

Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica

Business strategies for competitiveness and growth of SMEs.
Empirical evidence

Luis Aguilera Enríquez,¹ Martha González Adame,²
Rodrigo Rodríguez Camacho³

Aguilera Enríquez, L.; González Adame, M.; Rodríguez Camacho, R., Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES: Una evidencia empírica, *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 53, 39-48, 2011.

RESUMEN

La variable crecimiento se ha estudiado desde diversos enfoques; para las PYMES de diferentes ramas económicas, el crecimiento en ventas es una variable que se puede predecir bajo mecanismos de naturaleza estadística. Los resultados aquí expresados provienen de una muestra de 109 empresas de diferentes sectores y características de tamaño diferente; el principal método estadístico utilizado fue el Análisis de Regresión, y para llevarlo a cabo se introdujeron seis variables compuestas para los factores de competitividad: tecnologías de información, innovación, esfuerzos comerciales, recursos humanos, calidad y tecnología, con la variable ventas como elemento dependiente. Lo anterior dio como resultado que las variables de Recursos Humanos y calidad tienen un peso específico reducido, además de que no resulta más importante la innovación que los esfuerzos comerciales, sino que en realidad los

Palabras claves: estrategias, PYMES, crecimiento, ventas, innovación, competitividad.

Key words: strategies, SMB, growth, sales, innovation, competitiveness.

Recibido: 8 de Marzo de 2011, aceptado: 10 de Noviembre de 2011

¹ Depto. de Administración Básica, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, laguiler@correo.uaa.mx.

² Depto. de Administración Básica, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, mgonzale@correo.uaa.mx.

³ Depto. de Administración Básica, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, admon_basica@yahoo.com.mx.

dos producen sinergia y se ve reflejado en el concepto de ventas.

ABSTRACT

The growth variable has been studied from various approaches for small businesses in the engineering sector, thus the growth in sales is a variable that can be predicted through arrangements of a statistical nature. The results expressed here are from a sample of 109 companies from different sectors and different size characteristics. The main statistical method used was Regression Analysis, and in order to carry this out, six variables were introduced to the factors of Competitiveness composed by technology information, innovation, commercial efforts, human resources, quality and technology (with sales as a dependent variable). The results showed that the variables of human resources and quality have a low specific weight, in addition that innovation is not more important than commercial efforts, instead the two variables produce synergy and is reflected in the sales concept.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial el análisis de la situación de competitividad es una herramienta necesaria, aunque, según González (2009), no siempre es evaluada como una variable que resulta de la interacción de muchas variables, tanto de orden interno a la empresa como de aquellas que están presentes en el entorno empresarial. Al respecto, Cuervo (2004) propone que la creación de riqueza y el dinamismo de un país se sustentan

sobre la competitividad de sus empresas, y ésta depende básicamente de las capacidades de sus empresarios y directivos.

Sánchez (2009) destaca que la crisis financiera internacional obligó a reflexionar sobre la viabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, reconociendo el papel que las MIPYMES, por ser un instrumento de cohesión y estabilidad social al dar oportunidades de empleo (bien sea formal o informal) a personas con o sin formación profesional, por ello el conocimiento del comportamiento de los sectores productivos en México es útil para entender la dinámica de los factores que motivan el crecimiento en las actividades económicas.

En el presente trabajo de investigación, se analizaron empresas de diferentes ramas económicas en Aguascalientes. En la tabla 1 se destaca el lugar a nivel nacional que ocupan dichas empresas.

El objetivo de esta investigación es analizar las variables que intervienen para el crecimiento y la competitividad de la muestra estudiada de PYMES de Aguascalientes, para ello se tomaron en consideración las ventas (crecimiento) y los esfuerzos comerciales, como la inversión en publicidad, la calidad, los recursos humanos, el uso de tecnologías de información y comunicación, el grado de automatización de los procesos (tecnología), y la innovación o la intención de desarrollar nuevos productos que puedan satisfacer a los consumidores.

Discusión teórica

Desde la perspectiva de las estrategias empresariales, Andrews (1998) precisa que la estrategia es

un patrón de decisiones en la compañía que determinan los objetivos y metas, generando planes y políticas para el logro de los mismos y considerando los factores económicos y humanos en beneficio de los accionistas –empleados y clientes– y la comunidad; sin embargo, en la formulación de estrategias, al menos para Munive *et al.* (2004), existen las estrategias deliberadas y aquellas referentes al aprendizaje incremental. Así, la idea de que las organizaciones tienen algún tipo de estrategia se puede definir como las acciones que toman las organizaciones en la búsqueda para conseguir sus objetivos (Beaver, 2007), porque posibilita un entorno favorable y positivo para el desempeño organizacional.

