones del momento (Sánchez, 2003; Hernández y Mendoza, 2006 y Estrada, García y Sánchez, 2009).</i></p>	<p>Entre las barreras que manifiesta la empresa para realizar el plan estratégico formal es la falta de experiencia para realizar el proceso de manera formal, la carencia de capital humano para reflexionar acerca de la estrategia, el insuficiente conocimiento de los procesos de planeación, el tamaño y ciclo de vida de la empresa.</p> <p>Lo anterior coincide con las barreras que establece la literatura.</p>
<p>Examinar cuales son las estrategias competitivas que más utilizan las PyME</p>	<p><i>Las investigación en cuanto a estrategia competitiva se han centrado en el examen y validación de dos tipos de estrategias competitivas: las propuestas por Miles y Snow (1978) y las estrategias genéricas de Michael Porter (1980) (citado en Rubio y Aragón, 2009 y Carrión, 2007); inclusive los estudios realizados por Martínez, et. al. (2008), García, Martínez y Aragón (2009 y 2011) establecen que las PyME con mayor rendimiento diseñan estrategias basadas en dichas tipologías (analizadora, defensiva, exploradora y/o diferenciación de productos o servicios, costos inferiores y especialización en un segmento de mercado) ya que suelen seguir las estrategias de las grandes empresas.</i></p>	<p>En cuanto a las estrategias a pesar de no llevar a cabo un proceso de planeación formal, efectivamente como lo expone la proposición diseñan estrategias competitivas de Porter, Miles y Snow.</p> <p>La empresa afirma llevar a cabo la estrategia de costos inferiores a la competencia y a su vez una estrategia analizadora, siguiendo los pasos de las grandes empresas.</p>

CONCLUSIONES GENERALES

No puedo cambiar la dirección del viento, pero si
ajustar mis velas para llegar siempre a mi
destino.

James Deán

CONCLUSIONES GENERALES

Como se ha citado anteriormente, la importancia económica y social de la PyME es un tema innegable; sin embargo, el que sea un tipo de empresa diferente a la grande y que tenga particularidades que vale la pena conservar como la flexibilidad y su rápida adaptación al entorno, entre otras características (Suárez-Núñez, T. 2003); hacen necesario el estudio formal de éstas, permitiendo generar teorías que sean aplicables a su tamaño y estilo de dirección.

Su estructura y tamaño reducido permite que el estudio que se realice sea a fondo y no solo con muestras representativas de las mismas, permitiendo comprender de mejor manera su comportamiento, estructura y procesos administrativos. Sin embargo, es meritorio realizar estudios formales y científicos que den continuidad a la elaboración de todos aquellos que tengan como objetivo analizar los factores que resulten ser un obstáculo o propicien el desarrollo de éstas empresas y les permitan ser altamente competitivas.

En la actualidad existen organismos tanto gubernamentales como académicos dedicados al estudio y realización de apoyos para este tipo de empresas, el gobierno mexicano con el propósito de promover el desarrollo económico nacional a través del impulso a la PyME aprobó la ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (DOF, 2009), dónde se define la competitividad como la capacidad para mantener y fortalecer la rentabilidad de las empresas y su participación en los mercados mundiales; de igual forma, los planes de desarrollo tanto estatales como nacionales las identifican como prioridades para realizar acciones que favorezcan su desempeño; además, la secretaria de economía cuenta con departamentos especializados para la capacitación y recursos financieros para estas empresas; en este sentido, existen redes de análisis estratégico para el desarrollo de la PyME vinculados con los centros de investigación académica para brindar

información del comportamiento de estas empresas a nivel internacional, nacional e inclusive estatal.

No obstante, las PyME muestran problemas para sobrevivir y desarrollarse en un mercado competitivo, ya que por sus características suelen tener desventajas en recursos y capacidades en comparación con las grandes empresas, sobre todo en cuanto recursos económicos (Dussel, 2004), de acuerdo con lo expresado por Morales (2011), de 200 mil empresas que se crean el 50% desaparece en el primer año, el 30% en el segundo y solamente el 10% de las empresas logran consolidarse a los 10 años de haber sido creadas; al respecto, Zevallos (2003) y Palomo (2005) aseguran que el desconocimiento de los factores que determinan su competitividad, la falta de dominio de los procesos de gestión y las pocas habilidades administrativas ocasionan un bajo rendimiento.

Por tal motivo, el objetivo de ésta investigación es analizar si la planeación estratégica mediante un estudio empírico, es un factor determinante del rendimiento para mejorar la competitividad de las PyME industriales del estado de Hidalgo, el estudio utiliza como marco teórico la Teoría de Recursos y Capacidades de las empresas que revela que las empresa deberán tener la habilidad para reconocer, adquirir y coordinar sus recursos y capacidades para obtener resultados superiores, destacando que el éxito se verá influenciado por los recursos con los que cuenta su capacidad de gestionarlos de la mejor manera (Estrada, 2010).

Se puede determinar que la Teoría de Recursos y Capacidades considera a las empresas como un conjunto de activos y conocimientos heterogéneos donde se busca elevar el potencial de estos al generar utilidades óptimas, diversos autores la identifican como una teoría de ventaja competitiva, observando como la combinación de recursos y capacidades influenciada por el conocimiento, aprendizaje y experiencia de la empresa en conjunto, puede lograr una mejor posición competitiva.

Para cumplir con los objetivos planteados la investigación se realizó en dos fases una cuantitativa a través de un estudio empírico en 309 PyME industriales (alimentos, textil y metalmecánico) del estado de Hidalgo, y una cualitativa por medio del estudio de caso de una pequeña empresa familiar dedicada al sector textil.

En cuanto al estudio cuantitativo se puede concluir que se encontró evidencia empírica de que a pesar de existir un bajo nivel de emprendedurismo más del 80% de las PyME Hidalguense de los sectores textil, alimenticio y metalmecánico tienen un rango de edad entre el primer y los veinte años, lo anterior puede inclinarse a que el mayor porcentaje de empresas demuestra actividades administrativas o de aplicación de conocimientos que les ha permitido permanecer en el mercado, disminuyendo la tasa de mortalidad mencionada en la mayoría de los estudios.

