

Estrategia de crecimiento para el éxito y la  
permanencia de las pymes de la industria  
agroalimentaria de la región centro norte de Sinaloa

CERVANTES-ROSAS, María de los Ángeles. PhD.

**ECORFAN®**

**ECORFAN-México**

*Estrategia de crecimiento para el éxito y la permanencia de las pymes de la industria agroalimentaria de la región centro norte de Sinaloa*

**Autor**

CERVANTES-ROSAS, María de los Ángeles. PhD.

**Diseñador de Edición**

SORIANO-VELASCO, Jesús. BsC.

**Producción Tipográfica**

TREJO-RAMOS, Iván. BsC.

**Producción WEB**

ESCAMILLA-BOUCHAN, Imelda. PhD.

**Producción Digital**

LUNA-SOTO, Vladimir. PhD.

**Editora en Jefe**

RAMOS-ESCAMILLA, María. PhD.

Ninguna parte de este escrito amparado por la Ley de Derechos de Autor, podrá ser reproducida, transmitida o utilizada en cualquier forma o medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: Citas en artículos y comentarios bibliográficos, de compilación de datos periodísticos radiofónicos o electrónicos. Visite nuestro sitio WEB en: [www.ecorfan.org](http://www.ecorfan.org)

ISBN: 978-607-8324-77-5

Sello Editorial ECORFAN: 607-8324

Número de Control B: 2016-10

Clasificación B (2016): 161114-0101

A los efectos de los artículos 13, 162 163 fracción I, 164 fracción I, 168, 169, 209, y otra fracción aplicable III de la Ley del Derecho de Autor.

## Agradecimientos

Al hacer un recuento del apoyo recibido para la culminación de este trabajo no puedo menos que agradecer a Dios por todo lo que me ha dado y además por rodearme de las mejores personas para poder lograr mis sueños.

Agradezco a mi director de tesis, el Dr. Sergio Alvarado Altamirano, mi director de lujo, en palabras de una doctora del núcleo básico del doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad de Occidente, elemento muy importante en la culminación de mi trabajo doctoral. A mis cotutores, la Dra. Marcela Rebeca Contreras Loera y el Dr. Juan Cayetano Niebla Zataráin, que estuvieron al pendiente de mis avances y con comentarios oportunos me guiaron en conjunto con mi director de tesis a la culminación de mi tesis doctoral.

A los doctores Domingo García Pérez de Lema de la Universidad Politécnica de Cartagena, España; Omaira Cecilia Martínez Moreno de la Universidad Autónoma de Baja California; Bertha Ermila Madrigal Torres de la Universidad de Guadalajara; quienes de manera desinteresada me recibieron en sus respectivas universidades, facilitaron la realización de las estancias doctorales y me hicieron parte de su vida científica y académica, aprendí tanto de ellos que no puedo menos que agradecerles todo el tiempo dedicado, por brindarme su amistad y compartir no solamente con ustedes sino con sus respectivos grupos de investigación tan bonitas experiencias que enriquecieron mi vida doctoral.

Agradezco a la Universidad de Occidente y a todos y cada uno de sus colaboradores que me brindaron su apoyo; en especial al Dr. Ramón Martínez Huerta, ejemplo de vida y de lucha, quién no sólo me permitió compartir un espacio académico sino que me permitió conocer su calidad como persona. A Karla Mascareño, ejemplo de eficiencia y eficacia. A Cristy, por hacernos la vida más agradable en los espacios doctorales, y no puedo dejar por fuera al rector de la Universidad, el M.C. Guillermo Aarón Sánchez y al exvicerector de finanzas, Dr. Ezequiel Avilés Ochoa por el apoyo recibido.

A mi querida amiga, Dra. Fridzia Izaguirre Díaz de León, por compartir sus conocimientos y sus palabras de aliento; a mí campus Guasave que tuve que dejar para dedicarme por completo al programa doctoral. Al Dr. Marco Antonio Rodríguez Peñuelas, mi maestro eterno de metodología.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología que hizo posible la realización de éste proyecto. A mis compañeros de doctorado y egresados por compartir los desafíos y el apoyo mutuo en los momentos difíciles, especialmente a Iván Noel Álvarez Sánchez, Luis Alfredo Gallardo, Dr. Luis Alfredo Vega y Dr. Emiliano Camacho<sup>†</sup>. Al Dr. Andrés Gutiérrez Márquez por su apoyo incondicional y su humildad para apoyarme. A todos los que no nombro pero que saben que fueron una parte muy importante en mi formación. Gracias.

## Contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Marco contextual y planteamiento del problema de investigación	5
1.1 Problemática de la pymes	5
1.2 Impacto de la globalización en las Pymes de la industria agroalimentaria	11
1.3 Planteamiento del problema de investigación	14
1.3.1 Crecimiento empresarial y permanencia de Pymes de la Industria Agroalimentaria	14
1.3.2 Síntomas y causas de la problemática que enfrentan las Pymes	15
1.3.3 Escenarios futuros de las Pymes de no lograr la permanencia empresarial	16
1.3.4 Alternativas de solución para lograr el éxito y la permanencia de las Pymes de la Industria Agroalimentaria Regional	17
1.4 Formulación del problema de investigación	17
1.4.1 Interrogante central	17
1.4.1.1 Sistematización del problema de investigación	18
1.4.1.2 Preguntas de investigación	18
1.5 Objetivo general y objetivos específicos	18
1.6 Justificación	19
1.7 Hipótesis	21
1.8 Justificación y delimitación del problema de investigación	21
Capítulo 2 Perspectivas teóricas y evidencia empírica	22
2.1 Las Pymes en México	22
2.1.1 Desarrollo de las Pymes	25
2.1.2 Estructura organizacional	26
2.1.3 Información financiera de las Pymes como base para la supervivencia	27
2.2 Industria Agroalimentaria	28
2.2.1 Sistema Agroalimentario Mundial	28
2.2.2 Régimen Alimentario Neoliberal	31

2.3 Estrategia empresarial	33
2.3.1 Conceptualización	33
2.3.2 Tipos de Estrategias empresariales	36
2.3.3 Las estrategias genéricas de Porter	44
2.3.4 Tipología estratégica de Miles y Snow	44
2.4 Teoría de recursos y capacidades	45
2.5 El crecimiento y la permanencia empresarial	48
2.5.1 Permanencia empresarial	50
2.5.2 El crecimiento estratégico como base para la permanencia	58
2.6 Estudios previos	59
2.6.1 Referentes empíricos de la estrategia y la competitividad	60
2.6.2 Referentes empíricos del crecimiento empresarial	61
Capitulo 3 Decisiones metodológicas de la investigación	63
3.1 Conceptualización	65
3.2 La metodología de la investigación y sus paradigmas	66
3.2.1 Metodología cuantitativa	67
3.2.2 Metodología cualitativa	67
3.2.3 Diferencias entre la metodología cuantitativa y la cualitativa	68
3.2.4 Metodología mixta	69
3.3 Metodología empleada en la investigación	71
3.3.1 Tipo de investigación	71
3.3.2 Consideraciones para su aplicación en Pymes	71
3.3.3 Criterios de validez	71
3.4 Investigación de campo	72
3.4.1 Diseño de la investigación	74
3.4.2 Selección de la muestra	75

3.4.3 Técnicas de recolección de datos	76
3.4.4 Estudio de caso	81
Capítulo 4	84
Resultados de la investigación	84
4.1 Análisis descriptivo por secciones	84
4.1.1 Perfil de la empresa	85
4.1.2 Análisis descriptivo de Recursos Estratégicos	92
4.1.3 Análisis descriptivo de Estrategia	92
4.1.4 Análisis descriptivo de Ventaja competitiva	95
4.1.5 Análisis descriptivo de Dirección Estratégica	96
4.1.6 Análisis descriptivo de Crecimiento empresarial y expectativas de crecimiento	97
4.1.7 Análisis descriptivo de Estrategias de Crecimiento	100
4.1.8 Análisis descriptivo de Estrategias a implementar para el crecimiento	101
4.2 Estrategias para el crecimiento y la permanencia	102
4.2.1 Objetivos y responsable	102
4.2.2 Estrategias utilizadas por la Pymes de la Industria Agroalimentaria para el crecimiento y la permanencia	103
4.2.3 Resultados de la implementación de estrategias y crecimiento	103
4.2.4 Efectos del crecimiento esperado en la permanencia	103
4.3 Análisis de fiabilidad	104
4.3 Resultados del estudio de casos múltiple	104
4.3.1 Instrumentos de medición	105
4.3.2 Desarrollo de los casos	105
4.3.3 Aspectos críticos de la estrategia	118
4.3.4 Las estrategias de crecimiento y su vinculación con el éxito y la permanencia	119

Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones	121
5.1 Las estrategias de crecimiento para lograr la permanencia en un entorno cambiante	121
5.2 Problemática de la investigación realizada	122
5.3 Metodología seleccionada y aplicada	122
5.4 Estrategias de crecimiento de acuerdo al tipo de empresa	123
5.5 Perfil de la Pyme de la Industria agroalimentaria	123
5.6 Las hipótesis y proposiciones	126
5.7 Logro de objetivos de investigación	127
5.8 Aplicación de resultados	130
5.9 Limitaciones de la investigación	130
5.10 Recomendaciones para futuras investigaciones	130
Referencias	131

## Introducción

Los rápidos y vertiginosos cambios que vivimos hoy en día afectan el ambiente empresarial obligando a las empresas a adecuarse al entorno como respuesta a dichos cambios. La flexibilidad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) facilita su adaptación, sin embargo, el problema de permanencia en el mercado es serio.

Según estadísticas de altas y bajas de Pymes en México, obtenidas por CONCAMÍN (Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos 2012:2), inician actividades entre 350 y 400 mil Pymes por año y al final del mismo habrán dejado de operar el 50%, y del resto un 40% no llegará al quinto año de vida.

Las cifras son alarmantes y las Pymes tienen serias dificultades para sobrevivir y permanecer en un ambiente cada vez más competitivo, en un país que sufre cambios estructurales como la reforma fiscal 2014, que les exige se enfoquen en el cumplimiento de las obligaciones tributarias con cambios que requieren tiempo, mientras las Pymes luchan con las desventajas propias de su tamaño, el deterioro de sus condiciones financieras, un mercado altamente competitivo y unos clientes cada vez más exigentes.

Para atender las necesidades cambiantes de los clientes se debe apostar por la mejora continua, ya que la innovación es un factor decisivo para el éxito (Aragón y Rubio, 2005).

El gobierno mexicano, con el propósito de promover el desarrollo de éste tipo de empresas, aprobó en el 2014 un incremento del 22% del presupuesto asignado en el ejercicio anterior que ascendió a 9,300 millones para creación y crecimiento de Pymes.

Para Justo (2007), el estudio de la literatura revela muy poco acerca del porqué algunas empresas fracasan en mercados donde otras tienen éxito en condiciones similares; comprender el fracaso<sup>1</sup> de las empresas o del éxito de las mismas, es una de las tareas pendientes en el estudio de las organizaciones.

Dicho conocimiento permite entender “cómo las empresas pueden crear valor sin morir en el intento”. La globalización es otro fenómeno que afecta a las Pymes y los líderes tienen que enfrentarse a los altos niveles de competitividad que genera (Ghemawat, 2007).

En términos de rentabilidad, ésta se considera un factor esencial para garantizar la supervivencia a largo plazo; ya que la obtención de una rentabilidad adecuada permite, además de retribuir a los accionistas su inversión, atender el crecimiento interno de la empresa y consolidar su posición competitiva; por el contrario, una rentabilidad insuficiente pone en peligro la vida empresarial (González, Correa y Acosta, 2002)

El mayor riesgo de fracaso lo tienen las empresas pequeñas (Thormill & Amit, 2003).

---

<sup>1</sup> El fracaso empresarial, desde el punto de vista de Mosqueda (2008), es el momento en que se detecta el incumplimiento de los objetivos financieros marcados por la gerencia.

Por lo que el crecimiento se convierte en uno de los objetivos fundamentales de las Pymes, a través de alianzas, fusiones y adquisiciones las empresas compiten, crecen y exploran nuevos mercados lo que representa una fuente de competitividad (Vargas & Ruiz, 2013; Montoro y Ortiz, 2000); otra opción es la diversificación (Huerta, Navas y Almodóvar, 2004), para utilizar el excedente de recursos (Chatterjee & Wernerfelt, 1991) para el crecimiento interno; donde juegan un papel muy importante los activos estratégicos al elegir el método de crecimiento empresarial (Montoro y Ortiz, 2008); en un estudio realizado en Pymes valencianas por López, Riano y Romero (1999), se analizó una muestra de 192 sociedades; uno de sus principales hallazgos es que las restricciones financieras no limitan las posibilidades de crecimiento; por lo que las Pymes pueden optar por crecer, aún con este tipo de limitaciones.

Derivado de lo anterior, es el interés cada vez mayor de entidades gubernamentales y académicos por entender los factores que contribuyen al éxito empresarial y al logro de la permanencia<sup>2</sup>.

El análisis de las estrategias empleadas por las Pymes para crecer y permanecer en el mercado, así como los resultados de su implementación pueden aportar información que permita a las empresas mejorar su gobierno corporativo y trabajar en la búsqueda de rendimientos más sólidos, afirman Kalantaridis, Vassilev y Fallon (2011). Por lo tanto, identificar y analizar las estrategias implementadas por las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) que han logrado sobrevivir en el mercado nos puede aportar información útil<sup>3</sup> para que las empresas no se vean ante el fracaso empresarial afectando el desempeño de la economía a nivel mundial.

Es por ello, que este trabajo se estructuró de la siguiente forma: En el primer capítulo, se incluyen los principales problemas a que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas y el impacto que han tenido derivado de los cambios generados por la globalización. En el planteamiento del problema se analiza el tema de la presente investigación y cómo los diferentes autores han abordado el crecimiento empresarial, los factores que lo favorecen y su uso como una estrategia para enfrentar a competidores más fuertes para lograr el éxito y la permanencia en el mercado.

También se describen los síntomas y causas de la problemática, los escenarios futuros en caso de que las Pymes de la industria agroalimentaria no pudieran lograr un crecimiento que les permita permanecer en el mercado y las alternativas de solución a las problemáticas planteadas.

Se lleva a cabo la formulación del problema de investigación y la sistematización del mismo, en la que se incluyen la pregunta central así como las ideas relacionadas con la misma.

---

<sup>2</sup> La Real Academia Española define la permanencia como duración firme, constancia, perseverancia, estabilidad, inmutabilidad. En esta investigación se refiere a la capacidad de la empresa de mantenerse como negocio en marcha de Conformidad con lo establecido en las Normas de Información Financiera. Negocio en marcha se refiere a la permanencia de la organización, sin interrumpir sus actividades y sin situaciones que amenacen su continuidad. La importancia de la continuidad radica en que hay usuarios que toman decisiones esperando que el negocio continúe por tiempo indefinido.

<sup>3</sup> Las normas de información financiera definen como información útil aquella que sirve de base para la toma de decisiones de los diferentes usuarios

Posteriormente se menciona el objetivo general así como los objetivos específicos, la justificación que incluye los argumentos que sustentan la necesidad de llevar a cabo la investigación, las hipótesis formuladas que pretenden validar y la delimitación del problema de investigación.

El capítulo segundo contiene la revisión de la literatura partiendo de una breve introducción, continuando con el análisis de las Pymes desde la conceptualización, la problemática de las Pymes en México, el desarrollo, la estructura organizativa y el uso de la información financiera para la toma de decisiones; posteriormente se analiza el sistema agroalimentario mundial y la situación en México así como las deficiencias alimenticias del pueblo mexicano.

Se conceptualiza la estrategia, los diferentes tipos, se dedica un apartado al análisis de la tipología de Miles & Snow ya que se utiliza en esta investigación; también se revisa la teoría de Recursos y Capacidades así como los diferentes aportes (Penrose, 1958; Wernerfelt, 1984; Grant, 1996; Barney, 1991); posteriormente se incluye el crecimiento y la permanencia empresa iniciando con el fracaso y el éxito empresarial, la continuidad del negocio, los modelos de ciclo de vida, los procesos de creación de valor, por último se plantea un modelo de crecimiento estratégico.

En el tercer capítulo se abordan las decisiones metodológicas iniciando con un breve análisis de los paradigmas de investigación y posteriormente se describe el abordaje metodológico de la investigación: primeramente el análisis de la información cuantitativa, obtenida por medio de encuestas a los dirigentes de las Pymes de la Industria Agroalimentaria y después el análisis de la información cualitativa, misma que se recopiló por medio de entrevistas en las empresas seleccionadas. Lo que nos da la pauta para abordar el siguiente capítulo.

El capítulo cuarto, denominado resultados de la investigación, comienza con el perfil de las Pymes en donde se incluye la relación que tiene el encuestado con la empresa, esto es; si es propietario, gerente o tiene algún otro tipo de relación además de la antigüedad, esto con el fin de dejar clara la experiencia que ha podido acumular y que de una u otra forma se refleja en los resultados obtenidos, se incluye también la clasificación de las empresas de acuerdo a la tipología de Miles & Snow.

Se lleva a cabo un análisis descriptivo de la información obtenida mediante las encuestas iniciando con el recurso que se asigna para el cumplimiento de la estrategia; los rangos de tiempo en que se diseñan e implementan las estrategias y la clasificación de cada una de las empresas de acuerdo a la tipología de Miles & Snow en relación con la estrategia y el recurso.

Así mismo, continuamos con la ventaja competitiva en la que sobresale la importancia de la imagen, el personal que colabora, la gama de productos con que se cuenta y la disponibilidad de recursos; en la dirección estratégica encontramos que se le da más importancia al cumplimiento de metas y a la definición de objetivos; en lo relativo a las estrategias implementadas para el crecimiento y las expectativas que se tiene en los próximos tres años, hicimos un comparativo del crecimiento experimentado y el que se espera, como principal hallazgo podemos mencionar que se tiene una perspectiva halagadora ya que se espera un repunte del crecimiento en el futuro.

Por último, se incluyen los resultados de las estrategias implementadas para el crecimiento así como las que se van a implementar, en un periodo de tiempo de tres años. En las estrategias sobresalen las ventas en nuevos mercados y en las a implementar, la venta de nuevos productos a nuevos clientes.

Posteriormente, se procede a analizar la información para dar respuesta a cada una de las preguntas de investigación planteadas iniciando con la definición de objetivos y la asignación de responsables para el cumplimiento de las estrategias, las estrategias utilizadas, los resultados de la implementación de las estrategias y los efectos en el crecimiento, el éxito y la permanencia. Finalmente, como complemento a los resultados anteriormente descritos, se incluyen los tres casos de estudio con sus conclusiones.

Como principales hallazgos podemos mencionar la importancia que se le da al elemento humano en todas y cada una de las empresas seleccionadas así como a la imagen. En una de ellas sobresalen las prácticas de responsabilidad social, mismas que la hicieron acreedora a su reconocimiento, en este año 2014, de empresa socialmente responsable, distinción que entrega el Centro Mexicano para la Filantropía en México. Se adiciona el caso piloto que es una empresa fracasada así como sus principales características.

En el capítulo 5, denominado Conclusiones y recomendaciones, se analizan las estrategias implementadas por las Pymes de la Industria Agroalimentaria para el logro del éxito y la permanencia en un mundo marcado por la globalización y la competencia. Se menciona la problemática de la investigación, la metodología seleccionada y aplicada, las estrategias de crecimiento de acuerdo al tipo de empresa y el perfil de la Pyme de la Industria Agroalimentaria; se incluyen también la validación de las hipótesis y proposiciones, el logro de los objetivos de la investigación, la aplicación de los resultados en otros ámbitos, las limitaciones de la presente investigación y las recomendaciones para futuras investigaciones.

## **Capítulo 1 Marco contextual y planteamiento del problema de investigación**

La industria agroalimentaria en el mundo se distingue por la producción rural de las materias primas y por la transformación industrial que permite agregarles valor, esto bajo el contexto de que internacionalmente cada país debe velar primero por su seguridad alimentaria.

De conformidad con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2010), el sistema agroalimentario mexicano se ha orientado a la satisfacción de las necesidades de alimentación de la población y al abastecimiento a mercados de nuevos productos derivados de los cambios en los patrones de consumo. Dados los volúmenes de producción requeridos esta industria, necesita de: extensión territorial, recursos financieros amplios y a corto plazo y una dirección administrativa relevante, por su participación global.

La industria agroalimentaria se considera de gran riesgo de inversión, ya que es altamente vulnerable por los factores climáticos, sociales, económicos y comerciales que enmarcan un entorno turbulento, limitando las posibilidades de sobrevivencia de las PYMES que participan e incursionan en esta industria, por la rapidez y agresividad con la que se presentan dichos factores; por lo tanto, la administración de estos negocios requieren de una planeación que les permita permanecer y alcanzar altas tasas de crecimiento, para superar el riesgo mencionado; que a nivel global se distinguen ventajas competitivas, por la participación de Pymes en economías sofisticadas tecnológica, y financieramente hablando, por mencionar algunas.

Aunado a lo anterior, la fuerte competencia provocada por la globalización y los continuos cambios tecnológicos obligan a los propietarios y dirigentes de las Pymes a competir en condiciones desiguales con grandes empresas (Cooper et al, 1997; Ghemawat, 2007), buscar ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991), hacer ajustes en su estructura (Greiner, 1991), donde el objetivo más importante es la sobrevivencia (Morales, 2002) y sobrevivir se considera un éxito (Fong, 2007).

Este capítulo consta de seis secciones adicionales a esta introducción, desde la primera y hasta la sexta sección están dedicadas al marco teórico incluyendo en la sección quinta la Teoría de Recursos y Capacidades. En la última, se revisan los estudios empíricos previos de dónde se derivan las hipótesis a contrastar, incluidas en el capítulo 1.

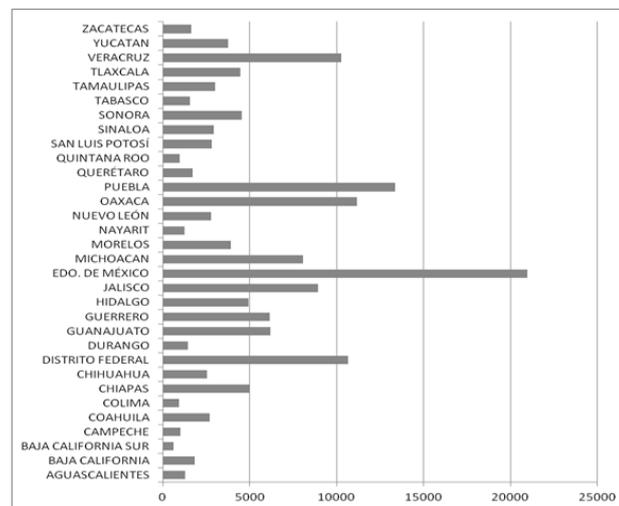
### **1.1 problemática de las pymes**

Anualmente en México, afirma la CONCAMÍN (Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, 2012), inician actividades entre 350 y 400 mil Pymes, pero antes del primer año habrá cerrado la mitad y un 40% no logrará sobrevivir al final del quinto año; ello se debe a dos razones: los cambios en el entorno y la administración inadecuada.

Para Mendoza (2005), el objetivo más importante de las Pymes es sobrevivir y García (2006) sostiene que el crecimiento sostenido garantiza la permanencia al igual que Garza (2002), menciona como uno de los objetivos más importantes de las empresas, pero las Pymes siguen fracasando.

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), integrado en el año de 2010 por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), señala que en México existen 4 400 944 unidades económicas (UE) distribuidas a lo largo y ancho del país. De las cuales, la concentración más alta se encuentra en el Estado de México con 535,325 UE, la más baja en Baja California Sur con 27 930, mientras que Sinaloa participa con 96,931.

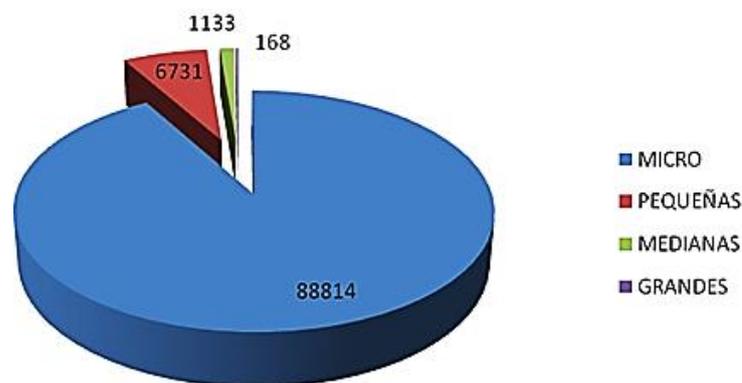
**Grafico 1** Unidades económicas por estado



Fuente: Elaboración propia MACR (2013) a partir del DENUE

De conformidad con la estratificación de empresas emitida por la Secretaría de Economía, las unidades económicas de acuerdo a la dimensión y ubicadas en el estado de Sinaloa, se distribuyen de la siguiente manera:

**Grafico 2** Unidades Económicas Sinaloenses estratificadas por dimensión

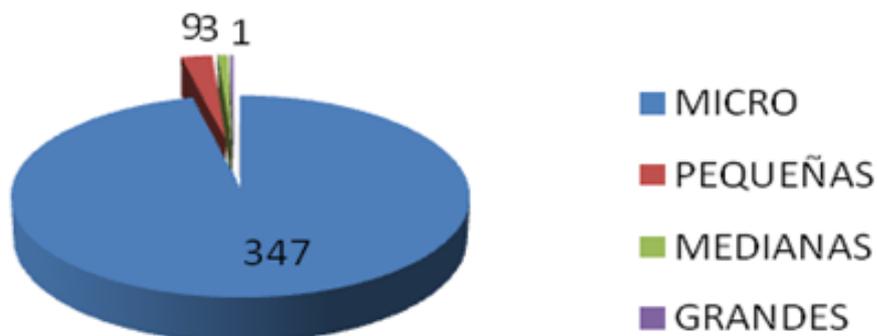


Fuente: Elaboración propia MACR (2013). A partir de datos del DENUE (2012)

De la industria agroalimentaria son 141,111, de las cuales 137,118 son microempresas, 3,156 pequeñas, 586 medianas y 255 grandes. En Sinaloa tenemos 2,518 micro, 88 pequeñas, 15 medianas y 11 grandes.

En Guasave 347 microempresas, 9 pequeñas y 3 medianas; 9 ubicadas en el área urbana y 3 en el área rural. Las pymes de la industria agroalimentaria generan aproximadamente doscientos cincuenta y cinco empleos, la mayor parte de ellos en el área urbana.

**Grafico 3** Empresas de la industria agroalimentaria en Guasave



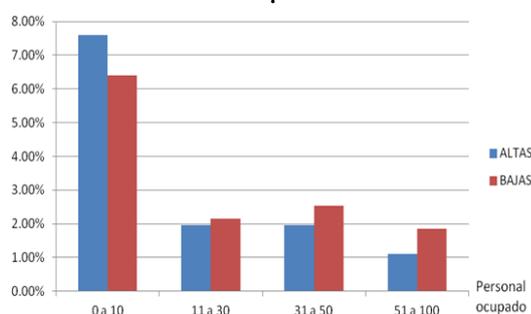
Fuente: Elaboración propia MACR (2013). A partir de datos del DENUE (2012).

A pesar de que el INEGI realiza un esfuerzo importante en la obtención de esta información, los datos y las políticas macroeconómicas no se han centrado en determinar los síntomas y/o causas del porque año con año el porcentaje de cierre de empresas sigue siendo alto; es decir, no existen estadísticas de la creación y mortandad de empresas.

De lo que si estamos seguros, es que las condiciones para que las Pymes permanezcan y crezcan han cambiado.

Sin embargo, con el propósito de conocer la movilidad de las Pymes, después del Censo 2009, INEGI llevó a cabo un estudio (del 19 de Octubre al 4 de Diciembre de 2009) para actualizar las estadísticas encontrando que la tasa de movilidad más alta se da en las empresas que emplean a 10 personas o menos. En el caso de las empresas que tienen personal ocupado que va de once a treinta el porcentaje de bajas es de 2.15 inferior al 2.54% de las unidades económicas que ocupan de 31 a 50 empleados.

**Grafico 4** Altas y bajas de unidades económicas por personal ocupado



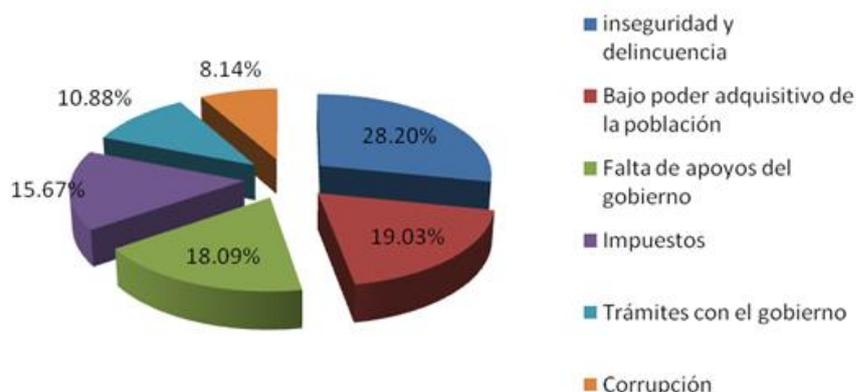
Fuente: Elaboración propia MACR (2012). A partir de datos del DENUE (2012)

En investigaciones realizadas por Morales (2011) se concluye que las micro y pequeñas empresas tienen baja capacidad de sobrevivencia debido a la escasa o nula capacidad organizacional, de gestión y de innovación; sobreviven solamente con apoyos gubernamentales, aunado a que las políticas de apoyo a las Pymes tienen serias limitaciones afirma la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2010).

Sin embargo, como una medida de apoyo a la creación y crecimiento de las Pymes en éste año 2014 se incrementó el 22% el presupuesto asignado a dichas empresas, en relación con el ejercicio anterior. Por otro lado, en la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) del mismo INEGI realizada en el año 2012, sobre la percepción de los temas que las afectan se mencionan la inseguridad y delincuencia así como el bajo poder adquisitivo como los principales problemas de las empresas.

En cuanto a los índices delictivos e inseguridad y con una muestra de 27,743 unidades económicas, la tasa más alta se concentra en Sinaloa que tiene el promedio más alto de delitos observados. Esto se adiciona a la problemática mencionada anteriormente, lo que exige a las Pymes redoblar esfuerzos en su lucha por permanecer.

**Grafico 5** Principales problemas que afectan a las empresas



Fuente: Elaboración propia MACR (2012). A partir de los datos de la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE), INEGI 2012

El entorno económico obliga a la reflexión y al cambio si se quiere dar continuidad a los negocios. Poner énfasis en la atención al cliente, buscar la innovación<sup>4</sup>, la creatividad, la creación de valor y todo aquello que pueda mejorar la empresa en la búsqueda del crecimiento, el éxito y la permanencia.

En México, las Pymes juegan un papel relevante en la economía, son una importante fuente de empleo, coadyuvan al desarrollo económico y social del país, sirven para combatir la desigualdad y mejorar las condiciones de las zonas más desfavorecidas.

<sup>4</sup> La innovación implica un cambio en nuestra forma de pensar y en cómo se llevan a cabo los procesos productivos,

La suma de los esfuerzos de los empresarios mexicanos que luchan día a día porque sus negocios incrementen sus ingresos y sean más competitivos, sus empleados tengan mejores condiciones de trabajo (Song, Singh & Anwar, 2011) y la búsqueda constante de la creación de valor (Zott y Amit, 2009; Cervantes y Gallardo, 2012; Savall y Zardet, 2009; Ghemawat, 2007), se refleja en la permanencia empresarial, el desarrollo de los mercados y las estadísticas nacionales.

INEGI (2011) dice que existen criterios que permiten identificar a las pequeñas y medianas empresas y que organismos como la Unión Europea y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) reconocen dos grandes vertientes basados en los fines para la estratificación:

- a) Para fines legales y administrativos: Tomando como base las variables de ventas anuales, personal ocupado e información del balance general.
- b) Para fines estadísticos: Toma como base solamente el personal ocupado.

Para clasificar las empresas mexicanas, generalmente se utilizan los criterios de estratificación de empresas publicados el 25 de Junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación, la cual utiliza como variables de clasificación el número de empleados y el monto de ventas, es decir, si una empresa tiene un número de empleados que la clasifican como microempresa, pero supera el tope máximo combinado, se clasifica en la definición posterior.

**Tabla 1** Tamaño de las empresas

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango núm. De trab.	Rango monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro empresa	Todas	Hasta 10	Hasta \$ 4	4.6
Pequeña empresa	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$ 100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$ 100	9.5
Mediana empresa	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	23.5
	Servicios	Desde 51 hasta 100		23.5
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	25.0

Fuente: Diario Oficial de la Federación 25/06/2009

Para la determinación del tope máximo combinado, se aplica la siguiente fórmula, tope máximo combinado= Trabajadores X 10% + Ventas anuales X 90%, el tamaño de la empresa se determinará utilizando la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa= Trabajadores X 10% + Ventas anuales X 90%. El cual debe ser igual o menor al tope máximo combinado de su categoría.

Para llevar a cabo la presente investigación, se tomará como referente la estratificación de la Secretaría de Economía para la clasificación de las empresas tomadas, ya que en México es la comúnmente utilizada.

Las Pymes representan un pilar importante de la economía a nivel mundial. Las Pymes son las principales generadoras de empleo, permiten una mejor distribución de la riqueza, promueven la movilidad de las personas en busca de mejoras económicas, sirven para la cohesión social, permiten que las grandes empresas existan, etc. Las Pymes son indispensables para la economía regional, nacional y mundial.

Para Soto y Dolan (2003), los principales problemas que han marcado a un gran número de Pyme por ser el principal motivo de sus preocupaciones, son los siguientes: planeación insuficiente, escasa atención a la calidad, tecnologías de producción inadecuadas, información de gestión insuficiente, falta de compromiso de los trabajadores para elevar la productividad, falta de adecuación de estructuras organizacionales, acceso a financiamiento inadecuado, personal no capacitado, falta de comprensión del fenómeno de la internacionalización y estructuras financieras inadecuadas.

Estos problemas son los que exigen una dirección rigurosa en todas las áreas de administración, directivos con altas cualidades de liderazgo y retención de personal de calidad (Song, Singh & Anwar, 2011) que lleve a la empresa a cumplir con sus objetivos (Vázquez, 2012; Garza, 2000; Simon, 1988) ya que el seguimiento que se requiere para asegurar un crecimiento constante debe de ser contextualizado bajo un diseño de estrategias de alta efectividad y acorde a los retos que se enfrentan las PYMES, en especial las pertenecientes al sector agroalimentario. Aunque para Castanias y Helfat (2001) no todos los gerentes poseen las habilidades que permitan generar una ventaja competitiva y sostenerla en el tiempo.

En el caso de los países que integran el Mercosur (Argentina, Brasil, Bolivia, Paraguay y Uruguay) Maggi y Meyer (2002) establecen que los principales problemas que enfrentan las Pymes son los siguientes: Alto nivel de centralización en la toma de decisiones, estructura patrimonial cerrada, gestión fuertemente centrada al corto plazo, baja utilización de servicios y consultoría externa, establecimiento de redes informales derivadas principalmente de vínculos de confianza, procesos de aprendizaje no sistemáticos y sin registros formales y difícil acceso al financiamiento a largo plazo. La problemática mencionada anteriormente no difiere mucho de la que experimentan las Pymes de México.

Así mismo, los rápidos y vertiginosos cambios a nivel internacional han repercutido en todos los niveles de la economía. La globalización es un proceso de integración que repercute en todos los sectores y ha provocado el movimiento de capitales en busca de más rentabilidad lo cual ha generado la modificación del entorno en el que operan las Pymes.

El empresario debe hacer frente a ese entorno (Ghemawat, 2007), el cual incluye todos los elementos fuera de la organización que tienen el potencial de afectarla.

Según Daft (2010) el entorno incluye dos capas: el entorno general y el entorno de tarea. El entorno general es la capa externa que tiene una afectación indirecta en la organización e incluye factores sociales, demográficos y económicos; el entorno de tarea tiene una influencia directa en las operaciones de la organización y su desempeño e incluye competidores proveedores y clientes. Dentro del entorno externo incluye la dimensión internacional la cual representa acontecimientos originados en el extranjero y oportunidades en otros países para las empresas.

Estas modificaciones del entorno exigen a las Pymes adecuarse a los cambios y enfrentarse a la necesidad de incrementar su tamaño para aumentar la probabilidad de mantenerse en el mercado y hacer frente a las grandes empresas. En relación con el entorno, Mendoza (2008) señala que las empresas que se encuentran articuladas entre sí y con la sociedad, como es el caso de los clústeres y los distritos industriales, son más competitivas y tienen mayores posibilidades de éxito.

Por otro lado, López y Contreras (2009) afirman que la principal variable asociada al crecimiento y sobrevivencia de las Pymes es la capacidad de adaptación al entorno. Tener una visión clara de cómo afecta el entorno a las empresas, la posición actual y el lugar donde desea ubicarse de acuerdo a la visión estratégica del negocio permitirá tomar las decisiones adecuadas para modificar el entorno específico, señala Paturel (2006).

