

# Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco

Antonio Aragón Sánchez <sup>1</sup>, Alicia Rubio Bañón <sup>1</sup>,  
Ana Ma. Serna Jiménez <sup>1</sup>, Juan José Chablé Sangeado <sup>2</sup>

## RESUMEN

La literatura utilizada en esta investigación permite afirmar que el éxito competitivo en las MiPyMEs (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) está influenciado positivamente por la innovación, tecnología, calidad del producto o servicio, adecuada dirección gestión de los recursos humanos, la capacidad directiva y estrategias competitivas. Lo anterior permite examinar la manera en que estos recursos y capacidades considerados estratégicos así como las distintas estrategias seguidas por las empresas contribuyen al éxito competitivo de las MiPyMEs utilizando para ello una muestra de 629 empresas mexicanas.

## ABSTRACT

Literature review allows to state that the competitive success of MSMEs (Micro, Small and Medium Enterprises) is positively influenced by innovation, technological resources, product or service quality, an adequate human resource management, manager capability and by competitive strategies. This has lead us to examine in this study how

**Palabras clave:** Estrategia, competitividad, recursos y capacidades, MiPyMEs.

**Key words:** Strategy, competitiveness, resources and capabilities, MSMEs.

Recibido: 11 de diciembre de 2009, aceptado: 6 de marzo de 2010

<sup>1</sup> Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Organización y Finanzas, Universidad de Murcia, aaragon@um.es, arubio@um.es, anamaria.serna@um.es.

<sup>2</sup> División Ciencias Económico Administrativas, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, jjchable48@hotmail.com.

the resources and capacities considered strategic, and the strategic type followed by the firm, contribute to the competitive success of SMEs using a sample of 629 Mexican firms.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas tienen diferentes objetivos estratégicos como son la búsqueda del máximo beneficio, el incremento de cuota de mercado, la mejora de la productividad o el aumento del éxito competitivo. La literatura aporta dos alternativas para explicar su consecución; una de ellas sostiene que las condiciones externas determinan la competitividad empresarial y la otra indica que la fuente de la ventaja competitiva, se encuentra en la existencia, frente a sus competidores, de recursos críticos y capacidades distintivas. Estos planteamientos originan desde el ámbito académico el desarrollo de las teorías de la Nueva Economía Industrial (Porter, 1980) y de los recursos y capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Con el objetivo de confirmar la importancia de ambos enfoques, en los años 80's numerosas investigaciones mostraron la mayor influencia de las variables internas y la existencia de una relación entre los recursos y capacidades, así como con la ventaja competitiva (Dierickx y Cool, 1989).

Actualmente es notable el interés por conocer las estrategias que mejoran la competitividad, permitiendo con ello alcanzar mejores resultados. Otra línea de investigación abierta es la que trata de relacionar la estrategia competitiva con los recursos y capacidades (Wang y Ang, 2004; Aragón y Sánchez, 2005). Evidentemente, el objetivo del trabajo es doble: por un lado se busca ver

la influencia que la estrategia de la empresa tiene en el éxito competitivo de las MiPyMEs y, por otro, analizar el efecto en los resultados empresariales de los recursos y capacidades, la interacción entre la estrategia empresarial y los recursos así como de las capacidades en los resultados organizacionales.

En esta investigación se propone un modelo explicativo del éxito competitivo o competitividad (**Figura 1**) que integra los dos enfoques teóricos indicados: la influencia en el éxito competitivo de la estrategia empresarial y confirmar la influencia en el éxito competitivo de los recursos y capacidades y de su interacción con la estrategia empresarial (Chandler y Hanks, 1994).

Las investigaciones evidencian los factores internos que explican el éxito competitivo, siendo los más importantes los recursos tecnológicos (Camisón, 1997; Aragón y Rubio, 2005), la innovación (Lloyd-Reason *et al.*, 2002), la calidad del producto o servicio (Aragón y Rubio, 2005), la dirección de los recursos humanos (Warren y Hutchinson, 2000) y la capacidad del directivo para gestionar la empresa (Camisón, 1997; Rogoff *et al.*, 2004).