Por su parte, el 14% manifiesta no tener ningún plan estratégico, el 42% realizar un plan formal y el 44% realizar planes más minuciosos, de las cuales las que planean lo hace con un horizonte temporal menor a un año, lo que les permite obedecer a los cambios constantes del entorno y ajustarse debido a la flexibilidad tan característica de ellas.

Del total de las empresas, estas argumentaron enfocarse a estrategia competitiva de diferenciación de producto o servicio y estrategias analizadoras, aun cuando no realicen planes estratégicos; ante lo cual manifestaron tener un conocimiento insuficiente del proceso de planeación, lo cual genera un retroceso en el análisis del contexto organizacional.

No obstante, el estudio muestra la importancia de realizar una planeación estratégica sofisticada, es decir por escrito y con todos los elementos que ésta conlleva y con un horizonte temporal amplio que les garantice una mejor toma

decisiones, logro de objetivos y así obtener mayor rendimiento empresarial. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta el ciclo de vida de la empresa, el tamaño y el control familiar o no familiar de las mismas para poder realizar un plan efectivo. Los análisis concluyeron que las empresas con mayor antigüedad y número de empleados y de control no familiar realizan un plan estratégico formal lo cual produce un rendimiento superior, a las organizaciones con características contrarias.

Además, la investigación muestra que el sector textil es de los más significativos en la economía mexicana por el volumen de empresas y por su crecimiento significativo. Sin embargo, debido al nivel de incertidumbre de la industria, se deben tomar en cuenta estándares de calidad altos, evitar los rezagos tecnológicos, apostarle al desarrollo intelectual que ayude a investigar, interpretar y analizar información oportuna para lograr encontrar nichos de mercado de acuerdo al sector económico. La PyME textil presenta problemas orgánicos que se tienen que superar, como el rezago tecnológico, la falta de diseño propio, escasez de personal capacitado y la poca integración de los eslabones de la cadena productiva textil a los que hay que sumar la falta de financiamiento de las empresas y la escasa información de herramientas que permitan mejorar su rendimiento.

México y en gran medida nuestro estado en el contexto textil, utiliza la maquila como característica primordial para la obtención de divisas y generación de empleo tanto informal como formal. Proponer una producción con altos estándares de calidad, centralizados en la atención al cliente podría diversificar los mercados a los que se dirige y producir competitividad interna; a su vez, el uso de herramientas como los planes estratégicos permitirán a los empresarios, conocer más acerca de la situación del país, de la empresa, de los recursos y capacidades con los que cuenta y explotarlos de manera óptima, tomar decisiones acertadas y en momentos relevantes en cuanto a la aplicación y diseño de estrategias,

teniendo un rumbo de acción definido y diferenciado de la competencia, ya que al ser basto el número de competidores en el ramo es muy sencillo que la PyME copie estrategias pero probablemente no cuente con los recursos o habilidades de la compañía contraria que en la mayoría de los casos es una gran empresa.

La industria textil Hidalguense se encuentra constituida en su mayoría por PyME familiares, en este tipo de sector, la planeación estratégica se sigue de manera emergente, intuitiva e informal, el plan tiene sustento en las propias características del empresario y en la experiencia que tiene, lo cual podría convertirse en una ventaja ya que el directivo se entiende como un recursos inigualable e inimitable para el resto de las organizaciones, siempre y cuando realice acciones estratégicas encaminadas a obtener mayor rendimiento y rentabilidad. Al igual que en otros estudios de caso se confirma que la pequeña empresa emplea una estrategia adaptable, flexible y cambiante de acuerdo a las necesidades del empresario, del mercado y del conocimiento del directivo; lo anterior debido a que el director/propietario es quien toma las decisiones y determina el curso de acción, lo cual converge con las características de las PyME a nivel mundial.

La investigación evidencia la falta de cultura hacia la planeación estratégica ya que las barreras que impiden llevarla a cabo es el mismo desconocimiento del proceso y la falta de experiencia, y esto puede deberse a la falta de tiempo de los directores para desarrollar reflexiones estratégicas. La PyME se rige por ser multifuncional y poco especializada, de carácter intuitivo y altamente emocional, dependiente de la personalidad del dueño e influido por la red familiar que fomenta los procesos informales al asumir una buena comunicación entre empleados de alta jerarquía. La investigación sirve como guía para que los empresarios del sector textil se documenten acerca de las características con las que cuentan las PyME de su ramo y entender un poco más acerca de su manera de reaccionar ante el entorno.

En el estudio de caso llevado a cabo en una pequeña empresa del sector textil del estado de Hidalgo, se refleja que en la práctica empresarial las PyME no realizan un proceso formal de planeación de estratégica, lo cual implica una falta de cultura orientada a la planeación estratégica, ya que las barreras que impiden llevarla a cabo es el mismo desconocimiento del proceso, la falta de experiencia para llevarla a cabo o la carencia de un equipo coordinado para realizar reflexión estratégica. En cuanto a la estrategia la PyME manifiesta llevar a cabo una estrategia analizadora y de bajo costo respecto a la competencia, lo que confirma el pensamiento intuitivo y el deseo por seguir los pasos de las grandes empresas que finalmente son diferentes en cuanto a los recursos, capacidades y contexto de las empresas de menor tamaño.

Es necesario que los PyME empresarios del sector textil analicen a fondo los cambios estructurales que deben realizarse, los retos y problemas de la globalización. Las organizaciones tendrán que incorporarse activamente en las estrategias de los grandes corporativos a través de la integración de los diversos subsectores que conforman la industria textil (como la creación de un clúster o sinergia), convirtiéndose en una oportunidad para integrar mayor valor agregado a las actividades manufactureras y de comercialización.