El sector agroalimentario se ve afectado por otros problemas, derivados de su entorno afirma SAGARPA (2010), en donde destacan la falta de financiamiento, las grandes diferencias socioeconómicas de la población rural y urbana, los recursos presupuestales, la baja inversión en tecnología, investigación y desarrollo. Por otro lado, en el caso de Guasave, Sinaloa; que es considerado “El Corazón Agrícola de México”, los problemas de los agricultores están a la orden del día principalmente en lo relativo a la falta de precios de garantía, de financiamiento, altos costos de los insumos, entre otros.

Por el lado de la industrialización de los productos, en Guasave, Sinaloa., es casi inexistente, prueba de ello, el bajo número de empresas de la industria agroalimentaria que hay en la región, por lo que no fue necesario determinar muestra sino que se censó a toda la población.

## **1.2 Impacto de la globalización en las Pymes de la industria agroalimentaria**

Considerando el contexto global en que operan las Pymes y la influencia que en ellas tienen en su entorno, es de vital importancia que se acoplen a los cambios modificando sus formas de actuar, de pensar y de gestionar. Daft (2010) define la estrategia como el plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para manejar el entorno, lograr una ventaja competitiva y cumplir con las metas de organización.

Un análisis de las estrategias que emplean las Pymes y los resultados de su implementación puede dar luz acerca de las decisiones que deben tomar los empresarios para lograr la continuidad.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación (FAO, 2009) señala que toda la producción de alimentos se origina en la agricultura y es fundamental en la seguridad alimentaria; los productos agropecuarios y la actividad agroindustrial aportan el 9% del producto interno bruto lo que impacta en el potencial de la industria agroalimentaria.

En la industria agroalimentaria están incluidas aquellas empresas o actividades en las que se transforma la materia prima agrícola o ganadera, incorporando un valor añadido y dando lugar a productos elaborados.

El sector agroalimentario es considerado muy sensible en la esfera internacional por la incidencia que tiene la agricultura en la alimentación, el empleo, la conservación de los recursos, el medio ambiente, entre otros. Por otro lado, las Pymes operan en entornos muy competitivos y cambiantes que en muchas ocasiones, no les es posible acoplarse a tan continuos cambios y perecen (FAO, 2009).

**Grafico 6** Evolución de la Pobreza Alimentaria en México, 1992-2008



Fuente: Citado por FAO (2009) de Evolución de la pobreza por ingresos en las entidades federativas 1992-2008. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), 2009

Como podemos apreciar en la figura anterior, quienes hacen producir la tierra son los más afectados por la pobreza alimentaria, ya que se encuentran por arriba de la media nacional. La evolución del sector agroalimentario tiene sus raíces en el modelo primario exportador que determinó la modalidad de la estructura latifundista en México por lo que se crearon grandes haciendas, motor esencial del desarrollo económico nacional pero representó un freno para la industrialización.

La revolución mexicana de 1910 dio origen al ejido pero es hasta 1940 cuando las tierras propiedad del ejido pasan de un 6% a poco más de 50% aportando más de la mitad del producto bruto nacional.

La reforma agraria contribuyó al impulso agroalimentario y fue fundamental para un periodo de auge por la inversión productiva y el desarrollo de instituciones de apoyo agroalimentario. A raíz de dicha reforma, Según FAO (2009) se crearon los ejidos, se dan las primeras organizaciones campesinas<sup>5</sup>, se crea el Banco de Crédito Rural, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, la Comisión Nacional Campesina que data de 1935, etc. El alto grado de intervención gubernamental provocó que no existiera un mercado de competencia sana en la integración agroindustrial.

La entrada de México al Acuerdo General de Aranceles (GATT por sus siglas en inglés) en 1986 y al Tratado de Libre Comercio para América Latina (TLCAN) en 1994 originó que se eliminaran la mayor parte de las intervenciones oficiales y marcó la pauta para una economía de mercado más abierta.

<sup>5</sup> La FAO define las organizaciones campesinas como un grupo de personas que tienen por lo menos un objetivo común independiente de su grado de formalización y constituyen mecanismos para la obtención de créditos, insumos, capacitación.

Se buscaron algunas medidas de apoyo a los agricultores y se implementan programas de gasto público para favorecer la rentabilidad, afirma FAO (2009).

La crisis agroalimentaria de 2007 tuvo un fuerte impacto en la economía mexicana que junto con la crisis energética y la crisis ambiental obligaron a rediseñar estrategias y redefinir políticas para el desarrollo agroalimentario impulsando obras de infraestructura, desarrollo tecnológico, integración de cadenas productivas, reducción de costos de transacción, entre otros que son importante para el desarrollo agroalimentario.

**Tabla 2** Producto agropecuario y agroindustrial

Producto interno bruto								
	Miles de millones de pesos 2009				Porcentaje sobre PIB			
	2000	2007	2008	2009	2000	2007	2009	2009
PIB Nacional	9,6820	11,517.0	11,673.0	10,546.0	100	100	100	100
Agroalimentario	814.7	965.0	986.6	953.4	8.4	8.4	8.5	9.0
Agroindustrial	464.9	560.7	569.2	570.1	4.8	4.9	4.9	5.4
Agropecuaria	439.8	404.3	417.4	383.3	3.6	3.5	3.6	3.6

Fuente: Citado por FAO (2009) de Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-SAGARPA), Indicadores básicos del sector agroalimentario y pesquero, julio 2009

En la tabla anterior se muestran las aportaciones al Producto Interno Bruto Nacional del sector agroalimentario, agroindustrial y agropecuario del año 2000, 2007, 2008 y 2009 en miles de millones de pesos y el porcentaje que representa cada uno de ellos. Del 2000 al 2009 se da un incremento del PIB Nacional de un 0.89%. En el caso del sector agroalimentario el incremento es del 17% en la aportación, superando con 1% al sector agroindustrial y al sector agropecuario con una cantidad superior al 7%.

En los porcentajes que representa del Producto Interno Bruto Nacional se incrementa un .6%, donde podemos ver claramente la evolución del sector agroalimentario y el impacto que tiene en el producto interno bruto. En investigaciones realizadas por Saavedra (2011) se encontró que existe una relación importante entre el número de Pymes y el PIB per cápita concluyendo en la importancia de la permanencia de la Pyme para el desarrollo de una región determinada.

En Sinaloa, la inversión privada en la industria de alimentos, del periodo de 2005 a 2008 asciende al 11.7% del total de la inversión y en sector primario 2.5% según información del INEGI y la Secretaría de Economía.

La problemática de las Pymes no solamente se encuentra en el entorno sino también al interior de la misma. Existe carencia de dirección, de organización, falta de financiamiento adecuado, falta de capacitación al personal, tecnología inadecuada, tasas de intereses altas, entre otros.

### **1.3 Planteamiento del problema de investigación**

El planteamiento del problema de investigación es considerado un aspecto fundamental en una investigación y consiste en descomponer el problema para lograr una mayor comprensión del mismo, afirma Rodríguez (2010). Prats (2004) menciona que algunas preguntas que se debe plantear el investigador son: ¿Cuál es el problema?, ¿Qué sabemos del problema?, ¿Qué pertinencia tiene el problema que voy a investigar?, ¿De qué hipótesis voy a partir?, ¿Cuáles son los objetivos?, ¿Qué se habrá de observar?, ¿Cómo se diseñarán los instrumentos para obtener información?, entre otras.

Por lo tanto, es necesario responder a cada una de estas preguntas para tener una idea clara del problema de investigación.

#### **1.3.1 Crecimiento empresarial y permanencia de Pymes de la Industria Agroalimentaria**

Existen diferentes causas a las que se les atribuye el escaso crecimiento de las pequeñas empresas. Anzola (2004) establece que uno de los factores que impide el crecimiento es la manera conservadora y empírica utilizada para manejar sus operaciones normales, lo cual se debe a diferentes causas como puede ser el desconocimiento, lo costoso que piensa que puede ser o porque cree que no funciona.

Así mismo, según Mintzberg, Quinn & Voyer (1997) las empresas pequeñas deben advertir que al crecer pueden perder las características que contribuyeron a su éxito. En el caso de las medianas empresas, los factores no varían mucho.

En la revisión de literatura llevada a cabo, se encontraron diversas investigaciones que abordan el crecimiento empresarial como estrategia para hacer frente a los competidores, para lograr la supervivencia y desarrollo a largo plazo; o bien, crecer de manera moderada buscando siempre que las empresas logren responder al entorno de manera ágil.

Mendoza (2008) señala que la dinámica de crecimiento puede convertirse en una amenaza para empresas de supervivencia acentuando sus debilidades y llevándolas al fracaso, por lo tanto, es necesario determinar los factores que contribuyen al éxito empresarial.

Sin embargo, otros autores señalan que el crecimiento llevado a cabo por medio de la diversificación o la concentración puede incrementar los rendimientos obtenidos (Medina, Mardones y Mercado, 2013), Vargas & Ruiz (2013) mencionan que las alianzas, fusiones y adquisiciones son fuente de competitividad, para Zozaya (2007) las fusiones y adquisiciones son la fórmula para lograr el crecimiento y llevar a cabo el cambio estructural que requieren; pero no deben basar su decisión en factores de financiamiento de corto plazo.

García (2006) señala que el crecimiento cuando se sostiene, puede garantizar la supervivencia empresarial y si sobreviven a una crisis puede gozar posteriormente un periodo de crecimiento solamente haciendo ajustes mínimos a su estructura y su estilo de gestión (Greiner, 1994).

### 1.3.2 Síntomas y causas de la problemática que enfrentan las Pymes

Diversos autores señalan la problemática a que se enfrentan las Pymes entre las que podemos citar: problemas de financiamiento, sin fuerza de trabajo calificada, dirigidas por empresarios multifunciones, desorganizadas, desprovistas de procesos administrativos (De la Rosa y Lozano, 2011); también han tenido problemas para darse de alta y recae sobre ellas una excesiva carga fiscal, adicionalmente han sido creadas por estudiantes recién egresados que quieren evitar el desempleo, por hijos de empresarios o por trabajadores que buscan la independencia y que no tienen ni los conocimientos ni la experiencia para que funcionen con éxito (Mercado y Palmerín, 2007); Los principales síntomas de las Pymes son la baja capacidad de sobrevivencia y el cierre masivo de empresas, escasa o nula capacidad organizacional, falta de liquidez, tecnologías de producción inadecuadas, etc.

En la investigación llevada a cabo por Molina, Armenteros, Medina, Barquero y Espinoza (2011) acerca de la sobrevivencia de Pymes en Coahuila, identificaron la problemática en tres fases: fase previa al inicio de operaciones, se identifica principalmente la baja capacitación, inexperiencia y pobre orientación a fundamentos de la organización; en la fase de puesta en marcha se manifiesta problemática para colocar el producto, desconocimiento del mercado, entorno, competencia, alta centralización y la prevalencia de los compromisos familiares por encima de los resultados exitosos.

En la última etapa, denominada preconsolidación, la problemática se enfoca en el aspecto financiero, resaltando la mala estructura del costo, la falta de reservas de capital e inadecuado rendimiento.

De manera general, identifican como causas relacionadas con mayor tendencia al fracaso empresarial: inexistencia de investigación y desarrollo, innovación y tecnología; problemática para vender, poca orientación a la mejora de procesos, escasa relación con universidades, excesiva centralización, altas tasas impositivas y ausencia de indicadores de gestión para medir logro de objetivos, adquirir medios sin necesitarlos, mala proyección de fondos para pagar créditos, gastos excesivos en actividades no esenciales, entre otras.

Derivado de la problemática que enfrentan las Pymes y ubicándolas en su entorno, es importante llevar a cabo la presente investigación para detectar las estrategias para que las Pymes de la industria agroalimentaria puedan lograr el crecimiento y garantizar su éxito y continuidad en el mercado.

Todos los factores mencionados afectan a las Pymes por lo que se requiere de acciones inmediatas para evitar la baja capacidad de supervivencia, la pérdida de empleos y la afectación a la seguridad alimentaria cuando se trata de las de la industria de agroalimentos.

### 1.3.3 Escenarios futuros de las Pymes de no lograr la permanencia empresarial

La organización no muere de un día para otro, lo que sucede es que los directivos no entienden las señales que envía la empresa ya que están tan inmersa en la resolución de problemas cotidianos que no advierten dichas amenazas. Para evitar que esto suceda, la organización debe aprender continuamente de tal manera que pueda evitar las barreras que señala Senge (1998) que impiden el aprendizaje organizacional.

Las barreras mencionadas anteriormente son:

- a. El obrero no alcanza a identificar cómo sus tareas coadyuvan al crecimiento empresarial.
- b. La costumbre de cargar las fallas personales a otras personas y no asumir la responsabilidad.
- c. Hacerse cargo de compromisos sin antes llevar a cabo un análisis costo beneficio.
- d. Ignorar las situaciones importantes y que pueden afectar el futuro de la empresa por concentrarse en las actividades del día a día.
- e. La ilusión de que se aprende con la experiencia sin considerar que todo el conjunto de decisiones bien o mal tomadas repercuten en la vida organizacional.
- f. Considerar que el equipo administrativo solucionará todos los problemas.

Es relevante que los empleados sientan que su trabajo contribuye en el logro de los objetivos organizacionales y que asuman la responsabilidad que ello implica ya que una buena dirección debe involucrar a todos los que integran la empresa. También debe considerarse la influencia del análisis costo beneficio de cada una de las situaciones o problemáticas que se presenten antes de tomar una decisión que comprometa el futuro financiero de la empresa e influya sobre su continuidad.

Desde luego, el aprendizaje organizacional puede servir a las Pymes para aprovechar el conocimiento generado como producto de su desarrollo natural y ser punto de partida para la toma de las decisiones adecuadas encaminadas al logro de la permanencia empresarial.

Por tal motivo, es de vital importancia que las organizaciones puedan identificar cuál es su realidad para que tomen de inmediato las riendas de su negocio e implementen estrategias que les permitan no solamente sobrevivir en los mercados cada vez más competitivos, sino lograr la permanencia a través de un crecimiento sólido.

De no llevar a cabo estrategias que permitan que las Pymes se consoliden en los mercados además de verse afectado el bolsillo de los empresarios, los empleos y la seguridad alimentaria, se vería afectada la economía en general.

### **1.3.4 Alternativas de solución para lograr el éxito y la permanencia de las Pymes de la Industria Agroalimentaria Regional**

La pequeña y mediana empresa industrial del sector agroalimentario debe aprovechar todas sus fortalezas y encontrar elementos que puedan ser utilizados para lograr un crecimiento sostenido, ser una empresa exitosa y consolidarse en el mercado. Cadena, Guzmán y Rivera (2006) mencionan que para que las empresas perduren se debe llevar una administración enmarcada en la dirección y la gerencia; la persona que ocupe la dirección debe ser un soñador que convierta la información que perciba del entorno en estrategias coherentes que le permitan adquirir posicionamiento y ventajas únicas y que no sólo se limite a copiar lo que hacen sus competidores; por otro lado, la gerencia debe buscar la optimización de los procesos y la mejora diaria.

Las Pymes deben buscar oportunidades para competir con las grandes (Copper et al, 1997, Ghemawat, 2007), los líderes debe tener los objetivos bien definidos que los lleven al éxito (Theoriou et al, 2009; Aceves, 2008; Madrigal, 2005; Simon, 1988); no olvidar que el logro de los objetivos es una tarea de equipo (García, 2009) pero es el gerente quien diseña las estrategias para lograrlos (Mintzberg, 2010) y dicha estrategia representa una tarea compartida por todos los miembros de la empresa (Kaplan y Norton, 2001); para lograr el éxito se requiere fortalecer el liderazgo (Indriago, 2009); adaptarse rápidamente al cambio (Barney, 1996; Miles & Snow, 1978).

La selección de estrategias innovadoras como las exploradoras, analizadoras o defensivas puede conducir al éxito más no las reactivas (Miles & Snow, 1978); conseguir un crecimiento estable de los ingresos y obtener un rendimiento suficiente (García y Gallego, 2006).

Una de las formas que se tiene para evitar la alta mortandad de Pymes es identificar, analizar e implementar herramientas y estrategias que les permitan sobrevivir, lograr un crecimiento sostenido y permanecer en el mercado y dar respuesta a los problemas actuales de escasa supervivencia y débil capacidad organizacional.

## **1.4 Formulación del problema de investigación**

El fracaso o quiebra empresarial se ha convertido en un problema muy serio ya que afecta la economía no solo de los empresarios sino la economía regional, nacional e internacional. Si fuera posible predecir el fracaso empresarial, se podrían tomar las medidas adecuadas para que las empresas no se encontraran en este tipo de situaciones, pero evidentemente, se desconoce el momento en que los factores de fracaso empresarial van a golpear a las empresas (Mosqueda, 2007).

### **1.4.1 Interrogante central**

Por tal motivo, la interrogante central de esta investigación queda definida de la siguiente forma:

¿Cómo influyen las estrategias de crecimiento para el logro del éxito y la permanencia de las Pymes de la Industria Agroalimentaria?

### 1.4.1.1 Sistematización del problema de investigación

Las preguntas de investigación tomaron forma a partir de un conjunto de ideas relacionadas con la pregunta central y se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 2** Sistematización del problema

<b>Interrogante central</b>	<b>Ideas relacionadas</b>
¿Cómo influyen las estrategias de crecimiento para el logro del éxito y la permanencia de las Pymes de la Industria Agroalimentaria?	<p>Los empresarios están en la búsqueda continua de aquellos factores que les permitan crecer y desarrollarse</p> <p>La gestión empresarial impacta en la permanencia de las Pymes</p> <p>El crecimiento empresarial es una estrategia utilizada para evitar el fracaso empresarial</p> <p>Es necesario identificar las posibles amenazas a la permanencia empresarial</p> <p>No existe un seguimiento de los avances en el logro de los objetivos empresariales</p> <p>Es necesario implementar estrategias empresariales que permitan garantizar el éxito y la permanencia empresarial</p> <p>El crecimiento fortalece a la empresa, favorece el éxito y consolida a las empresas en el mercado</p>

Fuente: Elaboración propia MACR (2013)

### 1.4.1.2 Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación formuladas con base en las ideas relacionadas son:

- P1 ¿Cuáles son las estrategias utilizadas por las PIARCNS y cómo se relacionan con el crecimiento y la permanencia en el mercado?
- P2 ¿Cómo se definen los objetivos al implementar la estrategia y los responsables de la misma?
- P3 ¿Qué resultados se han obtenido con la implementación de estrategias y cómo repercuten en el crecimiento y la permanencia empresarial?
- P4 ¿Cómo influye en el éxito empresarial el tipo de estrategia utilizada?

## 1.5 Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general:

Analizar las estrategias de crecimiento implementadas por las Pymes de la industria agroalimentaria de la región centro norte de Sinaloa (PIARCNS), que favorezcan el éxito y la permanencia en el mercado, el interés de este objetivo obedece a que la relación crecimiento con éxito y permanencia se considera muy importante por la problemática de falta de continuidad de las Pymes que constituyen el principal elemento de la economía regional.

Objetivos específicos:

Los objetivos específicos se han diseñado para apoyar y dar cumplimiento al objetivo general

1. Identificar las estrategias utilizadas por las Pymes de la Industria Agroalimentaria para crecer y permanecer en el mercado.

2. Identificar la forma en que se definen los objetivos de la organización al Implementar las estrategias para el crecimiento.
3. Conocer e identificar la relación entre la estrategia implementada y los Resultados obtenidos.
4. Analizar en el éxito empresarial el tipo de estrategia utilizada.

Para la presente investigación se han definido variables y categorías que van a permitir identificar la información que da respuesta a cada una de las preguntas de investigación y responde a los objetivos de la misma.

**Tabla 3** Variables de investigación

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variabes</b>
Analizar las estrategias de crecimiento implementadas por las Pymes de la Industria Agroalimentaria de la región centro norte de Sinaloa que favorezcan el éxito y la permanencia en el mercado	1.- Identificar las estrategias utilizadas por las Pymes de la Industria Agroalimentaria para crecer y permanecer en el mercado 2.- Identificar la forma en que se definen los objetivos de la organización al implementar las estrategias para el crecimiento 3.- Conocer e identificar la relación entre la estrategia implementada y los resultados obtenidos 4.- Analizar el crecimiento esperado de las Pymes de la industria agroalimentaria y la influencia en la continuidad del negocio	Las Pymes de la industria agroalimentaria no han logrado el éxito y la permanencia por la falta de estrategias que les permitan crecer y consolidarse en el mercado H1 Las Pymes de la IAR han tenido un crecimiento superior derivado de la implementación de estrategias para la permanencia en el mercado Las estrategias utilizadas para crecer han permitido la permanencia en el mercado de las Pymes de la Industria Agroalimentaria	<b>Independiente</b> Estrategia <b>Dependiente</b> Recursos estratégicos Ventaja competitiva Dirección estratégica Crecimiento Éxito Permanencia

Fuente: Elaboración Propia MACR (2013)

En el cuadro anterior se observa cómo a partir de los objetivos de la investigación y las hipótesis planteadas se definen las variables de investigación. La primera de ellas es la estrategia analizando todo el conjunto de las mismas que se encuentren presentes en las organizaciones estudiadas y los resultados de su implementación; los recursos estratégicos que están en función de la estrategia implementada, la ventaja competitiva, la dirección estratégica, el crecimiento, el éxito y la permanencia.

## 1.6 Justificación

La Pyme regional presenta una problemática respecto a su alta mortandad. Mosqueda (2008) afirma que la quiebra empresarial es el cáncer de la economía y que cuando una empresa no puede colocar sus productos ante el público consumidor ya es demasiado tarde para hacer frente al fracaso comercial, porque es el resultado de una serie de factores que afectaron a la empresa anteriormente y se pasaron desapercibidos.

Es por ello, que llevar a cabo la presente investigación permitirá conocer la realidad actual, las estrategias que permiten a las Pymes lograr el crecimiento empresarial y conservarse como negocios en marcha, de tal manera que pueda aplicarse a pequeñas y medianas empresas del sector agroalimentario para que estas permanezcan en el mercado.

Derivado de sus investigaciones, Soto y Dolan (2003) señalan que el principal reto al que se enfrentan las Pymes es sobrevivir. El empresario que no tiene visión y antepone sus limitaciones al proceso de tomar decisiones estratégicas en la búsqueda del crecimiento, la innovación, la diversificación, la incursión en nuevos mercados. Si se hace lo contrario, sólo se vive de pesadilla en pesadilla por el miedo de no lograr sobrevivir.

Es importante que los empresarios hagan uso de la gestión<sup>6</sup> y no se dediquen solamente a la solución de los problemas del día a día ya que es necesario tener una visión de hacia dónde va la empresa, hacia donde se le quiere llevar. Brickley, Smith, Zimmerman y Willet (2003) identifican tres aspectos críticos de las organizaciones, que se deben identificar en la estructura corporativa y que son indispensables para el éxito: la autoridad asignada a quien toma las decisiones, los sistemas de medición del desempeño y los métodos de compensación.

Las organizaciones no deben buscar solamente la permanencia en el mercado, sino que deben enfocarse en el desarrollo de nuevas capacidades e innovaciones a través de la generación y transmisión del conocimiento tácito, combinar, verificar y transformar para convertir en conocimiento explícito y por último, vincular y aprovechar el conocimiento externo (Choo, 1998). Es por ello, que será importante determinar en qué medida, las organizaciones aprovechan ese conocimiento que generan y como este influye en su permanencia.

Sinaloa es un estado eminentemente agrícola, la producción es primaria, cíclica y es dependiente del clima; mismo que en estos últimos años se ha portado muy variable. Una gran parte de la producción se acopia y se envía a la industria para el posterior consumo, pero los requerimientos financieros para la industrialización son altos; por lo tanto, es de vital importancia, que las Pymes de la industria agroalimentaria de la región centro norte de Sinaloa puedan aprovechar sus fortalezas para lograr el posicionamiento en el mercado y garantizar la seguridad agroalimentaria.

Llevar a cabo esta investigación permitirá identificar las estrategias que permiten a la IAR crecer y desarrollarse con el fin de continuar como negocio en marcha, de tal manera que puedan ser utilizadas para evitar la alta mortalidad de Pymes del sector agroalimentario, que ya esto afecta a la economía, a la sociedad y la misma seguridad alimentaria.

---

<sup>6</sup> La Real Academia de la Lengua define el término gestionar como hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera

## 1.7 Hipótesis

En el paradigma cuantitativo, se formulan las hipótesis después de la construcción del marco teórico y el orden es riguroso; en el cualitativo, las hipótesis se construyen de manera provisional, según Rodríguez (2010) y sirven para explicar tentativamente hechos o fenómenos que caracterizan el problema de investigación.

Las hipótesis formuladas para la presente investigación son las siguientes:

H1 Las Pymes de la industria agroalimentaria no han logrado el éxito y la permanencia por la falta de estrategias que les permitan crecer y consolidarse en el mercado.

H2 Las Pymes de la IAR han tenido un crecimiento superior derivado de la implementación de estrategias para la permanencia en el mercado.

H3 Las estrategias utilizadas para crecer han permitido la permanencia en el mercado de las Pymes de la Industria Agroalimentaria.

## 1.8 Justificación y delimitación del problema de investigación

Las Pymes de la Industria Agroalimentaria deben implementar estrategias encaminadas a la consecución de sus objetivos empresariales para continuar operando como negocios en marcha. Dentro de la problemática actual analizada de las Pymes, se observa que requieren la implementación inmediata de medidas que permitan el logro de sus objetivos, crecimiento, éxito y permanencia. Esta investigación se llevó a cabo en diferentes industrias, clasificadas como Pymes<sup>7</sup> de acuerdo a los criterios de estratificación de la Secretaría de Economía, del sector agroalimentario ubicadas en la zona urbana de Guasave, Sinaloa.

---

<sup>7</sup> De conformidad con los criterios de estratificación de la Secretaría de Economía, las Pymes tienen de 11 a 250 empleados y cuyos ingresos oscilan entre \$4.01 hasta \$250.00 millones de pesos.

## Capítulo 2 Perspectivas teóricas y evidencia empírica

La Pyme como objeto de investigación representa todo un reto (Fong y Robles, 2005) ya que su heterogeneidad y mutabilidad dificultan su estudio. Sin embargo, son variadas las investigaciones que se llevan a cabo en relación con este tipo de empresas.

En el capítulo 2 se plantea y formula el problema de investigación para definir objetivos e hipótesis justificando y delimitando el problema de investigación; lo cual nos proporciona el marco para, en el presente capítulo, revisar la conceptualización de las Pymes en México, los factores a considerar para el análisis de su desarrollo y la importancia que tiene el uso de la información financiera como base para la toma de decisiones.

Posteriormente, se hace una revisión de la industria agroalimentaria en México y la influencia del régimen neoliberal. Finalmente, se incluyen conceptos básicos de la estrategia y los diferentes tipos, así como las estrategias genéricas de Porter. Se analizan los antecedentes de la teoría de Recursos y Capacidades que se utiliza como fundamento de esta investigación y las diferentes perspectivas en que se ha abordado por algunos investigadores.

En la parte final se incorporan los referentes empíricos en relación con las estrategias de crecimiento y la permanencia empresarial ligados a factores de éxito empresarial, competitividad y rentabilidad, principalmente.

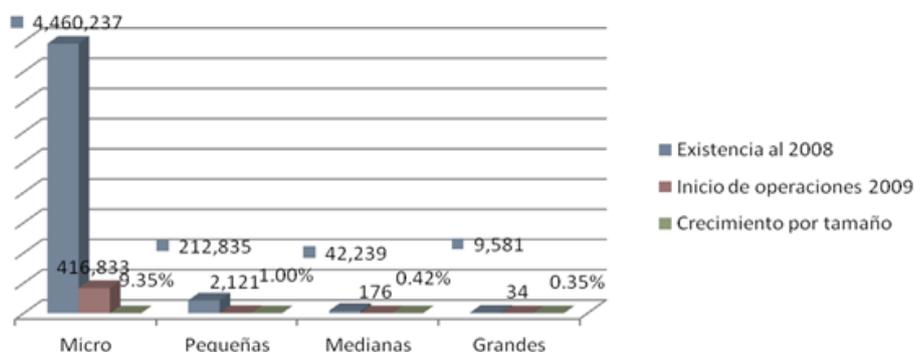
### 2.1 Las Pymes en México

Según Coronado (2005) las Pymes son negocios normalmente familiares o de personas dinámicas e innovadoras que trabajan por cuenta propia, aunque las definiciones de Pymes varían según el autor y el país. En México se toma como base la estratificación de empresas de la Secretaría de Economía.

En México, según investigaciones de Dussel (2005), las Pymes han sido empresas perdedoras de empleo desde la década de los noventa por la falta de vinculación con los motores de crecimiento que representan la bolsa de valores y el comercio exterior donde las Pymes tienen escasa presencia.

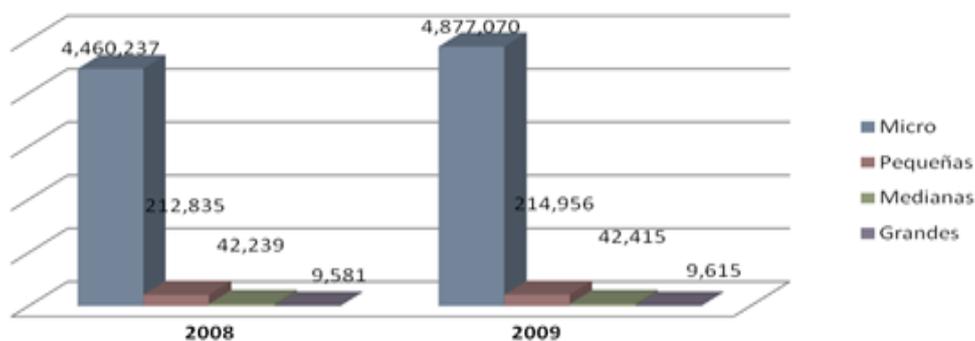
Coronado (2005) menciona que las causas por las que fracasan los programas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa no son fáciles de determinar ya que dependen de múltiples factores además de la forma en que son adaptados al contexto en que se desea implantarlos. Una de las formas en que se puede abordar, es por la contribución al Producto Interno Bruto y por el número de empresas que cierran o inician actividades cada año.

En el gráfico 7 se puede apreciar el número de establecimientos clasificados por tamaño, existentes al 2008 y el número que iniciaron operaciones en el 2009.

**Grafico 7** Inventario de empresas 2008-2009

Fuente: Elaboración propia MACR 2012 con información de INEGI 2010.

En un análisis realizado acerca del crecimiento del número de Pymes en México, del 2008 al 2009, se pudo observar un incremento de un 1%, manteniéndose en 3714 el número de establecimientos del sector agrícola.

**Grafico 8** Crecimiento de número de empresas por sector 2008-2009

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2010)

Dentro de las principales características de las Pymes, enumeradas por Mercado y Palmerín (2007) se encuentran las siguientes:

1. Entre sus creadores figuran estudiantes, recién egresados o jóvenes con carreras trunca, desempleados que optan por el autoempleo, hijos de empresarios y trabajadores que buscan la independencia económica.
2. El 19.7% tienen un solo dueño, el empresario es alma y vida del negocio.
3. Más de la mitad (52.6%) están ubicados fuera de la residencia del empresario y el 67.6% paga renta por el local en el que opera.

4. La Pyme se incorpora a entidades más grandes, a cámaras y asociaciones (el 92.4% de las pequeñas y el 96% de las medianas están afiliadas a las cámaras de Comercio<sup>8</sup>), ya que lo consideran importante para la comercialización de sus productos.
5. Respecto a la edad de las empresas, las pequeñas y medianas empresas tienen más probabilidad de mantenerse en el mercado que las micro, que un promedio del 72% no llega a los 10 años.
6. A pesar de que los empresarios aseguran conocer el marco legal y normativo de las Pymes, el 85% de los pequeños y el 76% de los medianos tienen problemas para dar de alta su negocio; además de que la carga fiscal en México es excesiva.
7. Otra característica de la Pyme, es la flexibilidad ya que tiene una gran facilidad para adecuarse a la demanda cambiante y volátil de los clientes: modificando pedidos, especificaciones de productos, condiciones de entrega, entre otros. Su capacidad de respuesta, en algunas situaciones, está supeditada a las posibilidades de acceder a recursos financieros, capacitación, tecnología, asesoría y a mecanismos de asociación empresarial.
8. Son una importante fuente generadora de empleo.
9. Contribuyen a la distribución regional del ingreso.
10. Tienen tendencia a la especialización por lo que pueden ser proveedores eficientes y competitivos de empresas grandes.

Para Fong (2007) las características que posee la Pyme y que determinan su habilidad para adaptarse al entorno son las siguientes:

1. Su tamaño es reducido.
2. La centralización de las tareas de gestión en pocas personas que facilita la toma de decisiones.
3. El bajo nivel de especialización que permite que los miembros cambien de función cuando lo consideren conveniente.
4. Poseer mecanismos de organización y coordinación informal y flexible, que facilitan la comunicación directa, agilizando la toma de decisiones y la implementación de estrategias.
5. El contar con sistemas de información simples facilita el contacto directo con los miembros de la organización y los clientes.

Esta habilidad para adaptarse al entorno favorece la implementación de estrategias de crecimiento, diversificación y reducción de riesgos.

---

<sup>8</sup> El Código de Comercio (reformado al 17 de Abril de 2012) establece las obligaciones de los comerciantes y en ellas no se incluye el que están afiliadas a alguna cámara o asociación.

En el caso de Guasave, Sinaloa; se llevó a cabo una investigación exploratoria para conocer las características de las Pymes regionales (Cervantes, Gallardo e Izaguirre, 2014); en una muestra de 45 Pymes inscritas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas de las cuales el 56% tienen 15 años o más se llegó a las siguientes conclusiones:

Las Pymes en Guasave tienen las siguientes características:

- Tienen más de quince años de operación.
- Están constituidas como personas físicas o morales (46.7% físicas y 53.3% morales).
- El capital con el que operan proviene del núcleo familiar.
- Las decisiones las toma exclusivamente el propietario involucrando a otras personas, está plenamente identificado el papel del líder, es quien dirige la empresa y toma las decisiones importantes.
- La transmisión de conocimientos se hace de manera formal y oral, el poder reside en la primera generación.
- No tienen publicados su visión, misión ni valores empresariales publicados, ni hacen uso del catálogo de cuentas y el manual de puestos.
- Cuenta con organigrama que define los flujos de información y comunicación.
- El 86.7% de los dirigentes tiene nivel licenciatura y una antigüedad media de 12.74% lo que significa que han ido acumulando experiencia como resultado del crecimiento natural de las empresas.

### 2.1.1 Desarrollo de las Pymes

Julien (2011) , se enfoca en el desarrollo de las Pymes y argumenta que existen varios factores que no podemos pasar por alto, entre los que menciona: la calidad de la dirección y su estrategia; la calidad del personal y de los participantes externos; las materias primas, equipos y servicios suministrados y la capacidad para transformarlos; la evolución de los gustos del cliente, la tecnología, la coyuntura económica y la presión de la competencia; la capacidad de transformar información interna y externa o anticiparse a ella; y, el tiempo.

El autor analiza cómo surge la iniciativa para crear una empresa y cómo influyen los antecedentes del emprendedor para comprender las ideas claves para la generación y administración de negocios, Entre los antecedentes señala las influencias afectivas, simbólicas y sociológicas.

La organización es la prolongación y la concretización del esfuerzo del emprendedor por adueñarse de una parte del mercado que posteriormente se convierte en un sistema de relaciones sociales y una combinación<sup>9</sup> de recursos y competencias, de las que derivan las ventajas competitivas; y, la diferenciación cómo la base de su desarrollo; construida de una manera muy particular y específica.

---

<sup>9</sup> El desarrollo de la empresa se da por la combinación, administración e interacción de los recursos y competencias, la innovación que resulta de ellos y la personalización de la empresa.

Julien (2011) analiza el dinamismo del medio y cómo este contribuye al desarrollo de relaciones, por medio de la generación del capital social<sup>10</sup> y que sirve para estimular la creación y el desarrollo de Pymes. Señala que el desarrollo de las Pymes se debe a la calidad de su dirección y a la riqueza de su organización, que acopia información valiosa para destacar ante sus competidores por medio de la innovación para lo cual requiere de un medio adecuado.

## 2.12 Estructura organizacional

La pyme requiere modificar su estructura organizativa y estilos de gestión para adaptarse al entorno (Fong, 2007). Una de las características de las Pymes es la facilidad que tienen para adaptarse los cambios en el entorno y a la satisfacción de los deseos, necesidades y expectativas de los clientes.

Las estructuras rígidas no permiten esa flexibilidad (Cleri, 2007), por lo que las empresas han optado por el uso de estructuras flexibles que les permitan adaptarse y dar una respuesta rápida a los cambios mencionados; lo cual les permite el logro de ventajas competitivas sostenibles.

Cervantes y Vega (2013) mencionan que al contar con una estructura organizativa adecuada y utilizarla para que fluya la comunicación facilita el logro del éxito y la permanencia en las Pymes agrícolas; la estructura flexible permite adaptarse a los cambios del entorno y proporciona una ventaja competitiva.

El estudio de las estructuras organizativas ha sido tema para muchos científicos. Ariza (1998) señala que la complejidad del entorno exige la eliminación de mandos medios, la apertura a formas de relación no jerárquica, diseños más flexibles por medio de la reorganización de funciones<sup>11</sup> todo ello orientado a la generación de valor en una estructura organizacional más plana; como respuesta y rechazo a las estructuras rígidas que tuvieron su origen en la revolución industrial, con muchos niveles verticales y superposición de controles (Cleri, 2007), caracterizado por un organigrama<sup>12</sup> araña o rastrillo que no permiten que la información fluya libremente.