Las estrategias orientan las decisiones y permiten que los planes operativos se realicen de forma concurrente al logro de los objetivos de la empresa con la finalidad de incrementar las posibilidades de cumplimiento de objetivos y metas. Burgelman (2002) define el concepto de estrategia como la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros.



Figura 1. Industria metalmecánica en Aguascalientes.

Tabla 1. Principales ramas económicas y su importancia en Aguascalientes

Rama económica	Lugar nacional
Fabricación de equipo de comunicación.	2
Fabricación de maquinaria y equipo para el comercio y los servicios.	2
Fabricación de componentes electrónicos.	3
Fabricación de automóviles y camiones	5
Autotransporte de carga especializado.	5
Confección de prendas de vestir.	8
Fabricación de partes para vehículos automotores.	10
Fabricación de productos de plástico.	13

Fuente: INEGI, 2010.

Se puede, entonces, definir una estrategia como un patrón de acciones o plan que alineado con las metas, políticas y valores de la empresa, tomándolos como un todo, permite la utilización de recursos para el fortalecimiento de competencias en un ambiente de negocios competitivo, donde los rivales enfocan sus esfuerzos al logro de ventajas competitivas (Quinn y Voyer, 1998).

Cuando se habla del concepto de competitividad surgen una gran cantidad de autores que lo abordan desde diversos ángulos. Aragón (2005) sostiene que la aptitud de la empresa para obtener resultados superiores depende fundamentalmente de su habilidad para adquirir y coordinar recursos situando a la empresa dentro de la teoría de recursos y capacidades, como el centro del análisis de la competitividad empresarial (Aragón y Rubio, 2005 y 2007; Aragón *et al.*, 2010). Por su parte, Peñaloza (2005) y Sandra y Figueroa (2005) relacionan la posición competitiva con la forma en que percibe la información del entorno y los mecanismos mediante los que toma sus decisiones. En primer lugar hay que reconocer que existe una fuerte relación entre la estrategia adoptada por la empresa y el entorno empresarial donde desarrolla sus actividades (Markides, 1999), lo cual definirá cuáles son las características internas de la empresa que podrán ser utilizadas para la generación de ventajas competitivas. Figueroa y Fernández (1997) destacan que las fuerzas competitivas presentes en el entorno empresarial son específicas para cada sector y actividad productiva. Kent y Mentzer (2003) indican que el punto focal de la administración de proveedores es un factor que determina la competitividad de la empresa, destacando mejoras en el proceso de toma de decisiones, donde las tecnologías de comunicación y los sistemas de información facilitan tales interacciones.

Otra estrategia que define la competitividad es la diversificación, que para Rumelt (1982) adquirirá el carácter de relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, mercados comunes o tecnologías compartidas para incrementar la participación de mercado y el crecimiento en ventas (como una medida indirecta de ello); sin embargo, existe la discusión sobre los mecanismos para acercar las mediciones de competitividad a los esquemas tradicionales del análisis económico; González (2009) señala algunas de las representaciones más estudiadas al respecto y pone los ejemplos de "el diamante" de Porter, "el

doble diamante de Rugman" o "el modelo de los nueve factores de Cho".

La innovación es un variable de suma importancia. Witt (2002), Furio Blasco (2005) y Berumen (2008) –citando a Schumpeter (1912)– mencionan que la innovación consiste en la utilización productiva de algo nuevo (bienes con nueva calidad, nuevo método productivo, nuevo mercado, nuevas fuentes de materias primas o nuevos esquemas de organización). En los antecedentes que dan origen al concepto de innovación se puede citar a Hadjimanolis (2000), quien señala que la mayoría de los estudios sobre innovación se han concentrado en empresas grandes, que por su estructura organizacional y su carácter de orientación a mercado, son por naturaleza innovadoras. Al respecto Sutton (1980) indica que la innovación es un proceso que implica la elaboración de productos y servicios con cierto grado de novedad para quien los adopta; también Frenkel (2003) indica que la innovación faculta a las empresas para operar más eficientemente y mejorar su habilidad para ofrecer productos al mercado, resaltando el importante rol de la información y el conocimiento en el cambio de procesos y tecnología.