Limitaciones

Existe mucho por hacer con respecto al tema de las PyME particularmente en nuestro país, ya que son estas empresas las que en gran medida soportan nuestra economía y que brindan una gran fuente de empleo. Este estudio está enfocado a ayudar a entender la planeación como factor de competitividad; sin embargo, como limitante se encuentra que el estudio fue realizando en un momento empresarial específico y hay cuestiones del contexto que podrían intervenir en las respuestas de los empresarios

Es necesario poner especial atención en los temas antes mencionados y que se requiere sigan realizado investigaciones al respecto, ya que el estudio transversal que se realizó corresponde a la información proporcionada durante los meses de julio a mayo del 2013 y el contexto empresarial es altamente cambiante.

Anteriormente este tipo de estudios ya se había realizado en nuestro estado, pero es evidente que no han sido promocionados en el sector industrial lo cual causa una limitante respecto al conocimiento de algunos temas entre los directivos de la PyME, esto aunado al tiempo relativamente reducido para abordar los temas con mayor profundidad.

Futuras líneas de investigación

La presente investigación propone continuar con el análisis desde diversos ángulos como el proceso de la toma de decisiones para la formulación de la estrategia, de esta manera se podrá saber que técnicas realizan para diseñar o llevar a cabo una estrategia y los involucrados en ella; la formalidad de las estrategias que realizan las PyME, permitiendo saber si las estrategitas se comunican a los departamentos o al personal involucrado; estas dos líneas de investigación se ligan al éxito o fracaso de las estrategias empresariales. Por último se propone obtener mayor información acerca de las barreras que impiden la realización del plan estratégico o la ejecución del mismo, ya que existe muy poca literatura respecto al tema en nuestro país y estado.

Además, es importante continuar con investigaciones formales sobre la PyME en México y los diferentes estados, ya que la bibliografía en la mayoría de los casos es proveniente de países desarrollados y grandes empresas, donde el contexto y las condiciones son diferentes al nuestro.

Como se ha establecido con anterioridad es ineludible promover la formulación de la planeación estratégica en la PyME, anticipándose a los

fluctuantes cambios en el ámbito industrial a fin de realizar toma de decisiones estratégica, adicionalmente se puede buscar capacitación, asesoría y dirección para llevar a cabo dichos procesos de planeación estratégica.

Es de conocimiento general, que uno de los recursos más escasos en las PyME es el financiero, por tal motivo se recomienda realizar un acercamiento a las instituciones tanto gubernamentales (Instituto de la Competitividad Hidalguense, Secretaría de Desarrollo Económico municipal y estatal, Instituto de Capacitación para el trabajo en Hidalgo, entre otras) como privadas para hacer uso de los subsidios, créditos, financiamientos o programas de fortalecimiento o adiestramiento con los que se cuenta para el desarrollo y mantenimiento de las empresas.

Se puede concluir que los estudios empíricos y literarios, acerca de la planeación estratégica, ésta se describe como muy importante, sin embargo en la práctica empresarial existe una serie de preocupaciones y problemas cuando se ejecuta el proceso. Se deben dar pasos para analizar la pyme en México y nuestro estado, para proponer modelos que se adapten al entorno de nuestras empresas, con los recursos administrativos, financieros y de capital humano que el país oferta. Adicionalmente, es relevante que éste tipo de investigaciones esté al alcance del público en general, pero sobre todo de las personas que estén involucradas activamente y tengan la capacidad de tomar decisiones que afecten directamente el rumbo de las empresa.

Los resultados del estudio son relevantes tanto para los empresarios como para las instituciones de educación superior y para el gobierno; ya que los primeros podrán centrar esfuerzos en diseñar e implementar planes estratégicos formales o sofisticados que les permitan encaminar los cursos de acción respecto al entorno interno y externo en el que se desenvuelven, con el conocimiento de sus recursos y capacidades, lo cual los colocara en una posición superior al de sus competidores.

En cuanto al gobierno para diseñar e implementar planes y programas que faciliten las herramientas necesarias para que los empresarios tengan una mayor capacitación acerca de los factores competitivos que facilitan la permanencia de las empresas. Y por último a las instituciones de educación superior, ya que es necesario que tomen en cuenta el análisis realizado para enfocar los planes de estudio a las variables que contribuyen al fortalecimiento empresarial, así como diplomados o estudios de posgrado que desarrollen capital intelectual para las PyME; a su vez, llevar a cabo intervención y consultorías a las empresas que lo soliciten, permitiendo tener especialistas en el tema que favorezcan el rendimiento de las mismas; lo anterior favorecerá el vínculo gobierno – empresa - universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

La planeación no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes.

Peter Drucker

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46
- Aragón, A. y Rubio, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PyME. *Cuadernos de Gestión*, 2 (1), 49-63
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del Estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216, 35-69.
- Aragón, A y Rubio, A. (2008). Recursos estratégicos en las PyMES. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (1), 103-126
- Aragón, A. y Rubio, A. (2009). Recursos críticos y estrategia en la PyME Industrial. *Tribuna de economía, ICE*, 846, 193-212
- Arroyo, M., Cárcamo, M. (2010). La Evolución Histórica e Importancia Económica del Sector Textil y del Vestido en México. *Economía y Sociedad*, XIV (25), 63-64 ISSN_ 1870-414x
- Baena, E., Sánchez, J. y Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 3(23), 61-66 ISSN 0122-1701
- Barragán J., Pagán J., Brown C. et al. (2002) *Administración de las pequeñas y medianas empresas: retos y problemas ante la nueva economía global*. México: Trillas.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baker, T. y Nelson, R. (2005). Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolaje. *Administrative Science Quarterly*, 50, 329-366
- Camisón, C. (2001). *La competitividad de la empresa industrial de la comunidad valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Valencia: Triant lo Blanch. ISBN: 8484422542