Rastrollo y Castillo (2004) afirman que las nuevas estructuras organizativas tienen como característica fundamental la búsqueda de flexibilidad, que facilite la adaptación rápida a los cambios acelerados que pueden acotar los ciclos de vida de las empresas. Para el logro del éxito, señalan Brickley, Smith, Zimmerman y Willet (2003), es necesario identificar algunos aspectos considerados críticos en las organizaciones: La autoridad asignada a quien toma las decisiones, los sistemas de medición del desempeño y los métodos de compensación.

---

<sup>10</sup> El capital social es generado por el medio y facilita la obtención de recursos y la realización de transacciones.

<sup>11</sup> Disposición de factores, colaboración y/o recursos con que cuenta la organización para alcanzar los objetivos previamente definidos.

<sup>12</sup> Cleri lo define como un mapa tradicional de las posiciones del orden jerárquico, aunque menciona que también se deben tomar en cuenta las relaciones personales, las constelaciones de trabajo y el flujo de procesos o información diaria.

El logro de los objetivos organizacionales es una tarea de equipo en las nuevas organizaciones basadas en el conocimiento (García, 2009) y se requiere que cada persona se comprometa y actúe de manera responsable en la consecución de las metas.

Por lo tanto, las estrategias empresariales tienen que estar orientadas al logro de los objetivos de la organización y deben conjuntar la experiencia derivada de las redes de comunicación interorganizacional. Una estructura organizacional bien diseñada evita imprecisiones en la asignación de responsabilidades y en la toma de decisiones además de que facilita el logro de los objetivos empresariales (Minsal y Pérez, 2007).

Las estrategias empresariales deben estar vinculadas a dichos objetivos. Claver-Cortés et al. (2011) han analizado los trabajos relacionados con la estructura organizativa de Mintzberg, Chandler y Venkatraman; derivado del análisis señalan que dichos estudios “están más enfocados hacia la visión de que determinados tipos de estrategias van asociados con determinados tipos de estructuras, y el ajuste entre ambos influye positivamente sobre el resultado.”

### **2.1.3 Información financiera de las Pymes como base para la supervivencia**

La información financiera es definida por las Normas de Información Financiera (2013) como aquella expresada en unidades monetarias y descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, cuyo objetivo esencial es el de ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas.

Segovia y Huerta (2011) explican la importancia que tiene la información contable para el éxito y supervivencia de las Pymes, una de las causas más frecuentes de quiebra es la falta de habilidades gerenciales y financieras del dueño. Aunado a ello, considerando que la base para la toma de decisiones es la información financiera y sólo una tercera parte de las Pymes en México poseen registros contable, el panorama es realmente desolador.

La información contable que se divide en tres áreas: la financiera, la gerencial o administrativa y la fiscal; las autoras analizan el uso que se le da en cada una de las áreas; los administradores la usan para la toma de decisiones, principalmente el flujo de efectivo mismo que tiene como limitación que no permite evaluar adecuadamente la rentabilidad financiera. Mencionan la necesidad de contar con normas específicas para Pymes, solicitud que fue atendida por el *Consejo de Estándares Contables Internacionales (IASB<sup>13</sup>, por sus siglas en Inglés)*, quién señala que muy pocos países requieren de normas específicas para Pymes ya que no exigen la preparación de estados financieros, y el IASB no cuenta con autoridad para obligar a las Pymes a utilizar las normas mencionadas.

Respecto a la contabilidad gerencial, mencionan que los resultados de las investigaciones se contradicen, ya que algunos estudios revelan que las Pymes hacen uso de la información gerencial de forma limitada y otros afirman que se cuenta con mecanismos informales para adquirir y usar información gerencial. Parte de las contradicciones, se pueden deber, a que se utiliza terminología distinta de la convencional y por eso no es posible relacionarla.

---

<sup>13</sup> International Accounting Standard Board

Las Pymes incorporan prácticas gerenciales que se adaptan a sus necesidades. El uso de la información contable para la toma de decisiones en las Pymes podría contribuir a reducir la alta tasa mortandad de empresas.

Si las Pymes utilizan la normatividad contable para la elaboración de estados financieros, además de conocer la situación financiera de la empresa, los resultados de operación, la capacidad para generar recursos, la gestión de la administración, los flujos de efectivos, los cambios en el capital contable, etc., pueden comparar su información con la de otras empresas independientemente de si son Pymes o no lo son.

Es de vital importancia que las Pymes cuenten con información que reúna los requisitos señalados en la NIF A-4 que se refiere a las características cualitativas de la información financiera; que incluye como característica fundamental que sea útil para los usuarios generales y como características cualitativas primarias: la relevancia, la confiabilidad, la comparabilidad y comprensibilidad. El contar con información útil les puede permitir a las Pymes tomar las decisiones más adecuadas en la búsqueda de la permanencia en el mercado.

## **2.2 Industria Agroalimentaria**

La industria agroalimentaria constituye el fundamento de la economía de muchos países principalmente de los más pobres y es vital para la sobrevivencia de la población por lo que requiere un tratamiento muy especial (Mercado y Córdova, 2011). La inseguridad alimentaria está vinculada a la pobreza y en 2008, según información de la FAO (2009) 19.5 millones de personas estaban en pobreza alimentaria; situación realmente preocupante considerando la riqueza de México en cuestión de suelos, climas, ubicación geográfica, etc.

La cadena de la industria agroalimentaria es compleja ya que además de incluir a las industrias agroganaderas y alimentarias como principales eslabones tienen relaciones laterales con suministradores de productos y servicios; también cuentan con elevados riesgos sanitarios en cada una de las etapas productivas (Prieto, Mouwen, López y Cerdeño, 2008).

### **2.2.1 Sistema Agroalimentario Mundial**

Chauvett (2010) nos lleva de la mano por un recorrido por los años ochenta y noventa para conocer cómo ha evolucionado el sistema agroalimentario<sup>14</sup>, con el fin de hacer un comparativo de los procesos que han caracterizado el actual régimen alimentario con las etapas previas, a fin de proponer opciones para la acción.

La autora afirma que se han profundizado los problemas de inseguridad alimentaria, lo que ha trastocado el tejido social, aunado a que la tendencia actual es el uso la agricultura como proveedora de productos no alimenticios afectando aún más la soberanía alimentaria, incrementando los efectos negativos en el ambiente por el desarrollo industrial y el crecimiento urbano.

---

<sup>14</sup> El sistema agroalimentario mundial (SAM) comprende la producción, distribución y consumo de alimentos y materias primas.

Chauvet (2010) afirma que la globalización ha generado un aumento de la pobreza. Por cifras de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación (FAO) al 2007, lo alarmante de la inseguridad alimentaria: 854 millones de personas están sin alimento, 1100 millones sobreviven con un dólar al día, y 2800 con dos dólares diarios; los sectores de menores ingresos dedican el 60% a la alimentación. El poder de las corporaciones multinacionales sobre productores y consumidores se ha incrementado por la globalización y la necesidad de los gobiernos de atraer inversiones.

La producción intensiva de las naciones desarrolladas incluyendo las naciones europeas, cuyo objetivo era lograr la suficiencia alimentaria al finalizar la segunda guerra mundial, cubrió las expectativas y permitió contar con excedentes para enviar a mercados internacionales. Latinoamérica transitó de ser exportadora de alimentos y materias primas a ser importadora de los mismos. Un incremento en la producción de los estadounidenses, políticas proteccionistas y subsidios a las exportaciones introdujeron en el mercado internacional los excedentes a precios de dumping<sup>15</sup>.

A partir de ello, se configura el estudio de los agronegocios.<sup>16</sup> El poder de la cadena se centró en el eslabón financiero cuando inicialmente el poder lo poseía el dueño de la tierra. En el caso de Chile, gracias a las políticas públicas de fomento y crecimiento de la cultura exportadora, pudo competir en el rubro de frutas principalmente. Para dominar los mercados es necesario invertir en tecnología, contar con canales de comercialización y poseer habilidades negociadoras; el punto clave para competir es la innovación tecnológica.

En México, en el modelo neoliberal<sup>17</sup>, la desregulación de la tenencia de la tierra ha permitido que las fuerzas de mercado cumplan con el papel regulador lo que ha dado facilidades a las corporaciones nacionales para invertir por lo tanto es un grupo muy reducido de éstas las que dominan el sistema agroalimentario mundial que son las que captan las utilidades desplazando a campesinos y pequeños productores aunque no han podido desplazar a los supermercados, que ejercen un dominio clave en el tejido social.

La autora presenta el caso de dos empresas: Cargill y Walmart, que operan en la rama alimentaria. Cargill provee materias primas y procesa productos. Entre sus clientes y socios se encuentran: McDonald's, Kraft, Nestlé, Coca Cola, Pepsico, Kikkoman, Walmart y Unilever. Es una compañía estadounidense que comercia en América del Norte (Canadá, Estados Unidos y México), América del Sur y en el Sudeste y Norte de Asia. Con almacenes situados en riveras de ríos y puertos para reducir los costos de transporte aprovechando la infraestructura pública. Eliminan a sus competidores mediante la adquisición de empresas o la celebración de convenios. Afirman que la agricultura de subsistencia hace mal uso de los recursos y daña el medio ambiente.

---

<sup>15</sup> La Gran Enciclopedia de Economía lo define como la práctica de vender un bien en el exterior a un precio más bajo del ofrecido en el mercado doméstico o interior. Se considera una práctica desleal y está prohibido en los tratados internacionales

<sup>16</sup> Definidos por Harvard Business School como un sistema integrado verticalmente, interdependiente y cuyo dinamismo surge de las innovaciones en todas las etapas de la cadena agroindustrial.

<sup>17</sup> En México surge en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari y se caracteriza por la estabilidad de precios y el fomento de la competitividad de la industria nacional para fortalecer los programas macroeconómicos.

Cargill inicia en México en 1920 con actividades madereras. Se retira y regresa en 1972 con actividades en agricultura y cadenas alimentarias, estableciéndose en Baja California, Sonora y Sinaloa; con objetivos bien definidos entre los que destaca la agricultura por contrato. En 1995 sustituye a la Comisión Nacional de Subsistencias Populares (Conasupo) desempeñando funciones de acopio, distribución, importación y exportación; con facilidades administrativas y fiscales para su operación además de beneficios derivados del Tratado de Libre Comercio para América Latina para importaciones de maíz y el subsidio estadounidense para exportaciones.

Uno de los actores sociales más importantes de la economía mundial son los supermercados. Controlan casi el 83% de la comercialización de alimentos en los países desarrollados. Chauvet elige Wal Mart por ocupar el primer lugar en ventas seguido por la francesa Carrefour, excepto en el 2006 que la francesa la superó. En los años noventa se asocia con Cifra's para operar Sam's Club, en 1997 se fusionan Cifra y Wal Mart, posteriormente Wal Mart adquiere el control de Grupo Cifra y en el 2000 los accionistas acuerdan cambiar el nombre de Grupo Cifra S.A. a Wal Mart de México, S.A. de C.V.

Tan sólo en 2004, 1 500 000 personas trabajaban para la empresa a nivel mundial en 1573 unidades. Con tiendas en México, Japón, Reino Unido, Brasil, Canadá, Costa Rica, Guatemala, Alemania, China, Salvador, Puerto Rico, Honduras, Nicaragua, Corea del Sur y Argentina; y con proveedores en 70 países imponiendo los precios de compra y las condiciones. La estrategia de Wal Mart es la readaptación de la distribución del empleo y eventualmente su pérdida a cambio de incentivos del gobierno. Pagan salarios bajos e incitan al uso de programas sociales de salud. En Estados Unidos hace lo mismo recibiendo un subsidio a cambio.

Las grandes compañías transnacionales han desplazado a los pequeños y medianos productores, afirma la autora, de ser partícipes del motor de crecimiento económico a quedar excluidos como proveedores y sin mercado para sus productos, recibiendo un pago inferior al costo de producción; situación que obligados a dejar la agricultura y buscar fuentes alternativas de ingreso. Ello ha provocado la ruptura del tejido social, situación que se refleja en problemas como la pobreza, el hambre, desnutrición e incremento de los flujos migratorios.

Como alternativas de solución de esta problemática, en algunos lugares se ha restringido la instalación de Wal Mart, se fomenta el consumo en tiendas de barrio y productos locales, también se han realizado esfuerzos para dirigir las pequeñas unidades productivas hacia la producción agroecológica sostenible (documento aprobado por 58 países, entre los que no figura México), condenando a empresas como Monsanto y Sygenta por la producción de organismos genéticamente modificados.

Las formas de dominación de las empresas transnacionales despiertan preocupación ya que llegan al grado de, prácticamente, eliminar a los pequeños productores y cambiar completamente sus proyectos de vida. El estudio se lleva a cabo desde la perspectiva sociológica pero se puede ver claramente su impacto en el aspecto económico. Con un lenguaje claro y coherente, se analizan los cambios experimentados con el incremento del poder de las empresas transnacionales y la debilidad de los pequeños y medianos productores.

**Grafico 9** Actividades económicas del mundo

Fuente: Elaboración propia MACR 2012 con información de INEGI 2010

### 2.2.2 Régimen Alimentario Neoliberal

La soberanía y seguridad alimentaria de México se perdió en 2007, cuando el precio de las tortillas se disparó en un 50% por causas externas a la economía mexicana y dando un duro golpe a la economía familiar. Es a partir de 1989, cuando México empezó a importar maíz en grandes cantidades afectando a los productores y obligándolos a la migración, afirman Otero y Pechlaner (2010), quienes realizaron una investigación sobre la pérdida de soberanía alimentaria y el éxodo masivo de productores del campo mexicano.

Los autores abordan las definiciones del régimen alimentario y documentan diferentes periodos de cambios que afectaron al régimen alimentario: el primero que denominan colonizador de 1870 a 1914, marcado por la hegemonía británica; el segundo, bajo la hegemonía estadounidense y a partir de la posguerra, caracterizado por la exención de la agricultura de las reglas internacionales. Desde 1989, un posible tercer régimen asociado a la globalización; mismo que denominan “régimen alimentario neoliberal<sup>18</sup>”.

Hacen un comparativo, en dólares, de la proporción entre el producto interno bruto y la población económicamente activa de Estados Unidos (39,993), Canadá (48557) y México (2692), diferencias atribuibles a la intensidad del uso del capital en las agriculturas de Estados Unidos y Canadá, comparado con México y sus limitaciones. Estados Unidos es el principal productor de transgénicos, concentrando en Monsanto el 88%, con cifras al 2004.

A pesar de la resistencia ciudadana se busca maximizar el crecimiento del sector por medio de patentes y se crea el Marco Coordinado para la Regulación de la Biotecnología, operando bajo el concepto de “equivalencia sustancial<sup>19</sup>” y sin etiqueta en los productos que especifique que se trata de productos genéticamente modificados.

Canadá ocupa un cuarto lugar en superficie sembrada de productos transgénicos y con regulaciones similares a las estadounidenses; sin embargo, en 2005, hizo una inversión significativa en investigación y desarrollo de este tipo de productos.

<sup>18</sup> Incluye tres componentes: la neoregulación, la biotecnología y las empresas transnacionales.

<sup>19</sup> Sustancias “generalmente reconocidas como seguras”.

La resistencia a los productos transgénicos se da, principalmente, en los productores orgánicos.

Del análisis llevado a cabo por los autores, se desprende que México ocupa el décimo tercer lugar de los 22 países que han adoptado la biotecnología con el 0.1% de su superficie total dedicada al cultivo de transgénicos. La propiedad intelectual todavía no ofrece derechos pero evoluciona en convergencia con Estados Unidos; sin embargo, ha sido el primero en usar hormonas para incrementar la producción de leche. La resistencia<sup>20</sup> se enfocó en la Ley Agraria,<sup>21</sup> en el TLCAN<sup>22</sup> (por parte de una insurrección armada en el estado de Chiapas) y la soberanía alimentaria en torno al maíz. Entre 1995 y 2005, se aprobaron para su comercialización productos para el consumo humano como alfalfa, soya, tomate, papa, canola, algodón y maíz.

La Ley de Bioseguridad de los Organismos Genéticamente Modificados elaborada en Marzo de 2005 incluye la protección de la salud humana, el medio ambiente y la salud vegetal; por lo que, es posible que las comunidades soliciten al gobierno zonas libres de organismos genéticamente modificados pero tiene que tener el respaldo estatal y municipal.

Los autores manejan de manera central el déficit agroalimentario mexicano desde antes del inicio del TLCAN y su incremento posterior a la entrada en vigor por los que los autores hablan de una “vulnerabilidad alimentaria”; con una balanza agropecuaria deficitaria hacia Estados Unidos quien tiene de principales proveedores a la Unión Europea y Canadá. Los incrementos de las exportaciones de México pertenecen a los rubros de tequila y cerveza, mismos que ya han sido adquiridos en propiedad sustancial por estadounidenses. Los pocos beneficios recibidos por las importaciones van a los bolsillos de los agricultores más capitalizados.

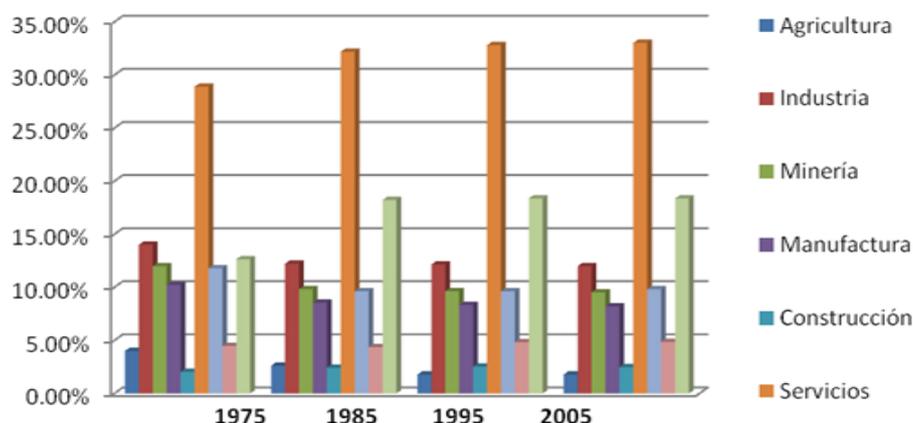
El tercer régimen alimentario es el neoliberal; que más que ayudar al campo mexicano lo ha perjudicado. Los campesinos que no pueden hacer producir sus tierras por falta de capital se han visto obligados a buscar “mejores” oportunidades en el vecino país del norte lo cual ha contribuido a dejar tambaleando la tan “traída y llevada” seguridad alimentaria por la reducción de la productividad del campo mexicano, la producción agrícola se ha reducido drásticamente en México.,

---

<sup>20</sup> Vinculada principalmente a la neorregulación simpatizante con la biotecnología y una reforma agraria anticampesina

<sup>21</sup> Puso fin a la obligación del gobierno de repartir la tierra, establecida en la Constitución de 1917 y otorgó a los campesinos la posibilidad de vender sus tierras.

<sup>22</sup> Tratado de Libre Comercio de América del Norte

**Grafico 10** Actividades económicas en México

Fuente: Elaboración propia MACR 2012 con información de INEGI 2010

## 2.3 Estrategia empresarial

Una empresa nace, por lo general, de la idea o los sueños de un emprendedor. En ocasiones se tiene muy claro el objetivo empresarial y en otras, se le va dando forma al sueño del emprendedor. Cuando esto sucede, en lo menos que piensa el emprendedor es que su idea, que ya tiene una forma, vaya a dejar de existir. Sin embargo, las empresas se desenvuelven en un entorno que continuamente las pone a prueba, por un conjunto de cambios que se dan, como pueden ser: la entrada de nuevos competidores, la globalización, el cambio en los hábitos de consumo del cliente o de sus necesidades, las innovaciones tecnológicas, las regulaciones, por mencionar algunos.

Las empresas requieren encontrar las formas que les permitan, no sólo permanecer en el mercado, sino alcanzar ventajas que les permitan ser rentables, crear valor, tener un crecimiento sostenido y sobre todo, permanecer en el mercado. Para ello, es necesario que se adopten estrategias que les ayuden al logro de sus objetivos y que sean acordes con la visión, misión y valores de la empresa.

### 2.3.1 Conceptualización

El término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. Para Mintzberg (1997) los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores pero si tratan de vender más o de obtener mejores resultados.

(McKean, 2011) define la estrategia como: “Definición del futuro óptimo de un equipo u organización, especificando la ruta para conseguirlo y comunicándola claramente”; sustenta que la estrategia es básica para la supervivencia en la comunicación clara y uniforme de las metas, reevaluar estrategias y reaccionar con rapidez a los cambios del entorno y ser operativamente eficiente.

Kaplan (2004) menciona que la estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes desde una visión global de la empresa que incluya la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento (que constituyen el Balanced Score Card).

Para Hax y Maxluf (1993) el concepto de estrategia abarca el propósito general de la organización constituido por un patrón de decisiones que revela el propósito a largo plazo así como la asignación de recursos de acuerdo a los negocios en los que opera la empresa para el logro de una ventaja sostenible.

Ahora bien, existe una relación importante entre la estrategia y el logro del éxito empresarial, Martínez y Paniagua (2010) señala que la diferencia entre las organizaciones exitosas y las que no lo son, es la capacidad para diseñar y ejecutar la estrategia; implica eficiencia operativa y desarrollo de valor; implementar la estrategia adecuada le garantiza larga vida a la empresa.

**Figura 1** El modelo de creación de valor

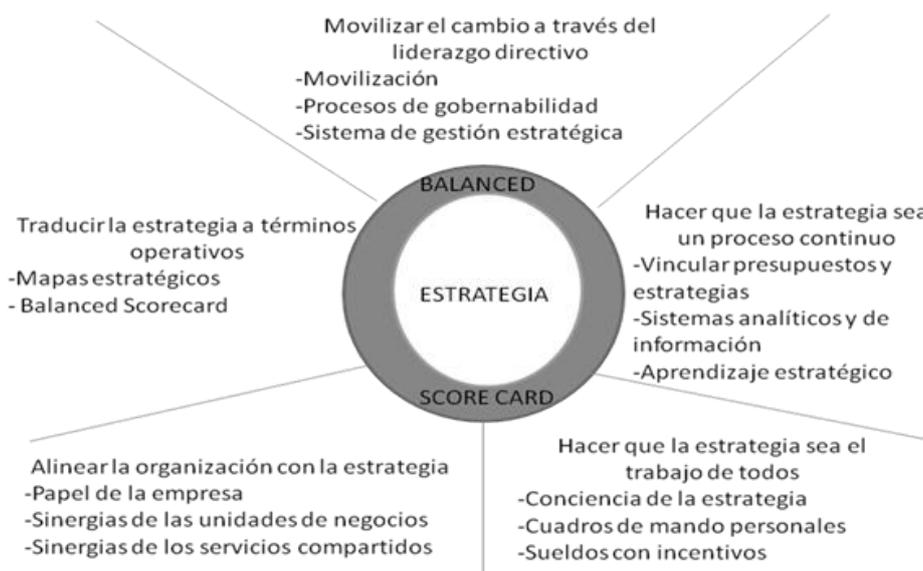


Fuente: Kaplan y Norton (2004)

Kaplan y Norton (2001) mencionan que el éxito depende de que la estrategia sea el trabajo diario, esto es, la gestión de la estrategia; la estrategia combina recursos y capacidades para crear propuestas de gran valor para clientes y segmentos del mercado elegidos y; en las empresas que han adoptado el Balanced Scorecard<sup>23</sup> con éxito, se observa un modelo repetido de cinco principios comunes aunque con secuencias que pueden ser diferentes.

<sup>23</sup> El Balanced Scorecard es un herramienta utilizada para gestionar la estrategia cuyos indicadores, financieros y no financieros, se derivan de la visión y estrategia de la organización; basado en tres dimensiones: estrategia, enfoque y organización.

**Figura 2** Los principios de una organización focalizada en la estrategia



Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2001)

Mintzberg (2010) señala que al gerente le corresponde el diseño de estrategias de forma deliberada para que los demás puedan actuar implementándolas y de esa manera controlar su comportamiento. Los gerentes que no hacen y no negocian pueden terminar inhabilitados para generar decisiones sensatas y estrategias sólidas.

También afirma que el mundo de la estrategia es desordenado y revuelto ya que los problemas y las oportunidades estratégicas se manejan en el momento en que surgen; el término “planeación estratégica” es un oxímoron ya que sirve para “programar las consecuencias de las estrategias que se crearon mediante la incursión empresarial y el aprendizaje”.

“Las estrategias se pueden formar sin ser formuladas: pueden surgir por medio de los esfuerzos de aprendizaje informal y sin necesidad de que sean creadas por medio de un proceso de planeación formal”.

Para Mintzberg et al. (1997) la tarea del administrador de estrategias representa una combinación de imaginación, creatividad y arte. Los miembros de las organizaciones enfrentan una corriente constante de experiencias diarias y corresponde a los directores de estrategias contribuir al entendimiento de acuerdo a la relevancia de las experiencias que aporte buenos significados.

Las empresas deben buscar oportunidades y desarrollar estrategias que les permitan competir en industrias dominadas por empresas de gran tamaño (Cooper, Willard & Woo, 1997). La estrategia competitiva es la estrategia de la unidad de negocios, afirma Porter (1997); distinta de la estrategia corporativa que es la que asegura que el total de la corporación represente más que la suma de sus partes o unidades de negocios.

Los administradores tienen que desarrollar y aplicar estrategias que les permitan maximizar la utilidad para los clientes y consumidores, afirman Theriou, Aggelidis y Theriou (2009), por otro lado, (Cohen, 2008) menciona que las empresas ganadoras cuentan con líderes con principios idénticos que emplean una y otra vez, lo que les permite superar a la competencia; los principios estratégicos son:

- Compromiso total con un objetivo definido, tomar la iniciativa y conservarla. economizar para amasar recursos, usar el posicionamiento estratégico, hacer lo inesperado, mantener simples las cosas, preparar diversas alternativas simultáneas, tomar la ruta indirecta hacia su objetivo, poner en práctica la elección del momento oportuno y la secuencia y; aprovechar el éxito. Una estrategia debe considerar las variables medioambientales.

**Figura 3** Variables medioambientales que afectan a la estrategia



Fuente: Adaptado de Cohen (2010).

### 2.3.2 Tipos de Estrategias empresariales

Mintzberg (1997) clasifica las estrategias de la siguiente forma:

- Estrategia planeada: Las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación. Son deliberadas.
- Estrategia empresarial: Las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades, la organización se encuentra protegida en un nicho; estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de forma espontánea.

- c) Estrategia ideológica: Estrategia deliberada donde las intenciones surgen de la visión colectiva y se controla por medio de normas rígidas, la organización es proactiva con su entorno.
- d) Estrategia sombrilla: Liderazgo estratégico que controla parcialmente las acciones y define los objetivos estratégicos o límites de actuación. Puede ser parcialmente deliberada, parcialmente emergente o deliberadamente emergente porque permite actuar dentro de los patrones establecidos.
- e) El proceso de la estrategia: El jefe controla todos los aspectos del proceso estratégico. La estrategia es parcialmente deliberada en cuanto al proceso y en parte emergente en cuanto al contenido y deliberadamente emergentes.
- f) La estrategia desarticulada: No existe cohesión entre los miembros y la organización, generan patrones a partir de sus propias acciones o en contradicción con las de la organización; las estrategias son deliberadas para los que las hacen.
- g) La estrategia de consejo: Estrategia de naturaleza emergente que surge de los patrones de varios miembros y que penetran a la organización en ausencia de patrones centrales.
- h) La estrategia impuesta: Estrategia emergente que surge de patrones del entorno por imposición directa. Puede ser interiorizada y tomarse de forma deliberada.

Como podemos apreciar en la descripción anterior, las estrategias pueden ser deliberadas, emergentes, parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes o cambiar de emergente a deliberada; lo importante es que las empresas puedan aplicar dichas estrategias para lograr la permanencia empresarial. A continuación se presentan una serie de estrategias que pueden implementar las empresas para el logro de sus objetivos empresariales.

### 2.3.2.1 Diversificación

Las empresas se encuentran en una lucha constante por permanecer en el mercado. Una de las estrategias utilizadas para lograrlo es la diversificación<sup>24</sup> que les permite participar en nuevos sectores de mercado en la búsqueda de la maximización de la utilidad.

Martínez y Fernández (2009) mencionan que la estrategia de diversificación es una de las alternativas más importantes para el desarrollo corporativo. Sin embargo, la necesidad de diversificación surge a raíz de dificultades en los negocios por lo tanto no existe una relación clara entre diversificación y resultados; la estrategia se encuentra muy difundida y las empresas tienden a actividades relacionadas con su giro.

La investigación de este tema es multidisciplinaria por lo que existe una teoría fragmentada que no permite examinar sus efectos en las empresas.

---

<sup>24</sup> La diversificación es el proceso mediante el cual una empresa se introduce en nuevos mercados ya sea relacionados aprovechando su ventaja de mercado o, en mercados no relacionados que es una estrategia más radical ya que cambia completamente de negocio.

Clasifican los factores determinantes de la decisión de diversificar en dos grupos: los de orden discrecional y los de orden económico.

Los de orden discrecional surgen como consecuencia de los problemas existentes entre accionistas y directivos; se hace el estudio bajo la teoría de la agencia. Los factores encontrados son: Dispersión del riesgo directivo e incremento del tamaño empresarial.

En los factores de orden económico se incluyen aquellos que se enfocan en la creación de valor que influye en indicadores como rentabilidad y eficiencia que permitan incrementar ingresos y reducir costos.

Por lo tanto, la ventaja a explotar se basa en la perspectiva del poder y la de la eficiencia. Para la elección de la muestra, los autores eligieron casos potenciales de diversificación entre empresas españolas con separación de la propiedad y el control en el periodo 1997-2001. Se usó una variable dicotómica para diferenciar la decisión de diversificar o no hacerlo.

Los factores considerados en la investigación son: Nivel de riesgo empresarial, capacidad de endeudamiento infrautilizada, poder de mercado en la industria principal, disponibilidad de recursos ociosos y potencial para generar sinergias y costo de capital en el mercado externo. Se usaron variables de control a nivel industria y a nivel empresa.

Los investigadores encontraron, como resultado de sus investigaciones, que las empresas que deciden diversificar, se encuentran ubicadas en sectores menos atractivos y con niveles de crecimiento y rentabilidad inferiores a las que prefieren mantenerse especializadas. La razón de mayor peso para optar por la diversificación es la posibilidad de generar sinergias de mercado y el riesgo corporativo al que se encuentra sometido el gerente de la empresa.

También la existencia de fondos libres y la deuda originan la necesidad de invertir para afrontar pago de intereses y recuperar la inversión. La importancia del poder de mercado no se puede demostrar debido a las regulaciones españolas antimonopolio y a la competencia. A manera de conclusión, los autores señalan que en el proceso de diversificación, se presentan problemas que no permiten el logro de los objetivos esperados por lo que es importante analizar los efectos de la diversificación.

Uno de los aportes de estos autores, es que los factores de orden discrecional y los de orden económico son complementarios en el proceso de diversificación y que tienen cierto potencial para incrementar la rentabilidad de las empresas que optan por esta estrategia.

### **2.3.2.2 Especialización**

La especialización permite a las empresas ofrecer a sus clientes lo que ellos requieren, en mejores condiciones; y es necesario adoptar este tipo de estrategias de cuando se requiere dominar el mercado que cada día es más grande y con mayor competencia (Nárvaez y Fernández, 2008). Kotler (1992) señala que la especialización se da principalmente en las empresas pequeñas con igual cuota de mercado y que afrontan problemas con los recursos.

La especialización les permite incrementar su rentabilidad atendiendo nichos de mercado por medio de la satisfacción de las necesidades de ese sector.

Es importante que el nicho sea lo suficientemente grande, atractivo, con potencial de crecimiento, rentable, la empresa debe contar con recursos y capacidades suficientes para satisfacer el segmento y consolidar sus productos para defenderse de ataques de la competencia. La especialización funcional permite a las empresas conseguir objetivos respecto al logro de la eficiencia y la creación de valor (Cuervo, 2004).

### 2.3.2.3 Crecimiento

Las estrategias de crecimiento implican llevar a cabo acciones que permitan a las empresas pasar de un tamaño a otro: de micro a pequeña, de pequeña a mediana y de mediana a grande.

Martínez y Paniagua (2010), dicen que para pasar de una micro a una pequeña se debe visualizar lo que hace falta para crecer: buscar un producto o servicio diferenciado, hacer uso de la planeación financiera, la institucionalización que sirva de sustento a las bases, enfoque en el cliente y los procesos, la innovación, medición de resultados. Por otro lado, Muñoz (2008) menciona que la clave del crecimiento de las empresas es agregar valor añadido a los productos y que es necesario establecer alianzas ya que la competencia futura no va a ser entre empresas sino entre coaliciones.

Weinberger (2009) clasifica las estrategias de crecimiento para pequeñas y medianas empresas en:

1. Estrategias intensivas.
2. Estrategias de integración.
3. Estrategias de diversificación,
4. Estrategias defensivas.

**Tabla 4** Estrategias de crecimiento y objetivos a satisfacer

Estrategias	Nombre de la estrategia	Objetivo a satisfacer
Intensivas	Penetración de mercado	Vender más de los mismos productos a los clientes actuales
	Desarrollo de nuevos mercados	Vender nuevos productos a los mercados que ya se tienen
	Desarrollo de nuevos productos	Vender nuevos productos a los mercados que ya se tienen
	Desarrollo de productos y mercados	Vender nuevos productos a nuevos clientes
de Integración	Integración hacia adelante	Asegurar los canales de distribución
	Integración hacia atrás	Asegurar la calidad y disponibilidad de los proveedores
	Integración horizontal	Captar una mayor porción del mercado adquiriendo a los competidores
de diversificación	Diversificación relacionada	Aprovechar los recursos y capacidades de la empresa para incrementar los negocios existentes. Aprovechar las sinergias
	Diversificación no relacionada	Diversificar el riesgo financiero de la empresa

Defensivas	Joint venture	Compartir los riesgos del negocio
	Downsizing	Reducir los costos operativos de la empresa
	Desinversión	Reducir el tamaño de la empresa y el volumen de las operaciones
	Liquidación	Cerrar la empresa

Fuente: Adaptado de Weinberger (2009)

En las estrategias intensivas agrupa las que buscan incrementar las ventas con una mayor penetración en el mercado, el desarrollo de nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos, y, el desarrollo de nuevos productos y mercados.

Las estrategias de integración pueden ser hacia atrás que se utiliza para asegurarse de la disponibilidad de los recursos que abastecen los proveedores; integración hacia adelante para aumentar el control sobre distribuidores y estar más cerca del cliente; y, la integración horizontal para aumentar el control sobre la industria.

Dentro de las estrategias de diversificación menciona la diversificación relacionada que consiste en agregar una nueva unidad de negocio en el mismo giro; y la diversificación no relacionada en que las actividades de las nuevas unidades de negocio no tienen relación con el giro o actividad de la empresa. Por último, en las estrategias defensivas señala las empresas de riesgo conjunto o “joint Ventures”; el encogimiento o “downsizing”; la desinversión y la liquidación.

#### 2.3.2.4 Innovativas

Las estrategias de innovación requieren recursos y energías (New Zealand Trade and Enterprise, 2009), y se debe incluir en el plan de negocios la estructura organizacional y las prácticas que darán soporte a la innovación. Principalmente se debe crear una cultura de innovación que motive la creatividad, la participación individual, el reconocimiento y los premios por las aportaciones, la aceptación de que los errores son parte del proceso de innovación, mente abierta a diferentes posibilidades y considerar que la innovación puede tener un buen resultado.

Las empresas están más preocupadas por su supervivencia que por la implementación de actividades de innovación mencionan Molina, Armenteros, Elizondo, Barquero y Espinoza (2011) que realizaron un estudio en el estado de Coahuila y Aguascalientes, y determinaron que del 51% al 60% se incrementaron los niveles de innovación tomando como base los indicadores: mejora de productos y servicios, mejora de procesos, adquisición de bienes y equipo; con una tendencia decreciente en los sistemas de gestión.

#### 2.3.2.5 El liderazgo como estrategia

El espíritu emprendedor ya no es suficiente para garantizar el éxito y supervivencia de la Pyme; su éxito radica en la supervivencia misma más que en su crecimiento o en el logro de una ventaja competitiva, afirma Fong (2007). Ante los cambios derivados de la globalización, los empresarios se han visto obligados a desarrollar y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas con el objetivo de conducir las organizaciones hacia el éxito por medio de una adecuada planeación estratégica que les permita enfrentar los retos de las grandes tendencias mundiales.

En éste contexto, Vázquez (2012) aborda la concepción de líder como la persona que guía una organización; los líderes tienen como característica común la capacidad excepcional para enseñar y aprender. Menciona que en ocasiones los líderes no están a la cabeza de la organización sino que pueden estar ubicados en diferentes niveles de la misma: el líder como persona y como directivo.

El líder como persona, desarrolla su trabajo de manera extraordinaria; toma como base los principios morales y la empresa como una sociedad de personas. En el líder como directivo, retoma el aspecto funcional de liderazgo y lo liga a la definición de Pérez “Un directivo es un profesional cuyo trabajo consiste en dirigir a otras personas para que una empresa alcance sus finalidades”.