Por otra parte, la formulación de la estrategia competitiva implica un análisis interno de los puntos fuertes y débiles que determine su posición en relación a sus competidores y un análisis externo del entorno (Porter, 1980). Hasta la fecha, las investigaciones se han centrado en el examen de dos tipologías estratégicas: una realizada por Porter (1980) y la propuesta por Miles y Snow (1978). En este trabajo se adopta esta última por ser una de las más aceptadas debido a su visión organizativa y por considerar la relación entre recursos externos e internos (O'Regan y Ghobadian, 2005).

Miles y Snow se basan en tres premisas: las empresas de éxito desarrollan un enfoque sistemático de adaptación a su entorno; son identificables cuatro orientaciones estratégicas en cada sector: defensivas, exploradoras, analizadoras y reactivas; y cualquier orientación –defensiva, exploradora o analizadora– puede conducir a un

buen resultado empresarial. La reactiva, dada su falta de consistencia, tendrá menores resultados que las otras tres.

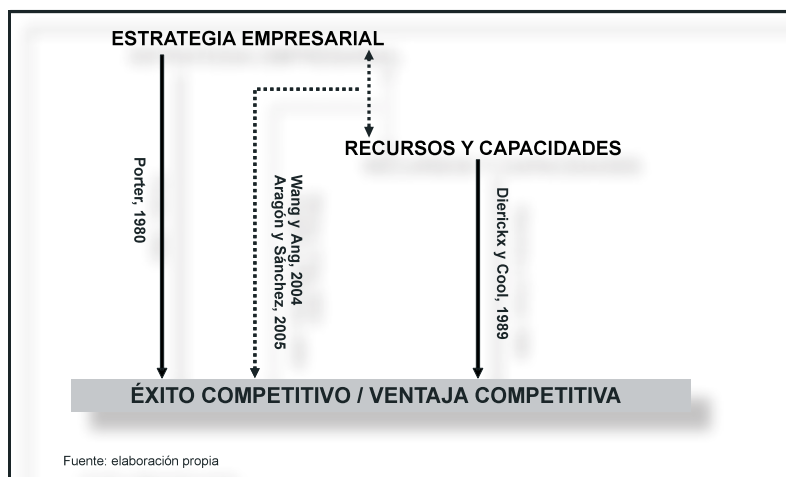
La orientación estratégica defensiva corresponde a empresas que se centran en un ámbito limitado del producto-mercado, tratan de proteger su cuota de mercado, enfatizan la reducción de costos y optimizan la eficiencia.

El patrón estratégico de los exploradores es el opuesto ya que buscan oportunidades de mercado mediante procesos de innovación, actúan rápidamente ante las tendencias emergentes, suelen propiciar cambios en el sector y disponen de tecnologías flexibles.

Las organizaciones analizadoras son una simbiosis de las dos anteriores al actuar de modo defensivo o explorador, dependiendo del equilibrio eficiencia-innovación que requieran.

Las organizaciones reactivas se caracterizan por la inestabilidad debido a su incapacidad para responder a los cambios. Existen escasos argumentos –teóricos (Slater y Narver, 1993) y empíricos (Wright *et al.*, 1991) – que apoyen la necesidad de considerarlas, razón por la cual se excluyen en este estudio.

Mientras unos trabajos señalan que las empresas con estrategias defensivas, exploradoras y analizadoras son igualmente exitosas y siempre tendrán resultados superiores a las reactivas (Miles y Snow, 1978; Wright *et al.*, 1991), otros mues-



**Figura 1.** Modelo explicativo del éxito competitivo.

tran que los rendimientos obtenidos varían dependiendo de la estrategia (Spanos *et al.*, 2004; Aragón y Sánchez, 2005). Estos argumentos conducen a la formulación de la siguiente hipótesis:

**H<sub>1</sub>: Las empresas con una orientación estratégica exploradora son más competitivas y obtienen mejores resultados que las que siguen una defensiva o analizadora.**

Los resultados de las investigaciones muestran que la orientación estratégica determina la forma en que se gestiona cada recurso (Aragón y Sánchez, 2005). En este sentido, a continuación se detalla el tratamiento que la literatura otorga a aquellas empresas con una estrategia exploradora y su tendencia a desarrollar un conjunto de recursos y capacidades.