Otras de las variables se refiere al factor humano, y ésta es productora de innovación; Hamel y Prahalad (1994) sostienen que si una empresa no es la primera en introducir una innovación es a consecuencia de que su recurso humano no tenga las competencias y capacidades necesarias; estos mismos autores definieron el concepto *Core Competences* como medida de la capacidad de liderazgo y éxito de la empresa por su nivel de costos, nivel tecnológico, infraestructura, conocimiento del negocio, habilidad productiva, administración de la cadena de abastecimientos, habilidades y conocimientos de sus directivos y personal operativo. Lo anterior se fundamenta en los principios propuestos por Barney (1991), quien ubica a los recursos de propios de las empresas como los factores mediante los cuales se podrá hacer frente a los cambios y oportunidades que el medio ambiente empresarial ofrece.

Desde las primeras aproximaciones al concepto de crecimiento realizadas por Penrose (1952), han aparecido un gran número de artículos que abordan diferentes aspectos de la misma variable. Una de las características presentes en México es que en la mayor parte de las empresas pequeñas, la propiedad y la gestión de la empre-

sa se concentra en la figura del propietario-gerente, el cual ocupa un rol estratégico de líder en la organización al concentrar la mayoría de las decisiones estratégicas" (BID-IKEI, 2005). En este sentido, Taboada (2004) señala la importancia de evaluar la conveniencia de cooperar, ya que los empresarios deben reconocer sus debilidades internas para buscar oportunidades de asociación con otras empresas.

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

La esencia de la empresa definida por Cervo (2004) será una especialización de funciones, teniendo el mismo sentido de establecer mecanismos para conseguir objetivos de ventas, de

utilización de activos y generación de valor, que llevan implícita la definición de competitividad; sin embargo, existen diferentes formas de medir el crecimiento empresarial, según la fuentes de información (tabla 2), que está supeditado a la disponibilidad de información que cada empresa otorga de las variables involucradas.

Por ejemplo, el crecimiento empresarial ha tomado como dimensiones el número de empleados, el volumen de ventas, la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa, el volumen de ventas/valor añadido y también el volumen de ventas/activo total; con base en lo anterior, en este estudio se tomará el crecimiento como volumen de ventas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación es de tipo correlacional, no es experimental y seccional. Ello se debe, en gran medida, a que el análisis de variables en

Tabla 2. Indicadores para la medición del crecimiento empresarial

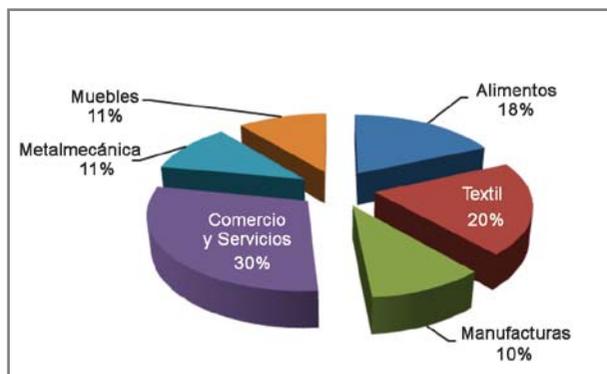
Medición de crecimiento	Autor/Año
Número de empleados.	Evans (1987), González Núñez (1988), Kraybill y Variyam (1992), Ocaña <i>et al.</i> (1994), Becchetti y Trovato (2002)
Volumen de ventas.	Petrakis (1997).
Inversión neta.	Maroto Acín (1996), Schianterelli (1996), López Gracia <i>et al.</i> (1999), Raymond <i>et al.</i> (1999).
Inversión bruta.	Mato (1989).
Diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa.	Varaiya <i>et al.</i> (1987).
Volumen de ventas y valor añadido.	Maravall (1984).
Volumen de ventas y activo total.	Chittenden <i>et al.</i> (1996).
Activo total neto, ingresos de explotación y valor añadido.	González Pérez y Correa Rodríguez (1998).
Número de empleados, ventas y activo total.	Lang <i>et al.</i> (1996), Heshmati (2001).
Número de empleados, ventas y rentabilidad.	Birley y Westhead (1990).
Número de empleados, volumen de ventas, activo total y valor añadido.	Calvet <i>et al.</i> (1989).
Número de empleados, volumen de ventas, fondos propios y valor añadido.	Antón Martín <i>et al.</i> (1990).
Valor multicriterio.	Bueno Campos <i>et al.</i> (1984), Bueno Campos y Lamothe Fernández (1986), Correa Rodríguez (1999), Correa Rodríguez <i>et al.</i> (2001).