- Campos, J. y Cruz, S. (2002). Creación de una escala para la medición del carácter orgánico de las estructuras organizativas. *Revista Asturiana de Economía (RAE)*, 24, 153-181
- Cardona, R. A. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica fórum doctoral*. 4,113-147
- Carrión, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. (2ª. Ed.). España, Madrid: ESIC
- Castaño, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y administración*, (235), 147-173
- Castillo, I. y Portela, M. (2002). Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades. *Economía Informa. Facultad de economía UNAM*, 308, 35-42
- Collins, J. y Porras, J. (2006): *Empresas que perduran* (3ª ed.). México: Norma.
- Concepción, R. (2004). Antecedentes de la Teoría de Recursos y Capacidades. *Ciencias Holguín*, X, (2), 1-7. ISSN 1027-2127
- Confederación de Cámaras Industriales (2012). Radiografía de la economía y la industria mexicana. Abril 2012. Recuperado de: <http://www.concamin.mx/radiografia.php>
- Cruz, S. y González, T. (2008). ¿Qué capacidades tienen mayor impacto sobre los resultados empresariales? Un análisis comparativo en empresas de servicios. *Estableciendo puentes en una economía Global*, 1, 11-27.
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de economía española*, 56, 363-378
- Vargas, I. (2012). PyMES, el eje de la economía mexicana. CNN Expansión. (28 de marzo de 2012). Recuperado de: <http://exp.mx/n00507X>
- Comeau-Kirschner, C. y Wah, L. (2007). *Quem tem Tempo para Pensar?*. Executive Digest: Edición no. 67, pp. 1-5. Condensado de *Who Has Time To*

- Think?* - Management Review. Recuperado de: http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed_mai/ed67vee-capa.html .
- Dussel, E. (2004). Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. *Economía, UNAM*, 1(002), 64-84
 - El Economista. (23 de marzo de 2012). PyMES aportan cada vez menos al PIB. El economista. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/03/23/pymes-aportan-cada-vez-menos-pib>
 - Estrella, E. Góngora, G. y Martín, M. (2012). La innovación en sistemas de control de gestión de las pyme y su relación con el rendimiento. Un estudio empírico. *Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración*, 1-16
 - Esparza, J., García, D. y Duréndez, A. (2009). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas. Un estudio empírico. *Revista EAN*, 66, 5-30
 - Estrada, R. (2010). *Planeación estratégica en la pyme: evidencia empírica en empresas mexicanas*. Tesis Doctoral. Santander, España.
 - Estrada, R., García, D. y Sánchez V. (2009). Factores determinantes en el éxito competitivo de la PYME: estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 46, 168-182
 - Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). Barreras que dificultan la planificación estratégica en la PyME: evidencia empírica en empresas mexicanas. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 4 (8), 164-184. ISSN: 1870205-8
 - Estrada, R. y Sánchez, V. (2010). Herramientas estratégicas en la PyME y su efecto en la planeación y el rendimiento: una evidencia empírica. *Revista de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán*, 10 (73), 71-87.
 - Fong, C. (2002). *El rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PyME. Un estudio de casos con empresas*

- de Cataluña y Jalisco*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10803/3952>
- García, D., Martínez, F. y Aragón, A. (2009). Análisis Estratégico para el desarrollo de la MPYME en Iberoamérica. Informe MPYME Iberoamerica, FAEDPYME. España: Universidad Politécnica de Cartagena. Recuperado de: <http://www.gaedpyme.upct.es/informes.php>
 - García, D., Martínez, F. y Aragón, A. (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de la MPYME en Iberoamérica. *Informe MPYME Iberoamérica 2011, FAEDPYME*. España: Universidad Politécnica de Cartagena.
 - García, D., Sánchez, V. y Estrada, R. (2011). Planeación estratégica en la PyME y su relación con el desempeño: estudio empírico en empresas españolas. *REUNA, Belo Horizonte*, 16 (2), 15-34. ISSN 2179-8834
 - Gómez, J. E. (2008). *Orientación al mercado, capacidades empresariales y resultados en las PyMES de nueva creación*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10803/3970>
 - Góngora, B y Madrid, A. (2010). Apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y ciencia*. 18, (47), 21-30
 - González, M., Mendoza, F. y Vargas, T. (2011). Disfuncionamientos en PyMES que evidencian falta de planeación. Caso: pequeña empresa del sector metalmeccánico. *Memoria del 1er. Encuentro internacional AECA en América Latina*, 1-18. ISBN 978-84-96648-46-3
 - Grant, R. M. (1991). *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. *California Management Review*, primavera, 33 (3), 114-135.
 - Grant, R. M. (2006): *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.
 - Griffin, R., y Ebert, R. (1997). *Negocios* (4ª. ed.). D.F., México: Prentice Hall.
 - Guerras, L. (2004). Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica. *Universia Business Review-Actualidad económica*. Primer trimestre. Pp. 116-126

- Heredia, L., García, D. y Bastida, F. (2008). Los sistemas de control de gestión y la innovación: su efecto sobre el rendimiento de las pymes. *Actualidad contable*, 11, 135-152
- Hernández, N. et. Al (2010). *Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME en México*. (FAEDPYME, Ed.) México: IMEF.
- Hernández, M. y Mendoza, J. (2006). Cultura organizacional, el caso de las empresas hidalguenses. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 2 (3), 137-162.
- Hernández, M., Mendoza, J. y Salazar (2010). Las PyMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes?. *Ponencia presentada al XXIV congreso anual y XIX Hispano Francés de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa* (AEDEM), Santiago de Compostela, España: ESIC. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo
- Hernández, M. y Mendoza, J. (2011). Determinantes externos e internos de la competitividad asociados al éxito empresarial. Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, p. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. Ed.) México, D.F.: McGraw Hill.
- Ibarra, S. y Suárez, J. (2002). La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos empresariales*, 63-89. ISSN 0213-7569
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). Calculadora censal. Recuperado de: www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/calc_CENSAL-municipio.asp
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). Censos económicos. Resultados definitivos. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). La industria textil y del vestido en México. Recuperado el 5 de marzo del 2013 de:

http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/Textil/2011/ITVM-2011.pdf