- **Tecnología y estrategia exploradora:** Si entendemos por tecnología a los conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permiten combinar los recursos y capacidades en los procesos para lograr que sean eficientes (Morcillo, 1997), cabe afirmar que las empresas con una estrategia exploradora se caracterizan por tener una posición tecnológica fuerte, desarrollándola internamente o haciendo un uso de ella que las sitúe por delante de la competencia (Camisón, 1997; Aragón y Sánchez, 2005). Por ello, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:  
**H<sub>2</sub>: Las empresas con estrategias exploradoras que pongan énfasis en la tecnología son más competitivas y obtienen mejores resultados que las que siguen una defensiva o analizadora.**
- **Innovación y estrategia exploradora:** La innovación posibilita responder a los cambios del mercado y mantener su posición competitiva (Ribeiro, 2003). Aquellas empresas que siguen una estrategia exploradora tienen una orientación fuerte a la innovación, al adecuar tecnologías, desarrollar productos, servicios o procesos, y asignar recursos a los departamentos de I+D (Camisón, 1997; O'Regan y Ghobadian, 2005). De acuerdo con estas consideraciones, cabe plantear la siguiente hipótesis:  
**H<sub>3</sub>: Las empresas con estrategias exploradoras que pongan énfasis en la innovación son más competitivas y obtienen mejores resultados que las que siguen una defensiva o analizadora.**
- **Calidad y estrategia exploradora:** Para lograr el aumento de la satisfacción del cliente es

importante establecer un sistema de gestión que incorpore los principios de mejora de la calidad. Las empresas con estrategia exploradora se definen por este establecimiento de mecanismos (O'Regan y Ghobadian, 2005). Por ello se deriva la siguiente hipótesis:

**H<sub>4</sub>: Las empresas con estrategias exploradoras que pongan énfasis en la calidad son más competitivas y obtienen mejores resultados que las que siguen una defensiva o analizadora.**

- **Recursos humanos y estrategia exploradora:** La gestión de los *recursos humanos* son los mecanismos que permiten atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas para su desarrollo (Gómez-Mejía *et al.* 2001), se observa que las empresas con una estrategia exploradora se caracterizan por aplicar estos procesos (Camisón, 1997, Aragón y Sánchez, 2005). Por estos argumentos teóricos cabe plantear la siguiente hipótesis:  
**H<sub>5</sub>: Las empresas con estrategias exploradoras que pongan énfasis en la gestión de los recursos humanos son más competitivas y obtienen mejores resultados que las que siguen una defensiva o analizadora.**
- **Capacidad directiva y estrategia exploradora:** El *directivo* adopta decisiones, planifica objetivos, selecciona estrategias y diseña medios para implantarlas, aunque delegue en niveles inferiores (Rubio y Aragón, 2004). La empresa que implanta una estrategia exploradora suele estar dirigida por directivos con experiencia, conocimiento del negocio y que buscan nuevas ideas (O'Regan y Ghobadian, 2005). Con todo ello, se plantea la siguiente hipótesis:  
**H<sub>6</sub>: Las empresas con estrategias exploradoras y con directivos con un mayor nivel de formación son más competitivas y obtienen mejores resultados que las que siguen una defensiva o analizadora.**

## MATERIALES Y MÉTODOS

La muestra ha sido diseñada considerando los objetivos generales que se pretenden alcanzar. Se ha obtenido una muestra representativa de la estructura empresarial del estado de Tabasco, México; para el conjunto de giros y tamaños de la empresa que han sido seleccionados como consecuencia de tales objetivos.

**Tabla 1.** Distribución de la muestra de empresas

MUESTRA	Micro de 4 a 10	Pequeña de 11 a 50	Mediana de 51 a 250	TOTAL
Agroindustria	27	17	5	49
Industria de transformación	15	11	2	28
Industrial textil y de la confección	18	7	0	25
Construcción	2	16	14	32
Comercio	154	66	5	225
Hostelería	77	24	4	105
Transporte y comunicaciones	5	10	4	19
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	92	46	8	146
<b>TOTAL</b>	<b>390</b>	<b>197</b>	<b>42</b>	<b>629</b>

Los sectores que conforman la población de empresas, en el ámbito privado y paraestatal, así como su correspondencia con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN – 2002) han sido los siguientes: Agroindustria: subsectores 311 y 312; Industrias de transformación: sectores 31 a 33, excepto 311 a 315; Industria textil y de la confección: subsectores 313, 314 y 315; Industria de la construcción: sector 23; Comercio: sectores 43 y 46; Hostelería: sector 72; Transporte y comunicaciones: sectores 48 y 49; Servicios a empresas-personales, técnicos y profesionales: sectores 51, 53, 54, 55, 56, 61, 62, 71 y 81.