Hace una revisión del concepto resaltando el equilibrio que debe existir entre la satisfacción de las necesidades del cliente y los resultados de operación de la empresa. Afirma que en ocasiones la atención al cliente es solamente una estrategia comercial más que un buen servicio.

Posteriormente Vázquez (2012), relaciona el concepto de liderazgo con el de poder y el control en las organizaciones. Menciona que la conducta de los líderes presenta similitudes en la dirección por restricciones externas y procesos que homogenizan a quienes ascienden a posiciones clave en las organizaciones. Respecto al liderazgo moderno, el autor señala que es la herramienta de mayor importancia para enfrentarse a los cambios y sobrevivir en un ambiente competitivo.

Habla de un tipo de liderazgo en que el líder se entrega totalmente y sus seguidores se sienten perdidos sin él (lo relaciona con el carisma pero sin dejarlo sentado de manera explícita). Alude a la relación de la ética con el liderazgo empresarial<sup>25</sup>, donde menciona la afirmación de Barnard en el sentido de que “las organizaciones perduran en proporción a la altura de la moralidad según la cual son gobernadas”.

Afirma que es raro encontrar investigaciones que hablen de la dimensión ética del liderazgo asumiendo que el concepto lleva implícita la cuestión ética. Como último punto, menciona que la ética debe ser parte del proceso directivo de la empresa para mantener la unidad, la cohesión y un ambiente que favorezca el desarrollo personal y el cumplimiento de los objetivos de la organización. El nuevo líder debe crear conciencia con el entorno y con sus seguidores, es decir, un liderazgo integral que contribuya al crecimiento de la organización y de sus integrantes.

Por otro lado, Aceves (2008), analiza cómo el líder adopta estrategias de acuerdo a las situaciones que se le presenten. Nos introduce al tema con la definición de liderazgo de Hunter que lo define como: El arte de influir en la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos. Sin embargo, el autor aclara que esta influencia funciona tiene que existir motivación. Posteriormente menciona a Hersey y Blanchard: El trabajo con otros y a través de otros para alcanzar los objetivos”, a Weber y su aporte del liderazgo integrado por una parte de poder (concebido como una capacidad y otra de autoridad, concebida como una habilidad basada en la inteligencia).

---

<sup>25</sup> Definido por el autor como la gestión que realizan las personas dentro de las organizaciones y una herramienta básica para alcanzar el éxito.

Aceves (2008) señala que las empresas más exitosas requieren de un estilo de liderazgo basado más en la autoridad que en el poder, que permita llevar a cabo las tareas fomentando las relaciones humanas. También hace alusión a los líderes como estrategias de Mintzberg, definiendo cada uno de ellos; así como las habilidades y capacidades los de éste tipo de líderes y cómo reaccionan al cambio, retomando las contribuciones de Kuhn en la Teoría de las Revoluciones Científicas.

Habla de un vacío llenado con el “Liderazgo Estratégico”, ya que el líder estratega le da dirección a la organización para mejorar la capacidad competitiva tanto en organizaciones públicas como privadas.

El tema de la estrategia y el líder también es abordado por Madrigal (2005) quien afirma que un líder no triunfa por sus características propias sino porque desarrolla una estrategia que la marca el rumbo.

El líder debe definir las metas que requiere alcanzar y dar los pasos, junto con su equipo de trabajo, que les permitan llegar a ellas. Para ello, es necesario que el equipo de trabajo sea el adecuado y que conozca a detalle la estrategia a implementar para alcanzar el éxito.

Retoma los mapas de estrategia desarrollados por Kaplan como el arma principal del directivo, líder, general y empresario. Los mapas de estrategia permiten materializar las iniciativas y recursos en resultados tangibles por medio de cuatro variables:

1. Financiera.
2. Clientes.
3. Procesos internos y,
4. Variable de crecimiento y aprendizaje que es la que soporta la estrategia organizacional.

Madrigal (2005) señala que lo importante no es definir metas, sino como lograrlas.

Las estrategias deber ser flexibles y conducir a una organización al lugar en que quiere posicionarse por medio de la relación causa-efecto, llevando a cabo evaluaciones continuas de avances y usando los resultados conforme sea necesario. Coincidiendo con Fong y Robles (2007) señala que los líderes estrategas deben buscar continuamente ventajas competitivas como nichos de mercado, segmentos con clientes potenciales, áreas geográficas o por medio de la especialización; sin olvidar el desarrollo de habilidades de su equipo de trabajo y el entorno en que se desenvuelve la empresa.

La ausencia de liderazgo provoca errores en la planeación o la implementación de la estrategia por lo que el líder debe ser un estratega y el estratega debe ser un líder. Para la realización de las tareas se requiere de un liderazgo efectivo. Dichas tareas incluyen:

- a) Definición de la misión y función institucional.
- b) Conformación de propósitos y políticas.
- c) Representación, defensa y dirección de la integridad institucional.
- d) Mediación en conflictos internos y externos.
- e) Gobernabilidad de la organización.

En un estudio llevado a cabo por Crozier y Friedberg (1990) se analiza el margen de libertad que tiene al actor como parte de una organización. Afirman los autores, que vemos a la organización como una engranaje cuyo mecanismo funciona de manera correcta, olvidando que los engranes están representados por el elemento humano que posee un margen de libertad al interior del sistema que le permite modificar o jugar con las circunstancias que se le presenten por medio de prácticas informales, y que, dentro de las restricciones impuestas por el sistema, toma las oportunidades que se le presenten.

Los autores proponen considerar al actor, sus objetivos y su lógica de acción individual y como parte de un colectivo no a partir de la organización, como comúnmente se hace.

Crozier y Friedberg (1990) mencionan los trabajos llevados a cabo por Argyris, inspirado en Maslow, señalando que este modelo no permite conocer mucho mejor el comportamiento humano que el modelo racional. De cualquier manera, el actor siempre va a buscar obtener un provecho de la situación. El grupo puede ejercer poder dentro de una organización por medio del desarrollo de una acción común, existir grupos apáticos que ni siquiera tienen una existencia concreta; grupos estratégicos o conservadores que pueden intervenir de manera decisiva en una organización; y, grupos erráticos que no aprovechan las oportunidades.

La organización debe restringir las posibilidades de negociación de los actores que rara vez tienen los objetivos claros, tienen un comportamiento activo, son racionales en relación con las oportunidades, pretenden ampliar su margen de libertad y utilizan como estrategias comportamientos de apariencia aunque esta no sea voluntaria o consciente. Los autores también abordan la estrategia desde el punto de vista del poder o la dominación y las relaciones que se dan en la estructura jerárquica y las líneas de autoridad que de ella se desprenden.

El tema de las relaciones del actor dentro de un sistema está influido por muchísimos factores. Las actitudes, los intereses, la cooperación, las relaciones, la dominación, entre otras, influyen de manera determinante en las estrategias que aplican para lograr sus propósitos dentro de las restricciones que impone la organización.

### **2.3.2.6 Las estrategias de cooperación o alianzas estratégicas**

La empresa tiene la opción de competir con las demás o celebrar acuerdos de cooperación. Dichos acuerdos permiten a la empresa el uso de recursos y capacidades con los que no cuenta y realizar actividades que de otra forma no sería posible (Ojeda, 2009).

Para Sánchez y Jiménez (2007), la necesidad de llegar a este tipo de acuerdos surge al analizar los atributos de los socios potenciales y la influencia que el uso de estos tendría en los resultados empresariales ya que implica la consecución de un objetivo no alcanzable de manera individual; los principales motivos que originan éste tipo de alianzas son: acceso a recursos y capacidades y transferencia de conocimiento, aprendizaje, orientación estratégica, reducción de costos y aumento de la eficiencia, satisfacción del cliente o por motivos institucionales.

### 2.3.3 Las estrategias genéricas de Porter

Porter (1987) aporta las estrategias genéricas con el objetivo de captar y sostener la ventaja competitiva y las clasifica en dos dimensiones: la diferenciación y el alcance.

1. Estrategias de Diferenciación: Las organizaciones se distinguen a sí mismas haciendo que sus productos y servicios sean diferentes de los de sus competidores. Existen seis maneras de hacerlo, diferenciación en: precios, imagen, de apoyo, calidad, diseño y no diferenciación.
2. Estrategias de alcance: Se refiere a la extensión de los mercados en que se ofertan los productos y servicios.

Se clasifican en: sin segmentación, de segmentación, de nicho y de fabricación de pedidos.

### 2.3.4 Tipología estratégica de Miles y Snow

La tipología conocida como de Miles y Snow, que se origina en una investigación de Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978), ha sido utilizada en diversas investigaciones; concibe a las organizaciones como una totalidad integrada con gerentes con capacidad para adaptarse a las condiciones del ambiente y garantizar el éxito futuro. Clasifica a las empresas de acuerdo a cómo responden a los tres principales problemas que enfrentan: en relación a la estrategia, en relación a la estructura y en relación a los procesos.

Pueden ser: defensivas, exploradoras o analizadoras de acuerdo al tipo de estrategia que adoptan y en base a los siguientes criterios:

1.- Estrategia Defensiva: Se consideran organizaciones defensivas aquellas que tienen dominios de producto y mercado reducidos y ofrecen un conjunto relativamente estable de productos y servicios al segmento de mercado en que se especializan; tienden a ignorar los cambios que no les afectan directamente y su orientación es la mejora continua.

Suelen operar con una estructura en base a las funciones, tecnologías intensivas y presentan competencia en producción, procesos y costos; son organizaciones en las que existe una relación de compromiso con la estabilidad y las oportunidades laborales a largo plazo que incluye programas de formación e recursos humanos para la creación y desarrollo de competencias de acuerdo a la posición jerárquica. Las organizaciones defensoras tienden a ignorar novedades y tendencia fuera de su dominio, eligiendo crecer enfocándose en nichos de mercado rentables y que ya conocen; con el tiempo son capaces de mantener dicho nicho y protegerlo de la entrada de competidores. Invierten recursos y buscan la eficiencia tecnológica. Son especialistas en su actividad con una combinación de estructura y procesos.

2.- Estrategia Exploradora o prospectora: Este tipo de organizaciones, al contrario de la defensiva está en una continua búsqueda de nuevas oportunidades de mercado y busca ofrecer nuevos productos para lo que requiere personal capacitado que buscan con programas de reclutamiento a la vanguardia con la mira en la productividad y la competitividad.

Cuentan con una línea de productos diversificada, a la vanguardia en tecnología. Suelen descuidar la eficiencia por concentrarse en la innovación. Promulga un ambiente más dinámico. En la búsqueda de la innovación puede enfrentarse al fracaso ya que esa búsqueda le genera ineficiencia y no le permite maximizar la rentabilidad.

3.- Estrategia Analizadora: Las organizaciones analizadoras poseen una mezcla de características propias de las defensivas y exploradoras. Tienen un equilibrio entre el dominio producto y mercado y el desarrollo selectivo tanto de nuevos productos como nuevos mercados. Enfocadas en la innovación sin descuidar el funcionamiento eficiente de la organización. Buscan minimizar el riesgo y aumentar al máximo la oportunidad de ganancia en nuevos productos y nuevos mercados cuando está probado que son viables. Son imitadoras, tienen exigencias contradictorias y altos niveles de estandarización.

4.- Estrategia reactiva: La estrategia es incoherente e inestable, la organización carece de mecanismos de respuesta al entorno, estado de inestabilidad casi perpetuo, responden inapropiadamente a los cambios; se considera una estrategia residual (Castro, 2010) ya que no se ajusta a los ideales definidos; no hay alineación, la organización reconoce que está en problemas pero es reacia a hacer modificaciones drásticas.

Las organizaciones con este tipo de estrategia responden pasivamente al ambiente; se le considera una forma de fracaso estratégico ya que existen inconsistencias entre la estrategia/tecnología, la estructura y el proceso

Para Miles et. Al (1978), las organizaciones eficaces definen sus dominios de producto y de mercado y forjan y mantienen un mercado viable; construyen mecanismos para perseguir y complementar la estrategia de mercado.

## **2.4 Teoría de recursos y capacidades**

Para Barney, Wright y Ketchen (2001) la teoría de recursos y capacidades es el marco más influyente para entender la gestión estratégica. Las organizaciones son una colección de recursos y capacidades que han reunido desde sus inicios. Dicha teoría analiza la empresa en base a esa colección de recursos y cómo estos se combinan para generar resultados empresariales.

La teoría de recursos y capacidades analiza la empresa desde el punto de vista de los recursos que posee y la forma en que se explotan para generar valor para la organización.

Constituye una herramienta que nos sirve para analizar, desde el punto de vista de la estrategia, el uso que se hace de los recursos y capacidades con que cuenta la empresa para generar valor. Barney (1991) sostiene que para que los recursos tengan el potencial de generar ventajas competitivas deben ser durables, transferibles y replicables. En las organizaciones existen tres tipos de recursos: activos tangibles, activos intangibles y capacidades.

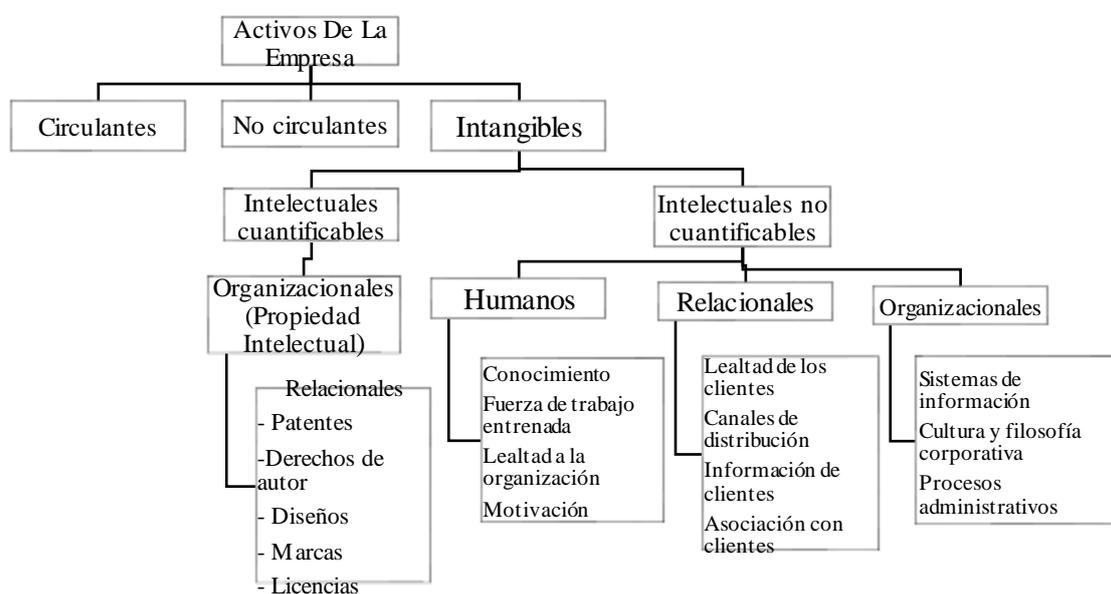
Los activos tangibles son aquellos que son fáciles de medir y cuantificar en términos monetarios. Se reflejan en el Balance General de las empresas como parte de los activos circulantes y no circulantes. Los activos circulantes<sup>26</sup> tienen como principal característica su rápida disponibilidad ya que su plazo de conversión en efectivo es de un año o menos; por el contrario, en el caso de los activos no circulantes<sup>27</sup>, su disponibilidad es menor, ya que su plazo de conversión en efectivo es mayor de un año.

Las Normas de Información Financiera (2013), en la NIF C-8 definen los activos intangibles como aquellos que no tienen sustancia física pero de los que se espera que generen beneficios económicos futuros aunque se encuentren representados de forma incorpórea.

Para el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (2010), representan el valor adicional que se ha generado a través del tiempo y requieren métodos especiales para poder cuantificarlos; además de que su valor es contextual ya que solamente se materializa cuando es utilizado por una organización, de acuerdo con sus capacidades y recursos con un impacto favorable<sup>28</sup> en ingresos, costos o gastos.

Del total de intangibles con que cuenta una organización, los activos intelectuales cuantificables se reflejan en el Balance General y los no cuantificables no se ven reflejados.

**Figura 4** Activos de la empresa



Fuente: Adaptado de IMEF (2010)

<sup>26</sup> Incluyen cuentas como: Bancos, Clientes, Documentos por cobrar, Inventarios, Impuestos por pagar.

<sup>27</sup> Incluyen Terrenos, Edificios, Maquinaria y Equipo, Equipo de Cómputo, etc.

<sup>28</sup> El impacto favorable se refiere a un incremento de la utilidad o una disminución de la pérdida.

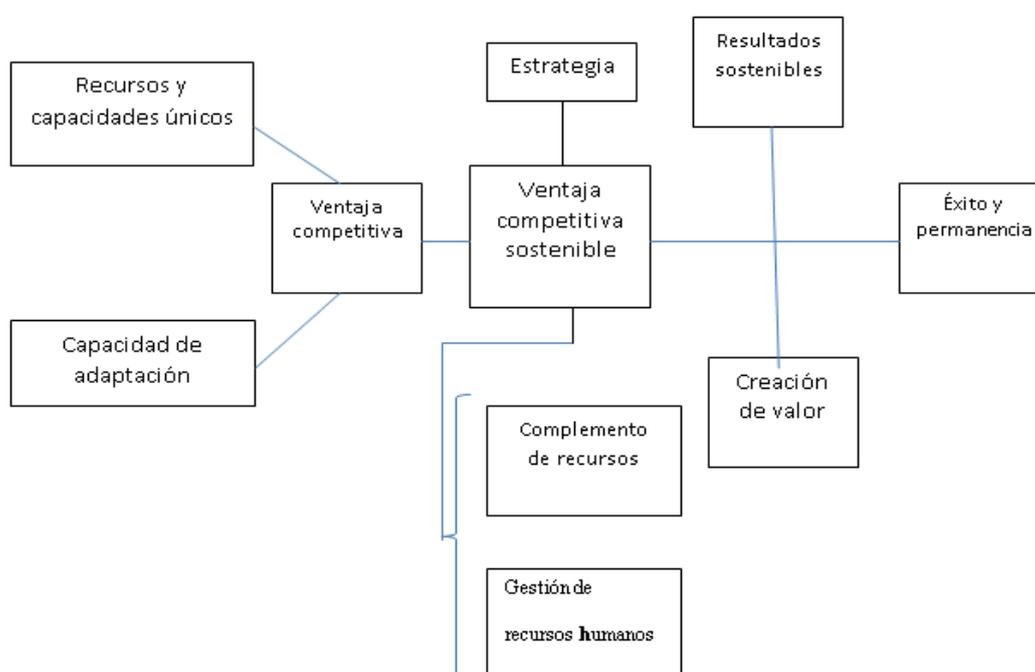
Grant (2001) señala que los recursos y capacidades fundamentan las estrategias a largo plazo de las firmas en base a dos premisas:

- 1.- Los recursos internos y las capacidades proveen la dirección básica de la estrategia
- 2.- Los recursos y capacidades son la fuerza primaria para la generación de beneficios

Cuando se hace una combinación adecuada de dichos recursos con las capacidades con que cuenta la organización y se entregan resultados satisfactorios se puede decir que la empresa es longeva (Rivera, 2007). Dichos recursos y capacidades son únicos en las empresas (Penrose, 1958; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1996) y al combinarse con la capacidad de adaptación (Fong, 2007; Ghemawat, 2007; Aragón y Rubio, 2004), se puede lograr una ventaja competitiva que es posible sostener en el tiempo por medio de estrategias adecuadas (Estrada, García y Sánchez, 2009; Figueroa, Hernández, González y Arrieta, 2012).

Dichas estrategias se pueden centrar en el núcleo de la empresa (Fiol, 2001), complementando con recursos para la inversión o la formación de alianzas (Ojeda, 2000) y la gestión de recursos humanos (Wright, Dunford & Snell, 2001; Álvarez y Busentiz, 2001; Rangone, 1999; Estrada, García y Sánchez, 2009); lo cual facilita la obtención de resultados sostenibles (García, 2006), crear valor y garantizar el éxito (Aragón y Rubio, 2004; Estrada, García y Sánchez, 2009; Indriago, 2009; Rivera, 2010; Franco y Urbano, 2010; Rubio y Aragón, 2002; Triguero y Cuerva, 2010) y la permanencia (Garza, 2000; Rivera, 2007; Cervantes y Alvarado, 2012; Álvarez, Valencia y Martínez, 2011; Morales, 2004).

**Figura 5**



Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con información de diferentes autores

## 2.5 El crecimiento y la permanencia empresarial

La ciencia administrativa busca comprender una realidad a través del método científico, saber cómo funciona la maquinaria administrativa, que problemas plantea y analizar si la administración puede resolver esos problemas; si no es así, el administrador debe buscar la forma de solucionarlos de tal manera que la administración se vaya adecuando a las necesidades de quienes la requieren.

La ciencia administrativa también prevé, tomando como base información histórica y del presente para estimar a futuro los posibles cambios.

Por otro lado, la empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades mediante el uso de una gran variedad de recursos y encaminada al logro de sus objetivos como pueden ser la satisfacción de un deseo, una necesidad o una expectativa.

La empresa requiere de la administración para el logro de dichos objetivos, la ciencia administrativa actualiza a la administración y en virtud de ello la empresa tiene más certidumbre del cumplimiento de su objeto o razón de existir.

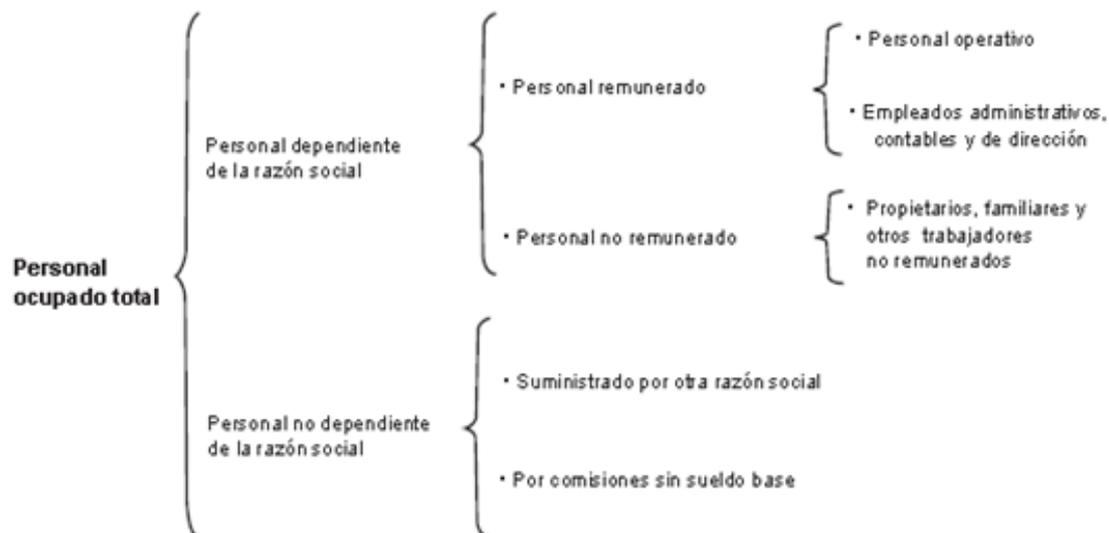
Las empresas pueden operar por medio de una persona física o una persona moral. Una persona física es todo hombre o mujer con capacidad de goce y de ejercicio. La capacidad de goce se adquiere con el nacimiento y la capacidad de ejercicio al cumplir la mayoría de edad siempre y cuando la persona no padezca de sus facultades mentales.

La persona moral es aquella formada por dos o más personas físicas que se unen con un fin común y la Ley General de Sociedades Mercantiles les reconoce personalidad jurídica propia, distinta de la de los socios, y con capacidad para tener derechos y obligaciones.

En México, la Secretaría de Economía estratifica las empresas de acuerdo al número de empleados y los ingresos percibidos reconociendo cuatro tipos de empresas de acuerdo a sus dimensiones: Micro, pequeña, mediana y grande. En relación con el número de empleados, hace una desagregación del personal donde se considera incluso, el número de empleados que no dependen directamente de la razón social.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> La Ley General de Sociedad Mercantiles define la razón social como aquel nombre que se le asigna a una sociedad y considera el nombre de alguno de los socios o accionistas. La denominación es aquel nombre que se le asigna a la sociedad distinto de la razón social.

**Figura 6** Desagregación de personal ocupado total

Fuente: INEGI 2009

Las empresas clasificadas como grandes tienen características muy marcadas en relación con las demás que las hacen distintas. La Pyme es aquella empresa que opera una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión y, que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción, de comercialización de bienes o prestación de servicios.

(Méndez, 2011) señala algunas de las características importantes de las pequeñas y medianas empresas y son las siguientes:

- Una o dos personas que establecen una sociedad aportan el capital
- Administración empírica y dirigida por los dueños
- El número de empleados crece dependiendo del tipo de empresa: industria, comercio o servicios
- Utiliza maquinaria y equipo aunque su base es el trabajo
- Dominan y abastecen mercados locales aunque pueden producir para el mercado nacional e internacional
- Están en proceso de crecimiento: la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande
- Tienen ventajas fiscales dependiendo de sus ventas y utilidades
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras organizaciones que operan en el ramo.

### 2.5.1 Permanencia empresarial

Los empresarios, al decidir invertir para hacer realidad su sueño de poseer una empresa, en lo menos que piensan es que la empresa muera. Sin embargo, las empresas se enfrentan en el día a día, a múltiples retos que deben enfrentar y de los cuales deben salir avante. Senge (1998) señala que los problemas a los que se enfrentan las empresas para sobrevivir son derivados de su falta de visión a largo plazo; se enfocan tanto en sus problemas derivados de la actividad normal, que no pueden advertir las señales de su decaimiento y cuando menos piensan, ya es demasiado tarde.

Por otro lado, Collins (2011), llevó a cabo una investigación de más de cinco años en 28 empresas donde se enfoca en por qué algunas empresas si pueden mejorar su rentabilidad y otras no. El equipo de investigación hizo adicionalmente una selección de compañías para hacer comparativos (con oportunidades y recursos similares) y otro grupo, de compañías que habían conseguido convertirse en magníficas pero que no se habían sostenido. Posteriormente, agruparon el material en categorías: estrategia, tecnología, liderazgo, etc. La información se nutrió con los resultados de entrevistas realizadas a ejecutivos de compañías claves. Los principales hallazgos, se reúnen en el siguiente cuadro.

**Tabla 5** Hallazgos de investigación

<b>Categoría</b>	<b>Buenas</b>	<b>Magníficas</b>
Líderes	Los que dirigen desde fuera, impiden que una compañía pueda dar el salto	Los líderes proceden de la propia compañía. Modestos, tranquilos y reservados, con una buena dosis de fe y voluntad. Las personas adecuadas son el activo más importante.
Estrategia	Estrategias bien definidas. Centradas en lo que tienen que hacer	Estrategias bien definidas. Centradas en lo que tienen que hacer. Lo que no tienen que hacer y lo que tienen que dejar de hacer.
Tecnología	No tiene nada que ver con la transformación.	Puede acelerar el proceso de transformación pero no provocarlo
Fusiones y adquisiciones	No desempeñan ningún papel en la transformación	No desempeñan ningún papel en la transformación
Sector	El éxito no va en función del sector ni de las circunstancias	El éxito depende de una elección consciente.
Finalidad	Ganar dinero	Valores esenciales y estimular el progreso. Ser el mejor y continuar mejorando por medio de una cultura de disciplina. Ganar dinero

Fuente: Elaboración propia. MACR 2012. Con información de Collins 2011

Collins (2011) menciona la importancia de que el líder de la organización sea de nivel 5 (humildad más voluntad), un líder ambicioso, orientado a los intereses de la organización no en los personales. Hace hincapié, en la elección de las personas adecuadas para llevar a sus fines a la organización, independientemente de los cambios de dirección que se deban dar.

Las compañías que dieron dado el salto de buenas a magníficas, tomaron una serie de decisiones tomando como base la realidad, adversa en ocasiones, y los hechos; no sus sueños o su propia visión del mundo. Las empresas magníficas se enfocan en lo que pueden ser mejor que su competencia, los mueva económicamente y además les apasione.

Para Morales (2002), la sobrevivencia es el objetivo más importante de la organización, y a pesar de ello, por cada empresa que nace, una muere. Sin embargo, las empresas no nacen para morir ni para sobrevivir a duras penas sino para crecer y permanecer en el mercado.

### **2.5.1.1 El fracaso y el éxito empresarial**

El estudio de la literatura revela muy poco acerca del porqué algunas empresas fracasan en mercados donde otras tienen éxito en condiciones similares. Comprender el porqué del fracaso<sup>30</sup> de las empresas o del éxito de las mismas, es una de las tareas pendientes en el estudio de las organizaciones, señala Justo (2007), ya que permite conocer “cómo las empresas pueden crear valor sin morir en el intento”.

Hace ya varios años que los investigadores se han preocupado por anticiparse al fracaso empresarial construyendo modelos que permitan adoptar medidas para evitar la desaparición de las empresas.

Mateos, Marín y Seguí (2011) abordan este tema por medio de una revisión bibliográfica de las diferentes investigaciones del fracaso empresarial y afirman que la orientación es hacia los elementos de los estados financieros, al realizar un comparativo de empresas insolventes con solventes. Las investigaciones toman como base las sociedades mercantiles y mencionan que no existen trabajos enfocados al sector agroalimentario ni a las sociedades cooperativas.

Se argumenta que algunos de los modelos pueden ser aplicables a las sociedades cooperativas y mencionan los problemas que plantea la elección de cada uno de los métodos. Dentro de éstos modelos se encuentran el Análisis Discriminante Múltiple (MDA) que busca el valor de Z para fijar la división entre empresas fracasadas y sanas, el modelo Logit o de Probabilidad Condicional que se basa en razones que pueden tener alta correlación.

Existen otros modelos como la técnica de participaciones iterativas que dificulta estimar la probabilidad de fracaso; por último, los basados en la inteligencia artificial que presentan un elevado grado de acierto. Sin embargo, las investigaciones se enfocan a modelos estadísticos dejando de lado los modelos con alta capacidad de predicción.

El artículo alude investigaciones realizadas en torno a Pymes españolas que tienen características similares a las cooperativas por lo que pueden ser aplicables dichas investigaciones considerando las diferencias. En la siguiente sección se maneja la concepción del fracaso empresarial, desde el punto de vista jurídico y económico. Las variables consideradas son tanto cualitativas como cuantitativas.

---

<sup>30</sup> El fracaso empresarial, desde el punto de vista de Mosqueda (2008), es el momento en que se detecta el incumplimiento de los objetivos financieros marcados por la gerencia.

El criterio utilizado para identificar a las cooperativas fracasadas es el patrimonio neto negativo y para las no fracasadas, el patrimonio neto debe ser igual o mayor al capital social y la razón de liquidez debe ser superior a la unidad. Para la elección de la muestra, los autores deciden elegir primero las cooperativas fracasadas y buscar después las sanas.

La variable dependiente es la cooperativa y las independientes se agruparon en cinco categorías: estructura económica, estructura financiera, solvencia-liquidez, participación de valor añadido-productividad y crecimiento. A manera de conclusión, señalan que un elemento clave es la determinación del concepto de fracaso empresarial y la selección del enfoque, optando por el económico. En relación a los problemas derivados de la no estacionalidad recomienda hacer uso de razones financieras deflactadas para aumentar la calidad de las predicciones.

El objetivo es aplicar a las sociedades cooperativas los modelos de predicción existentes encontrando que fueron desarrollados para sociedades mercantiles. Producto de la revisión bibliográfica, se hace un análisis de los diferentes modelos de predicción del fracaso empresarial y finalmente mencionan que el que más se adecúa a las cooperativas es una mezcla de técnicas del modelo Logit y de Inteligencia artificial aunque también añaden que un referente lo puede constituir una investigación basada en MDA aun cuando ya quedó rebasado por los modelos mencionados anteriormente.

Señalan limitaciones de la información contable pero que continúa siendo la fuente más accesible dejando de lado mencionar que se debiera complementar con información no financiera. Así mismo, las fuentes de información son adecuadas y a pesar de utilizar citas en el texto, el artículo no incluye las referencias bibliográficas.

Presenta incoherencias en las conclusiones respecto al enfoque, ya que a pesar de que mencionan que es menos arbitrario el enfoque jurídico en relación con el económico, las “dificultades” hacen que elijan éste último. En la relación de variables independientes no incluyen los parámetros de medición a considerar en la investigación, que permitiría tener una visión más clara de los criterios de valor del modelo.

Aragón y Rubio (2007) llevaron a cabo una investigación en la búsqueda de los factores explicativos del éxito empresarial<sup>31</sup> encontrando que la rentabilidad es el parámetro más utilizado para medirlo.

También hacen una clasificación de un conjunto de indicadores del éxito empresarial, los cuales dividen en: cuantitativos y cualitativos y son los siguientes: Dentro de los cuantitativos incluyen: indicadores económicos, financieros, de crecimiento y otros; en los cualitativos los siguientes: capacidad de innovación, satisfacción de empleados, satisfacción de clientes, contribución socioeconómica, satisfacción del propietario de la empresa con: los resultados, las ventas y con el crecimiento y el número de empleados; y por último, la posición competitiva de la empresa.

---

<sup>31</sup> Aragón y Rubio (2007) definen el éxito empresarial como la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores.

Derivado de lo anterior, es el interés cada vez mayor de entidades gubernamentales y académicos por entender los factores que contribuyen al éxito empresarial y al logro de la permanencia<sup>32</sup>.

### **2.5.1.2 La Continuidad del negocio desde la perspectiva contable**

Desde el punto de vista contable, la continuidad del negocio está contenida en el postulado Negocio en Marcha, incluido en la normatividad contable. Las Normas de Información Financiera fueron desarrolladas por el Consejo para la Investigación y Desarrollo de las Normas de Información Financiera y cuya meta es establecer las mismas prácticas de contabilidad a nivel mundial.

Dentro del marco conceptual incluyen el postulado<sup>33</sup> Negocio en Marcha que asume que la continuidad de los negocios, situación que indica que la entidad económica continuará operando en el futuro tomando en consideración la rentabilidad actual y la esperada, la programación de los pagos relacionados con deudas y las fuentes potenciales de recursos para reemplazar las fuentes de financiamiento actuales. Las situaciones que indiquen lo contrario, como disolución, suspensión de actividades y quiebra o liquidación debe revelarse en la información financiera<sup>34</sup> (Normas de Información Financiera, 2012).

### **2.5.1.3 El ciclo de vida organizacional**

Las organizaciones tienen un ciclo de vida que va desde su nacimiento hasta su deceso. Algunos autores lo dividen en etapas, otros en fases o en estados. El ciclo de vida organizacional, afirma SAGE (2006) es diferente en cada organización ya que no es un proceso lineal, sin embargo, los cambios en cada etapa son similares. Reconocen cuatro etapas en el ciclo de vida: Inicio, crecimiento, madurez y declive, y, salida.

Es necesario entender las necesidades de los consumidores, adaptarse al cambio, aprender de las experiencias del pasado y analizar las experiencias de los consumidores para tomar las mejores decisiones, esta es la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Así mismo, proponen un conjunto de estrategias para cada una de las etapas de la vida de negocios en relación con los clientes.

Indudablemente, cada una de las empresas aplicará las estrategias que considere pertinentes independientemente de la etapa en que se encuentre.

---

<sup>32</sup> La Real Academia Española define la permanencia como duración firme, constancia, perseverancia, estabilidad, inmutabilidad. En esta investigación, la permanencia se refiere a la capacidad de la empresa de mantenerse como negocio en marcha de Conformidad con lo establecido en las Normas de Información Financiera. Negocio en marcha se refiere a la permanencia de la organización, sin interrumpir sus actividades y sin situaciones que amenacen su continuidad. La importancia de la continuidad radica en que hay usuarios que toman decisiones esperando que el negocio continúe por tiempo indefinido.

<sup>33</sup> Los postulados, son definidos por las Normas de Información Financiera (2012) como proposiciones fundamentales que rigen el ambiente bajo el cual debe operar el sistema de información contable.

<sup>34</sup> Información cuantitativa, expresada en unidades monetarias y descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, cuyo objetivo esencial es el de ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas (Normas de Información Financiera, 2012)

**Tabla 1** Estrategias de clientes para cada etapa de negocios

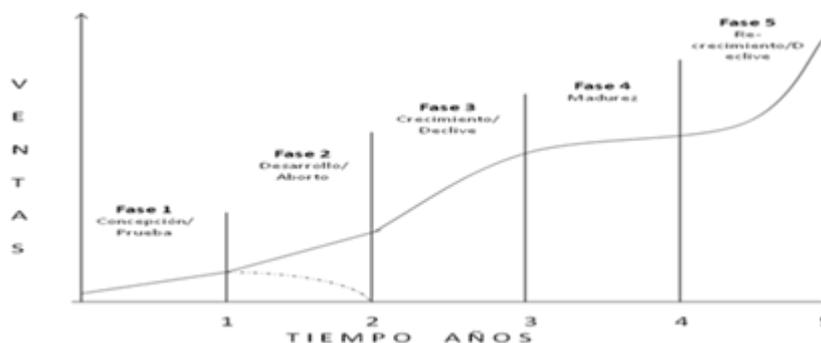
<b>Etapa del negocio</b>	<b>Estrategia de clientes</b>
Inicio	Adquisición de nuevos clientes
Crecimiento	Empezar a construir un programa de satisfacción de clientes para que repitan sus compras Estratificación de productos y posición competitiva Reafinar estrategias de precios Mejorar y fortalecer los canales de distribución y venta Especialización en ventas y mercado Reducción de oportunidades del cliente para elegir otro competidor
Madurez y declive	Marca, posicionamiento y lealtad se convierte en lo más importante Buscar nuevos usos del producto o extenderlos Expansión de mercado Reducir el costo de venta e incrementar la utilidad por cliente Atención en aspectos operativos como costo, precio, calidad o liderazgo en servicios Mantenimiento de clientes Adecuar productos para enfocarlos en nichos de mercado Hacer depuración de clientes para mejorar flujos de efectivo Diversificar
Salida	Usar un sistema de administración de recursos de clientes para asegurar la salida Usar información de clientes como activos tangibles durante la negociación Reducir el riesgo de perder clientes y oportunidades

Fuente: Elaboración propia. MACR 2012. Adaptado de SAGE (2009)

Por otro lado, Stokes y Wilson (2010), documentan en cinco fases el ciclo de vida de los negocios, y reconocen que puede darse la terminación anticipada al final de cada una de las fases del ciclo de vida, por decirlo de alguna forma.