- Jardón, C. M y Martos, Ma. S. (2010). Determinación de competencias distintivas en PyMES: el caso de Vigo y su área de influencia (España). *Visión del futuro*, 14, (2)
- Julien, P. y Sánchez, R. (2012). La organización que aprende. Una Teoría sobre el Emprendimiento Regional en la Economía del Conocimiento. *Una Metáfora de las Novelas Policiacas*. (México): Pearson Education, capítulo 4, 73-92
- Kantis, H. (1998). Capacidad estratégica y respuestas empresariales de las PYMES: elementos conceptuales y evidencias del caso Argentino. *Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un Debate Necesario*. San Miguel (Argentina): Universidad Nacional de General Sarmiento, Capítulo 6, 211-244
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Marketing management*.(14ª. Ed). New Jersey, U.S.A: Prentice Hall
- Lages, V. (2008). La inserción de las pymes en cadenas de valor global. Pymes una visión estratégica para el desarrollo económico y social. *Lecciones de 10 años del programa SELA-IBERPYME*, 185-193
- Lamb, C., Hair, J., y McDaniel, C. (2004). *Marketing* (6ª. ed.). D.F., México: Thomson Learning.
- Latif, B., Gohar, F., Hussain, A. y Kashif, M. (2012). Barriers to effective strategic planning. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 1(2), 16-21. ISSN:2305-2600
- Márquez, O., Duran, K., Palomino, M., Altamiranda, L. y Cantillo E. (2012). Estudio comparativo de competitividad al sector textil y de confecciones en España, China y México. *10th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. Panamá, 1-10.
- Martínez, F., Sánchez, V., Somohano, F., García, D., Marín, S. (2008). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Estado de hidalgo*. (1ª. Ed.). México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

- Masson, J. (2006). *La planificación estratégica en las empresas familiares*. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Strategic%20Planning%20in%20Family%20Business%20%20Estrategias%20y%20Planeamiento%20de%20Empresas%20Familiares.pdf>
- Morales, N. (2011). Las pymes en México entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía informa*, 366, 39-48
- Navas, J. y Guerras, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa*. Teoría y aplicaciones. Civitas, Madrid, 3ª. Edición.
- Némethné, A. (2010). Competitiveness of small and medium sized enterprises – a possible analytical framework. *HEJ:ECO-100115-A*, 1-14. Recuperado de: <http://heja.szif.hu/ECO/ECO-100115-A/eco100115a.pdf>
- Ortega, M. (2010). *Modelo de estrategia emergente y su aplicación en las PyME de México en ambientes de incertidumbre. Un estudio cualitativo en empresas del sector automotriz*. Tesis Doctoral. Centro de enseñanza técnica superior (CETYS). Baja California, México. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/maom/indice.htm>
- Palomo, M. (2005). Los problemas de gestión y la problemática de las PYME. *Ingenierías*. VIII, (28), 25-31
- Peters, M. y Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education + Training*, 46 (8/9): 406-415. DOI: 10.1108/00400910410569524
- Pérez de Lema, D., Martínez, F., y Aragón, A. (2009). Análisis Estratégico para el desarrollo de la MIPYME en Iberoamérica. (FAEDPYME, Ed.) Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Plan estatal de desarrollo de Hidalgo (2011-2016). obtenido el 12 de noviembre del 2012:<http://seplader.hidalgo.gob.mx/PED/documentos/PLAN%20ESTATAL%20DE%20DESARROLLO.pdf>

- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (37 reimpresión ed.). México: CECSA
- Quinn R. y Rohrbaugh J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to Organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Revilla, A. y Fernández, Z. (2010). Hacer de la necesidad virtud: los recursos de las PyMES. La competitividad de las PyMES en la era de la globalización. *Economía industrial*. 375, 53-64
- Recklies, O. (2008). Problems and barriers to strategic planning. *Economics and organization of enterprise*, 1(1), 3-11
- Ribalaygua, L. (2010). Un marco conceptual para la fase de análisis y previsión estratégica dentro del proceso de dirección estratégica de la empresa turística. *Dirección y Organización*, (23), 36-47
- Robinson, R. y Pearce, J. A. (1984). Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. *Academy of Management Review*, 9, (1), 128-137.
- Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. (5ta. Ed.). México: Thomson
- Rodríguez, A., Bañuelos, K., Rubio, B. y Chávez, J. (2011). Factores internos que afectan a la competitividad en las empresas de la zona sur de Tamaulipas. *Revista de la Ingeniería Industrial. Academia Journals*, 4, 1-13. ISSN 1940-2163
- Rodríguez, M., Ruiz, C. y Martín, E. (2011). Las empresas born Global: un enfoque de capacidades dinámicas. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(4), 49-67. ISSN: 1989-1725.
- Saavedra, Ma. y Hernández, Y. (2008) Caracterización de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Revista Internacional La nueva Gestión Organizacional*, 4, (7), 57-74
- Salazar, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum, Revista de Economía y Negocios*, 2(1), 140-164

- Salazar, A. (2008). Efectos de la planificación estratégica y la orientación emprendedora en el desempeño organizacional. *Revista internacional la Nueva gestión Organizacional*, 3,(6), 162-179
- Sallán, J. Ma. (2001). *Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de educación superior europeas*. Tesis Doctoral. Universidad politécnica de Cataluña. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10803/6756>
- Sánchez, J. (2003). Estrategia integral para PyMES innovadoras. *Escuela de administración de negocios*, 47, 34-45
- Sánchez, V. (2009). Introducción – Una aproximación a la realidad de la investigación académica sobre la MIPYME en México. en: Víctor Gabriel Sánchez Trejo. *La Investigación Académica en la MIPYME: Realidades, Oportunidades y Retos*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Sanz, R y Sabater, R (2002). Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: evolución del pensamiento en estrategia. *Dirección y Organización*, (27), 68-77
- Secretaria de economía (2010). Diagnóstico de la economía. Recuperado de: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/241-diag>
- Secretaria de economía (2013). *México avanza en competitividad y se ubica en el lugar 32 del ranking del IMD*. Recuperado de: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/9548-boletin066-13>
- Sistema de Información empresarial Mexicana. (2002). *Ley para el desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado de: http://www.siem.gob.mx/portalsiem/ley_pyme/articulos.asp
- Stonehouse, G. y Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs-some empirical findings. *Management Decision*, 40 (9), 835-86. ISSN:0025-1747
- Steiner, G. (1998). *Planeación estratégica: lo que todo un director debe saber*. México: CECSA