El tamaño de la empresa se ha definido en función del número de empleados generándose tres grupos: Microempresas (conformada de 4 a 10 trabajadores), Pequeñas Empresas (de 11 a 50 trabajadores) y Medianas Empresas (de 51 a 250 trabajadores), siguiendo la clasificación más aceptada a nivel internacional.

En la **Tabla 1** se observa la distribución de la muestra de las empresas seleccionadas. El número de empresas de la población, para los sectores y tamaños especificados, se ha obtenido de la estadística "Unidades económicas que operaron en 2003 del sector privado y paraestatal" del censo económico 2004 elaborado por el INEGI

en Tabasco. El número total de empresas de la población se eleva a 7,394 de las cuales 73% son Microempresas.

En la **Tabla 2** se indican los errores de estimación en función del posible valor real de la proporción  $p$  de respuesta a una pregunta dicotómica.

Para el contraste de las hipótesis se utiliza el análisis de regresión múltiple jerárquico, lo que permite examinar la contribución de cada variable predictora al modelo. Para ello, es preciso contar con datos relativos al indicador de la variable dependiente, de control e independientes.

- **Variables dependientes:** Se utiliza un indicador de eficiencia organizacional global, construido a partir de los cuatro modelos propuestos por Quinn y Rohrbaugh (1983), pidiendo a los directivos que indiquen la posición de su empresa respecto a sus competidores para cada una de las 12 variables que lo integran, utilizando una escala Likert entre 1=mucho peor y 5=mucho mejor.

Los modelos y variables que constituyen el indicador son: **modelo de proceso interno:** (1) me-

**Tabla 2.** Errores de estimación para la proporción de respuesta a una pregunta dicotómica

	P=0.5	P=0.6	P=0.7	P=0.8	P=0.9
Microempresas*	0.04	0.04	0.04	0.03	0.02
Pequeñas*	0.05	0.05	0.05	0.04	0.03
Medianas*	0.12	0.12	0.11	0.09	0.07
<b>TOTAL**</b>	<b>0.04</b>	<b>0.04</b>	<b>0.03</b>	<b>0.03</b>	<b>0.02</b>

\* nivel de confianza 90% ; \*\* nivel de confianza 95%.

jora de la coordinación de procesos internos, (2) mejor organización de las tareas del personal, (3) mejora de la calidad del producto; **modelo de sistema abierto**: (4) aumento de la satisfacción de los clientes, (5) incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades cambiantes de los mercados, (6) mejora de la imagen de la empresa y de sus productos; **modelo de sistema racional**: (7) incremento de la cuota de mercado, (8) incremento de la rentabilidad, (9) incremento de la productividad, y **modelo de relaciones humanas**: (10) aumento de la motivación de los trabajadores, (11) reducción del abandono voluntario de los trabajadores y (12) reducción del absentismo. El indicador **global de resultado o desempeño** se obtiene mediante el valor medio de la suma de cada una de las puntuaciones obtenidas en las 12 variables.

- **Variables de control:** Para evitar posibles problemas de interpretación de resultados se ha introducido como variable de control el tamaño, medido a través del número de empleados de la empresa siguiendo a Wang y Ang (2004).
- **Variables independientes:**
  - **Estrategia de la empresa:** Para llevar a cabo su medida se ha seleccionado el método del párrafo, mismo que consiste en presentar a los encuestados las descripciones de los arquetipos estratégicos de Miles y Snow solicitándoles que indiquen cuál refleja mejor la realidad de su empresa. Se crean tres variables dicotómicas para las estrategias exploradora, analizadora y defensiva, con valor 1 si sigue la estrategia y 0 en caso contrario.
  - **Posición tecnológica:** Se ha empleado una variable nominal de cuatro categorías según la posición tecnológica que tenga la empresa: fuerte, buena, sostenible o débil.