A la primera fase le denominan “Concepción” y tiene que ver con el inicio de operaciones de la empresa, la planeación y cómo se le va dando forma tangible a la idea de la que nace. Si la empresa no supera esta primera etapa se menciona que fue una prueba.

La segunda fase la llaman “Desarrollo” y si la empresa no sale airosa se considera un aborto. “Crecimiento” es la tercera fase y si no se supera se le denomina “Declive”, la cuarta fase es la “Madurez” donde se considera que la empresa cumple su ciclo y, por último, la quinta fase es de vuelta al crecimiento. Cada una de las fases está relacionada con un año de vida.

**Gráfico 11** Modelo de ciclo de vida por año

Fuente: Elaboración propia. MACR 2012. Adaptado de Wilson y Stokes (2010)

Otro modelo de ciclo de vida se compone de cuatro fases: La primera es “Establecimiento” que se refiere al nacimiento de la empresa, cuando no tiene utilidades y los dueños ya se preparan para recibirlas. Los factores internos y externos tienen grandes efectos en el futuro del negocio y una planeación detallada en esta etapa puede incrementar las posibilidades de éxito.

La siguiente fase es la de “Crecimiento”, donde la empresa continúa incrementando su cartera de clientes, las ventas se incrementan cada semana y el flujo de efectivo es siempre positivo. En el caso de los pequeños negocios, pueden contar entre diez y quince empleados de planta. Con el crecimiento viene la complejidad, la responsabilidad y la necesidad de planeación a largo plazo. Se requiere investigación, equipamiento, empleados que aseguren una buena reputación. Los dueños deben cuidar no expandirse demasiado hasta adaptarse a los cambios.

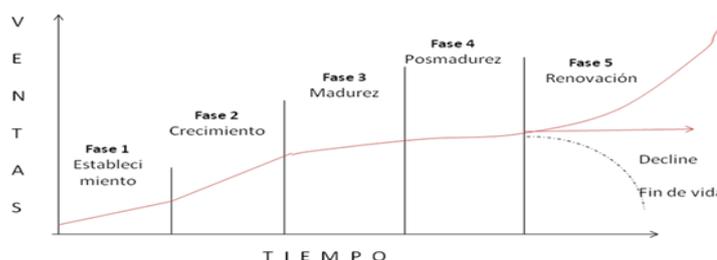
La “Madurez”, es cuando la empresa ya tiene un buen número de clientes y un flujo de efectivo aceptable. Los cambios son más lentos y se enfocan en el largo plazo. Es común que se revise la misión y la visión empresarial. Es un buen momento para hacer cambios que aseguren el éxito empresarial. La meta de la empresa en esta etapa es simple: mantener las utilidades y los niveles de ventas así como monitorear las finanzas para asegurar el lugar.

La última fase se denomina “Posmadurez” y tiene tres posibilidades: Renovación que consiste en buscar nuevos mercados para crear nuevas áreas de crecimiento o expansión de los productos o servicios, mantenerse en el estado de madurez o el declive, que es cuando las utilidades tienden a bajar por una pobre administración, baja de ventas o gastos excesivos.

Para mantenerse en la etapa de madurez es necesario enfocarse en lo que requieren los clientes con base en la investigación de mercados.

No se puede mantener para siempre ya que es necesaria la renovación. Por último, el declive no tiene reversa ya que las instituciones financieras elevan los intereses ya que se incrementa el riesgo de no pago, los proveedores exigen pagos en efectivo, los productos pueden volverse obsoletos y los empleados cualificados pueden buscar mejores oportunidades de desarrollo; con una fuerza de trabajo fuerte el riesgo del declive se incrementa. Este modelo no especifica lapsos de tiempo.

**Gráfico 12** Modelo de ciclo de vida por fases



Fuente: Elaboración propia MACR 2012. Con información de:  
[www.wowguidemaster.hubpages.com/hub/The-Business-life-cycle-Establishment-Growth-Maturity-Pos-Maturity](http://www.wowguidemaster.hubpages.com/hub/The-Business-life-cycle-Establishment-Growth-Maturity-Pos-Maturity)

Retomando el modelo anterior, y desde la perspectiva contable, se considera a las empresas como negocio en marcha en todas las fases del modelo hasta el fin de su vida salvo cuando entre en la etapa del Concurso Mercantil.

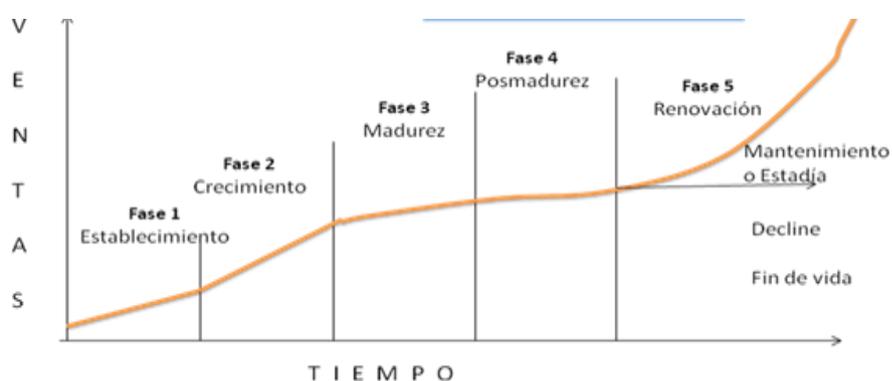
**Grafico 13** El ciclo de vida y el postulado de negocio en marcha



Fuente: Elaboración propia MACR 2012. Adaptado de: [www.wowguidemaster.hubpages.com/hub/The-Business-life-cycle-Establishment-Growth-Maturity-Pos-Maturity](http://www.wowguidemaster.hubpages.com/hub/The-Business-life-cycle-Establishment-Growth-Maturity-Pos-Maturity)

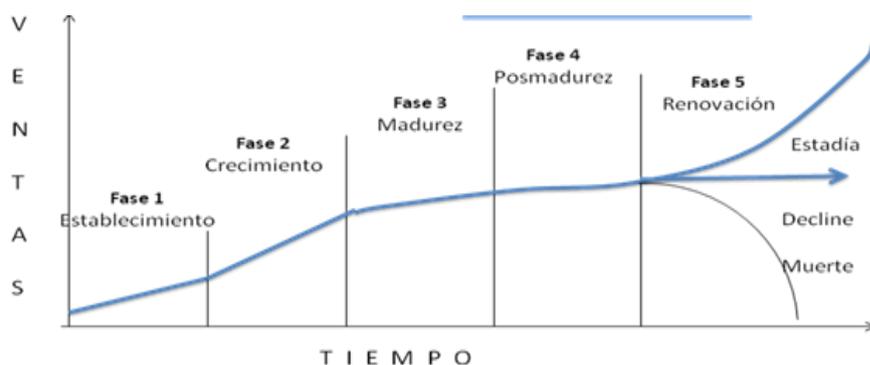
Considerando el concepto de Perdurabilidad que menciona que una empresa es perdurable cuando obtiene resultados superiores que le permiten no solamente permanecer en el mercado sino crecer y consolidarse.

**Grafico 14** El ciclo de vida y la perdurabilidad empresarial



Fuente: Elaboración propia MACR 2012. Adaptado de: [www.wowguidemaster.hubpages.com/hub/The-Business-life-cycle-Establishment-Growth-Maturity-Pos-Maturity](http://www.wowguidemaster.hubpages.com/hub/The-Business-life-cycle-Establishment-Growth-Maturity-Pos-Maturity)

La permanencia es cuando la empresa continúa en el mercado aun cuando no obtenga resultados superiores pero que posea indicadores sanos.

**Grafico 15** El ciclo de vida y la permanencia empresarial

Fuente: Elaboración propia MACR 2012. Adaptado de:  
[www.wowguidemaster.hubpages.com/hub/The-Business-life-cycle-Establishment-Growth-Maturity-Pos-Maturity](http://www.wowguidemaster.hubpages.com/hub/The-Business-life-cycle-Establishment-Growth-Maturity-Pos-Maturity)

#### 2.5.1.4 Creación de valor y permanencia empresarial

El término Creación de Valor, afirma Fernández (2005), es muy utilizado con el enfoque de creación de valor para el accionista en las declaraciones de objetivos de las empresas pero no lo definen ni lo cuantifican, algunas empresas lo miden con el EVA<sup>35</sup> (Valor Económico Agregado por sus siglas en inglés) o la ROE<sup>36</sup> (Return on Equity), pero ni el EVA ni la ROE (sirven para crear valor al accionista porque se basan en datos contables; sino que se debe basar en el aumento de la capitalización bursátil, el aumento de valor para los accionistas, la rentabilidad para los accionistas y el valor exigido para las acciones).

Para que los activos intangibles creen valor se deben agrupar con otros activos, tangibles o intangibles unidos por una estrategia, mencionan Kaplan y Norton (2001). El concepto de valor se aborda desde la perspectiva financiera, y según el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (2010).

Se da mediante la ejecución de estrategias que aunque no tengan un efecto cuantificable inmediato, de ellas se esperan beneficios futuros; se crea valor cuando el rendimiento del capital (utilidades/capital invertido), excede el costo de dicho capital; crear valor para los accionistas es fundamental para el éxito de cualquier empresa; dentro de la creación de valor para el accionista está reconocida la creación de valor para el cliente, siempre y cuando, produzca un rendimiento económico, reconocido por Stewart en 1991 como EVA (Valor económico agregado, por sus siglas en inglés).

<sup>35</sup> Es el beneficio o utilidad antes de intereses menos el valor contable de la empresa multiplicado por el costo promedio de los recursos.

<sup>36</sup> Se determina dividiendo la utilidad neta entre el total del capital contable

### **2.5.1.5 Las metas organizacionales y su medida**

Para Simon (1988) el objetivo de la organización no es una cosa estática. La organización, para sobrevivir, tiene que tener un objetivo que atraiga a sus clientes de manera que hagan las aportaciones necesarias para sostenerla.

Los objetivos de la organización tienden constantemente a adaptarse a los valores cambiantes de los clientes o a conseguir nuevos grupos de clientes para sustituir los que se han perdido. Para Mintzberg (1997) las metas u objetivos establecen que es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados.

### **2.5.2 El crecimiento estratégico como base para la permanencia**

Las organizaciones se han visto envueltas en un conjunto de cambios que las han llevado a buscar mecanismos de supervivencia. Las Pymes no escapan a dichos cambios por lo que es necesario que se adapten y modifiquen sus estructuras organizacionales a la par de que logren un crecimiento sostenido que les permita permanecer en el mercado y competir con empresas con más experiencia y recursos.

Ahora bien, dentro de los objetivos organizacionales de las empresas no siempre se incluye el crecimiento como una meta ya que es una decisión que se debe tomar: crecer o no crecer. Si la decisión es crecer se deben crear las condiciones para adecuar la estructura organizativa, diseñar e implementar estrategias y lograr el crecimiento.

#### **2.5.2.1 Crecimiento empresarial**

El crecimiento empresarial ha sido definido tomando en cuenta dos características: el incremento en la dimensión de la empresa y las modificaciones estructurales (Correa, 1999). Desde la Teoría del Crecimiento Empresarial (Penrose 1952, citado por Lockett, Wiklund y Davidsson, 2007) se establece que el crecimiento empresarial está en función de las capacidades directivas. Si el crecimiento es mantenido en forma equilibrada puede garantizar la supervivencia de las empresas (García, 2006).

En la revisión de literatura llevada a cabo, se encontraron diversas investigaciones que abordan el crecimiento empresarial como estrategia para hacer frente a los competidores, para lograr la supervivencia y desarrollo a largo plazo; o bien, crecer de manera moderada buscando siempre que las empresas logren responder al entorno de manera ágil.

Mendoza (2008) señala que la dinámica de crecimiento puede convertirse en una amenaza para empresas de supervivencia acentuando sus debilidades y llevándolas al fracaso por lo tanto es necesario determinar los factores que contribuyen al éxito empresarial.

Las Pymes representan un pilar importante de la economía a nivel mundial. Las Pymes son las principales generadoras de empleo, permiten una mejor distribución de la riqueza, promueven la movilidad de las personas en busca de mejoras económicas, sirven para la cohesión social, permiten que las grandes empresas existan, etc. Las Pymes son indispensables para la economía regional, nacional y mundial.

En investigaciones llevadas a cabo por Correa (1999) se determinó que existe una relación inversa entre el crecimiento y el tamaño de la empresa llegando a la conclusión de que las empresas más pequeñas muestran una mayor inclinación al crecimiento; en el caso de la edad, muestra una relación inversa con el crecimiento ya que la mayor tasa de crecimiento se da en las empresas jóvenes. También se confirma la liquidez<sup>37</sup> como factor determinante de crecimiento.

Las empresas que registran mayores tasas de crecimiento son más solventes<sup>38</sup>, cuentan con más liquidez, tasas más elevadas de rentabilidad y una mayor capacidad de generación de recursos.

### **2.5.2.2 Crecimiento estratégico y permanencia**

Una de las estrategias que las empresas pueden emplear para permanecer es el crecimiento; el cual es frecuentemente interpretado como un signo de salud, vitalidad, fortaleza (Capelleras y Kantis, 2011) y bienestar empresarial (Grant, 1995); los indicadores más relevantes para estudiar el crecimiento empresarial son las ventas y el número de empleados (Weinzimmer *et al.* 1998, Gilbert *et al.* 2006, Moreno y Casillas 2007, Delmar 2006).

El crecimiento en las ventas indica hasta qué punto los clientes están satisfechos con los productos o servicios que ofrece la empresa y el incremento en el número de empleados, además de dar cuenta de la contribución a la sociedad, garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales al disponer de mayores recursos humanos afirman Capelleras y Kantis (2011).

Al igual existen algunas empresas que no nacen para crecer ya que su objetivo es atender un determinado nicho de mercado muy especializado como es el caso de las empresas denominadas “ratones” que no saben o no quieren crecer ya que prefieren un estilo de vida tranquilo, mencionadas por Revenga (2006).

Por el contrario, las empresas “gacela” son pequeñas y medianas empresas que presentan una alta tasa de crecimiento ya que aprovechan las oportunidades que se les presentan, mejoran continuamente productividad y eficiencia, y, tienen la posibilidad de cambiar rápidamente y adaptar su estructura organizativa.

## **2.6 Estudios previos**

En el análisis de los estudios previos que tienen relación con el tema de investigación se incluyen los relacionados con la estrategia, la competitividad, el éxito y la permanencia; con el fin de analizar el estado del arte.

---

<sup>37</sup> Liquidez es el manejo adecuado del capital de trabajo que permite hacer frente a las obligaciones financieras en el corto plazo

<sup>38</sup> La solvencia es la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras en el mediano y largo plazo.

### 2.6.1 Referentes empíricos de la estrategia y la competitividad

La estrategia y su relación con la competitividad ha sido objeto de numerosas investigaciones principalmente en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas buscando aquellos factores que permitan alcanzar mejores resultados y que se puedan sostener en el tiempo (Aragón y Rubio, 2005).

Esparza, García y Duréndez (2009) llevan a cabo un estudio en 138 Mipymes turísticas mexicanas con el fin de analizar la gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares en comparación con las no familiares; dentro de sus principales hallazgos mencionan que los gerentes de las empresas familiares realizan menos planeación estratégica y utilizan en menor medida las herramientas de gestión, contables y financieras para la toma de decisiones. Además le dan menor importancia a la capacitación y formación del recurso humano.

Figuroa, Hernández, González y Arrieta (2012), señalan la importancia del comercio electrónico como factor competitivo en las Mipymes del estado de Durango, así mismo hacen uso de la tipología de Miles & Snow (1978) y las estrategias genéricas de Porter (1980) para relacionarlas con la competitividad. Por otro lado, Aragón, Rubio, Serna y Chablé (2010) analizan 629 Mipymes del estado de Tabasco; definen la eficiencia como variable dependiente, el tamaño de la empresa como variable de control y la estrategia, posición tecnológica, innovación, calidad, dirección de recursos humanos y capacidad directiva como variables independientes.

Clasifican a las empresas usando la tipología de Miles & Snow (1978) y concluyen que la elección de la estrategia influye en el éxito de las empresas; que los recursos y capacidades con que se cuenta tienen una influencia positiva en la competitividad; que la innovación y la gestión de recursos humanos son clave para el éxito y la falta de capacidades directivas puede llevar al fracaso a las empresas.

En otro estudio llevado a cabo en 391 Mipymes del estado de Coahuila por Medina, Ballina, Barquero, Molina y Guerrero (2011) se analiza la estrategia y los factores competitivos clasificando a las empresas por medio de la tipología propuesta por Miles & Snow (1978) y se llega a obtener como resultado de que solamente el 35.8% realiza planeamiento estratégico y que las principales ventajas competitivas de las empresas son: el servicio al cliente, la calidad en producto y servicio y la imagen empresarial.

Estrategia, factores competitivos y desempeño en Pymes es el estudio que abordan García, Alfaro, Manzaneque y Banegas (2012), en una muestra de 1170 empresas de la industria española, con 10 o más trabajadores, llegando a la conclusión de que el tipo de estrategia adoptada por la empresa influye de manera significativa en su desempeño.

Las relaciones entre el éxito y el ambiente interno definido por las variables recursos humanos, plan estratégico, innovación y tecnología son analizadas por Estrada, García y Sánchez (2009) y como conclusiones podemos mencionar que las empresas altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, tienen un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico; estos factores son determinantes del éxito competitivo.

En otro estudio de factores competitivos de Aragón y Rubio (2004) en 1425 Pymes del estado de Veracruz, se encontró que los resultados están condicionados por el tamaño de la empresa, el sector y la antigüedad; que las Pymes con menos de 10 trabajadores presentan mayores niveles de competitividad por la rápida capacidad de respuesta al medio ambiente y que la formación del gerente es clave para el éxito competitivo.

La gestión financiera, la innovación, la posición tecnológica, las capacidades de marketing y los sistemas de información explican la competitividad.

Con el fin de buscar los factores que expliquen los resultados empresariales, Huerta, Contreras, Almodóvar y Pedraja (2012), analizan 6942 empresas españolas y concluyen que la ubicación geográfica se debe considerar como un recurso estratégico en las empresas que se deseen obtener mejores resultados. También influyen la antigüedad, el sector y la empresa.

Por otra parte; García, Marín y Martínez se enfocan en la relación existente entre los sistemas de contabilidad de costos y la rentabilidad de la Pyme veracruzana, tomando como muestra 1425 empresas; por medio de un muestreo estratificado y una encuesta personal al gerente, clasifican las empresas por medio de la tipología de Miles y Snow (1978) y concluyen que las empresas que tienen más desarrollado su sistema de costos son las empresas con estrategia exploradora mismas que son más innovadoras, con gran nivel tecnológico lo que es relevante en la mejora de la competitividad.

Por último, Naranjo y Álvarez (2005) se enfocan en el análisis de los estilos de gestión en el cambio estratégico y menciona que el uso de sistemas contables de gestión combinados con determinados estilos de gestión sirven para mejorar el rendimiento de las organizaciones que afrontan dicho cambio.

## **2.6.2 Referentes empíricos del crecimiento empresarial**

En investigaciones llevadas a cabo por Correa (1999) se determinó que existe una relación inversa entre el crecimiento y el tamaño de la empresa llegando a la conclusión de que las empresas más pequeñas muestran una mayor inclinación al crecimiento, así como también la edad que igualmente muestra una relación inversa con el mismo ya que la mayor tasa de crecimiento se da en las empresas jóvenes. También se confirma la liquidez<sup>39</sup> como factor determinante de crecimiento.

Las empresas que registran mayores tasas de crecimiento son más solventes<sup>40</sup>, cuentan con más liquidez, tasas más elevadas de rentabilidad y una mayor capacidad de generación de recursos. El retraso en el pago a proveedores y acreedores o la ampliación de periodos se percibe como una señal de deterioro futuro de la rentabilidad económica (Suárez, 2000).

---

<sup>39</sup> Liquidez es el manejo adecuado del capital de trabajo que permite hacer frente a las obligaciones financieras en el corto plazo

<sup>40</sup> La solvencia es la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras en el mediano y largo plazo.

García (2006) señala que uno de los principales objetivos de las empresas es crecer y si ese crecimiento es sostenible garantiza la permanencia de la empresa. Como producto de sus investigaciones en el Grupo Telefónica Móvil enfatiza que los principales factores determinantes de la sostenibilidad del crecimiento empresarial son la rentabilidad económica y la tasa de retención de beneficios, aunque no menciona una tasa óptima.

García y Gallego (2006) estudian la influencia de la estrategia en el crecimiento y rentabilidad de 739 Pymes españolas; por medio de indicadores cuantitativos que tienen como base la información contable e indicadores cualitativos basados en la percepción del gerente.

Por medio del uso de la tipología de Miles & Snow (1978) clasifican a las empresas y concluyen que la estrategia es un factor importante ya que influye de manera significativa en el crecimiento y la rentabilidad.

En otro estudio llevado a cabo por Medina, Mardones y Mercado (2013) para analizar la relación entre el rendimiento y las estrategias de crecimiento pero en 182 sociedad anónimas chilenas elegidas al azar de las cuales la mayoría son concentradas; pero las que tienen diversificación relacionada obtienen un mayor rendimiento promedio de que las que utilizan estrategias de diversificación no relacionada.

En el caso de Martínez, Fernández y Robles (2009) se interesan por analizar los factores que determinan la decisión de diversificar en 503 empresas españolas. Señalan que las que optan por diversificar mantienen más bajos niveles de retornos sobre activos, ROA (Return on Assets, por sus siglas en Inglés) que las que optan por mantenerse especializadas. El objetivo principal de la diversificación es generar sinergias de mercado con la entrada a nuevos sectores así como incrementar la rentabilidad.

Después de analizar la revisión de la literatura partiendo de la conceptualización de las Pymes hasta el uso de la información financiera para la toma de decisiones; el análisis de la industria agroalimentaria, las estrategias empresariales incluyendo las estrategias de crecimiento y la tipología estratégica; el fundamento teórico de la investigación que recae en la Teoría de Recursos y Capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) que sostiene que la organizaciones poseen recursos únicos que las hacen diferentes por lo que empresas aparentemente iguales obtienen resultados distintos; posteriormente se aborda el crecimiento empresarial relacionado con la permanencia y por último el análisis de los referentes teóricos; lo que nos da la pauta para el desarrollo del capítulo 3 en el que se abordan las decisiones teóricas y metodológicas de la investigación.

### Capítulo 3 Decisiones metodológicas de la investigación

En el siglo V A.C. todo conocimiento se insertaba en el campo de la filosofía. La filosofía era la ciencia madre y se presentaba como un saber total. El avance del conocimiento y su diversificación en distintas esferas fue provocando que determinados conocimientos se hicieran más rigurosos. García (2006) dice que la filosofía, más que otra ciencia, necesita ser vivida, sentirla y tenerla en plenitud.

Gutiérrez (2009) señala que para las grandes preguntas como son: ¿De dónde venimos?, ¿Quiénes somos?, ¿Quién creó el Universo? y muchas otras que en algún momento de nuestra vida nos hemos planteado, existe la tendencia de crear nuestra propia respuesta y considerarla verdadera; aunque sea opuesta o completamente diferente a la de los demás. Para dar solución a estos problemas del conocimiento surgen diferentes escuelas:

Escepticismo: Duda

Empirismo: Experiencia

Racionalismo: Facultades del intelecto

Realismo: Sentidos e inteligencia

Los problemas filosóficos se han visto desde la óptica de los diferentes filósofos cada uno dentro de su contexto y su experiencia. Dentro de ellos podemos encontrar, principalmente, los problemas referentes al conocimiento, los problemas del ser, del absoluto, la existencia única del hombre, la constitución y evolución del universo, la lógica, la ética, la estética, etc.

Cada uno de los filósofos ha dejado su huella de diferentes formas en su búsqueda de la verdad y el conocimiento y en una época y un entorno específico ya que una característica de los problemas filosóficos es que se reconstruyen y se transforman de una época a otra (Droit, 2011). Así, a lo largo de los años, se ha distinguido una diferencia clara entre la ciencia y la filosofía.

La filosofía busca las causas últimas en un nivel experimental, la ciencia, las causas próximas, en un nivel sensible. El avance de la ciencia depende del grado de estructuración de las teorías que la sustentan y de la claridad de las mismas.

La filosofía de la ciencia ha evolucionado en el transcurso de los años, en sus inicios era solamente la teoría del pensamiento teniendo como rasgo básico la especulación. La ciencia y la filosofía constituían un todo. La ciencia partía de saber acerca del ser y la filosofía de la esencia. Pero la filosofía era la madre de todas las ciencias y en la actualidad la filosofía analiza, revisa y fundamenta los supuestos con los que trabaja la ciencia.

Hoy en día, la filosofía de la ciencia juega un papel muy importante en la evolución de las organizaciones por el impacto que ha tenido y se ha reflejado de manera muy relevante estableciendo principalmente procesos tendientes a mejorar a las organizaciones por medio de la producción de nuevos conocimientos.

Algunos teóricos han delimitado claramente las fronteras entre la ciencia y la no ciencia; en opinión de Lakatos sólo se consideraban científicas las teorías que pueden ser claramente valoradas en base al criterio universal y además sobreviven a las pruebas, en el caso de Kuhn, afirmaba que la distinción entre ciencia y no ciencia o pseudociencia dependía de valores e intereses de la comunidad. Ésta delimitación es importante ya que justifica la actividad científica en el mundo moderno.

Han sido varias las contribuciones del conocimiento científico a la teoría organizacional como son: el conocimiento organizado, la producción de conocimiento, el pluralismo y el cambio, entendido el conocimiento científico como aquel que sirve para definir las nuevas teorías o que poseen el potencial para dar forma a nuevos fenómenos dentro de los límites de la organización formal. También se lleva a cabo un análisis desde la perspectiva ontológica y la epistemológica donde se afirma que la ciencia que más se acerca a la verdad es la de las teorías organizacionales realistas y la que no se acerca a la verdad es la de la organización instrumentalista que tiene un enfoque orientado a la resolución de problemas.

Los rangos de interpretación o niveles respecto a la ciencia se basan en la acción, la lógica y las posibles alternativas. Ahora bien, es muy importante entender los principios que delimitan los diferentes puntos de vista de la actualidad en materia organizacional. Es importante, dentro del análisis de las contribuciones a la teoría organizacional las rutinas de entrenamiento, el monitoreo, la disciplina y la remuneración por el trabajo profesional.

Las implicaciones de la filosofía de la ciencia para la organización se abordan desde diferentes perspectivas. Algunas cuestiones consideradas claves para éste análisis son las características exitosas y la lógica de acción, ejemplos de conocimiento producido, indicadores de progreso, características del método, etc.

Como ejemplos se pueden citar los que enfocan desde la perspectiva realista, que describe al mundo como es; el realismo estructural reconoce la estructura de mando de la organización aunque existen señalamientos en torno a las teorías que describen la realidad empírica del mundo; existe otra perspectiva que dice que no importa si una teoría se considera verdadera o falsa, va a ser relevante o irrelevante en la medida que aporte elementos para la solución de problemas de la organización; y por último, desde la perspectiva fundacionalista, se considera que cualquier dato empírico o proceso lógico sirve cuando es posible utilizar como base.

El análisis de las implicaciones de la filosofía de la ciencia y como esta se refleja en las organizaciones es uno de los temas más importantes ya que nos muestra cómo se aterrizan las teorías científicas en la organización actual.

En el capítulo 2 se desarrolla el marco teórico mismo que sienta las bases sobre las que se ha de sustentar la presente investigación, incluye los estudios previos relacionados que son el punto de partida de la investigación empírica realizada. Es por ello, que en éste capítulo, tomando como base un conjunto de variables estudiadas en trabajos precedentes, se desarrolla una propuesta metodológica que da la pauta para conseguir los objetivos de la investigación.

Primeramente, se mencionan los paradigmas de investigación y sus diferencias así como el método integrador o mixto; posteriormente se define la estrategia de investigación así como la metodología empleada que en este caso corresponde al método mixto o integrador (Hernández, Fernández y Baptista, 2012; Rodríguez, 2010); los tipos de investigación y las consideraciones para su aplicación; los criterios de validez; la investigación de campo que incluye el plan de acción que guía el diseño de la investigación; los razonamientos que nos llevaron a la determinación de la población objetivo y muestra para aplicar el instrumento de investigación correspondiente al método cuantitativo; así como las técnicas y el proceso de diseño de instrumentos de recolección de la información.

Es necesario aclarar, que para complementar la información obtenida por medio de las encuestas, la observación y la información documental se aplicaron una serie de entrevistas a los gerentes, dirigentes y mandos medios que se consideró necesario para profundizar en la información obtenida, en tres de las empresas previamente seleccionadas.

### 3.1 Conceptualización

El conocimiento científico no tendría razón de ser, sino encuentra un espacio en que se pueda reflejar con el fin de lograr mejoras en los procesos o en las formas de organización. El investigador es la persona en quien recae la responsabilidad de aterrizar el conocimiento científico en la organización y una de las decisiones más importantes que tiene que tomar es la elección de la metodología a utilizar en la investigación. El investigador debe adoptar una postura en relación con la teoría, así lo plasma Wacheux (1996) en la siguiente:

**Figura 7** Contextualización del investigador



Fuente: Adaptado de Wacheux (1996)

Dicha postura se contrasta con el sujeto de la investigación por medio de la articulación, de negociación con el sujeto de estudio, interacción con la realidad y construcción del objeto de análisis. Por medio del análisis del objeto y su contraste con la teoría puede llegar a la construcción del conocimiento como una contribución de su trabajo de investigación.

La investigación permite resolver la problemática en las áreas administrativas: contabilidad, finanzas, administración y mercadotecnia. La investigación científica tiene el objetivo centrado en la resolución de problemas y persigue de manera lógica, organizada y con una metodología rigurosa la identificación de problemas, recopilación de datos, análisis de datos para extraer conclusiones válidas de los mismos que permitan resolver el problema afirma Sekaran (1992).

### **3.2 La metodología de la investigación y sus paradigmas**

Al emprender un proyecto de investigación, el investigador busca respuestas para el problema planteado. Esas respuestas buscadas condicionan la elección de los paradigmas de investigación, mismos que guían al investigador para obtener dichas respuestas.

Los objetivos específicos planteados en la presente investigación son: identificar las estrategias utilizadas por las Pymes de la industria agroalimentaria para crecer y permanecer en el mercado, identificar si se encuentran claramente definidos los objetivos de la organización al definir las estrategias de crecimiento, conocer e identificar la relación entre la estrategia implementada y los resultados obtenidos y, por último, analizar las relaciones del éxito empresarial con el tipo de estrategia utilizada. Como se trata de una investigación en el área de las Ciencias Sociales, nos remitimos a los aportes de Cortés e Iglesias (2004) que dicen:

En las Ciencias Sociales se busca explicar la realidad a través del proceso de investigación que se basa en dos corrientes teóricas: El positivismo, que rechaza la especulación respecto a los estados subjetivos del individuo y busca los hechos o las causas de los fenómenos sociales; utiliza técnicas como los cuestionarios que originan información que se pueden analizar de manera estadística.

La otra corriente teórica es la denominada fenomenología, que utiliza la reflexión para entender los motivos y creencias que están detrás de las acciones de dichos individuos; utiliza técnicas como la observación, la entrevista en profundidad, genera datos descriptivos.

De éstas dos perspectivas se desprenden la metodología cuantitativa y la cualitativa; que para Cortés e Iglesias (2004) tienen los siguientes puntos que tienen en común:

- Se basan en observaciones y evaluaciones del fenómeno
- Se llega a conclusiones como resultado de las observaciones y evaluaciones
- Demuestran el grado de realidad de las conclusiones
- Comprueban las conclusiones y pueden generar nuevas fundamentaciones

Para Cabrera (2010) la solución de la problemática en el campo administrativo se puede nutrir de ambas metodologías ya que son complementarias y permite mostrar resultados más completos.

Por último, para Ackerman y Com (2013), cada una de las decisiones metodológicas que tome el investigador tiene consecuencias en el resultado final por lo tanto es necesario superar obstáculos empezando con el sentido común y la opinión que impiden la posibilidad de una reflexión más profunda; dejar que la investigación conduzca más allá de lo evidente. El investigador tiene que encontrar su camino en un marco de referencia (Passada y Noel, 2014).

### **3.2.1 Metodología cuantitativa**

El sustento metodológico se encuentra en la filosofía positivista. El modelo normativo que corresponde a la concepción filosófica del positivismo de Comte implica la búsqueda de teorías o leyes comprobables. Cada modelo o enfoque da respuestas diferentes. Las ciencias sociales difícilmente pueden comprobar o experimentar. Una ley es un comportamiento regularizable, aunque pueden existir casos atípicos. Algunos filósofos dicen que la investigación que se realiza desde éste enfoque es la que se puede catalogar con un mayor alto grado de científicidad.

De acuerdo con Cabrera (2010), la preferencia de algunos científicos por la investigación cuantitativa en ciencias sociales puede tener su origen en la clase de resultados que se obtienen ya que permite una medición y comparación objetiva, contar y medir.

Hernández, Fernández y Baptista (2012) señalan que en el enfoque cuantitativo los procesos son secuenciales, con un orden riguroso: idea, delimitación, objetivos, preguntas, revisión de literatura, hipótesis, variables, diseño de investigación, definición y selección de muestra, recolección de datos, análisis de datos y elaboración de reporte de resultados. Se presentan variantes en la tradición cuantitativa y la creatividad personal de los investigadores (Universidad de la Habana, 2011).

### **3.2.2 Metodología cualitativa**

Creswell (2007) afirma que la metodología cualitativa permite abordar la realidad desde las diferentes perspectivas de los individuos y la lógica de la investigación cualitativa sigue el método inductivo. Al igual que la metodología cuantitativa, sigue un proceso de cinco fases, afirma Rodríguez (2010): Definición del problema, diseño de trabajo, recolección de datos, análisis de datos y validación e informe.

En el mismo tenor, Hernández, Fernández y Baptista (2012) señalan que en el enfoque cualitativo las preguntas e hipótesis pueden generarse antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos; resultado un proceso circular y no secuencial como el cuantitativo.

El innegable éxito de los métodos cualitativos se considera más una reconquista oportuna que un descubrimiento inesperado (Ruiz, 2012). En investigaciones realizadas por Taylor y Bogdan (1987), se listan las principales características de la metodología cualitativa:

1. Es inductiva ya que desarrolla conceptos partiendo de las pautas que proporcionan los datos.

2. Las personas son consideradas como un todo y no sólo como variables de investigación.
3. Se debe cuidar la subjetividad del investigador al momento de interpretar los datos.
4. El investigador analiza a las personas en su realidad.
5. El investigador debe evitar prejuicios.
6. Considera la información desde diferentes perspectivas.
7. Se consideran términos humanistas como el amor, el dolor, entre otros.
8. Énfasis en la validez.
9. Todos los escenarios son dignos de estudio.
10. El investigador aprende en el transcurso de la investigación.

En la metodología cualitativa, afirman Cortés e Iglesias (2004), el investigador está más cerca del fenómeno estudiado por lo que puede obtener información directamente de los actores involucrados en el estudio de caso; interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados de las personas implicadas.

Para Stake (2003) existen diferencias fundamentales entre lo cuantitativo y lo cualitativo:

1. Distinción entre explicación y comprensión del objeto de estudio;
2. Distinción entre función personal y función impersonal del investigador; y,
3. Distinción entre conocimiento descubierto y conocimiento construido.

Por último señala que existen diferencias claras entre las dos perspectivas metodológicas que se abordan a continuación.

### **3.2.3 Diferencias entre la metodología cuantitativa y la cualitativa**

La investigación científica se basa en la búsqueda del éxito en la resolución de problemas, siguiendo una estructura lógica y con rigor metodológico, afirma Sekaran (1992). Rodríguez (2010) señala que cuando se tiene definido un problema que tiene un impacto social surge la inquietud de elegir el método. Cresswell (1998) recomienda el método cualitativo cuando un problema requiere ser explorado.

Por su parte, Cazau (2006) afirma que la exploración es necesaria cuando fenómeno no ha sido estudiado o se conoce poco pero no a partir de hipótesis previas.