- Suárez-Núñez, T. (2003). La pequeña empresa como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas. *Administración y organizaciones. Pequeña y mediana empresa en México*, 3, (10), 15-25
- Torres, A. y Jasso, J. (2009). Crecimiento y capacidades empresariales en las PyMES en México. En Sánchez, V. (coord.) *La investigación académica en la MiPyME: Realidades, oportunidades y retos*. México: Universidad Autónoma del estado de Hidalgo.
- Torres, O. (2004). The SME concept of Pierre-André Julien: An analysis in terms of proximity. *Piccola impresa, Small Business*. 17 (2), 51-62.
- Torres, O. (1998) *Vingt cinq ans de recherche en PME: une discipline entre courants et contre courants. PME nouvelles approches*. Paris pp. 17-53, traducción de Sánchez, V.
- Ulrich, D. y Smallwood, N. (2004). Aprovechar las capacidades. *Harvard Deusto Business Review*, 14-23
- Universia-México Noticias (2012). *México posicionado óptimamente en la industria textil*. Recuperado el 25 marzo del 2013 de: <http://noticias.universia.net.mx/en-portada/noticia/2012/01/27/907997/mexico-optimamente-posicionado-industria-textil.html>
- Wang, C., Walker, W. y Redmond, J. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. *International Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 1-16. ISSN: 1440-5377
- Yin, R. (2003): *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks: Sage.
- Zevallos, E. (2003). Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina, *Revista de la CEPAL*, 79, 53-70.
- Zevallos, E. (2006). Obstáculos para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América latina. *Fundación para el desarrollo sostenible en América latina*, 75-96

ANEXOS

Las oportunidades pequeñas son el principio de las grandes empresas. Demóstenes

Anexo 1. Cuestionario dirigido a los directivos de la PyME



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
FACTORES DE COMPETITIVIDAD Y SU EFECTO EN EL RENDIMIENTO DE
LA PYME**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Toda la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada únicamente para fines académicos.

Instrucciones: Marque con una "X" si se encuentra con un , y encierre con un círculo o tache si se encuentra con una escala de tipo: 1 2 3 4 5

BLOQUE 1. DATOS GENERALES

1. ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa? _____ años.

2. ¿El control mayoritario de su empresa es de tipo familiar? (La familia posee más del 50% del capital).

Sí

No

3. ¿Está integrada su empresa en una sociedad mercantil?

Sí (Indique en cuál de las siguientes opciones)

No (Continúe con la

pregunta 4)

Sociedad Anónima (S.A.).	<input type="checkbox"/>
Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V).	<input type="checkbox"/>
Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada (S.A de R.L.).	<input type="checkbox"/>
Sociedad Cooperativa.	<input type="checkbox"/>
Asociación de participación.	<input type="checkbox"/>
Sociedad de producción rural.	<input type="checkbox"/>
Otra (Indique cuál).	<input type="checkbox"/>

4. Indique el sector industrial al que pertenece.

Industria alimentaria.	<input type="checkbox"/>
Industria textil.	<input type="checkbox"/>
Industria metálica básica y fabricación de productos metálicos.	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuál es el nivel de estudios terminados del director general/gerente/propietario? (Marque una sola respuesta).

Educación básica, bachillerato o técnico.	<input type="checkbox"/>	Estudios universitarios.	<input type="checkbox"/>
<p>5a.- Si realizó "Estudios Universitarios" señale el área:</p> <p><input type="checkbox"/> Área de Negocios. (Administración, Contaduría, Finanzas, Economía).</p> <p><input type="checkbox"/> Áreas Sociales y Humanidades. (Derecho, Antropología, Psicología).</p> <p><input type="checkbox"/> Área de Ingeniería. (Civil, Industrial, Mecánica, Eléctrica).</p> <p><input type="checkbox"/> Área de Ciencia y Tecnología. (Informática, Tecnologías de información, Telemática).</p> <p><input type="checkbox"/> Otros: _____</p>			

6. Anote cuál ha sido su volumen de ventas en el 2010 y 2011 y señale con una "X" la tendencia para 2012:

Tipo	2010	2011	Tendencia 2012		
			Disminuye	Mantiene	Aumenta
Volumen de ventas (en					

7. ¿Cuál es la utilidad neta de su empresa en los últimos 2 años?

Años	Negativa	Del 0% al 5%	Más del 5% al 10%	Más del 10% al 15%	Más del 15%
2010					
2011					

8. Indique el número de empleados de su empresa en el 2010 y 2011 y señale con una "X" la tendencia para 2012:

Tipo	2010	2011	Tendencia 2012		
			Disminuye	Mantiene	Aumenta
Fijos					
Temporales					
Total					

BLOQUE 2. RENDIMIENTO

9. Indique el nivel de importancia que han tenido en los dos últimos años los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.

Aspectos	Nada Importante	Poco Importante	Más o menos Importante	Importante	Muy Importante
	1	2	3	4	5
Calidad del producto.					
Eficiencia de los procesos operativos internos.					
Organización de las tareas del personal.					
Satisfacción de los clientes.					
Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados.					
Imagen de la empresa y de sus productos.					
Participación de mercado.					
Rentabilidad.					
Productividad.					
Motivación/satisfacción de los trabajadores.					
Permanencia del personal (Reducción de la rotación laboral).					
Asistencia y puntualidad del personal (Reducción del ausentismo laboral).					

10. Indique qué nivel de utilización se efectúa en su empresa de las siguientes técnicas económico-financieras:

	Nunca	La mayoría de las veces No	Algunas veces	La mayoría de las veces Si	Siempre
Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos.					
Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anual.					
Análisis de la situación económico-financiera.					