Fuente: elaboración propia.

el entorno empresarial no necesariamente permite la adopción de protocolos de investigación que puedan esperar la implementación de estrategias y la evaluación de los resultados a corto y mediano plazos (porque se pone en riesgo la viabilidad de la propia empresa y la permanencia de la misma en el mercado, lo cual afecta directamente a los empleados).

Se empleó una encuesta con 159 reactivos agrupados en 58 preguntas, siguiendo la escala de Likert con 5 niveles de respuesta desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. La captura de información obtenida en las encuestas se codificó en el programa SPSS, se realizaron los procedimientos descriptivos generales, la fiabilidad del instrumento dio un valor de *alfa de Cronbach* de 0.952 y para la prueba de hipótesis se realizaron análisis de regresión.

La distribución de empresas se realizó por actividad, según la Secretaría de Economía (Aceves, 2004), como base para el cuestionario aplicado y bajo el procedimiento de muestreo estratificado; el número y porcentaje de empresas según rama económica se presenta en la gráfica 1.



Gráfica 1. Giros de las empresas analizadas en el estado de Aguascalientes.

El paso inicial fue determinar a través de una matriz de correlación las interacciones entre los ítems de la encuesta relacionados con cada variable específica. De ahí se seleccionaron aquellos ítems con mayor interrelación y se procedió a agruparlos en variables de respuesta. El principal método estadístico utilizado fue el Análisis de Regresión, y para llevarlo a cabo se introdujeron 6 variables compuestas:⁴ Variable TI (tecnologías de información y comunicación), Variable IN (innovación), Variable C (esfuerzos comerciales),

Variable R (recursos humanos), Variable Q (calidad), Variable T (tecnología) y la Variable Crecimiento estuvo evaluada bajo el concepto de ventas anuales (V). La ecuación general es la siguiente:

$$V = a + \sum_{i=0}^n TI + \sum_{i=0}^n IN + \sum_{i=0}^n C + \sum_{i=0}^n R + \sum_{i=0}^n Q + \sum_{i=0}^n T$$

Dado que el P-valor en la tabla ANOVA es inferior a 0.05, hay una relación estadísticamente significativa entre las variables en el 95% nivel de confianza. El estadístico R-cuadrado indica que el modelo que se haya instalado explica 91,782% de la variabilidad en venta metal-mecánica. La ajustada de R-cuadrado estadísticamente que es más adecuado para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es 81,9205%. La norma error de la estimación muestra la desviación estándar de los residuos, que es de 0,339192. Este valor puede ser usado para construir límites de predicción para las nuevas observaciones seleccionadas. El error absoluto medio (MAE) de 0.175137 es el valor medio de los residuos. El Durbin-Watson (DW) pone a prueba los residuos para determinar si existe alguna correlación significativa, dado que el valor de P es mayor que .05. Para determinar el modelo se puede simplificar, sólo se tiene que observar que el P-valor más alto en las variables independientes es de 0.8737, que pertenece a las TIC metal-mecánicas, dado que P-valor es mayor o igual a 0.10, el término no es estadísticamente significativo en la confianza del 90% o más nivel, por lo tanto, debe ser eliminado.

Con ello se facilitó la interpretación de resultados, además de que con esta información se puede establecer por el método de Análisis de Componentes Principales,⁵ donde la ponderación de cada variable individual en su afectación en cada coeficiente del factor es la ecuación resultante.

Se eligió como prueba la ecuación de regresión, ya que permite, en primer lugar, identificar aquellas variables que aporten validez a la misma, y en segundo, determinar cuál de las va-

⁴ Se tomaron los valores de cada una de las preguntas involucradas con cada factor y se obtuvo la sumatoria de los mismos. Con estas nuevas variables se procedió a realizar el Análisis de Regresión.

⁵ Con este análisis se obtiene la saturación de cada pregunta en torno a un factor específico.

riables tiene mayor impacto en la variable de respuesta (ventas); lo anterior facilita la presentación de los resultados de cada actividad económica, de manera que para dar respuesta al objetivo de investigación se plantean las siguientes hipótesis:

- H₁: Incrementar los esfuerzos de innovación tiene un mayor impacto en las ventas, que incrementar esfuerzos en los factores comerciales.
- H₂: Incrementar los esfuerzos en innovación produce un incremento en ventas.
- H₃: Fortalecer los esfuerzos de la actividad comercial influye positivamente en las ventas.