- **Innovación:** La medición se ha realizado a través de las variables de innovación en productos, procesos y gestión, solicitando a los directivos que indicaran, con respecto a cada una, las áreas donde han efectuado innovaciones en los dos últimos años, tomando el valor 0 si se han efectuado innovaciones y 1, en caso contrario.
- **Calidad:** Su aseguramiento se ha medido construyendo una variable *dummy* con valor 1 cuando la empresa está certificada por la norma ISO 9000 o equivalente, o bien, si se encuentra en proceso de hacerlo y valor 0 cuando no lo está.
- **Dirección de recursos humanos:** La intensidad del uso de los procesos de recursos humanos se ha utilizado como variable construida a partir del manejo de las prácticas de gestión de reclutamiento y selección, sistemas de valoración del desempeño, capacitación del personal, promoción y programa de incentivos. La variable suma es la que mide la intensidad del uso de los procesos de recursos humanos, pudiendo tomar un valor entre 0 y 5.
- **Capacidades directivas:** Una variable con valor 0 se ha empleado si el directivo dispone de estudios básicos, bachillerato o técnico superior universitario, y 1 si dispone de educación superior.

## RESULTADOS

En primer lugar, se han examinado las correlaciones con el fin de apreciar si pudieran existir problemas de multicolinealidad (**Tabla 3**). A pesar de que muchas correlaciones resultan significativas, en general, son bajas. Asimismo, en la **Tabla 4**, se muestran los resultados de cada una de las siete regresiones jerárquicas realizadas. Cada uno de estos análisis está compuesto por dos modelos (modelo i.1 y el modelo i.2). Para cada uno de ellos se presentan los coeficientes estandarizados (betas) de cada

**Tabla 3.** Correlaciones

	I.G.R.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Tamaño	0,105**									
2. Estrategia exploradora (EE)	0,163**	0,023								
3. Estrategia defensiva (ED)	-0,173**	-0,035	-0,497**							
4. Posición tecnológica (PT)	-0,344**	-0,107**	-0,277**	0,209**						
5. Innovación de producto (IP)	0,275**	-0,014	0,013	-0,007	-0,117**					
6. Innovación de Proceso (IPR)	0,371**	0,056	0,038	0,014	-0,149**	0,611**				
7. Innovación de gestión (IG)	0,336**	0,062	0,012	0,013	-0,129**	0,611**	0,561**			
8. Calidad (Q)	0,238**	0,141**	0,090*	0,094*	-0,199**	0,082	0,130**	0,105*		
9. RRHH	0,308**	0,151**	0,097*	-0,054	-0,234**	0,170**	0,263**	0,242**	0,315**	
10. Formación alto Directivo (FAD)	0,180**	0,108**	0,011	-0,063	-0,053	0,087*	0,065	0,093*	0,091*	0,178**

(\*): Diferencias estadísticamente significativas  $p < 0,00, 1$ ; (\*\*):  $p < 0,00, 05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,00, 01$ ; I.G.R.: Indicador Global del Resultado.

Tabla 4. Indicador global de desempeño <sup>(1)</sup>

MODELOS	PT		IP		IPR		IG		Q		RRHH		FAD	
	1.1	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	6.1	6.2	7.1	7.2
Tamaño	0,061	0,061	0,084*	0,082*	0,053	0,053	0,048	0,051	0,059	0,060	0,052	0,054	0,071*	0,069*
Estrategia exploradora (EE)	0,035	0,076	0,098**	-0,054	0,083	0,114	0,058	0,500**	0,090**	0,064	0,078*	0,232**	0,107**	0,151**
Estrategia defensiva (ED)	-0,092**	-0,124	-0,088*	-0,163	-0,059	-0,121	-0,106**	-0,044	-0,106**	-0,144***	-0,118***	-0,252**	-0,107**	-0,131**
Posición Tecnológica (PT)	-0,294***	-0,291***												
PT*EE		-0,047												
PT*ED		0,035												
Innovación de productos (IP)			0,235***	0,202***										
IP*EE				0,157										
IP*ED				0,077										
Innovación de procesos (IPR)					0,342***	0,337***								
IPR*EE						-0,033								
IPR*ED						0,065								
Innovación de Gestión (IG)							0,292***	0,381***						
IG*EE								-0,463**						
IG*ED								-0,066						
Calidad (Q)									0,213***	0,126*				
Q*EE										0,070				
Q*ED										0,098*				
RRHH											0,254***	0,261***		
RRHH *EE												-0,179*		
RRHH *ED												0,157		
Formación Alto Directivo (FAD)													0,170***	0,182***
FAD*EE														-0,071
FAD*ED														0,043
<b>F</b>	20,676***	13,840***	11,955***	8,014***	16,153***	10,758***	13,021***	9,508***	14,429***	10,159***	17,729***	13,630***	11,713***	8,264***
<b>R<sup>2</sup></b>	0,124	0,125	0,089	0,090	0,139	0,139	0,109	0,119	0,090	0,095	0,108	0,123	0,074	0,079
<sup>(2)</sup> Δ <b>R<sup>2</sup></b>		0,001		0,001		0		0,010		0,005		0,015		0,004