BLOQUE 3. PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA

11. ¿Qué tipo de planeación lleva a cabo en su empresa?

Planeación menor a un año.	Planeación mayor a un año.
Planeación sofisticada: Se encuentra por escrito y cuenta con todos los elementos de un plan (Misión, Visión y Objetivos; Análisis FODA; Estrategias; Control Estratégico).	
Planeación formal: Cuentan con un plan por escrito pero carece de uno o más elementos relativos al plan estratégico.	
Planeación informal: El director comparte con sus miembros la estrategia de la empresa pero no se encuentra por escrito.	
Sin plan.	

12. Considera que los siguientes factores desalientan o impiden la planeación:

Aspecto	Nunca	La mayoría de las veces No	Algunas veces	La mayoría de las veces Si	Siempre
	1	2	3	4	5
Falta de tiempo.					
Falta de experiencia.					
Insuficiente conocimiento de los procesos de planeación.					
Resistencia a compartir ideas estratégicas con los empleados y otros.					
Turbulencia del ambiente externo.					
Tamaño de la empresa.					
Tipo de Industria.					
Ciclo de vida de la empresa (inicio, desarrollo, madurez).					
Carencia de un equipo de dirección para reflexionar la estrategia.					

13. Considera que las siguientes fuerzas competitivas influyen en su sector:

Aspectos	Nunca	La mayoría de las veces No	Algunas veces	La mayoría de las veces Si	Siempre
	1	2	3	4	5
Es fácil que entren nuevas empresas.					
Existe una elevada competencia entre las empresas del sector en el que opera.					
Los clientes tienen mayor poder de negociación que las empresas de su sector.					
Los proveedores tienen mayor poder de negociación que las empresas de su sector.					
Es fácil que ingresen productos sustitutos de los proporcionados por su sector.					

14. Indique con cuál de los siguientes aspectos se identifica en mayor medida la estrategia competitiva seguida por su empresa. (Marque solo una respuesta):

Costos inferiores a la competencia.	
Diferenciación de productos/servicios.	
Especialización en un segmento del mercado.	
Ninguna de las anteriores.	

15. A continuación se presentan cuatro tipos de empresas. Indique cuál de ellas se identifica con la de Usted, atendiendo a su actuación en los dos últimos años (marque solo una respuesta):

Tipo A.- Suele realizar cambios y mejoras en los productos/servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos/servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.	
Tipo B.- Mantiene una base relativamente estable de productos/servicios y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de manera selectiva nuevos productos/servicios y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.	
Tipo C.- Ofrece un conjunto relativamente estable de productos/servicios para un mercado relativamente estable. No está interesada en los cambios, sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su nicho de mercado.	
Tipo D.- No cuenta con un área de productos/servicios para un mercado duradero y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones de la competencia y del entorno.	

BLOQUE 4. TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

16. Considera que los siguientes factores influyen en la innovación de la empresa respecto al producto:

Factores	Definitivamente No	Probablemente No	Indeciso	Probablemente Si	Definitivamente Si
	1	2	3	4	5
Equipo y maquinaria para el diseño del producto					
Identifican necesidades de los clientes					
Diseño del producto					
Producción planeada					
Servicio a clientes					

17. Considera que los siguientes factores influyen en la innovación de la empresa respecto al proceso productivo:

Factores	Definitivamente No	Probablemente No	Indeciso	Probablemente Si	Definitivamente Si
	1	2	3	4	5
Métodos implementados para proporcionar un mejor producto.					
Maquinaria y Equipo eficiente.					
Mejoras significativas en las habilidades del personal.					
Conocimientos adaptados en la empresa.					

18. Considera que los siguientes factores influyen en la innovación de la empresa respecto al mercado:

Factores	Definitivamente No	Probablemente No	Indeciso	Probablemente Si	Definitivamente Si
	1	2	3	4	5
Cambios significativos en el diseño del producto.					
Cambios significativos en la promoción del producto.					
Cambios significativos en los canales de distribución.					

19. En los últimos dos años, ¿ha recibido apoyo financiero para llevar a cabo actividades de innovación tecnológica? Inclúyase la financiación mediante créditos o deducciones fiscales, subvenciones o préstamos subvencionados. (Si la respuesta es afirmativa indique el monto de la subvención o crédito).

	Recibió		Monto de Subvenciones (pesos)	Monto de Créditos (pesos)
1.- Instituciones Públicas a nivel estatal	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO		
2.- Instituciones Públicas a nivel federal	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO		
3.- Instituciones Privadas	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO		

En caso de ser afirmativa cualquiera de las respuestas anteriores, indique el nombre de la (s) Institución (es):

20. La posición tecnológica de su empresa se puede considerar (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

<input type="radio"/> FUERTE	Desarrollo interno de la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
<input type="radio"/> BUENA	La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.
<input type="radio"/> SOSTENIBLE	La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.
<input type="radio"/> DÉBIL	Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

21. ¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes?

SI	<input type="radio"/>	Indique la norma y el organismo que lo certificó.
NO	<input type="radio"/>	Pero estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad.
NO	<input type="radio"/>	Y no estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad.

22. Señale las áreas de su empresa en donde se han efectuado innovaciones en los dos últimos años, así como la importancia que se da a las mismas.

	Ha realizado		Nada importante	Poco importante	Más o menos importante	Importante	Muy importante
	Si	No	1	2	3	4	5
Innovaciones relacionadas con procesos productivos.	<input type="radio"/> Si	<input type="radio"/> No					
Innovaciones relacionadas con los productos / servicios.	<input type="radio"/> Si	<input type="radio"/> No					
Innovaciones relacionadas con la gestión de su empresa.	<input type="radio"/> Si	<input type="radio"/> No					

BLOQUE 5. RECURSOS HUMANOS

23. Indique si en su empresa existen diferenciados los siguientes departamentos y el número aproximado de personas incluidas en cada uno de ellos. (Señale lo que proceda).