Por otro lado, Hair, Bush y Ortinau (2003) recomiendan el uso del método cuantitativo cuando los problemas y oportunidades de información son específicos y están bien definidos.

**Figura 8** Diferencias entre métodos de investigación cuantitativa y cualitativa



Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con información de Rodríguez (2010)

### 3.2.4 Metodología mixta

El campo de la metodología mixta o también llamado movimiento de la tercera metodología o método híbrido (Molina, López, Pereira, Pertusa y Tarí, 2012), es el resultado de las discusiones y controversias entre los enfoques cualitativo y cuantitativo y ha tomado las fortalezas de ambos de una manera pragmática. Bazeley (2004) señala que cuando pensamos en métodos mixtos, la mayoría de los científicos sociales piensan en una combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo cuando el término puede ser aplicado en enfoques muy divergentes de la investigación. Creswell (2008) argumenta que la investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio.

En ese sentido; para Molina et al (2012) en el área de dirección de empresas, no se han aprovechado los beneficios de los métodos híbridos en relación con otras áreas.

La investigación con métodos mixtos no sólo ha ganado aceptación sino también popularidad, con un número significativo de estudios argumentando sus virtudes en términos de mayor entendimiento y/o validación de resultados. Trabajar con métodos mixtos nos lleva más allá de los temas encontrados cuando se trabaja con una metodología particular.

Los métodos mixtos surgieron a partir de la triangulación de diferentes orígenes de la información, los enfoques con estudios mixtos son más complejos y avanzados que la simple combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo (Campbell, Fitzke, Denzin, citado en Creswell, 1994); también de las discusiones en las cuales los autores describieron el flujo de las actividades que típicamente se usan en este tipo de estudios.

Rápidamente, los escritores empezaron a dibujar y crear figuras que describían el flujo de las actividades de investigación, (Steckler, McLeroy, Goodman, Bird y McCormick, citado en Creswell, 1994) presentan cuatro alternativas de procedimientos para combinar ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo, además de ofrecer una explicación del por qué combinar dichos métodos.

Estos modelos incorporan ambos métodos y usan flechas para indicar la secuencia de las actividades en los estudios de métodos mixtos.

**Tabla 7** Diseños del enfoque integrador

Enfoque	Tipo De Diseño
QUAL+ quan	Simultáneo
QUAL → quan	Secuencial
QUAN + qual	Simultáneo
QUAN → qual	Secuencial

Fuente: Elaboración propia MACR 2013. Con información de Creswell (1984)

Morse (1991) señala algunas limitaciones que se deben de tomar en cuenta al elegir el método mixto, en el caso de esta investigación se tomó la decisión metodológica de hacer el análisis cuantitativo y posteriormente complementarlo con información obtenida por medio de la metodología cualitativa.

**Tabla 8** Consideraciones en los diseños mixtos

Enfoque	Tipo	Propósito	Limitaciones	Resoluciones
QUAL + quan	Simultáneo	Enriquece la descripción de la muestra	Muestra cualitativa	Utiliza datos comparativos para el análisis de resultados
QUAL → quan	Secuencial	Test emerging H, determine distribution of phenomenon in population	Muestra cualitativa	Construye la muestra aleatoria de la misma población
QUAN + qual	Simultáneo	Describir fenómenos que no pueden ser cuantificados	Muestra cuantitativa	Selección apropiada de la muestra teórica para la muestra aleatoria
QUAN → qual	Secuencial	Examinar los resultados inesperados	Muestra cuantitativa	Selección apropiada de la muestra teórica para la muestra aleatoria

Fuente: Elaboración propia MACR(2013). Adaptado de Morse (1991)

### **3.3 Metodología empleada en la investigación**

Hernández y Coello (2011) señalan que la elección de ambos métodos no se considera una dicotomía ya que depende de las características de la investigación que se aborde. Para ésta investigación se usará el método mixto (Cresswell, 1984; Morse, 1991), porque es necesario obtener información por medio de encuestas acerca de las estrategias utilizadas por las Pymes de la Industria Agroalimentaria para crecer y permanecer en el mercado, y a su vez, complementar la información obtenida con entrevistas que nos ayuden a profundizar en el fenómeno estudiado.

#### **3.3.1 Tipo de investigación**

La investigación de acuerdo al objetivo puede ser básica o aplicada. La básica produce conocimientos o teoría y la aplicada sirve para resolver problemas (Sekaran y Bougie, 2009). De acuerdo a la fuente de la información, la investigación puede ser documental, experimental o de campo. En la documental se utilizan como fuentes libros, revistas, videos, manuales, etc. En la experimental se reproduce artificialmente un fenómeno mediante la manipulación de variables para observar sus efectos, y en la de campo se obtiene la información en el lugar donde está sucediendo el fenómeno que se requiere observar.

Antes de llevar a cabo el diseño de la investigación se debe definir si se va a llevar a cabo un estudio exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que algunas investigaciones incluyen más de uno.

#### **3.3.2 Consideraciones para su aplicación en Pymes**

Las Pymes como objeto de estudio implican todo un reto, afirma Fong (2007) por las características tan particulares que poseen; en esta investigación, se analizarán las estrategias utilizadas por las Pymes de la Industria Agroalimentaria ubicadas en la ciudad de Guasave, Sinaloa; también se recabará información acerca de la gestión directiva, las ventajas competitivas, el crecimiento, la planeación y el logro de los objetivos organizacionales lo cual nos permitirá cumplir con los objetivos de esta investigación.

#### **3.3.3 Criterios de validez**

La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir; puede ser validez de contenido, validez de criterio, validez de constructo; la complejidad de la medición depende del tipo de variable a medir; Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Cuando se realizan investigaciones es importante considerar que deben cumplir con criterios de validez para cumplir con el requisito del rigor científico; en éste sentido, Cortés e Iglesias (2004), aportan un resumen de los aspectos que se deben considerar en la investigación cualitativa y hacen el comparativo con la investigación cuantitativa.

**Tabla 9** Criterios de validez

Aspecto	Término Científico	Término Naturalístico
Valor verdadero	Validez interna	Credibilidad
Aplicabilidad	Validez externa. Generalización	Transferencia de resultados a otros contextos
Consistencia	Fiabilidad	Dependencia
Neutralidad	Objetividad	Confirmación

Fuente: Citado por Cortés e Iglesias (2004) con información de Guba (1981)

Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que la validez es interna y externa para los estudios cuantitativos y la dependencia y otros criterios para los estudios cualitativos; coincidiendo con Guba (1981), citado por Cortés e Iglesias (2004), pero añade el rigor interpretativo, la calidad en el diseño y la legitimidad en relación con la validez en los estudios mixtos.

### 3.4 Investigación de campo:

Esta investigación se llevará a cabo a través de diferentes fases. La primera fue definir el problema de investigación y posteriormente se procedió a construir el marco teórico. En él se incluyen, además de las conceptualizaciones de Pymes, estrategia, crecimiento, éxito, permanencia, la tipología de Miles & Snow, una revisión de la teoría de recursos y capacidades concluyéndolo con el análisis de los estudios empíricos realizados y que tienen relación con esta investigación.

La segunda fase incluye el diseño de la investigación, para ello se determinó realizar un estudio descriptivo ya que no fue posible hacer un análisis estadístico más a fondo por el cantidad de encuestas levantadas, haciendo uso de la metodología cuantitativa; posteriormente se profundiza con encuestas que se incluye como estudio de casos múltiples y en los cuales se integra la información recopilada por medio de entrevistas en las empresas seleccionadas. Se relaciona el marco teórico, con las variables propuestas.

**Tabla 10** Congruencia metodológica: Ítems de Permanencia

Marco Teórico	Variable	Variable Respuesta	Métrica	Técnica
Permanencia	Plan estratégico	Recursos estratégicos	Rango de tiempo. De nunca a cada año o menos en escala de Likert de 5 puntos, de 1 a 5	Encuesta
	Control y evaluación de resultados			
	Estudios de mercado			
	Búsqueda de nuevos mercados y oportunidades de negocio			
	Planes para promoción de personal			
	Capacitación de personal de acuerdo a objetivos			
	Fin de la estrategia	Estrategia	Rango de tiempo. De nunca a casi siempre en escala de Likert	Encuesta
	Definición de mercado objetivo			
	Definición de estrategias			
	Conocimiento del sector			

	Cuotas de venta y seguimiento		de 5 puntos, de 1 a 5	
	Fijación de precios de venta en base a costo e información financiera			
	Estrategias basadas en situación competitiva			
	Asignación de recursos en base a estrategia			
	Seguimiento de estrategias y resultados			
	Toma de decisiones en base a resultados de estrategia			

Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con información propia de la investigación

**Tabla 11** Congruencia metodológica: Ítems de ventaja competitiva

Marco Teórico	Variable	Variable Respuesta	Métrica	Técnica
Ventaja competitiva	Personal de la empresa	Ventaja competitiva	Importancia. De sin importancia a muy importante, en escala de Likert de 5 puntos.	Encuesta
	Tecnología			
	versión en activos			
	Imagen y prestigio			
	Ubicación			
	Gestión administrativa			
	Costos			
	Información financiera			
	Disponibilidad de recursos			
	Proveedores			
	Gama de productos o servicios			
Procesos que se llevan a cabo				

Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con información propia de la investigación

**Tabla 12** Congruencia metodológica: Ítems de dirección estratégica

Marco Teórico	Variable	Variable Respuesta	Métrica	Técnica
Dirección estratégica	Misión, visión y valores	Dirección estratégica	Rangos de tiempo. De nunca a siempre, escala de Likert de 5 puntos.	Encuesta
	Objetivos			
	Organigrama			
	Anticipación a crisis			
	Personal involucrado con el logro de objetivos			
	Objetivos medibles cuantificables, con tiempo definido			
	Personas asignadas al logro obj.			
	Estrategias y resultados se comunican			
	Personal motivado			
	Cumplimiento de metas y mejora de desempeño			

Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con información propia de la investigación

En la tercera fase se llevó a cabo una investigación causal con el fin de reunir datos y crear estructuras de información para establecer modelos de las relaciones causa y efecto, de tal manera que se pueda comprender cuales son aquellas variables que provocan que las Pymes de la industria agroalimentaria de la Región Centro Norte de Sinaloa puedan crecer y mantenerse como negocios en marcha.

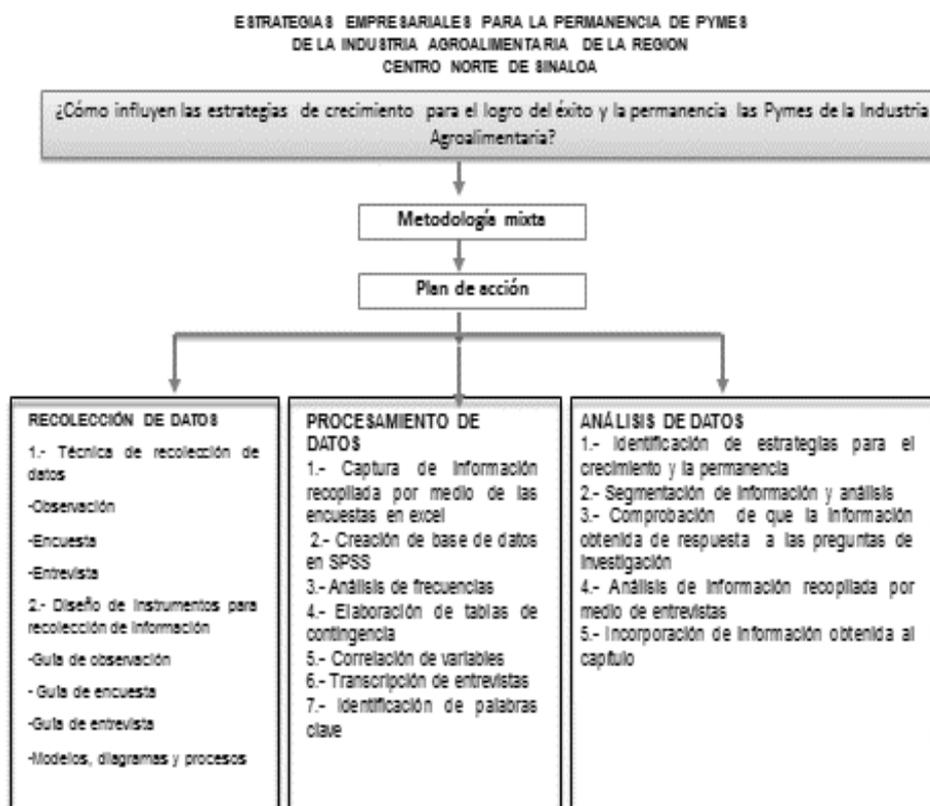
Para esta tercera fase se tomó en cuenta la información obtenida de la observación y las encuestas. La cuarta fase implicó auxiliarse con información recopilada por medio de las entrevistas realizadas con el fin de profundizar en el fenómeno estudiado. Se incluyen primero cada uno de los casos y después se hace el análisis de la información recolectada.

### 3.4.1 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación procede al desarrollo del marco teórico de tal manera que los datos puedan ser recolectados y analizados para solucionar el problema de investigación (Sekaran & Bougie, 2009).

El modelo de diseño de la investigación de campo permite definir el plan de acción a seguir para el acopio, el procesamiento y el análisis de datos.

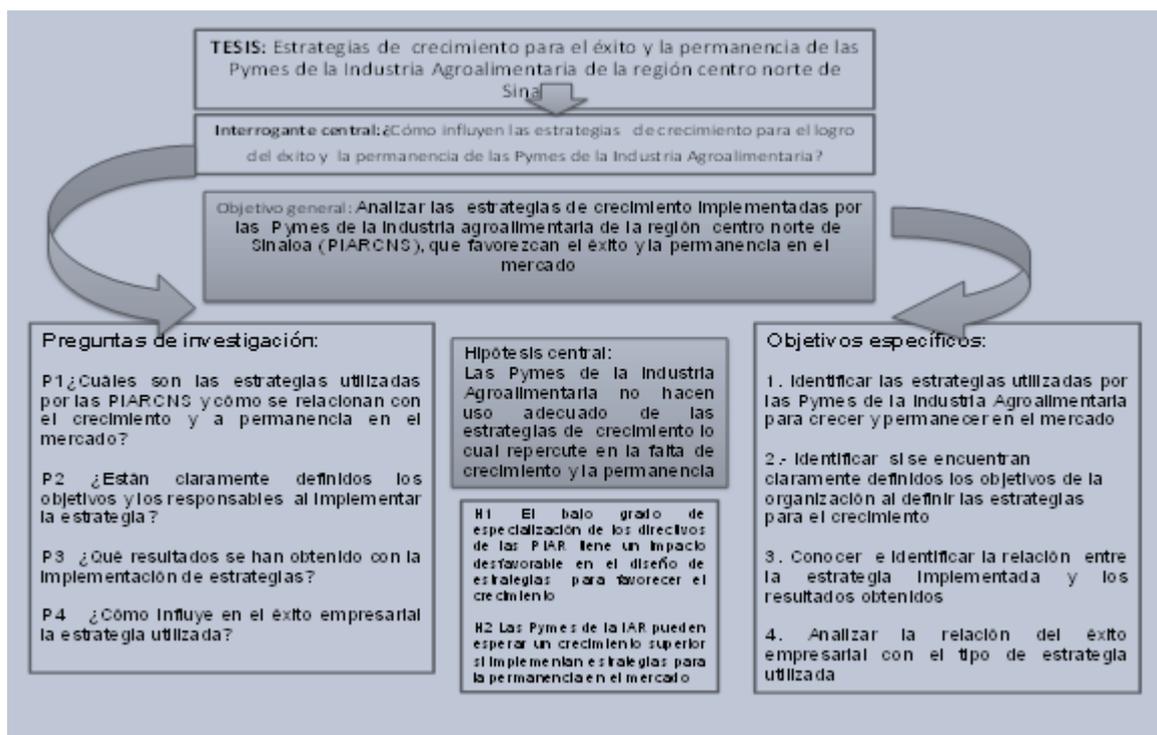
**Figura 9** Modelo de diseño de investigación de campo



Fuente: Elaboración propia MACR (2013)

En el modelo de diseño de la investigación de campo, se parte de la pregunta central y por medio de la metodología mixta se explica el plan de acción seguido para la recolección, análisis y procesamiento de la información obtenida mediante los instrumentos de recolección. Posteriormente, por medio de la matriz de congruencia, se relaciona la pregunta central con las preguntas secundarias, con el objetivo general y los objetivos específicos para llegar a las hipótesis planteadas.

**Figura 10** Matriz de congruencia



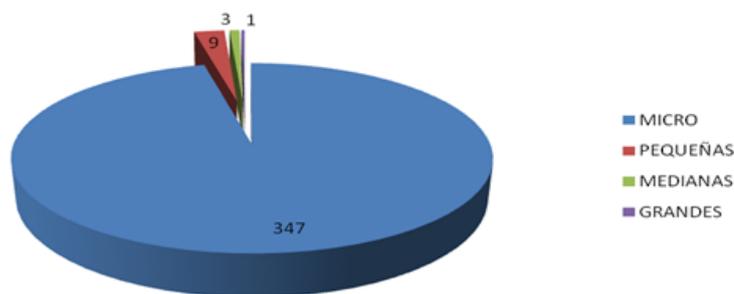
Fuente: Elaboración propia MACR (2013)

### 3.4.2 Selección de la muestra

La población total de Pymes de la Industria Agroalimentaria en la Ciudad de Guasave, Sin., que aparecen en el listado del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas son 8, pero una de ellas es el Rastro municipal y la otra es una empresa procesadora de tomate que hace más de cinco años dejó de operar, por lo que sólo nos quedaron seis que cumplen los criterios de la Secretaría de Economía para ser consideradas Pymes.

Después de lo anterior, nos quedaron a las seis Pymes se les agregaron dos empresas que si bien no aparecen en el DENUe cumplen con los demás requisitos para ser consideradas Pymes de la Industria Agroalimentaria, por lo que se tomó la decisión de encuestarlas a las ocho.

**Figura 2** Composición de empresas de la industria agroalimentaria en Guasave, Sin.



Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con información de INEGI  
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx> recuperado el 27 de Mayo de 2013

### 3.4.3 Técnicas de recolección de datos

Torres, Paz y Salazar (2006) indican que para la recolección de datos en una investigación científica se utiliza la observación, encuestas o entrevistas y la experimentación. La observación permite obtener información que no recopila la entrevista, encuesta o cuestionario; por medio de la observación participante o no participante, el investigador puede recopilar la información referente a conductas, ambiente, lenguaje, emociones, según Sekaran y Bougie (2009); así mismo, señala las ventajas de la observación y desventajas de la observación:

**Figura 11** Ventajas y desventajas de la observación

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos obtenidos a través de la observación de los eventos como estos ocurren son generalmente más confiables</li> <li>• Es más fácil identificar los efectos del medio ambiente en situaciones específicas</li> <li>• Permite observar ciertos grupos de individuos de los cuales podría ser más difícil obtener información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El observador debe estar físicamente por periodos prolongados de tiempo</li> <li>• El método es lento, tedioso y caro</li> <li>• El observador se fatiga y puede equivocarse en la recopilación de información</li> <li>• Se presta para crear suposiciones acerca del comportamiento no verbal y procesos cognitivos del individuo</li> <li>• Los observadores necesitan ser entrenados acerca de lo que deben observar de manera objetiva</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia MACR (2012) con información de Sekaran y Bougie (2009)

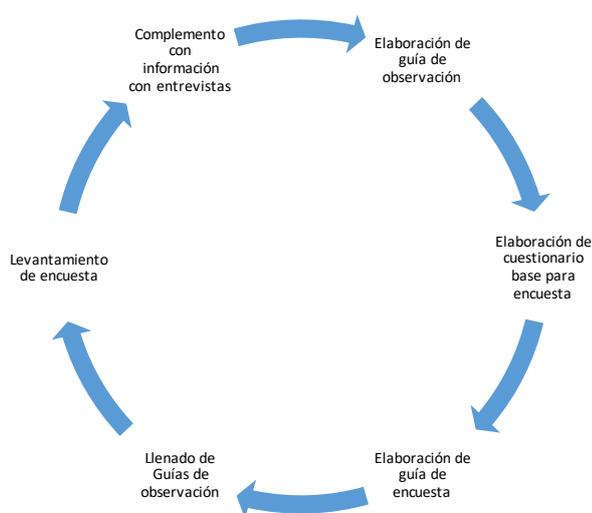
Wacheux (1996) afirma que los individuos adoptan roles de acuerdo a la situación en que se encuentren ya sea en el ámbito personal o en el profesional, dichos roles pueden ser observados por medio de ésta técnica de recolección.

**Figura 12** Problemática de los roles

Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con información de Wacheux (1996)

La guía de observación permite complementar la información de las encuestas y entrevistas. Para el acopio de información por medio de la observación se diseñó una guía de cinco secciones que van desde la indagatoria sobre el ambiente físico de la empresa hasta la forma de ejercer el control y la autoridad. La encuesta es el término medio entre la observación y la experimentación y sirve para detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc.

La encuesta permite una aplicación masiva, se adapta a todo tipo de información y población y permite estandarizar los datos. La encuesta se auxilia del cuestionario y la entrevista. La experimentación permite manipular las variables para conocer el efecto de los estímulos para comparar y descubrir relaciones causales. Para recopilar la información de la presente investigación se seguirá el siguiente proceso.

**Figura 13** Proceso de recopilación de información

Fuente: Elaboración propia MACR (2013)

Para el procesamiento de los datos obtenidos por medio de las encuestas se utilizó el SPSS versión 20 que permitió analizar la información misma que se puede cargar de una base de datos creada en Excel; programa que se utilizó para hacer los gráficos que acompañan los resultados expuestos en el capítulo IV. Para el procesamiento de la información recopilada por medio de entrevistas se hizo una transcripción simple usando el procesador de palabras Word. Primero se obtuvo la información que identifica a la empresa y posteriormente la relativa a las estrategias de crecimiento, los factores de éxito y la permanencia.

### 3.4.3.1 Criterios para la elaboración de los instrumentos de recolección de información

Para el diseño y elaboración de la guía de observación, la encuesta y la entrevista se hicieron varias pruebas hasta llegar a la versión definitiva. En el caso de la encuesta, se sometió al juicio de tres expertos, mismos que aportaron recomendaciones valiosas que permitieron mejorar el instrumento.

**Figura 14** Criterios para la elaboración de instrumentos de recolección de datos



Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con información del proceso de validación de instrumentos para tesis doctoral

Para determinar la confiabilidad del instrumento se calculó el Alfa de Cronbach después de codificar las respuestas por medio del programa estadístico SPSS. Al sustituir los valores, si el resultado es mayor de 0.81 entonces se considera que el instrumento es confiable. Como el tamaño de la muestra es pequeño, no se llevaron a cabo análisis estadísticos más profundos.

### 3.4.3.2 Medición de variables

Para la clasificación de las empresas de acuerdo a la estrategia utilizada hizo uso de la tipología de Miles & Snow que permite clasificar a las empresas en distintos tipos estratégicos. En la última parte de la sección de datos de clasificación de las unidades de análisis de la encuesta, se describen cada una de las tipologías para que sea seleccionada de acuerdo a las estrategias diseñadas e implementadas en los tres últimos años.

Este método permite al encuestado seleccionar la que más describa a la empresa y ha sido utilizado en diferentes investigaciones con resultados favorables (García et al, 2012; Aragón et al, 2010; García y Gallego, 2006; Jiménez, Cabello, Ruiz y García, 2000; Aragón y Sánchez, 2003; Camisón, Garrigós y Palacios, 2007; Lado, 1997).

Para Lado (2007) la utilidad de este tipo de estrategias radica en que permite extraer aspectos esenciales, es una guía de alternativas, reducen el número de variables que requieren atención del directivo y permiten inferir patrones de comportamiento estratégico. Se puede utilizar por medio de la autclasificación, con el uso de indicadores objetivos, la clasificación por parte del investigador y la clasificación por opinión de expertos.

En este caso, nos hemos inclinado por el método del párrafo que corresponde a la autclasificación y que le permite al dirigente, seleccionar de un conjunto de alternativas la que mejor refleja la realidad de la empresa de acuerdo a las estrategias diseñadas e implementadas en los últimos tres años.

Adicionalmente, revisamos que la selección concuerde con la información obtenida por medio de la encuesta, la observación, la información documental así como con las entrevistas (en caso de contar con ellas). Cabe aclarar que no requerimos hacer ningún ajuste en la clasificación que hizo el dirigente.

Ya que se clasifica la empresa de acuerdo al método del párrafo señalado por Lado (2007), se incluyen los ítems que incluyen cada una de las variables: recursos estratégicos, estrategia, ventajas competitivas y dirección estratégica (señaladas en el 3.5 de éste capítulo), mismos que constituyen las variables respuesta.

Las variables de crecimiento y expectativas de crecimiento se miden en una escala de Likert de 5 puntos que va desde sin crecimiento hasta crecimiento superior al 10%. Los ítems se muestran en la siguiente figura:

**Tabla 13** Ítems de crecimiento empresarial

Crecimiento Empresarial
Valuado En Relación A Las Cifras De Los Tres Últimos Años
Incremento de volumen de ventas de la actividad principal
Incremento de volumen de ventas de actividades complementarias
Incremento de inversiones en activos
Incremento de número de empleados o colaboradores
Incremento de número de líneas de productos
Abrir nuevas sucursales
Abrir nuevos almacenes o bodegas
Incremento de actividad con el mismo producto
Incremento de actividad con productos nuevos
Etapas anteriores a la actividad productiva
Etapas posteriores a la actividad productiva

Fuente: Elaboración propia MACR (2014)

Consideramos importante conocer las expectativas que tiene el dirigente en relación con el crecimiento empresarial, dichas expectativas las medimos utilizando la misma escala de Likert usada en el crecimiento.

**Tabla 14** Ítems de expectativas de crecimiento empresarial

Crecimiento Esperado valuado en relación a las tasas de crecimiento que se esperan en los próximos tres años
Incremento de volumen de ventas de la actividad principal
Incremento de volumen de ventas de actividades complementarias
Incremento de inversiones en activos
Incremento de número de empleados
Incremento de número de líneas de productos
Abrir nuevas sucursales
Abrir nuevos almacenes o bodegas
Incremento de actividad con el mismo producto
Actividad con productos nuevos
Etapas anteriores o posteriores a la actividad productiva
Incremento de actividad en mercados nuevos

Fuente: Elaboración propia MACR (2014)

En el caso de las estrategias utilizadas para lograr el crecimiento empresarial, se miden con escala de Likert de cinco, igual que las estrategias a implementar para el logro del crecimiento. En el caso de la estrategia, se tomó en consideración el comportamiento empresarial de los tres últimos años. Los ítems considerados son los siguientes:

**Tabla 15** Ítems de estrategias para el crecimiento empresarial

Estrategia Valuada de acuerdo a como mejor se describa el comportamiento empresarial de los tres últimos años
Incremento de ventas de los mismos productos a los mismos clientes
Incremento de ventas de los mismos productos en nuevos mercados
Incremento de ventas de nuevos productos a nuevos clientes
Aseguramiento de los canales de distribución
Aseguramiento de la calidad y disponibilidad de los proveedores por medio de la apropiación o integración de cadenas de valor
Adquisición de competidores para captar una mayor porción del mercado
Incremento de los negocios existentes por medio del aprovechamiento de los recursos y capacidades
Incremento de la actividad pero con productos no relacionados con la actividad principal
Integración de alianzas con otras empresas en la búsqueda de compartir los riesgos del negocio
Reducción de costos operativos
Reducción del volumen de operaciones
Liquidación o salida del mercado

Fuente: Elaboración propia MACR (2014)

Para valuar las expectativas a implementar para el logro del crecimiento se consideraron las que mejor describan el comportamiento en los próximos tres años.

**Tabla 16** Ítems de estrategias a implementar para el crecimiento

Estrategias A Implementar Para El Crecimiento
Estrategias A Implementar En Los Próximos Tres Años Para El Logro Del Crecimiento De La Empresa
Vender más de los mismos productos a los mismos clientes
Vender los mismos productos en nuevos mercados
Vender nuevos productos a nuevos clientes
Asegurar los canales de distribución
Asegurar la calidad y disponibilidad de los proveedores
Captar una mayor porción del mercado adquiriendo a los competidores
Incremento de los negocios existentes por medio del aprovechamiento de los recursos y capacidades
Incremento de la actividad pero con productos no relacionadas con la actividad principal
Integración de alianzas con otras empresas en la búsqueda de compartir los riesgos del negocio
Reducir los costos operativos aunque minimice su tamaño
Reducir el volumen de las operaciones
Entrar en proceso de liquidación o salida del mercado

Fuente: Elaboración propia MACR (2014)

De conformidad con lo señalado por Hernández y Coello (2011), el uso de variables conceptuales ligadas a los indicadores, permite identificar los rasgos de cada dimensión perceptibles para relacionarlos con la referencia empírica concreta.

#### 3.4.4 Estudio de caso

El método de estudio de caso ha ido ganándose un lugar en diferentes disciplinas como economía de la empresa, por el nivel de consenso alcanzado debido a una mejor comprensión de los criterios de calidad que pueden ser utilizados para evaluar una investigación, por lo que se observa un incremento en el número de proyectos que usan estudio de caso para el análisis de la empresa y en particular para la pequeña y mediana empresa.

El estudio de caso se considera esencial en las Ciencias Sociales (Yin, 1994), si se sigue un diseño correcto y se aplica de manera rigurosa se considera válido (Villarreal y Landeta, 2010).

Sin embargo, la discusión acerca del estudio de casos se centra en si es posible generalizar una explicación a partir de un sólo estudio para lo que Fong (2008) recomienda el análisis multicazos donde es posible observar un fenómeno y las variaciones que genera el cambio de condiciones; lo que permite ampliar y generalizar teorías no estadísticas.

Stake (2004) también menciona el análisis multicazos pero enfatiza que es posible llevar a cabo un estudio de caso, que si bien no sirve para generalizar, si se puede analizar con gran profundidad.

Borsotti (2010) menciona que en los estudios de casos el muestro puede ser teórico, cuando se basa en criterios obtenidos en la construcción del objeto; y, muestreo justificado, cuando los casos se seleccionan tomando en consideración circunstancias que hacen factible la investigación, éstas pueden ser de índole geográfica, institucional o por la aceptación de las unidades informantes; las conclusiones aportan a ese conjunto de casos en particular.

#### **3.4.4.1 Recomendaciones para la aplicación del estudio de caso en Pymes**

Para la realización del estudio de caso se requiere el desarrollo de tres grupos de instrumentos:

- b. Cuestionarios para entrevistas en profundidad y semiestructuradas; y los registros de observación directa. Es necesario contar con instrumentos alternativos con el fin de responder a situaciones no previstas.
- c. Para que el proceso de recolección de evidencia sea correcto y eficiente, se deben diseñar instrumentos para obtener el acceso a las organizaciones e informantes clave y para planear las actividades de recolección de evidencia
- d. Para que se cumpla con los criterios de objetividad científica y se aproveche el tiempo de los informantes recolectando la mayor cantidad de información relevante en una misma entrevista.

El uso del estudio de casos en Pymes es pertinente ya que se adapta a las necesidades de información y permite una comprensión global del fenómeno de las estrategias que emplean para el logro de la permanencia. No se tiene control sobre el fenómeno pero si es posible analizarlo a profundidad para entenderlo en su realidad. Para Fong (2008), este método resulta particularmente útil en las investigaciones relacionadas con las empresas sobretodo en la descripción de aspectos poco conocidos o poco estudiados.

#### **3.4.4.2 Diseño del estudio múltiple de casos**

Este estudio pretende complementar la información obtenida por medio de las encuestas aplicadas a los dirigentes de las Pymes de la Industria Agroalimentaria de la zona urbana de Guasave, Sinaloa; por medio del uso de la metodología cualitativa a través del diseño de un estudio de casos múltiples.

Diversos investigadores sugieren este tipo de estudios para incrementar la fiabilidad (Fong, 2008; Yin, 1994; Hernández, Fernández y Baptista, 2012, Stake, 2010).

El estudio de casos resuelve el problema del cómo y el por qué (Yin, 1994) y ha sido utilizado en el proceso de internacionalización (Villarreal y Landeta, 2010), en el análisis del crecimiento empresarial vía cooperaciones con el uso del método mixto (Rojo y González, 2007), análisis de negocios inclusivos (Licandro, 2013), estrategias de innovación (López, Máxima, De Pablos y Bermejo, 2012), factores de éxito en campañas de alimentación (Ascherman, Pérez, Strand, Verbeke y Larsen (2012) y en gestión estratégica en el sector turístico Ferreira y Kioko (2012), entre otros.

Para no forzar la información obtenida mediante las entrevistas, estas se analizaron una por una tomando información necesaria para construir cada uno de los casos, de acuerdo con los objetivos de investigación planteados y con el fin de profundizar la información obtenida mediante las encuestas. La información requerida se circunscribe a las estrategias implementadas y por implementar así como el crecimiento observado y las expectativas del mismo.

Con los estudios de casos, pretendimos explicar las similitudes y diferencias con el fin de enriquecer el conocimiento en relación con las estrategias de crecimiento de las Pymes de la industria agroalimentaria, que para Stake (2010), es un estudio instrumental ya que algunos casos sirven más que otros; para Hernández et al (2012) cada caso es una entidad por si misma pero con dos o más se puede lograr mayor validez.

#### **3.4.4.3 Selección de los casos**

Para seleccionar los casos, se tomaron en consideración los criterios aportados por Stake (2010): buscar la máxima rentabilidad, tomar en consideración el tiempo disponible y la posibilidad de acceso así como que el caso sea fácil de abordar. Debido a que el sector agroalimentario es pequeño, se decidió aplicar las entrevistas en tres de ellas e incluir el caso de una Pyme de la misma industria que dejó de operar; nos presentamos como personal de la Universidad de Occidente, buscando por medio de la confianza a la figura institucional consolidar la cooperación (Cegarra, Briones y Ros, 2005), accedieron las tres empresas por lo que construimos los casos.

Tomando en consideración que todas las decisiones en relación con la presente investigación tienen consecuencias para los resultados de investigación de conformidad con Ackerman y Com (2013), decidimos abordar este problema de investigación con el método mixto. Señalamos el diseño de la investigación, la selección de las variables, las técnicas de recolección de información y fundamentamos el uso del estudio de casos, lo cual nos abre la pauta para presentar los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recopilación de información en el capítulo siguiente.

## Capítulo 4 Resultados de la investigación

En éste capítulo se presenta el procesamiento estadístico de la información obtenida mediante la aplicación de encuestas. El procesamiento se llevó a cabo mediante el uso del SPSS en su versión 20. Namakforoosh (2010) señala que cuando se trata de analizar los datos, el investigador tiene siete objetivos generales, y que por medio de la estadística podemos cumplir con éstos objetivos:

1. Encontrar lo que hay en los datos; Media, mediana y moda.
2. Cómo varían los datos: Desviación estándar, rango, varianza y desviación promedio.
3. La distribución: Frecuencia.
4. La relación existente entre las variables: Correlación y medidas de asociación.  
Las estimaciones y predicciones que resultarán de los datos: Estimación de punto e intervalo, regresión y serie de tiempo.
5. Las diferencias que hay entre los grupos y las variables: Prueba de T, Z y análisis de varianza.
6. Las variaciones de unas variables a otras o causalidad: Prueba de T, Z y análisis de varianza.

Éstas técnicas fueron aplicadas utilizando el programa estadístico SPSS (The Statistical Package for the Social Sciencies) para analizar los datos obtenidos en la recolección por medio de la encuesta a las ocho empresas de la industria agroalimentaria de la Ciudad de Guasave, Sinaloa., que cumplen con los criterios de inclusión para éste trabajo de investigación.

El capítulo se inicia con el perfil de las empresas tomadas como muestra utilizando las frecuencias para saber cómo están distribuidos, se incluye adicionalmente la relación que guarda el entrevistado con la empresa y la antigüedad en la misma. A continuación se analiza el tamaño de la empresa con el empleo de tablas de contingencia.

Posteriormente se hace un análisis descriptivo de cada una de las variables usadas en la investigación con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas previamente. Continúa con un análisis de validación por cada una de las dimensiones, a través del Alfa de Cronbach; posteriormente se determina para el total de los elementos. Para encontrar las relaciones significativas entre las variables de estrategia y crecimiento principalmente, se utilizan tablas de doble y triple entrada.

### 4.1 Análisis descriptivo por secciones

Para analizar la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta en las Pymes de la Industria Agroalimentaria, se clasificó por secciones y se procedió a elaborar tablas de frecuencias y estadísticos descriptivos, los cuales se muestran a continuación:

#### 4.1.1 Perfil de la empresa

En éste apartado se analiza el perfil de las empresas tomando en consideración el puesto del encuestado, el número de empleados de la unidad de análisis, el rango de ingresos aproximados, los años de operación de la empresa, la personalidad jurídica y el número de sucursales.

También se clasifica a la empresa de acuerdo al tipo de estrategia que utiliza por medio de la tipología de Miles & Snow (1978), siguiendo el método del párrafo (Lado, 2007) que consiste en que el dirigente de la empresa seleccione, de acuerdo a las estrategias diseñadas e implementadas en los tres últimos años, la que mejor describa a la empresa. Con el fin de no limitar al dirigente o gerente, le dimos la opción de mencionar las características de su empresa, considerando que no le fuera posible ubicarse en alguna de las opciones.