(1): Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados (beta).

(2) Los R<sup>2</sup> de los modelos i.2 son comparados con respecto al R<sup>2</sup> de los modelos i.1.

(\*\*\*): Significativa al nivel p<0.01; (\*\*): significativa al nivel p<0.05; (\*): significativa al nivel p<0.1.

variable, la F global del modelo, el R<sup>2</sup> y el incremento de R<sup>2</sup> al pasar del modelo i.1 al i.2.

Todos los modelos de regresión efectuados son significativos, hecho que hace evidente que las variables independientes explican las variaciones en el indicador global de resultado o éxito competitivo.

La variable **tamaño** explica variaciones en el éxito competitivo de las MiPyMEs, aunque no en todos los modelos. Los resultados de los mo-

delos de regresión indican que en los modelos que incluyen como variables independientes la **innovación en productos y las capacidades directivas**, el tamaño es significativo, ya que esto explica variaciones en la competitividad de las MiPyMEs cuando se introduce en el modelo junto con innovación o capacidades directivas, no encontrando influencia significativa del tamaño con el resto de variables analizadas.

Tal y como se indicó al inicio del trabajo, se corrobora el poder explicativo que tienen los **recur-**



**recursos y capacidades** incluidos en el análisis sobre la competitividad de las MiPyMEs. Los resultados evidencian que los **recursos tecnológicos**, la **innovación**, la **calidad**, la **dirección de recursos humanos** y las **capacidades directivas** son variables que, tanto en los modelos que no incorporan la interacción con la estrategia (modelo i.1) como cuando se incorpora dicha interacción (modelo i.2), implican variaciones positivas y significativas en el éxito competitivo.

En cuanto a los resultados obtenidos para la primera de las hipótesis se observa que las MiPyMEs con una **estrategia exploradora** obtienen mejores resultados que las que siguen una defensiva o analizadora. Este hecho se confirma para los modelos que incluyen innovación en productos y en gestión, calidad, procesos de recursos humanos y capacidades directivas; no se confirma cuando se trabaja con los modelos que incorporan las variables de posición tecnológica e innovación en procesos. Adicionalmente, la estrategia defensiva es significativa y con signo negativo en seis de los modelos de regresión efectuados. Por todo ello, se acepta la hipótesis 1. Además, como consecuencia, se puede afirmar que seguir una estrategia defensiva limita, en general, el éxito de la empresa.

En cuanto al efecto en el indicador global de resultado de la interacción de la estrategia con cada uno de los recursos y capacidades, los resultados de los análisis no son concluyentes. No se confirma la influencia en los resultados del **ajuste entre recursos tecnológicos y estrategia empresarial**, ya que ni el incremento en el  $R^2$  ni los coeficientes multiplicativos son significativos por lo que se rechaza la hipótesis 2.