	Tiene Departamento	Nº de Personas
Departamento Comercialización / Ventas	o SÍ o NO	
Departamento de Producción	o SÍ o NO	
Departamento de Finanzas / Contabilidad	o SÍ o NO	
Departamento de Recursos Humanos	o SÍ o NO	
Departamento de I+D	o SÍ o NO	

24. Indique si realiza o no las siguientes actividades de administración de recursos humanos:

	Realiza	
Reclutamiento y selección de personal.	o SÍ	o NO
Evaluación del rendimiento/desempeño.	o SÍ	o NO
Capacitación del personal.	o SÍ	o NO
Promoción del personal.	o SÍ	o NO
Sistemas de pago variable (Incentivos).	o SÍ	o NO

25. De las siguientes actividades de capacitación, indique aquellas que, a su juicio, tendrá que desarrollar su empresa tanto para directivos como para el resto del personal en los dos próximos años:

	Desarrollar	
Cursos técnico-operativos.	o SÍ	o NO
Técnicas de venta.	o SÍ	o NO
Dirección y/o estrategia empresarial.	o SÍ	o NO
Informática.	o SÍ	o NO
Contabilidad y Finanzas.	o SÍ	o NO
Control / gestión de Calidad /normas ISO.	o SÍ	o NO
Recursos humanos.	o SÍ	o NO
Idiomas.	o SÍ	o NO
Otras (especificar).		

DATOS PARA EL ENCUESTADOR:

Encuestador:	Fecha de la encuesta
Nombre de la empresa:	
Dirección:	Municipio:
Correo electrónico:	Teléfono / Fax:
Entrevistado:	Cargo:
¿Desea que se le envíe un resumen de las conclusiones del estudio por correo electrónico? <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	

Anexo 2. Guía de entrevista de profundidad al director general de la empresa y a la directora del departamento de diseño de modas



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
FACTORES DE COMPETITIVIDAD Y SU EFECTO EN EL RENDIMIENTO DE LA PYME
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE**



Toda la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada únicamente para fines académicos.

BLOQUE 1. DATOS GENERALES

1. ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?
2. ¿El control mayoritario de su empresa es de tipo familiar? (La familia posee más del 50% del capital).
3. ¿Está integrada su empresa en una sociedad mercantil? ¿En que tipo de sociedad?
4. ¿Cuál es el sector industrial al que pertenece?
5. ¿Cuál es el nivel de estudios terminados del director general/gerente/propietario?
6. ¿Cuál es el nivel de estudios terminados del director (a) del departamento de diseño de modas?
7. ¿Cuál ha sido su volumen de ventas en el 2010, 2011, 2012 y cual la tendencia para el 2013:
8. ¿Cuál es la utilidad neta de su empresa en los últimos 2 años?
9. ¿Cuál es el número de empleados de su empresa en el 2010, 2011, 2012 y cuál la tendencia para el 2013:

BLOQUE 2. RENDIMIENTO

10. Indique el nivel de importancia que han tenido en los dos últimos años los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa y por qué

- Calidad del producto.
- Eficiencia de los procesos operativos internos.
- Organización de las tareas del personal.
- Satisfacción de los clientes.
- Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados.
- Imagen de la empresa y de sus productos.
- Participación de mercado.
- Rentabilidad.
- Productividad.
- Motivación/satisfacción de los trabajadores.
- Permanencia del personal (Reducción de la rotación laboral).
- Asistencia y puntualidad del personal (Reducción del ausentismo laboral)

BLOQUE 2. PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA

11. ¿Qué tipo de planeación lleva a cabo en su empresa?

- **Planeación sofisticada:** Se encuentra por escrito y cuenta con todos los elementos de un plan (Misión, Visión y Objetivos; Análisis FODA; Estrategias; Control Estratégico).
- **Planeación formal:** Cuentan con un plan por escrito pero carece de uno o más elementos relativos al plan estratégico.
- **Planeación informal:** El director comparte con sus miembros la estrategia de la empresa pero no se encuentra por escrito.
- **Sin plan**

12. ¿A qué horizonte temporal planea?

13. Considera que los siguientes factores desalientan o impiden la planeación ¿Por qué?:

- Falta de tiempo.
- Falta de experiencia.
- Insuficiente conocimiento de los procesos de planeación.
- Resistencia a compartir ideas estratégicas con los empleados y otros.
- Turbulencia del ambiente externo.
- Tamaño de la empresa.
- Tipo de Industria.
- Ciclo de vida de la empresa (inicio, desarrollo, madurez).
- Carencia de un equipo de dirección para reflexionar la estrategia.

14.Cuál de las siguientes fuerzas competitivas considera que influyen en su sector:

- Es fácil que entren nuevas empresas.
- Existe una elevada competencia entre las empresas del sector en el que opera.
- Los clientes tienen mayor poder de negociación que las empresas de su sector.
- Los proveedores tienen mayor poder de negociación que las empresas de su sector.
- Es fácil que ingresen productos sustitutos de los proporcionados por su sector.

15.Cuál de los siguientes aspectos se identifica en mayor medida la estrategia competitiva seguida por su empresa.

- Costos inferiores a la competencia.
- Diferenciación de productos/servicios.
- Especialización en un segmento del mercado.
- Ninguna de las anteriores.

16. A continuación se presentan cuatro tipos de empresas. Indique cuál de ellas se identifica con la de Usted, atendiendo a su actuación en los dos últimos años

- **Tipo A.-** Suele realizar cambios y mejoras en los productos/servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos/servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.

- **Tipo B.-** Mantiene una base relativamente estable de productos/servicios y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de manera selectiva nuevos productos/servicios y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.
- **Tipo C.-** Ofrece un conjunto relativamente estable de productos/servicios para un mercado relativamente estable. No está interesada en los cambios, sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su nicho de mercado.
- **Tipo D.-** No cuenta con un área de productos/servicios para un mercado duradero y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones de la competencia y del entorno.

Muchas gracias por su colaboración