RESULTADOS

Las primeras consideraciones que se requieren son: para que algunos de los factores se puedan incluir en la ecuación de regresión, primero debe aportar validez estadística, la cual se presenta en la tabla 3.

- El siguiente paso fue obtener la ecuación que representa el comportamiento de las empresas encuestadas:

$$V = 3.79 + .94 C + 1.25 IN - 1.25 T - 2.18 TI$$

- Para aislar los impactos de las variables IN y C, fue necesario fijar los valores de las demás variables, de manera que se utilizaron los valores promedios de cada una (T= 2.43), (TI= 1.32), con ello la ecuación se redujo a:⁶

$$V = 2.12 + .94 C + 1.25 IN$$

- Si se considera que la escala de respuesta es tipo Likert de 1 a 5, donde el valor más alto representa mayores esfuerzos de cada variable, el cálculo deberá realizarse con el nivel medio de la escala que es el 3, y sirve para la comparación de los valores medios.

Para asegurar que los valores representen fielmente el posible escenario de mejora, se pueden considerar los valores del límite inferior, de manera que cualquiera de los tres sobrepasa el valor de ventas resultado de la aplicación de las encuestas (1.5), ubicándolo cercano a los 5 millones de pesos anuales (tabla 4).

DISCUSIÓN

Primeramente, se debe recalcar que la competitividad adquiere dimensiones para su evaluación (Perea y Rivas, 2008), entre ellas se pueden des-

Tabla 3. Resumen de correlaciones entre variables

Variables	V	C	IN	T	Q	R	TI
Correlación Significativa (**)	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí
Análisis Regresión P-value	.0211	.0852	.0156	.6738	.0403	.0075	.8737

Tabla 4. Resultados por sustitución de valores en la ecuación

	C	IN	T	TI	Valor de V ¹	Límites inf. - sup.
Promedio obtenido de las encuestas	1.50	1.74	2.43	1.32	1.5	
Valor para calcular con la ecuación	3.0	3.0	2.43	1.32	4.5	3.8 a 5.0
Fijando el valor de IN	3.0	1.74	2.43	1.32	2.9	2.2 a 3.5
Fijando el valor de C	1.50	3.0	2.43	1.32	3.1	2.4 a 3.7

Fuente: elaboración propia.

⁶ La ecuación tiene un p-value de 0.0966, con un R² de .6326 lo que le da validez estadística.

tacar la Innovación (Schroeder, 1992), la calidad (Gaither y Frazier, 2000), los aspectos comerciales relacionados con la mercadotecnia (Stanton *et al.*, 1996; Díez de Castro, 2001; Hill y Gareth, 2009; Dickson y Ginter, 1987; Thompson y Strickland, 2005) y la administración del factor humano (Kotter y Schlesinger, 2008; Mendoza, 1998).

De esta forma, se puede retomar la noción de que las capacidades que colocan a una empresa por encima de otras se refiere a aquello que la organización hace mucho mejor que las compañías rivales y que las demás no pueden igualar; éste es el hilo conductor hacia la medición de ventas como medida indirecta de la competitividad.

La medición de las ventas como un indicador que complementa el concepto de competitividad es un instrumento que parte de datos de fácil comprensión para el empresario, tanto Blázquez *et al.* (2006) como Bonales (2001) relacionan el concepto de crecimiento empresarial con el de competitividad (en este caso medido como crecimiento en ventas), sin embargo, la utilización de una ecuación de regresión que intente reflejar el comportamiento de un sector no es necesariamente lo más sencillo de explicar para los gerentes de empresa. De manera que el primer paso para su construcción fue la incorporación de todos los factores (tecnologías de información, innovación, esfuerzos comerciales, recursos humanos, calidad y tecnología) y se calculó una ecuación (con la variable ventas como elemento dependiente) para cada combinación de factores; de ello resultó que algunos factores no aportaban validez estadística a la propia ecuación, como fueron recursos humanos y calidad.

Así, la ecuación resultante tiene un R^2 de .6326 que ajusta bastante bien el comportamiento de los datos con el valor de ventas calculado por la misma.⁷

Con los resultados obtenidos se tiene suficiente evidencia para ubicar las hipótesis propuestas para rechazo o no rechazo, según se haya satisfecho las afirmaciones.