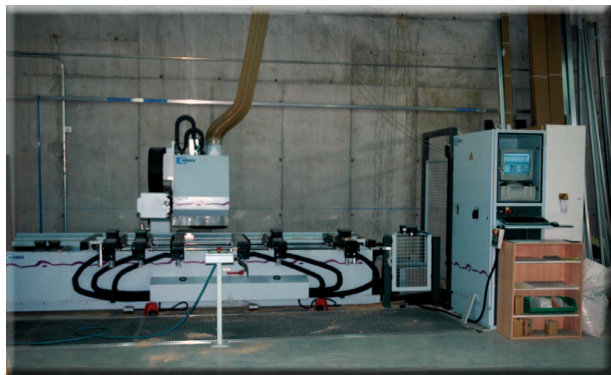
Al analizar el modelo que incorpora la **calidad**, se obtiene que el coeficiente de interacción de la calidad con la estrategia defensiva ( $Q^*ED$ ) es significativo y positivo, pero no el coeficiente de interacción con la exploradora. Esto indica que, con referencia a las empresas analizadoras, el ajuste de la calidad y la estrategia defensiva tiene un efecto positivo en los resultados.

Asimismo, respecto a la innovación en gestión, se observa que el coeficiente de interacción de esta variable con la estrategia exploradora ( $IPR^*EE$ ) es significativo y negativo, pero no el coeficiente de interacción con la defensiva, por lo que cabe afirmar que, con referencia a las empresas analizadoras, el ajuste de la innovación en gestión y la estrategia exploradora tienen un efecto negativo en los resultados. Esto puede deberse a que las altas inversiones en innovación que las empresas exploradoras necesitan para mantener su comportamiento proactivo pueden implicar descensos de los resultados en el corto plazo.

Con respecto a la innovación en productos, procesos y gestión, dirección de recursos humanos y capacidad directiva, tampoco es posible ratificar el efecto en los resultados del ajuste de estas variables con la estrategia empresarial seguida dado que ni el incremento del  $R^2$  ni los coeficientes multiplicativos son significativos, por lo que no se pueden aceptar las hipótesis 4, 5 y 6.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Una de las aseveraciones que se puede hacer con los resultados obtenidos es que el tamaño explica parcialmente el éxito alcanzado por las MiPyMEs. Puede afirmarse que el debate acerca de la influencia del tamaño sobre la competitividad se mantiene abierto. Tradicionalmente, la competitividad se ha venido asociando positivamente a dicha variable (Camisón, 1997), justificándose por los beneficios que representan en las empresas de mayor tamaño las economías de escala, el mayor poder de negociación y solidez de estructuras financieras y la facilidad de acceso a mercados internacionales. Queda así constancia de que la mayor proximidad al mercado, la cultura de confianza, así como la flexibilidad no necesariamente implican la obtención de ventajas competitivas por parte de las organizaciones pequeñas.



Los resultados obtenidos confirman que todos los recursos y capacidades introducidos tienen una influencia positiva en la competitividad de la empresa. La innovación se confirma como una de las ventajas competitivas encontradas como clave del éxito, resultado consistente con investigaciones previas como la de Pil y Holweg, 2003. Asimismo, la necesidad de adaptación a los requerimientos de los clientes debe realizarse prestando especial atención a la calidad del producto o servicio. El que los productos de las MiPyMEs certificadas sean mejor aceptados lleva a recomendar una mayor atención a la inversión en aseguramiento de la calidad. Además, se caracterizan por una gestión de los recursos humanos que permite atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas para su desarrollo (Gómez-Mejía *et al.*, 2001), factor que es clave para su éxito competitivo. También, la ausencia de capacidad en el directivo es una de las principales causas de fracaso en las MiPyMEs. La revisión realizada permite afirmar que éstas deben estar dirigidas por personas que se adapten con facilidad a nuevas situaciones, manejen grandes volúmenes de información, sean capaces de gestionar en entornos inciertos y se orienten a la innovación.

Por último, se concluye que el modelo propuesto se corrobora parcialmente. Se comprueba que la elección de la estrategia influye en el éxito competitivo, además de quedar patente la influencia de los recursos y capacidades en este último. Por el contrario, no se constata que la interacción de la estrategia empresarial y los recursos y capacidades tengan un claro efecto en el indicador de resultados.

Los análisis efectuados ponen de manifiesto que las MiPyMEs que cuentan con una orientación exploradora obtienen mejores resultados que las que siguen una defensiva o analizadora. Este logro de mejores resultados se debe, fundamentalmente, a su mayor capacidad de adaptación (Veliyath y Shortell, 1993) o ajuste (Segev, 1987), y a la aplicación de su visión proactiva (Camisón, 1997).