Posteriormente se lleva a cabo un análisis descriptivo, con el fin de conocer los valores mínimos y máximos para validar los datos y poder detectar si hubo algún error al momento de capturar la información contenida en la encuesta aplicada a los dirigentes y gerentes de las Pymes que participaron en la muestra. También incluye las medias y desviaciones estándar mismas que permiten hacer inferencias generales y obtener una perspectiva global de la situación de las unidades de análisis.

Méndez (2010) señala que el análisis de la información obtenida conduce a responder las preguntas de investigación, explicar si se cumple o no con los objetivos planteados y comprobar o rechazar las hipótesis; también menciona que dicha información permite un análisis completo por medio de la capacidad para establecer interrelaciones entre dicha información y las variables, unidas al buen manejo del marco teórico. Rodríguez (2010:169) menciona que el objetivo del capítulo de los resultados del análisis de la información es “mostrar si los datos recolectados dan respuesta al planteamiento del problema, a cada una de las interrogantes y a las hipótesis de investigación”.

El perfil del encuestado que nos muestre la relación que guarda con la unidad de análisis fue la primera información procesada. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 6** Características de los dirigentes censados

Concepto	Clasificación	Frecuencia	Porcentaje
Cargo	Propietario	4	50.0%
	Gerente	3	37.5%
	Otro	1	12.5%
Antigüedad	4 años	1	12.5%
	6 años	1	12.5%
	9 años	1	12.5%
	12 años	1	12.5%
	15 años	1	12.5%
	18 años	2	25.0%
	22 años	1	12.5%

Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con resultados de investigación

El 50% de los encuestados son propietarios y el 37.5% gerentes, solamente el 12.5% contestó como otro, que a manera de aclarar corresponde a la esposa del propietario de la empresa, encargada del negocio, ya que el propietario solamente se presenta temprano por las mañanas para organizar las actividades diarias.

Ésta persona menciona que no tienen niveles, no hay jefes, cada quien tiene una responsabilidad y él mismo se encarga de que las actividades que implica dicha responsabilidad se cumplan y bien.

Otro dato importante del encuestado es la experiencia que tiene en el puesto; por lo que se les preguntó la antigüedad que tienen en el mismo, la cual se analizó haciendo uso de los estadísticos descriptivos ya que por la naturaleza de la pregunta, se dejó abierta la posibilidad de que el encuestado respondiera el número de años sin estar agrupados por rangos, la información obtenida se puede observar en la tabla No. 7

**Tabla 7** Estadístico descriptivo de antigüedad en el puesto

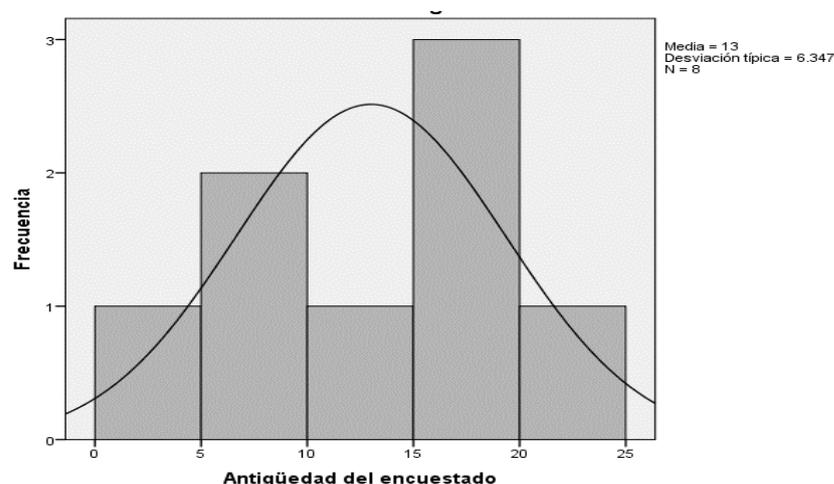
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Antigüedad del encuestado	8	4	22	13.00	6.347

Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con resultados de investigación

La media obtenida es de 13.00, lo que indica que los encuestados tienen 13 años acumulando experiencia en el conocimiento de la empresa, el entorno y el sector al que pertenecen. También se presenta una distribución de las frecuencias de la antigüedad del encuestado para observar cómo están distribuidos los valores, que van de un mínimo de cuatro años de antigüedad y experiencia a un máximo de 22 años.

Namakforoosh (2010) menciona que una forma simple de describir una distribución es por medio de la gráfica, por lo que a continuación se incluye un histograma de la distribución de frecuencias.

**Gráfico 17** Histograma de antigüedad del encuestado



Fuente: Elaboración propia MACR (2014)

En el histograma se aprecia una distribución inclinada a la derecha y la media posee valor intermedio por lo que la campana queda ligeramente sesgada, lo que indica que la antigüedad del encuestado es ligeramente alta.

Para analizar el perfil de las empresas encuestadas, se elaboró una tabla de contingencia utilizando el SPSS, en la que se incluyó la personalidad jurídica, el número de empleados y el rango de ingresos.

**Tabla 8** Características de las empresas censadas

Concepto	Clasificación	Frecuencia	Porcentaje
Núm. De empleados	De 0 a 10	2	25.0%
	De 11 a 50	5	62.5%
	De 51 a 250	1	12.5%
Ingresos	Hasta 4 millones	1	12.5%
	De 4.01 a 250	7	87.5%
Años de operación	De 6 a 10	1	12.5%
	De 10 a 15	1	12.5%
	Más de 15	6	75%
Personalidad Jurídica	Persona física	2	25%
	Persona moral	6	75%

Fuente: Elaboración propia MACR (2014 con resultados de la investigación

Cabe aclarar que en México, la Secretaría de Economía considera pequeñas y medianas empresas del giro industrial aquellas que tienen ingresos que van de un rango de 4.01 hasta cien millones de pesos y un rango de empleados arriba de diez y hasta 250. En el caso de ésta investigación, nos interesan las pequeñas y medianas empresas por tener características similares.

Algunas de las empresas tomadas en la investigación tienen un número de empleados o un rango de ingresos que corresponde a microempresas pero no tienen ambos criterios para ser consideradas micro; lo cual implica que se pudieran clasificar como pequeña y mediana empresa de acuerdo a este último criterio y mediante el uso de la fórmula para determinar su clasificación de conformidad con la establecido por la Secretaría de Economía.

Del total de Pymes de la Industria Agroalimentaria dos están constituidas como personas físicas que representan el 25% y el 75% como personas morales con un recuento de seis. Una de las personas físicas tiene menos de 10 empleados y un rango de ingresos de 4.01 a 100 millones de pesos; la otra tiene de 11 a 50 empleados e ingresos inferiores a los 4.01 millones de pesos. De las empresas constituidas como personas morales el 100% reportaron ingresos en un rango de 4.01 a 100 millones, una cuenta con un número de empleados inferior a diez, cuatro tienen de 11 a 50 empleados y una de 51 a 250 empleados.

El análisis del perfil de las empresas censadas incluye los años de operación que tiene la empresa son un elemento importante, que no debemos dejar por fuera al analizar la estrategia; ya que no se utilizan las mismas estrategias en todas las empresas sino que se debe considerar el ciclo de vida en el que se encuentran.

A continuación se presenta una tabla de frecuencias que muestra los años de operación de las empresas agrupados en rangos de cero a cinco años, de seis a diez años, de diez a quince y más de quince.

**Tabla 9** Años de operación

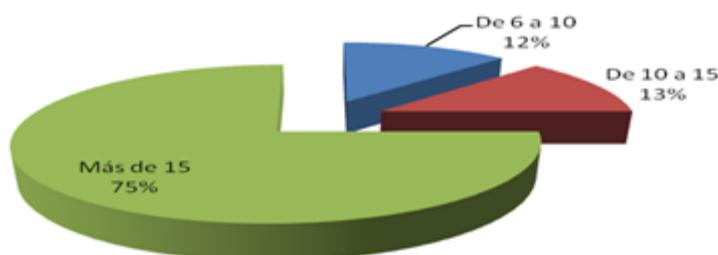
Años de operación		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De 6 a 10	1	12.5
	De 10 a 15	1	12.5
	Más de 15	6	75.0
	total	8	100.0

Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con resultados de la investigación

Como se puede apreciar, solamente una empresa tiene un rango de edad de seis a diez años y otra de diez a quince, que equivale al 12.5% cada una y el 75% representado por seis empresas tiene más de quince años de operación. Ninguna empresa tiene una vida menor a los cinco años.

Solamente una de las empresas cuenta con dos sucursales; otra cuenta con puntos de venta pero están registrados a nombre de personas físicas como entidades económicas independientes (cuatro tiendas); en otro caso, se cuenta con una empresa en la ciudad de Culiacán que lleva el mismo nombre comercial pero a nombre de la mamá del propietario.

**Grafico 18** Años de operación en porcentajes



Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con resultados de la investigación

Posteriormente, por medio de una tabla de contingencia, se analiza el tamaño de la empresa de acuerdo al número de empleados y el rango de ingresos relacionándolos con la personalidad jurídica que adoptan, esto es, cómo están constituidos legalmente.

El número de empleados y el rango de ingresos son los criterios que utiliza la Secretaría de Economía para estratificar las empresas en microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas.

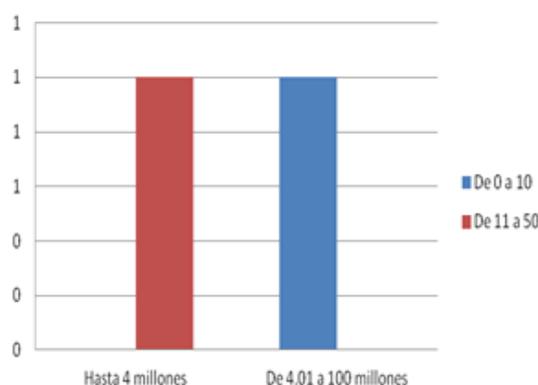
**Figura 20** Tabla tridimensional: Empleados, ingresos y personalidad jurídica

Personalidad Jurídica			Ingresos		Total
			Hasta 4 millones	De 4.01 a 100 millones	
Persona física	Empleados	De 0 a 10	0	1	1
		De 11 a 50	1	0	1
	Total		1	1	2
Persona moral	Empleados	De 0 a 10		1	1
		De 11 a 50		4	4
		De 51 a 250		1	1
	Total			6	6
Total	Empleados	De 0 a 10	0	2	2
		De 11 a 50	1	4	5
		De 51 a 250	0	1	1
	Total		1	7	8

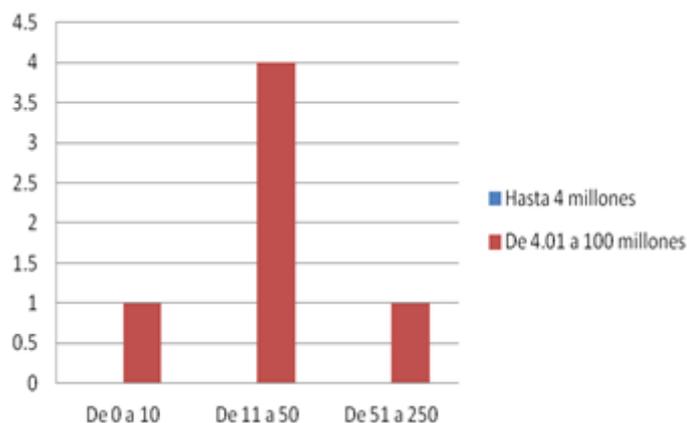
Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con resultados de la investigación

Del total de Pymes de la Industria Agroalimentaria dos están constituidas como personas físicas que representan el 25% y el 75% como personas morales con un recuento de seis. Una de las personas físicas tiene menos de 10 años y un rango de ingresos de 4.01 a 100 millones de pesos; la otra tiene de 11 a 50 empleados e ingresos inferiores a los 4.01 millones de pesos.

De las empresas constituidas como personas morales el 25% tienen ingresos inferiores a los cuatro millones y un rango de empleados de 11 a 50; el 75% reportaron ingresos en un rango de 4.01 a 100 millones, dos cuentan con un número de empleados inferior a diez, cuatro tienen de 11 a 50 empleados y una de 51 a 250 empleados; situación que se puede observar en las figuras 34 y 35.

**Grafico 19** Personas físicas

Fuente: Elaboración propia MACR (2014)

**Grafico 20** Personas morales

Fuente: Elaboración propia MACR (2014)

Según la tipología establecida por Miles & Snow (1978), las organizaciones, de acuerdo a sus características y en relación con las estrategias adoptadas, pueden ser del tipo: Organizaciones prospectivas, defensivas, analizadoras o reactivas. De acuerdo a ésta tipología estratégica, se les solicitó a los encuestados que seleccionaran la que mejor describiera a su empresa; adicionando una opción para el caso de no identificarse con ninguna de ellas, mencionar las características de la estrategia propia.

La tipo A es la organización exploradora o prospectiva que es aquella que realiza cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia aun cuando no tenga éxito. La tipo B es la organización defensiva que mantiene una base relativamente estable de productos y mercados mientras se desarrollan de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.

A las organizaciones analizadoras se les asignó el tipo C, y son aquellas que ofrecen un conjunto relativamente estable de productos para un mercado igual. No están interesadas en modificaciones sino que se concentran en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.

Por último, la tipo D corresponde a las organizaciones reactivas que cuentan con un área de producto-mercado duradera y estable. Las estrategias no se diseñan e implementan tomando como base la estructura organizativa sino de acuerdo a las exigencias del momento. Normalmente actúan de manera forzada por las presiones del entorno y la competencia.

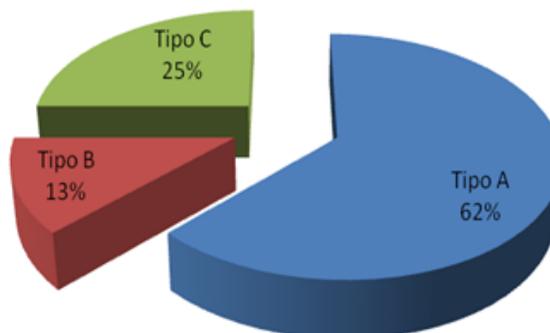
**Tabla 21** Tipología estratégica de Miles & Snow

Tipo de Estrategia	Frecuencia	Porcentaje
A	5	62.5
B	1	12.5
C	2	25
Total	8	100

Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con resultados de la investigación

En la tipología A ubicaron cinco encuestados a sus empresas con un porcentaje de 62.5%, una en el tipo B con el 12.5% y el 25% en el tipo C. Cabe aclarar que todos se identificaron con la tipología propuesta por Miles & Snow ya que ninguno seleccionó la opción D.

**Grafico 21** Clasificación de acuerdo a tipología de Miles & Snow



Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con resultados de la investigación

Considerando la tipología de empresas, la personalidad jurídica y los años de operación se elaboró la siguiente tabla, encontrando que de las cinco empresas clasificadas como Tipo A, solamente una tiene de seis a diez años de operación y está constituida como persona moral; con más de quince años encontramos dos personas físicas y dos personas morales.

En el tipo B tenemos solamente una empresa que es persona moral y tiene más de quince años de operación; en el tipo C tenemos dos personas morales, una con antigüedad de seis a diez años y la otra de diez a quince.

**Tabla 22** Tipología, personalidad jurídica y años de operación

Tipo de Estrategia			Personalidad Jurídica		Total
			Persona física	Persona moral	
Tipo A	Años de operación	De 6 a 10	0	1	1
		Más de 15	2	2	4
	Total			2	3
Tipo B	Años de operación	Más de 15		1	1
	Total			1	1
Tipo C	Años de operación	De 10 a 15		1	1
		Más de 15		1	1
	Total				2
Total	Años de operación	De 6 a 10	0	1	1
		De 10 a 15	0	1	1
		Más de 15	2	4	6
	Total			2	6

Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con resultados de la investigación

Posteriormente, se llevó a cabo el análisis descriptivo del contenido de las secciones recursos estratégicos, estrategia, ventajas competitivas, dirección estratégica, crecimiento, estrategias de crecimiento y estrategias a implementar para el crecimiento empresarial. Incluyen los valores mínimos y máximos de cada una de las variables que están diseñadas en escala de Likert de cinco puntos.

Como se puede apreciar, en las empresas que tienen más de quince años se concentran seis, de las cuales cuatro corresponden a personas morales y cinco son del tipo A.

#### 4.1.2 Análisis descriptivo de Recursos Estratégicos

Los recursos estratégicos facilitan el logro de los objetivos empresariales por tal motivo es importante conocer las acciones que lleva a cabo la empresa en relación con dichos recursos. Teniendo en cuenta la escala de medición para cada uno de los ítems asociados a cada una de las variables se calculó la participación media. A continuación se presenta el estadístico descriptivo:

**Tabla 23** Estadístico descriptivo de recursos estratégicos

<b>Rol Del Recurso Estratégico (Recest)</b>	<b>Media</b>
Plan estratégico	3.13
Control de resultados	3.5
Estudios de mercado	3
Nuevos mercados	4
Promoción de personal	2.63
Capacitación de personal	3.88
RECEST	3.36

Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con resultados de la investigación

La media más alta que aporta el análisis estadístico del recurso estratégico es para la búsqueda de nuevos mercados y oportunidades de negocio con una media de 4.00; seguido muy de cerca por la capacitación del personal de acuerdo a las necesidades de la empresa para el cumplimiento de los objetivos con una media de 3.88.

Con una media de 3.50 encontramos enseguida el control y evaluación de los resultados obtenidos de acuerdo a las metas planteadas en el plan estratégico mismo que aparece con una media de 3.13; la realización de estudios de mercado para conocer las preferencias de los consumidores en cuanto a producto, procesos, servicios y calidad con una media de 3.00; y por último, el desarrollo de planes para la promoción de personal con 2.63.

#### 4.1.3 Análisis descriptivo de Estrategia

La estrategia define el rumbo de la empresa por lo que se le solicitó al encuestado indicar los rangos de tiempo en que se realizan acciones y las características de las estrategias implementadas por la empresa. Para el análisis de la información recolectada se utiliza una tabla de contingencia y los rangos de tiempo van de nunca a siempre, codificados del uno al cinco.

La media más alta corresponde al conocimiento del sector en el que operan las empresas que es de 4.5, al cuestionar al dirigente si la empresa tienen claramente su mercado objetivo y procesar la información obtuvimos una media de 4.13, en la toma de decisiones con base al resultado de las estrategias implementadas encontramos una media de 4.00. Con media de 3.88 se ubica la definición de estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización así como el diseño de estrategias para asegurar el crecimiento y la permanencia.

**Tabla 24** Estadísticos descriptivos de la estrategia

<b>Estrategia</b>	<b>Media</b>
Conocimiento del sector	4.50
Mercado objetivo	4.13
Decisiones informadas	4.00
Definición de estrategias	3.88
Diseño de estrategias para crecimiento y permanencia	3.88
Estrategias situación competitiva	3.75
Precios de venta	3.75
Diseño de estrategias como parte de las actividades normales	3.63
Cuotas y seguimiento	3.63
Seguimiento estrategia	3.50
Personal involucrado	3.38
Asignación de recursos	3.25

Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con resultados de la investigación

Con una media de 3.75 encontramos la fijación de precios de venta basados en el conocimiento del costo de los productos derivado de la información financiera así como en la oferta y demanda de los mismos así como el diseño de estrategias basadas en la situación competitiva. En el caso del diseño de estrategias como parte de las actividades normales de la empresa y el establecimiento de cuotas de venta y seguimiento de las mismas tienen una media de 3.63.

La participación más baja se observa en el seguimiento de la estrategia, el involucramiento del personal en los cambios que demanda la implementación de la estrategia y la asignación de recursos.

#### **4.1.3.1 La estrategia por tipo de empresa**

La estrategia está enfocada en un rango de tiempo por lo que se utilizó una escala de Likert aditiva que va del uno al cinco, donde el uno significa no se lleva a cabo nunca y el cinco significa que siempre; la escala aditiva de Likert es la suma de los valores obtenidos y sirve para graduar la intensidad, en este caso el tiempo en que se lleva a cabo la estrategia. Para analizarlo, se segmentó de acuerdo a la tipología estratégica de Miles & Snow (1978), obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 25** Tiempo en que se lleva a cabo la estrategia

Tipo de Estrategia		ECP	EMO	EPP	ECS	ECV	ECI	ESC	EAN	EAR	EPI	EIR	ETD
A	Media	4.8	4.6	4.6	4.8	3.8	4	4	4.2	3.6	3.6	3.8	4.4
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
B	Media	2	5	4	5	4	3	3	2	2	3	2	3
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
C	Media	2.5	2.5	2	3.5	3	3.5	3.5	3	3	3	3.5	3.5
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	Media	3.88	4.13	3.88	4.5	3.63	3.75	3.75	3.63	3.25	3.38	3.5	4
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con resultados de la investigación

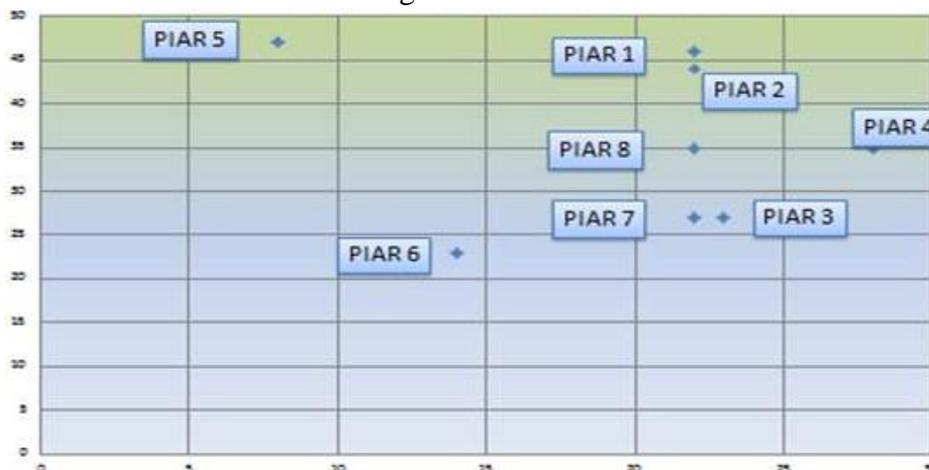
En el caso de las empresas clasificadas como tipo A los rangos de tiempo considerados para la estrategia están por arriba del 4 que es casi siempre; en el tipo B y el tipo C se queda por arriba de “algunas veces”. En el análisis de cada una de las acciones que se llevan a cabo y los rangos de tiempo, la suma más alta corresponde al conocimiento del sector cuya media se ubica ligeramente abajo del 4.5; le sigue el conocimiento del sector un poco arriba del 4 que representa casi siempre; posteriormente le siguen la definición de estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización, la fijación de precios de venta en base al conocimiento del costo de los productos y derivado de la información financiera así como en la oferta y la demanda.

las estrategias basadas en la situación competitiva y el conocimiento del sector así como el desarrollo de estrategias como parte de las actividades normales de la empresa con media aproximada al 3.5 ubicada entre “algunas veces” y “casi siempre”; ligeramente arriba de la media de 3 tenemos el diseño de estrategias con el fin de asegurar el crecimiento y la permanencia, el seguimiento puntual a la implementación de la estrategias y el resultado de las mismas, la asignación de recursos en base a la estrategia así como la toma de decisiones en base al resultado.

Finalmente, encontramos el grado de involucramiento del personal con los cambios que demanda la implementación de la estrategia con una media global de 2.87 ubicándolo ligeramente debajo de “algunas veces”.

Debido a que es importante, no solamente la asignación de recursos para la estrategia, sino que está se lleva a cabo en lapsos de tiempo adecuado, llevamos a cabo la ubicación de cada una de las Pymes que integran la investigación en un plano cartesiano, de tal manera que se pueda apreciar el grado de permanencia que tiene cada una de ellas de acuerdo a éstas dos dimensiones: estrategia y asignación de recursos para la misma:

**Grafico 22** Recurso estratégico y estrategia en Pymes de la Industria Agroalimentaria



Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con resultados de la investigación

En la figura anterior podemos apreciar que de las empresas que diseñan estrategias a más largo plazo y se le asigna menos recursos tenemos solamente a la Pyme identificada con el número 6, en el caso de la Pyme 5 casi nunca se asigna recursos sin embargo la estrategia tiene rangos de tiempo muy cortos “casi siempre”, todas las demás se ubican en cuadrante que más se identifica con la permanencia de la empresa en el mercado ya que cuenta con recurso asignado y la estrategia se diseña en el corto plazo.

#### 4.1.4 Análisis descriptivo de Ventaja competitiva

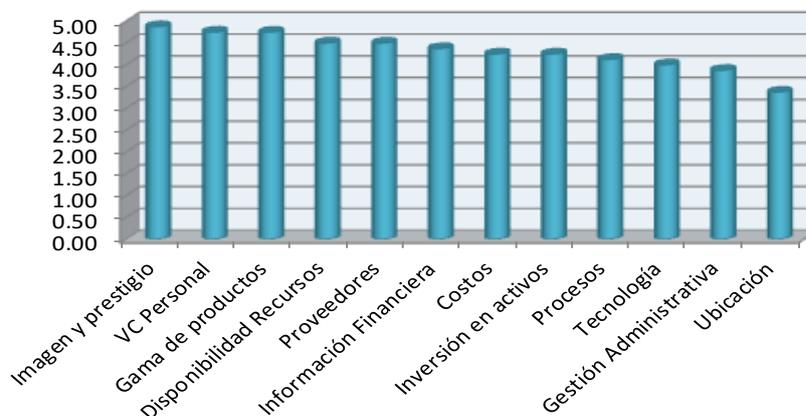
La ventaja competitiva es la clave para competir con éxito ya que permite ofrecer a los clientes algo mejor que la competencia, lo que favorece la permanencia en el mercado. Por tal motivo, se les cuestionó a los encuestados acerca de la importancia que tienen en la explotación de la ventaja competitiva recursos tales como: personal de la empresa, tecnología, inversión en activos, imagen y prestigio, ubicación, gestión administrativa, información financiera, disponibilidad de recursos financieros, proveedores con los que trabajan, gama de productos que se ofrecen y procesos que se llevan a cabo.

En éste caso, se incluyen las ventajas competitivas que clasificadas de forma descendente de acuerdo a la media que obtuvieron, con una escala de Likert del 1 al 5, en la que el uno significa que no tiene ninguna importancia y el 5 que es muy importante, para relacionarlas como las principales de éste sector:

1. Imagen y prestigio: Con una media de 4.88 por lo cual se considera muy importante para las empresas consideradas en la presente investigación.
2. Personal: El personal de la empresa es muy importante para las empresas de la Industria Agroalimentaria guasavenses ya que cuenta con una media de 4.75
3. La gama de productos que ofrecen al mercado también se considera de vital importancia para las empresas de este sector con una media de 4.75.
4. Disponibilidad de recursos y proveedores tiene la misma importancia con una media de 4.5

5. También se considera importante la información financiera con que cuenta la empresa y que le permite la toma de decisiones acertadas; al igual que los costos, la inversión en activos, los procesos, la tecnología y la gestión administrativa.

**Grafico 23** Ventaja competitiva en las Pymes de la Industria Agroalimentaria



Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con resultados de la investigación

Cabe aclarar que respecto a la información financiera tres gerentes comentaron que se obtenía de manera informal; la ubicación no la consideran tan importante porque cuentan con fuerza de ventas que les permite colocar su producto independientemente de donde lo fabriquen, otro factor importante respecto a la ubicación, es que como la ciudad es pequeña, todos los lugares se consideran cercanos.

#### 4.1.5 Análisis descriptivo de Dirección Estratégica

La dirección estratégica marca el rumbo de la empresa por medio del fortalecimiento de la ventaja competitiva, fijación de objetivos y análisis de riesgos. Derivado de lo anterior, se indagó acerca de la situación actual de la empresa en relación con las siguientes acciones: Definición y publicación de misión, visión, valores y objetivos de la empresa; que se cuenta con un organigrama por donde fluyan las líneas de autoridad y la comunicación; que la empresa busque anticiparse a problemas para evitar crisis posteriores; personal involucrado con el logro de los objetivos empresariales; contar con objetivos medibles y cuantificables, con un tiempo claramente establecido para su logro así como la asignación de las personas responsables de su cumplimiento; comunicación a todo el personal de las estrategias y los resultados esperados de su implementación; mantenimiento de la motivación en los empleados para el logro de los objetivos; y por último, el compromiso del cumplimiento de metas empresariales y la mejora del desempeño como dirigente.

A continuación se presentan los estadísticos descriptivos relativos a la dirección estratégica ordenados de forma descendente y con las medias de cada uno de ellos, que nos permiten analizar las acciones y el periodo de tiempo en que se realizan, se utilizó una escala de Likert de cinco puntos que parte de uno que significa nunca hasta el cinco que implica que siempre se lleva a cabo.

**Tabla 26** Estadísticos descriptivos de Dirección Estratégica

Dirección estratégica	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cumplimiento de metas	8	3	5	4.25	.707
Objetivos definidos	8	3	5	4.25	.707
Misión, visión y valores	8	2	5	3.75	1.282
Motivación de personal	8	3	4	3.63	.518
Anticipación a problemas	8	2	5	3.63	.916
Responsables de objetivos	8	2	5	3.50	1.195
Objetivos medibles	8	2	5	3.50	.926
Personal involucrado	8	2	5	3.50	.926
Comunicación de resultados	8	3	4	3.25	.463
Organigrama	8	1	5	2.88	1.808

Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con información de la investigación

En la tabla anterior se puede apreciar que la media más alta corresponde a la definición de objetivos y el cumplimiento de metas con 4.25, seguido de la definición de la definición y publicación de misión, visión y valores con 3.75; la motivación del personal para el logro de los objetivos empresariales valores y la anticipación a los problemas para evitar crisis empresariales tienen una media de 3.63.

Con una media de 3.50 encontramos la asignación de responsables para el cumplimiento de los objetivos, la fijación de objetivos medibles y cuantificables y el involucramiento del personal en el logro de los objetivos; la comunicación de resultados tiene una media de 3.25 y al final con una media de 2.88 el contar con un organigrama que defina claramente las líneas de autoridad y el flujo de la comunicación.

#### **4.1.6 Análisis descriptivo de Crecimiento empresarial y expectativas de crecimiento**

El crecimiento empresarial se puede medir bajo diferentes perspectivas, como por ejemplo, el número de personas ocupadas, la ampliación o mejora de la infraestructura, el incremento de las ventas, la inversión en activos, mayor número de sucursales, incremento de líneas de productos, etc.

En base a lo anterior, se solicitó a los encuestados valorar el crecimiento empresarial en relación a cifras de los tres últimos años. Las respuestas se analizan por medio de estadísticos descriptivos que muestran los valores mínimos y máximos, la media, la desviación típica y la varianza.

Teniendo en cuenta la escala de medición en cada uno de los ítems asociados a cada variable se calculó la participación media tanto para el crecimiento como para las expectativas.

**Tabla 10** Estadísticos descriptivos del crecimiento empresarial

<b>Crecimiento</b>	<b>Media</b>
Ventas	3.50
Actividad mismo producto	2.88
Actividad productos nuevos	2.50
Ventas actividades complementarias	2.50
Inversiones activos	2.38
Número empleados	2.13
Almacenes y bodegas	2.00
Etapas anteriores a la actividad productiva	1.88
Sucursales	1.88
Número líneas productos	1.88
Etapas posteriores a la actividad productiva	1.75

Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con información de la investigación

Los resultados indican que el crecimiento más alto se relaciona con las ventas con una media de 3.5, reflejándose en actividad con el mismo producto, con productos nuevos y las ventas de actividades complementarias.

Con una participación media tenemos la inversión en activos y el crecimiento de número de empleados y con una participación baja el incremento de almacenes y bodegas, el número de líneas de productos, las etapas anteriores a la actividad productiva y el incremento en número de sucursales; la más baja es la de etapas posteriores a la actividad productiva.

**Tabla 28** Expectativas de crecimiento: Media de ítems

<b>Expectativas de crecimiento</b>	<b>Media</b>
Volumen de ventas	4.00
Actividad mismo producto	3.25
Mercados Nuevos	3.13
Productos nuevos	2.75
Inversiones en activos	2.63
Actividades complementarias	2.63
Número líneas	2.50
Número de sucursales	2.25
Número de empleados	2.25
Almacenes y bodegas	2.13
Etapas anteriores y posteriores a la actividad productiva	2.00

Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con información de la investigación

Las expectativas de incremento de ventas en un periodo de tres años de los dirigentes de las Pymes de la Industria Agroalimentaria aportan una media de 4.00 que se refiere a un crecimiento del 5 al 10%, , seguido de un incremento en la actividad con el mismo producto de 3.25, 3.13 de media de la incursión en mercados nuevos y 2.75 de media de incremento de ventas en productos nuevos, con una participación media las inversiones en activos, el incremento de ventas con actividades complementarias, el número de líneas de productos, número de empleados y el número de sucursales.

Por último, con una expectativa muy baja de incremento el número de almacenes y bodegas y la actividad en etapas anteriores y posteriores a la actividad productiva con una media de 2 que representa un crecimiento inferior al 3%.

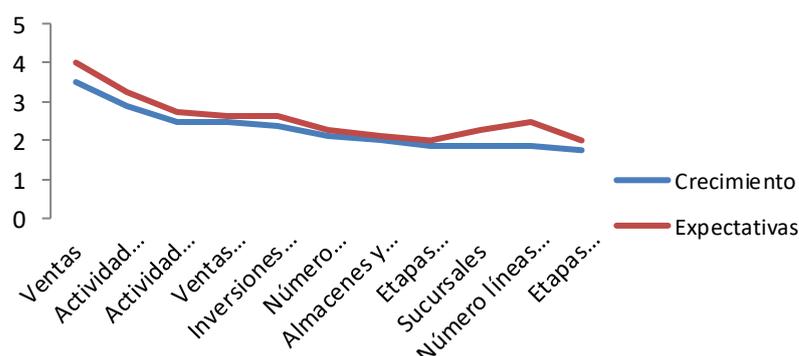
**Tabla 29** Comparación de crecimiento y expectativas de crecimiento

Tabla comparativa	Crecimiento	Expectativas	Diferencias
Ventas	3.5	4	0.5
Actividad mismo producto	2.88	3.25	0.37
Actividad productos nuevos	2.5	2.75	0.25
Ventas actividades complementarias	2.5	2.63	0.13
Inversiones activos	2.38	2.63	0.25
Número empleados	2.13	2.25	0.12
Almacenes y bodegas	2	2.13	0.13
Etapas anteriores a la actividad productiva	1.88	2	0.12
Sucursales	1.88	2.25	0.37
Número líneas productos	1.88	2.5	0.62
Etapas posteriores a la actividad productiva	1.75	2	0.25

Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con información de la investigación

En base a las respuestas obtenidas por medio de la encuesta utilizada para la recolección de datos, al comparar el crecimiento que han tenido las Pymes de la Industria Agroalimentaria en los últimos tres años con las expectativas de crecimiento que tienen a futuro, podemos apreciar que las expectativas son superiores al crecimiento histórico lo que indica que los empresarios esperan un repunte en su crecimiento; en la actividad con el mismo producto la diferencia es muy significativa ya que de una media de 2.88 se va a 3.25, siguiendo con el análisis, las diferencias más relevantes se aprecian en el incremento del número de líneas de productos, apertura de nuevas sucursales, volumen de ventas en general y las inversiones en activos.

**Grafico 24** Comparativo de crecimiento histórico y expectativas



Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con información derivada de la investigación

Respecto a las estrategias empleadas para el crecimiento sobresale el incremento de ventas en nuevos mercados con una media de 4.5, seguido muy de cerca el incremento de nuevos productos a nuevos clientes y el incremento de ventas de la actividad principal.

La reducción de costos también es una estrategia que consideran importante pero cuidando mucho que no afecte la calidad de los productos; el incremento de negocios tiene una media de 3.5 y con una media de 3.00 el aseguramiento de la calidad y disponibilidad de los proveedores, seguido muy de cerca, con una media de 2.88 el aseguramiento de los canales de distribución y la adquisición de competidores con media de 2.75, la participación más baja corresponde a la creación de alianzas, la reducción del volumen de operaciones y el incremento de actividad en productos no relacionados. Por último, la liquidación de la empresa con una media de 1.13.

#### 4.1.7 Análisis descriptivo de Estrategias de Crecimiento

El crecimiento se puede dar de manera natural o como producto de la planeación. Cuando es planeado, se define cómo se quiere crecer y los medios para lograrlo. En base a lo anterior, se solicitó a los encuestados seleccionar la estrategia que mejor describa el comportamiento empresarial en base a los objetivos y estrategias de crecimiento de los últimos tres años.

Los resultados se reflejan en la tabla de estadísticos descriptivos en la que se incluyen cada una de las estrategias consideradas en el estudio como son el incremento de ventas de los mismos productos a los mismos clientes, incremento de ventas de los mismos productos en nuevos mercados, incremento de ventas de nuevos productos a nuevos clientes, el aseguramiento de los canales de distribución.

El aseguramiento de la calidad y disponibilidad de los proveedores por medio de la apropiación o integración de cadenas de valor, adquisición de competidores para captar una mayor porción del mercado, incremento de los negocios existentes por medio del aprovechamiento de los recursos y capacidades, incremento de la actividad con productos no relacionados, integración de alianzas con otras empresas en la búsqueda de compartir los riesgos del negocio, la reducción de costos operativos, la reducción del volumen de operaciones y la liquidación o salida del mercado.