⁷ Como el P-value de la tabla de ANOVA (0.0966) está por debajo de 0.10, existe evidencia estadísticamente significativa de relación entre las variables de la ecuación con un nivel de confiabilidad del 90%.

H₁: Incrementar los esfuerzos de innovación tiene un mayor impacto en las ventas, que incrementar esfuerzos de la actividad comercial.

- *Rechazar*, porque no existe diferencia significativa que apoye un mayor impacto debido a la innovación. Las variaciones son de 2.9 y 3.1 en el valor de ventas.

H₂: Incrementar los esfuerzos en innovación produce un incremento en ventas.

- *No rechazar*, porque el valor de ventas cambió de 1.5 a 2.9

H₃: Fortalecer los esfuerzos de la actividad comercial influye positivamente en las ventas.

- *No rechazar*, porque el valor de ventas cambió de 1.5 a 3.1.

La información presentada en este documento aporta elementos para que los gerentes de empresas identifiquen los factores que debieran considerarse para la toma de decisiones, aunque es entendible, según Chauca (2000), que la administración estratégica de la competitividad conlleva un proceso complejo de integración de información oportuna.

De manera que el proceso de formulación de estrategias, según Hofer y Schendel (1978) y Miranda (2007), debe ser alimentado con datos provenientes de fuentes internas y externas, donde se puedan encontrar parámetros de medición, esquemas de cooperación, mecanismos de respuesta y métodos de evaluación de la efectividad de cada estrategia. En otro sentido, Ross *et al.* (2001) aportan que las tecnologías asociadas a los sistemas de información y al propio Internet conducirán a las empresas en un futuro a modificar los límites propios, a la vez que demandan nuevas habilidades y conocimientos por parte de toda la organización. Mientras que sobre los factores comerciales que involucran aspectos como el precio, el propio producto, la plaza, los mecanismos de promoción y la participación de mercado han sido abordados por Parnell (1997), Camisón *et al.*, (2007), Camisón Zornoza (2007), Villar López y Camisón Zornoza (2009) y Thomas *et al.*, (1991), entre otros muchos, resultando natural la comparación entre los esfuerzos realizados en términos comerciales contra los resultados espe-

rados (crecimiento en ventas) como indicador de mejora de la posición competitiva.

Una de las aportaciones del presente trabajo es determinar que no resulta más importante la innovación que los esfuerzos comerciales, sino que en realidad los dos producen sinergia y se ve reflejado en el concepto de ventas. En el ambiente empresarial, muchas veces, se asume que debido a que "no se puede ser bueno en todo" será mejor decidirse por una de las estrategias, cuando lo que aquí se propone es que los dos conceptos deben coexistir debido a que ambos fortalecerán aún más la posición competitiva (medida indirectamente por el incremento en ventas).

Si se evalúan los componentes particulares de cada uno de los conceptos se obtiene que al variar únicamente la inversión en publicidad, de la mano del establecimiento de un departamento de mercadotecnia, se obtendrán resultados que no mejoran el valor de ventas existente. Lo mismo sucede si sólo se busca automatizar los procesos y se invierte en el desarrollo de nuevos productos, puesto que el resultado en el incremento en ventas es marginal.

CONCLUSIONES

Las investigaciones referentes al comportamiento, al desempeño o a las características que se encuentran en las PYMES de Aguascalientes sólo podrán ser consideradas útiles en la medida en que los resultados que arrojen puedan ser interpretados y replicados para un número mayor de empresas de manera que se puedan generalizar características y comportamientos. Por ello, los datos analizados en esta investigación son, a juicio de sus autores, suficientes para inferir recomendaciones, que los responsables de tomar decisiones evaluarán para determinar si tomarán medidas para obtener alguna ventaja competitiva.

Una de las características de las estrategias, según Martínez (1999) es que se inscriben dentro de un proceso de mejoramiento dinámico, donde se deben revisar periódicamente los avances y logros relacionados con los objetivos trazados por la propia empresa. El resultado final de la presente investigación abre la discusión sobre la interacción que existe entre las variables que definen el crecimiento, generando líneas de investigación que busquen comprobar o rechazar lo aquí expuesto a la luz de nuevos datos.