Si bien los resultados confirman que los recursos y capacidades son determinantes para el éxito de las MiPyMEs, en lo relativo al ajuste entre la estrategia exploradora y dichos recursos y capacidades no se obtienen los resultados que cabría esperar, aspecto que queda abierto al desarrollo de nuevas investigaciones.

En síntesis, este trabajo corrobora que la MiPyME de éxito se caracteriza por gestionar de forma eficaz sus recursos tecnológicos, la innovación, la calidad de sus productos, los recursos humanos y las capacidades directivas. Por el contrario, no ha sido posible corroborar que las citadas variables tengan una influencia positiva y significativa al interactuar con la estrategia empresarial. Por otra parte, existe suficiente evidencia empírica para afirmar que aquellas empresas que siguen una orientación exploradora son más competitivas y obtienen mejores resultados que las que optan por una defensiva o analizadora.

A partir de las conclusiones y reflexiones realizadas es pertinente abrir líneas futuras de investigación que profundicen en el estudio y contraste de las relaciones planteadas en este trabajo que no se han podido aceptar tras la realización de los análisis.



## REFERENCIAS

- ARAGÓN, A y A.M., RUBIO, Factores asociados con el éxito competitivo de las PyME industriales en España. *Universia Business Review*, 8, 38-51, 2005.
- ARAGÓN SÁNCHEZ, A y G., Sánchez-Marín, Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, vol. 43, (3) 287-308, 2005.
- CAMISÓN, C., *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*, Madrid: Cívitas, 1997.
- CHANDLER, G.N. y S., HANKS, Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, 331-349, 1994.
- DIERICKX, I. y K. COOL, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, vol.35, (12) 1504-1513, 1989.
- GÓMEZ MEJÍA, L.R., D. B. BALKIN y R.L. CARDY., *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall, 2001.
- LLOYD-REASON, L., K. MULLER y S. WALL., Innovation and educational policy in SMEs: a Czech perspective. *Education & Training*, vol. 44, (8/9) 378-387, 2002.
- MILES, R.E. y C.C. SNOW, *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MORCILLO, P., *Dirección estratégica de la tecnología e innovación. Un enfoque de competencias*, Madrid: Cívitas, 1997.
- O'REGAN, N. y A. GHOBADIAN, Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol.54, (2) 81-97, 2005.
- PENROSE, E.T., *The Theory of the growth of the firm*, New York: Wiley, 1959.
- PIL, F. y M. HOLWEG., The advantages of thinking small. *Mit Sloan Management Review*, 33-39, 2003.
- PORTER, M.E., *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press, 1980.
- QUINN, R.E y J. ROHRBAUGH, A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, vol. 29,(3) 363-377, 1983.
- RIBEIRO, D., Rendimiento de las pyme innovadoras. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol.12, (3) 119-132, 2003.
- ROGOFF, E.G., LEE, M. y SUH, D., Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. *Journal of Small Business Management*, vol. 42, (4) 374-376, 2004.
- RUBIO, A.M. y A. ARAGÓN, Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme, *Cuadernos de Gestión*, vol. 2, (1) 49-63, 2004.
- SEGEV, E., Strategy, strategy making and performance in a Business Game. *Strategic Management Journal*, vol. 8, 565-577, 1987.
- SLATER, S.F. y J.C. NARVER, Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles y Snow strategy types, *European Journal of Marketing*, vol. 27, 33-51, 1993.
- SPANOS, Y.E., ZARALIS, G. y LIOUKAS, S., Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25 139-165, 2004.
- VELIYATH, R. y S.M. SHORTELL, Strategic orientations, strategic planning system characteristics and performance. *Journal of Management Studies*, vol. 30, 359-381, 1993.
- WANG, C.K. y B.L. ANG, Determinants of venture performance in Singapore. *Journal of Small Business Management*, vol. 42, (4), 347-363, 2004.
- WARREN, L. y W. HUTCHINSON, Success factors for high-technology SME's: a case Study from Australia. *Journal of Small Business Management*, July, 86-91, 2000.
- WERNERFELT, B., A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, July, vol.5, 171-180, 1984.
- WRIGHT, P., et al., Strategic profiles and performance: an empirical test of select key propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19, 245-254, 1991.
- Fotografías: Propiedad del autor.