LITERATURA CITADA

- ACEVES, V., *Dirección Estratégica*. México: McGraw Hill. 2004.
- ANDREWS, K.R., *The Concept of Corporate Strategy*: by H. Mintzberg, J. B. Quinn and S. Ghoshal. *The Strategy Process: Revised European Edition Prentice Hall Europe*, pp. 51-59, 1998.
- ARAGÓN SÁNCHEZ, A., Factores Asociados con el éxito competitivo de las PYME's industriales en España. *Revista Universia Business Review, Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, Universidad de Murcia*. Volumen Cuarto Trimestre: pp. 38-50, 2005.
- ARAGÓN SÁNCHEZ, A.; RUBIO BAÑÓN, A., Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*. 216: pp. 25-69, 2005.
- ARAGÓN SÁNCHEZ, A.; RUBIO BAÑÓN, A., La competitividad de la pyme industrial española. *Cuadernos de información económica*. 199: pp. 141-152, 2007.
- ARAGÓN SÁNCHEZ, A.; RUBIO BAÑÓN, A.; SERNA, A.M.; CHABLÉ, J.J., *Estrategia y competitividad empresarial: un estudio de las Mipymes de Tabasco*. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. 47: pp. 4-12, 2010.
- BARNEY, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1): pp. 99-120, 1991.
- BEAVER, G., The Strategy payoff for smaller enterprises. *Journal of Business Strategy*. pp. 11-17, 2007.
- BERUMEN, S.A., Una aproximación a la construcción del pensamiento neoschumpeteriano: más allá del debate entre ortodoxos y heterodoxos. *Revista No. 845 Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. España*. pp. 135-146, 2008.
- BID-IKEI, *Responsabilidad social de la empresa en las PYME's de Latinoamérica*. Washington, USA: Banco Interamericano de Desarrollo-Instituto Vasco de Estudios e Investigación, 2005.

- BLÁZQUEZ, F.; Dorta, J.; VERONA, M., Concepto, perspectivas y medida del crecimiento Empresarial. *Cuadernos de Administración*. 19(31): pp: 165-195. 2006.
- BONALES, V., Competitividad de las empresas de Uruapan, Michoacán, exportadoras de aguacate a Estados Unidos de América (tesis doctoral). México: Instituto Politécnico Nacional, 2001.
- BURGELMAN, R., *Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company's future*. New York: The Free Press, 2002.
- CAMISÓN Z.C.; GARRIGÓS S.F.; PALACIOS M.D., Estrategias competitivas y desempeño empresarial; estudio comparativo de los modelos de robinson & pearce y miles & snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*. pp. 161-182: 2007.
- CAMISÓN ZORNOZA, C., ¿Quo vadis la empresa industrial española?: Fortalezas y debilidades ante los factores clave de éxito. *Universia Business Review*. (13): pp. 42-61, 2007.
- CHAUCA, P., *Administración estratégica para la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. El caso de las empresas manufactureras de la ciudad de Morelia, Michoacán (tesis doctoral)*. México: Instituto Politécnico Nacional, 2000.
- CUERVO, G.A., *Creación empresarial: sobre los empresarios*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid, 2004.
- DICKSON, P.; GINTER, J., Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*. 51(4): pp. 1-10, 1987.
- DIEZ DE CASTRO, E., *Administración y dirección*. Madrid: Mc Graw Hill, 2001.
- FIGUEROA; Fernández, Entornos competitivos: su caracterización y tipología en el contexto empresarial de Galicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 3(2): pp. 61-73, 1997.
- FRENKEL, A., Barriers and Limitations in the Development of Industrial Innovation in the Region. *European Planning Studies*. 11(2): pp. 115-137, 2003.
- FURIO BLASCO, E., *Los lenguajes de la Economía*. 2005. Edición digital. Texto completo en www.eumed.net/libros/2005/efb.
- GAITHER, N.; FRAZIER, G., *Administración de producción y operaciones*. México: Thompson Editores, 2000.
- GONZÁLEZ, G., Ganancias de competitividad: un enfoque agregado y de largo plazo. *Análisis Económico*. XXIV(57): pp. 81-104, 2009.
- HADJIMANOLIS, A., An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R & D Management*, Blackwell publishers. 2000.
- HAMEL, G., Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*. Jul.-Ago.: pp. 69-82, 1996.
- HAMEL, G.; Prahalad, C., *Competing for the future*. USA: Harvard BusinessSchool Press, 1994.
- HILL; Gareth, *Administración estratégica*. México: McGraw Hill, 2009.
- HOFER, C.; Schendel, D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul. MN: West Publishing, 1978.
- INEGI. (2010, abril 24). *Banco de Información Económica*. Retrieved from <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/bdiesi/bdie.html>.
- KENT; Mentzer, The Effect of Investment in Interorganizational Information Technology in a Retail Supply Chain. *Journal of Business Logistics*. 1-3 product 9201602, 2003.
- KOTTER, J.; SCHLESINGER, L., Choosing Strategies for Change. *Best of Harvard Business*. julio-agosto: pp. 3-10, 2008.
- MALTZ, A., Logistics: The Key to e-Retail Success. *Supply Chain Management Review*. Abril: pp. 1-13, 2004.
- MARKIDES, C., A Dynamic View of Strategy. *Sloan Management Review Massachusetts Institute of Technology*. 40(3): pp. 1-23, 1999.
- MARTÍNEZ, S.A., Dimensiones y factores determinantes de la competitividad internacional del granito. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 5(2): pp. 103-120, 1999.
- MENDOZA, N., *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Trillas, 1998.
- MIRANDA, A., La industria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectivas. *Contaduría y Administración*, UNAM. 221: pp. 211-248, 2007.
- MUNIVE, H.E.; DEWHURST, F.; Pritchard, M.; Barber, K., Modelling the strategy management process: An initial BPM approach. *Business Process Management Journal*. 10(6): pp. 691-711, 2004.
- PARNELL, J., New evidence in the generic strategy and business performance debate: A research note. *British Journal of Management*. 8: pp. 175-181, 1997.
- PENROSE, E.T., Biological analogies in the theory of the firm. *American Economic Association*. 42(5), 1952.

- PENROSE, E.T., *The Theory of the Growth of the firm*. Gran Bretaña: Oxford University Press, 1959.
- PEÑALOZA, M., Competitividad: ¿Nuevo Paradigma Económico? *Forum empresarial*, Universidad de Puerto Rico. 10(1): 42-67, 2005.
- PEREA, J.; RIVAS, L., Estrategias competitivas para los productores cafetaleros de la región de Córdoba, Veracruz, frente al mercado mundial. *Contaduría y Administración*, UNAM. 224: pp. 9-33, 2008.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G., The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Mayo-Junio: pp. 1-15, 1990.
- QUINN, J.; VOYER, J., Logical Incrementalism: Managing Strategy Formation. *The Strategy Process Prentice Hall Europe*. pp. 103-110, 1998.
- ROSS; VITALE; Weill, *Migrating to Profitable Electronic Commerce Business Models*. Boston, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 2001.
- RUMELT, R., Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*. 3: 359-369, 1982.
- SÁNCHEZ BARAJAS, G., *Las micro y pequeñas empresas mexicanas ante la crisis del paradigma económico de 2009*. Málaga, España: Edición electrónica gratuita, 2009. Texto completo en www.eumed.net/libros/2009a/524/.
- SANDREA, M.; BOSCÁN, M.; FIGUERA, J., Desempeño económico como factor de competitividad de las PYME zulianas productoras de calzado. *Multiciencias*, Universidad del Zulia, Venezuela. 5(1): pp. 17-29, 2005.
- SCHROEDER, R., *Administración de operaciones*. México: McGraw-Hill, 1992.
- SCHUMPETER, J.A., *The Theory of Economic Development*. Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1912.
- SIEM. *Directorio de Empresas*. México. D.F., 2008.
- STANTON, W.; ETZEL, M.; WALKER, B., *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill, 1996.
- SUTTON, C., *Economía y Estrategias de la Empresa*. México, D.F.: Limusa, 1980.
- TABOADA, I.E.; ¿Qué hay detrás de la decisión de cooperar tecnológicamente? Tesis Doctoral. México, D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana, 2004.
- THOMAS, A.; Litschert, R.; Ramaswamy, K., The performance impact of strategy-manager coalignment an empirical examination, 1991.
- THOMPSON, A.; Strickland, J., *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage, Concepts & Cases*. México: McGraw Hill, 2005.
- VILLAR LÓPEZ, A.; CAMISÓN ZORNOZA, C., Los modelos organizativos de la producción reticular e integrada en la empresa industrial española: rasgos distintivos y desempeño. *Universia Business Review*. (21): pp. 84-101, 2009.
- WITT, U., Evolutionary Is Schumpeter's Theory Of Economic Development? *Industry and Innovation*. 9(1-2): pp. 7-22, 2009.