**Tabla 30** Estrategias de crecimiento

<b>Estrategias de crecimiento</b>	<b>Media</b>
Incremento ventas nuevos mercados	4.50
Incremento ventas nuevos productos a nuevos clientes	4.00
Incremento ventas	4.00
Reducción de costos	3.88
Incremento de negocios	3.50
Asegurar calidad y disponibilidad de proveedores	3.00
Asegurar canales distribución	2.88
Adquisición de competidores	2.75
Alianzas	2.38
Reducción de volumen de operaciones	2.00
Incremento actividad no relacionados	1.88
Liquidación	1.13

Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con información derivada de la investigación

Los dirigentes aplican las estrategias de acuerdo a cómo ven que les funcionan por lo tanto consideramos importante cuestionar sobre las estrategias a implementar en el futuro para garantizar el crecimiento y la permanencia.

#### 4.1.8 Análisis descriptivo de Estrategias a implementar para el crecimiento

La planeación del crecimiento y la permanencia por medio de las estrategias adecuadas define las actividades a implementar para cumplir con dichos objetivos. Es por ello, que se incluyó una sección que agrupara las estrategias que se pueden implementar para que el encuestado señalara en una escala que va desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo. Los resultados se plasman en la tabla de los estadísticos descriptivos.

**Tabla 31** Estrategias a implementar para el crecimiento

<b>Estrategias a implementar para el crecimiento</b>	<b>Media</b>
Más ventas nuevos productos a nuevos clientes	4.63
Más ventas mismos productos en nuevos mercados	4.63
Más ventas mismos productos mismos clientes	4.50
Incremento de negocios	3.63
Asegurar calidad y disponibilidad	3.13
Asegurar canales de distribución	2.88
Integración de alianzas	2.63
Asegurar mayor porción de mercado	2.25
Reducción de costos	2.00
Reducción de volumen de operaciones	2.00
Incremento Actividad No relacionados	2.00
Proceso de liquidación	1.25

Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con resultados de la investigación

Los dirigentes tienen claras las estrategias a implementar para lograr el crecimiento y entre ellas sobresalen el incremento de ventas de nuevos productos a nuevos clientes así como los mismos productos en nuevos mercados con una media de 4.63, con una participación muy alta también encontramos el incremento de ventas de los mismos productos a los mismos clientes.

Con una participación media encontramos el incremento de negocios, el aseguramiento de la calidad y disponibilidad de los proveedores y los canales de distribución así como la integración de alianzas y el aseguramiento de una mayor porción de mercado. Con una participación baja tenemos la reducción de costos, el incremento de actividades con productos no relacionados y la decisión de entrar en un proceso de liquidación.

La media más alta es de 4.50, se refiere a la estrategia de crecimiento incremento de ventas de los mismos productos en nuevos mercados; con una media de 4.00 tenemos el incremento de ventas y de ventas de nuevos productos a nuevos clientes; reducción de costos operativos con 3.88, el incremento de negocios tiene una media de 3.5, el aseguramiento de la calidad y disponibilidad de los proveedores tiene una media de 3.00; aseguramiento de canales de distribución con una media de 2.88, con 2.75 la adquisición de competidores.

La formación de alianzas con 2.38, la reducción del volumen de operaciones con una media de 2.00, un poco más abajo y con media de 1.88 el incremento de actividad en productos no relacionados y por último la liquidación o salida del mercado con 1.13.

## 4.2 Estrategias para el crecimiento y la permanencia

El problema de la falta de permanencia en las Pymes es serio y los directivos de las Pymes de la industria agroalimentaria tiene muy claro que quieren permanecer en el mercado y es por ello que diseñan sus estrategias con ese objetivo, pero no nada más es diseñar las estrategias, sino definir a las responsables de implementarlas y llevar un control de las mismas. También es necesario estipular los plazos de cumplimiento de cada uno de los objetivos, mismos que deben ser medibles y cuantificables.

### 4.2.1 Objetivos y responsable

La estrategia permite definir el rumbo de la empresa a corto y largo plazo; para ello, es necesario definir claramente los objetivos y quiénes habrán de llevarlos a cabo; por lo que para dar respuesta a la pregunta de investigación No. 1:

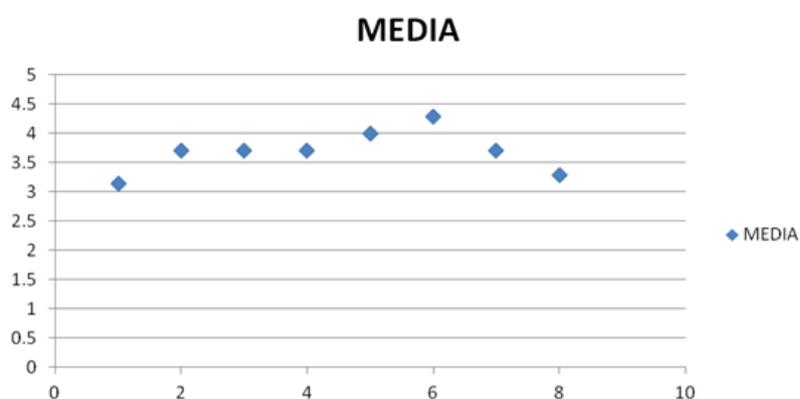
¿Cómo se definen los objetivos y los responsables de su logro al implementar la estrategia?

**Tabla 32** Variables que dan respuesta a la Pregunta 1

Variables que dan respuesta	Media
Plan estratégico	3.14
Definición de estrategias	3.71
Estrategias basadas en situación competitiva	3.71
Diseño de estrategias como parte de las actividades normales de la empresa	3.71
Decisiones informadas	4.00
Objetivos definidos	4.29
Visión, misión y valores	3.71
Responsables de objetivos	3.29

Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con resultados de la investigación

**Grafico 25** Análisis de dispersión para Pregunta P1



Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con resultados de la investigación

Como se puede apreciar tanto en la tabla 31 como en la figura No. 41 que presenta un análisis de dispersión, la media de cada una de las variables que sirven para dar respuesta a la pregunta de investigación No. 1 están por arriba del 3.00 lo que indica que la mayoría de las empresas tienen definidos claramente sus objetivos y los responsables de cumplirlos al momento de implementar la estrategia (media 3.695). Adicionalmente podemos mencionar, que los dirigentes de las Pymes de la Industria Agroalimentaria encuestados mencionaron la importancia de “poner nombre” a los responsables de cada una de las metas y objetivos a cumplir porque de esa manera es más fácil llevar un control y garantizar su cumplimiento.

#### **4.2.2 Estrategias utilizadas por la Pymes de la Industria Agroalimentaria para el crecimiento y la permanencia**

Para dar respuesta a la pregunta de investigación No. 2 que se refiere a las estrategias utilizadas y su relación con el crecimiento y la permanencia y como producto del análisis de la información recopilada por medio de las encuestas podemos afirmar que las estrategias más utilizadas por las Pymes de la Industria Agroalimentaria para el crecimiento y la permanencia son:

El incremento de ventas de los mismos productos en nuevos mercados, el incremento de ventas de nuevos productos a nuevos clientes, la reducción de costos operativos sin afectar la calidad del producto y, el incremento de ventas de los mismos productos a los mismos clientes.

#### **4.2.3 Resultados de la implementación de estrategias y crecimiento**

El crecimiento observado en las Pymes de la industria Agroalimentaria se dio principalmente en las ventas del producto de su actividad preponderante (3.29 media); también se registró un crecimiento de las actividades con los mismos productos (2.71); el crecimiento en los demás rubros fue por debajo de la mediana (menor de 2.5). Sin embargo, el que exista un crecimiento en la actividad principal garantiza la continuidad de los negocios aun cuando no se contraten nuevos empleados y tengan mayor infraestructura, en palabras de uno de los gerentes encuestados.

Por comentarios de los propios gerentes y dirigentes, mencionan que los bajos niveles de crecimiento en algunos rubros, son producto de los cambios externos y no de lo que ellos hacen o dejan de hacer al interior.

#### **4.2.4 Efectos del crecimiento esperado en la permanencia**

En base a los resultados de la investigación, las unidades de análisis tienen planeado implementar estrategias para crecer y permanecer en el mercado relacionadas con el incremento de ventas de nuevos productos a nuevos clientes, más ventas del mismo producto en nuevos mercados, más ventas de mismos productos a los mismos clientes, incremento de negocios y el aseguramiento de la calidad y disponibilidad de los proveedores (todas las estrategias tienen una media superior a 3.00).

### 4.3 Análisis de fiabilidad

El análisis de fiabilidad se llevó a cabo utilizando el SPSS versión 20 y nos sirve para validar el instrumento utilizado para recopilar la información. Cuando el Alfa de Cronbach es superior a .80 se afirma que el instrumento o la sección del instrumento validada es confiable. En el caso que nos ocupa se validó cada una de las secciones, obteniendo en todas y cada una de ellas un alfa máxima de .975 para las expectativas de crecimiento y un alfa de .845 para la dirección estratégica. Valores que serán analizados posteriormente.

**Tabla 33** Análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach

Sección	Nombre	Items	Alfa
I	Recursos estratégicos	6	.880
II	Estrategia	12	.924
III	Ventajas competitivas	12	.877
IV	Dirección estratégica	10	.845
V	Crecimiento	11	.937
VI	Expectativas de crecimiento	12	.975
VII	Estrategias de crecimiento	12	.934
VIII	Estrategias a implementar para el crecimiento	12	.892

En el análisis de fiabilidad del total de los ítems el resultado en .964 por lo que el instrumento se considera confiable.

Después hecho el análisis descriptivo de cada una de las variables y responder a las preguntas de investigación con los resultados, procedemos a presentar los estudios de caso.

### 4.3. Resultados del estudio de casos múltiple

Para llevar a cabo la selección de los casos, fue necesario realizar una serie de actividades: primeramente se definieron los mecanismos para tener acceso a las empresas y se localizaron los informantes clave: se les hicieron varias visitas para acordar fechas y horarios aunque algunas se cancelaron o aplazaron, al final se logró recopilar la información de los tres casos que se presentan.

Aunque se elaboró la carta de presentación no fue necesaria, ya que afortunadamente son personas con las que de alguna forma existe ya una relación, lo cual facilitó la recopilación de información. La relación que se menciona es con los dirigentes o propietarios no así con los mandos medios pero el mismo dirigente nos abrió las puertas y dio las facilidades para que se pudiera lograr el objetivo.

Las tres empresas consideradas en el estudio son personas morales, dos de ellas constituidas como sociedades de producción rural y la última, como sociedad anónima. En su conjunto, dan empleo a más de 200 personas y tienen ingresos de 4.01 hasta 100 millones de pesos cada una, operan con capital 100% familiar, dos de ellas tienen más de 15 años en el mercado mientras que la más joven tiene 9 años.

Las tres realizan cambios o mejoras en sus productos con relativa frecuencia por lo que están clasificadas como exploradoras de acuerdo a la tipología estratégica de Miles & Snow.

**Tabla 34** Características de las empresas consideradas en el estudio

Características	El Encanto	Hernando de Villafañe	Forrajes Rubio
Personalidad jurídica	Sociedad de Producción Rural	Sociedad de Producción Rural	Sociedad Anónima
Empleados	De 31 a 100	De 51 a 250	De 11 a 50
Ventas	De 4.01 hasta 100 millones	De 4.01 hasta 100 millones	De 4.01 hasta 100 millones
Propiedad	100% familiar	100% familiar	100% familiar
Antigüedad	Más de 15 años	Más de 15 años	De 6 a 10 años
Grado gerente	Licenciatura	Licenciatura	Carrera técnica
Clasificación M&S	Tipo A	Tipo A	Tipo A
Producto principal	Papas, maíz, frijol y tomatillo	Harina de trigo para pan y tortilla	Forrajes para ganado

Fuente: Elaboración propia MACR (2014) con información derivada de la investigación

#### 4.3.1 Instrumentos de medición

Los instrumentos utilizados para recolectar la información para el estudio de casos son: entrevista, observación directa y análisis de documentación. En este estudio nos apoyamos de la observación directa in situ, guías de entrevista a los dirigentes y guías de entrevista a los mandos medios. También se llevó a cabo un caso piloto pero de una empresa fracasada con el propósito de evaluar el protocolo del estudio.

#### 4.3.2 Desarrollo de los casos

Para mostrar los resultados obtenidos en los estudios de caso, se optó por presentar el análisis caso por caso; iniciando con la descripción de la empresa y posteriormente las estrategias de crecimiento implementadas por cada una de ellas para el logro del éxito y la permanencia.

**Caso Piloto:** Registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como persona moral, al momento del cierre contaba con 23 empleados y tres años antes el número ascendía a 40. En los últimos tres años de operación sus ingresos descendieron un 20%, proveniente de dos líneas de productos; en los cuales no se realizaban cambios.

La empresa tenía 4 competidores considerados fuertes en condiciones de competencia muy similares respecto a calidad del producto, tiempos de entrega, procesamiento de pedidos, habilidad para cubrir requerimientos especiales, gama, precio y disponibilidad de los productos. Se realizaban inversiones aproximadamente por el 3% de los ingresos provenientes de las ventas sobre todo en tecnología; los entrevistados consideran que el uso de computadoras y maquinaria controlada por computadoras fueron las inversiones que tuvieron un impacto más significativo en el crecimiento de la empresa.

El cumplimiento de las regulaciones ambientales no ejerció ningún efecto en el crecimiento de la empresa, sin embargo era un aspecto que se cuidaba sobre todo por las presiones de los accionistas, alta gerencia, proveedores, clientes, instituciones educativas y empleados. Las organizaciones ambientales y entidades gubernamentales nunca ejercieron ningún tipo de presión para el cumplimiento.

Del total de costos de la empresa, las erogaciones más altas se reflejan principalmente en la capacitación del personal, la contabilidad de costos, el mantenimiento de maquinaria, los planes de seguridad e higiene y la elaboración de presupuestos. Es importante aclarar, que se proporcionaba información de manera oportuna respecto a la información financiera para que los directivos tuvieran elementos para la toma de decisiones adecuadas pero estas se tomaban de manera “arbitraria e irresponsable”, lo cual originó el cierre de la empresa.

Respecto a la clasificación de acuerdo a la tipología de Miles & Snow, los entrevistados coinciden en la tipo D, que incluye a empresas que diseñan e implementan estrategias de acuerdo a las exigencias del momento, actuando de manera forzada por las presiones del entorno y la competencia.

Los factores que interfirieron en mayor medida con el logro de los objetivos de la empresa se refieren a la falta de financiamiento, los aspectos fiscales representados por una elevada carga tributaria y las malas decisiones de los propietarios o dirigentes. Los aspectos que impactaron en menor medida fueron la falta de capacitación, el exceso de competencia y fallas en la gestión administrativa. Los entrevistados coincidieron en que se pudo evitar el fracaso empresarial si se hubieran enfocado en una buena administración, principalmente respecto a la gestión del circulante.

**Empresa 1:** Productora Agrícola El Encanto S.P.R. de R.I.: Forma parte de Grupo Agrostar, junto con un grupo de empresas familiares especializadas en atender necesidades de insumos para productores agrícolas con el respaldo de la más alta tecnología, así mismo cultiva y produce diversos tipos de alimentos frescos bajo las mejores prácticas, comercializando sus productos a través de esquemas que los integren a la cadena productiva. Las empresas que integran el grupo, incluyendo a la estudiada, son:

1. Productora Agrícola El Encanto: Empresa agrícola cuya producción está orientada al mercado nacional y de exportación a Estados Unidos. 70% de la producción son granos básicos y el 30% son hortalizas para la industria. La explotación agrícola es de 1,600 hectáreas, durante el ciclo otoño invierno, y de 400 hectáreas en primavera verano.
2. SERENO de Guasave S.A. de C.V.: Es una empresa dirigida a atender el mercado de refrigeración comercial, residencial e industrial; distribuye la marca York.
3. Insumos y servicios especializados Agrostar: Es una empresa distribidora de semillas de la marca Pionner, así como agroquímicos Dupont. Su objetivo es ofrecer a los clientes asesoría en materia agronómica y también coordina programas de agricultura por contrato entre sus clientes y la industria.

4. Asesoría Agropecuaria del Pacífico S.C.: Es una empresa prestadora de servicios especializados en el ramo agrícola, desde sencillos conceptos de mano de obra hasta profesionales con especialización en agronomía, administración agrícola y finanzas.
5. Asesoría, Agro-negocios y Finanzas A.C.: Es una empresa prestadora de servicios en materia financiera y de comercialización de productos agrícolas, presta asesoría a empresas parafinancieras locales y diseña estrategias comerciales de compra venta de productos.
6. Inmobiliaria comercial Pérez Fonseca: Esta empresa está dedicada al arrendamiento de los bienes inmuebles comerciales propiedad de la familia. Los inmuebles se rentan a: FIRA-Banco de México, Unión de Crédito Agrícola e Industrial de Guasave de Guasave S.A. de C.V., Fondo de Aseguramiento Agrícola Unión Progreso A.C., AUPA Módulo de riego Río Fuerte A.C., Pizzeta y Productora Agrícola El Encanto S.P.R. de R.I.

**Figura 15** Empresas integrantes de Grupo Agrostar



Fuente: Recuperado de [www.grupoagrostar.com/estructura.html](http://www.grupoagrostar.com/estructura.html) el 12 de Octubre de 2013

El origen de la empresa estudiada data de los años cuarenta y quien dirige es parte de la tercera generación. Proviene de una familia reconocida en la región por ser gente de trabajo, honesta, ética y de buen trato.

El enfoque del grupo de empresas se concentra en el trabajo por vocación productiva e innovación, así como seriedad en el trato comercial. Originalmente, inicia como persona física y es en el año de 1990 cuando cambia a persona moral como una necesidad de formalización. Es en ese año cuando nace Agrícola El Encanto que actualmente es una sociedad de producción rural de responsabilidad ilimitada. La misión y la visión la tienen diseñada para el grupo de empresas, por lo que se incluyen:

### **Misión de Grupo Agrostar**

Ser una organización rentable y fuerte en el que esté vigente la necesidad de ofrecer productos y servicios de calidad, buscando generar prosperidad a nuestros accionistas, desarrollando oportunidades profesionales para nuestro equipo de colaboradores, así como toda aquella persona que se interrelacione en nuestras actividades, aportando a nuestra comunidad el mejoramiento de nuestro entorno.

## Visión de Grupo

Ser una empresa líder en su campo, conformada por personas íntegras y con experiencia, que participa activamente en el fomento y desarrollo económico de todos los que interactúan con ella.

De acuerdo a la estratificación de la Secretaría de Economía que considera los parámetros de número de empleados y rango de ingresos se clasifica como mediana. Uno de los principales objetivos de la empresa es operar con finanzas sanas, por ello, se reinvierten más del 50% de las utilidades.

El dirigente entrevistado considera que la empresa ha tenido un crecimiento constante debido a la reinversión de dichas utilidades pero también porque se cuida mucho el personal con que se cuenta; están al pendiente no sólo de los colaboradores sino también de sus familias, ya que cuando no hay producción en Sinaloa, se van a Sonora y de ahí a Baja California, por lo que siempre tienen trabajo y ocupan el mismo personal ya que no contratan en otros estados.

Buscan garantizar la calidad de los productos por lo que cuentan con un campo experimental, para hacer pruebas de semillas, variedades y características del producto, esto les permite estar a la vanguardia; no escatiman en inversión en tecnologías porque saben que es un dinero que se recupera fácilmente. Para darle un valor agregado a los productos se trabaja la tierra, se mejoran los procesos de cultivo y cosecha, se cuida la limpieza del producto y algo que consideran primordial, es el uso de mano de obra calificada por lo que se les dan cursos de manera permanente a los trabajadores de todos los niveles; no contratan mano de obra infantil ni usan fuerza de trabajo de mujeres embarazadas.

La estrategia y sus objetivos en Productora Agrícola El Encanto SPR de RI

La estrategia como tal aparece desde la constitución de Productora Agrícola El Encanto ya que se constituye como persona moral por la necesidad de planeación ya que el Acuerdo General de Aranceles (GATT) favorece la importación de semillas y la industria puede importar maíz y soya principalmente.

El gobierno deja de proteger la agricultura lo que origina cambios en la mentalidad, cambios rápidos porque después viene el Tratado de Libre Comercio y con ello un tiempo gradual para desaparecer los aranceles del maíz. Posteriormente surge la tendencia a producir etanol, lo cual generó una gran expectativa y a la empresa le tocó la oportunidad de gozar los beneficios, lo cuales ya están acabando.

Las principales estrategias diseñadas e implementadas por los directivos de la empresa son las siguientes:

1. Incorporación de personal más capacitado: Antes técnicos ahora profesionales, gente que entiende muy bien el campo pero con conocimientos especializados.
2. La toma de decisiones es diaria. En palabras del director general "*Todos los días nos reinventamos, apuntalamos y vemos lo que ocupamos el siguiente día, a la semana, al mes y al año*". Se toman decisiones a corto y largo plazo.

3. La estrategia es ver que ocupa el mercado. La empresa cuenta con contratos que si bien fue muy difícil conseguirlos les han abierto muchas puertas. La empresa busca adecuarse a las necesidades cambiantes de los clientes; productos orgánicos, saludables, mano de obra adecuada: no trabajo infantil ni mujeres embarazadas.
4. Una de las principales estrategias se centra en ser parte de la cadena de valor con industrias demandantes de productos de calidad y con mucha disciplina.
5. La fijación de precios se hace en función de los costos del producto, mismo que se determinan en tiempo y forma. El margen de utilidad hace atractiva a la empresa ante nacionales y extranjeros.
6. La empresa está integrada horizontalmente, *“el trabajo de la tierra, el proceso de cultivo, hasta la cosecha, beneficios con limpieza, transporte, hemos hecho esfuerzos, concretando eslabones, buscamos el valor agregado”*.
7. Continuamente se llevan a cabo estudios de mercado que realizan firmas importantes de consultoría.
8. A pesar de ser productos de temporada, la empresa siempre cuenta con producto fresco ya que se produce en diferentes estados, para contar con producto fresco todo el año.
9. Se le apuesta a la tecnología ya que se cuenta con cámaras para la conservación del producto, en dos meses no se produce, pero siempre se cuenta con producto.
10. La empresa es flexible y busca adecuarse a los cambios. Tiene una estructura organizacional muy bien definida ya que establece los roles, quién depende de quién; se crea un departamento de logística para optimizar tiempos; la estructura organizacional es lo bastante flexible como para modificarse de acuerdo a los requerimientos.
11. Se le apuesta a la capacitación tanto de los directivos como de los empleados. Se busca fortalecer la alta dirección. *“Pasamos de operadores a directivos: algunos dirigimos, otros mandan”*. Se dan cursos de formación a los mandos medios. Se aprovecha a los proveedores para la formación del personal operativo.
12. Se fomentan las buenas prácticas. Se da un manejo especial por medio de protocolos a los productos de riesgo y los desechos.
13. Se han formado alianzas con proveedores y firmados códigos de conducta que se renuevan cada año; estos códigos también se firman con los clientes para evitar la corrupción.
14. La estrategia se diseña, implementa y fluye por toda la organización, la deben conocer todas las personas ya que todas son parte de la organización.

15. Se busca que la organización se distinga; se buscan distinciones de buenas prácticas, prácticas socialmente responsables; se le piden al proveedor uniformes, pláticas, capacitación; se participa en actividades sociales como el pintado de escuelas con la participación en conjunto con proveedores, clientes, padres de familia y niños, con el fin de alinear propósitos personales, empresariales y sociales. Obtuvo el distintivo de Empresa Socialmente Responsable ESR ® 2014, otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).
16. El crecimiento se ve hacia adentro: producir fertilizante orgánico, nutrir el suelo y no dejarlo degradarse, aprovechar las áreas de oportunidad con esquilmos, producir composta y humus, apostarle a la tecnificación del campo para el cuidado del agua y hacer uso óptimo de ella.
17. Se busca que la empresa sea de clase mundial por lo cual tiene que asumir nuevos retos pensando en el futuro pero trabajando incansablemente en el presente para construirlo.
18. Se crea un departamento de capital humano que está al pendiente de las necesidades de los trabajadores y de sus familias “no podemos pregonar que la gente es la mejor y no darle atención”.
19. Se cuenta con un campo experimental: si el proveedor ofrece, que lo compruebe con parcelas demostrativas, se buscan variedades en los productos, como por ejemplo: producción de semilla de papa; siempre enfocado en las necesidades de los clientes.

**Foto 1** Producción de semilla de papa en Ensenada B.C



**Foto 2** Siembra y cosecha de semilla de papa



**Foto 3** Lic. Fausto Pérez Fonseca, Presidente del Consejo de Administración de Grupo Agrostar



#### Productora Agrícola El Encanto y la ventaja competitiva

Es una empresa que está en la búsqueda constante de ventajas competitivas, dentro de las principales podemos mencionar:

1. Se aprovechan las economías de escala.
2. Se cuenta con pozos para el abastecimiento de agua.
3. Es una empresa con estructura esbelta: poca gente haciendo muchas cosas, se aprovecha la multifunción: tener gente que sepa, que quiera y que pueda. Gente que forme parte de la organización.
4. Es una empresa de clase mundial que no se siente menos por estar ubicada en una ciudad más pequeña, *“somos igual de capaces, no nos sentimos menos y podemos tocar cualquier puerta”*.
5. La empresa cuenta con cuadrillas de trabajadores que van de estado en estado haciendo lo que saben: hacer producir la tierra.
6. La empresa siempre es primero: en tiempos malos aguanta, empresa rica, empresarios pobres.
7. Se tiene una muy buena relación tanto con los proveedores como con los clientes basada en el respeto.
8. La empresa está enfocada en nichos de mercado dispuestos a pagar el precio de la calidad y el buen producto.
9. Empresa diversificada en sus riesgos pero muy enfocada en la producción de agroalimentos.

10. Gente apasionada, con objetivos personales ligados a los objetivos empresariales. “No hay lugar para gente mediocre, la vida es dura por lo que sólo tenemos gente que quiera salir adelante”.

En la empresa estudiada, la estrategia es parte de la vida empresarial ya que continuamente se está buscando crear valor tanto para los clientes, como para los accionistas y los proveedores. Se eligen un conjunto de actividades que la hacen diferente del resto ya que invierten para lograr sus objetivos empresariales con muy buenos resultados.

Las estrategias se diseñan por la gestión directiva y se comunican a todo el personal con el fin de que todos se involucren en el cumplimiento. Se le da libertad al personal de aportar sus ideas y se consideran para la toma de decisiones que recae en la asamblea de accionistas. La estructura organizativa es flexible y se adecúa a las necesidades y cambios del entorno interno y externo. Están claramente establecidos los roles y al diseñar la estrategia se define quienes son los responsables de su cumplimiento a lo que se le da un seguimiento puntual.

Las estrategias diseñadas e implementadas en Productora Agrícola El Encanto son: el liderazgo en costos, la diferenciación y la estrategia de concentración o enfoque en nichos de mercado que estén dispuestos a pagar por un buen producto con altas normas de calidad.

También utiliza estrategias de integración, estrategias intensivas y de diversificación del riesgo. Se le apuesta a la tecnología, al personal capacitado, la logística, el control de suministros y la formación de alianzas; por lo que se puede afirmar que existe una combinación de estrategias que fortalece a la empresa en el mercado, dicha combinación de estrategias garantiza el éxito y la permanencia de la misma.

Al enfocarse a producir bienes y servicios de mayor calidad y menor precio se obtienen beneficios que favorecen el desarrollo y crecimiento de la empresa. Sin embargo, esta empresa no busca atacar a sus competidores sino que se posiciona tomando como base la calidad del producto además de la disponibilidad en todos los meses del año, apoyado por la tecnología y buscando la innovación en todos los sentidos. La empresa no compite solamente en la región sino que sale a ofrecer su producto a otros mercados manteniendo como domicilio su lugar de origen, Guasave, Sinaloa.

Otras de las estrategias a que los directivos atribuyen parte de su éxito es a la capacitación del personal desde operativo, manos medias, directivos y alta dirección. En el caso de los directivos, han vuelto a las aulas porque consideran que el proceso de aprendizaje debe ser continuo por lo que no solamente se lo exigen al personal sino que ellos también se capacitan; sobre todo en manejo de agronegocios; adicionalmente, crearon un departamento exclusivo para el manejo del personal porque consideran que el mayor activo con el que cuentan es la gente.

**Empresa 2:** El origen de la empresa nos remonta al año de 1973 cuando Don Enrique Terminiél Fonseca inició su negocio de granos. Actualmente, tiene el liderazgo en la región en dos segmentos: la comercialización de granos, semillas y fertilizantes con la empresa “Terminel” y la industrialización de harina de trigo con el “Molino Villa fá ñe”.

Sociedad de Producción Rural Hernando de Villafañe o Molino Villafañe, como se le conoce en la región, inicia operaciones en 1991; cuenta con 94 empleados y tiene cinco marcas registradas que llegan a través de rutas a los maestros panaderos, amas de casa e industriales de la panificación. Es una empresa líder en la producción de harina de trigo que se distribuye en casi todo el norte del país, en Sinaloa, Sonora y Chihuahua; está constituida como persona moral.

La empresa cuenta por lo menos con cinco competidores fuertes con los cuales se ubica en igualdad de circunstancias respecto a la calidad, gama y precio de los productos así como el procesamiento de los pedidos.

Las inversiones más fuertes se refieren a tecnología y capacitación para el uso de las mismas, principalmente; consideran que la inversión que tiene un impacto más fuerte en el crecimiento de la empresa es la maquinaria utilizada.

**Foto 4** S.P.R. Hernando de Villafañe



**Misión:**

Proveer a nuestros clientes en forma oportuna, derivados del trigo de la mayor calidad y seguridad alimentaria, cubriendo con ética, integridad y asesoría las expectativas de nuestros clientes.

**Visión:**

Ser una empresa de clase mundial, utilizando la tecnología de punta y el recurso humano especializado, para conseguir siempre la mejora continua.

**Valores:**

Los valores que se promueven en la empresa son: Integridad, respeto, higiene, honestidad, lealtad, puntualidad y disciplina.

**Objetivos:**

1. Alcanzar la satisfacción y lealtad de nuestros clientes, atendiendo las necesidades de los mismos, con productos y servicios de calidad y seguridad alimentaria, siempre buscando la mejora continua.
2. Mantener relaciones estables con nuestros proveedores basados en la mutua confianza y beneficio.
3. Asegurar la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de nuestra empresa.

4. Actuar siempre con respeto hacia el ser humano, la sociedad y el medio ambiente.

Los entrevistados consideran que los factores que interfieren en el logro de los objetivos de la empresa son la falta de financiamiento adecuado, la escasa capacitación, las fallas en la gestión administrativa y las decisiones de los propietarios o dirigentes.

Las inversiones en relación con los productos y el servicio al cliente se reflejan principalmente en mantener la disponibilidad de los productos y la producción bajo estándares propios.

**Foto 5** Algunos de los productos de Molino Hernando de Villafañe



Los aspectos ambientales son muy importantes para la empresa y además consideran que tienen un impacto positivo en el crecimiento, por lo que la alta gerencia y los accionistas ponen énfasis en el cuidado del ambiente. Se evita la contaminación, se hace un uso responsable de energía eléctrica y agua, se cuenta con un plan de prevención de contaminantes; además se optimizan los insumos.

Se apoya al personal de la empresa como elemento fundamental, se otorgan becas a hijos de trabajadores y otro tipo de apoyos. Se llevan a cabo reuniones con el fin de fortalecer el trabajo en equipo y las buenas relaciones laborales

Se destinan montos importantes de recursos para la capacitación del personal, el departamento de contabilidad de costos, la reducción de desperdicios y elaboración de planes para la prevención de contaminantes, el control de calidad de los productos y planes de seguridad e higiene.

Los principales problemas a que se enfrenta la empresa se refieren a la dificultad para acceder a créditos, la competencia jala los precios a la baja afectando la rentabilidad y la reducción de la superficie para siembra del trigo que es la principal materia prima de la empresa.

**Foto 6** Procesos en Molino Villafañe



**Foto 7** Trigo, base para la elaboración de harina



SPR Hernando de Villafañe ha tenido un crecimiento lento pero constante en el transcurso de su ciclo de vida. Se ubica en la etapa de crecimiento y las principales estrategias diseñadas e implementadas para obtener el éxito y permanecer en el mercado, se resumen en los siguientes puntos:

- a) Se han incrementado el número de productos con los que participan en el mercado, podemos encontrar en el mercado harina para tortillas, pasteles, hot cakes y pan; en diferentes presentaciones y marcas.
- b) Se cuenta con departamentos de investigación, control de calidad y laboratorio de microbiología
- c) Se cuida mucho al personal, se le capacita, se le brinda un lugar de trabajo agradable y se espera que dure muchos años trabajando en la empresa.
- d) La empresa ha crecido no sólo en producción, sino también en infraestructura y número de empleados.
- e) Se invierte en tecnología con el fin de mejorar los procesos. También se tienen equipos de cómputo actualizados tanto en producción como en oficinas administrativas.
- f) Se cuenta con cinco marcas registradas
- g) La toma de decisiones la lleva a cabo exclusivamente el propietario pero toma en cuenta las ideas que aportan los trabajadores especialmente la gente que está en contacto con la problemática sobre la que hay que decidir.
- h) El propietario continuamente solicita información financiera para cálculo de costos de los productos principalmente; se mantiene informado de todo lo inherente al manejo de la empresa.
- i) Tienen competencia fuerte tanto de la misma ciudad como de fuera pero por ser una empresa con muchos años en el mercado se encuentra posicionada en las preferencias del consumidor. No llevan a cabo campañas de marketing ni publicidad pero cuidan mucho a los clientes y buscan nuevos así como abrirse espacio en nuevos mercados.
- j) Se realizan análisis microbiológicos de los productos y el personal en laboratorio propio
- k) Se utilizan parámetros muy estrictos para garantizar la calidad de cada uno de los productos.
- l) Con centros de distribución en Culiacán, Sinaloa; y Cuauhtémoc, Chihuahua.

Las estrategias implementadas por la empresa para crecer y permanecer se centran principalmente en cuidar a sus clientes que son su razón de ser y proteger a los colaboradores. Tienen bien definidos sus objetivos a largo plazo y se comunican las metas a todos los colaboradores.

**Empresa 3:** Forrajes Rubio es una empresa que se constituyó como persona física en el año 2000, y nace por la iniciativa del Sr. Manuel Guadalupe Rubio Acosta, quien inicia en el giro comercial con un abarroto donde solamente vendía frutas y verduras. Posteriormente, al unirse en matrimonio con Rosalía De Anda López, es cuando surge la idea de vender alimento para ganado y comienzan con la compra-venta de dicho producto de diferentes marcas y presentaciones.

El capital es 100% familiar y el propietario es quien toma las decisiones más importantes pero delega autoridad tanto en el jefe de producción como en el gerente de ventas. Al cabo de cinco años y derivado de la necesidad de tener una mayor formalidad cambian el régimen de Personas Morales con el nombre de Forrajes Rubio S.A. de C.V. constituido por dos accionistas (dirigente propietario y esposa) que participan del 50% del capital cada uno.

Después de este cambio, construyen una planta donde empiezan a hacer pruebas para elaborar su propio producto utilizando maquinaria manual, en el transcurso de dos años adquieren maquinaria eléctrica, que les permite tener mayor producción optimizando los tiempos y minimizando los costos, también incrementaron gradualmente sus márgenes de participación en el mercado, principalmente por ser la única empresa en Guasave que fabrica el forraje para ganado. Actualmente Forrajes Rubio tiene presencia en las Ciudades de Sonora como Hermosillo, Obregón y Navojoa, y cubre totalmente el Estado de Sinaloa.

Forrajes Rubio no cuenta con una estructura organizativa ni objetivos organizacionales definidos, sin embargo, el líder ésta plenamente identificado, y es quien toma las decisiones importantes. Adicionalmente, es su esposa quien lo auxilia en las cuestiones administrativas y contables, enfocándose en resolver los problemas diarios y dejando de lado lo relativo a la gestión empresarial. En Forrajes Rubio se detectaron los mandos medios y altos mandos bien definidos, así como las líneas de autoridad y se está trabajando actualmente en la definición de la misión y visión empresarial, así como en el organigrama y los manuales de puestos.

**Foto 8** Socios y propietarios de Forrajes Rubio



El líder está bien identificado y es en quien recae la toma de decisiones. Sin embargo, delega la autoridad en sus dos principales mandos medios que son el gerente de ventas y el jefe de producción. El líder proviene de una familia humilde y formada en el trabajo que se inició en las ventas auxiliando a su padre en la venta de cacahuete en la sierra de Sinaloa municipio.

Posteriormente emigraron hasta llegar a la ciudad de Guasave, donde pusieron un abarrotes; el Sr. Manuel Rubio se desligó del negocio familiar al contraer matrimonio con quien actualmente lo auxilia en las cuestiones contables y administrativas.

**Foto 9** Exhibición de productos de Forrajes Rubio



**Foto 10** Alimentos para ganado



El informante número dos proviene de una familia muy unida y siempre ayudó en el negocio familiar. Señala que uno de los retos que tienen como empresa es arriesgarse y salir a conseguir clientes. Los planes más importantes de la empresa están enfocados en lograr tener presencia en todo el país y consolidar el posicionamiento de su producto.

Una de las estrategias empleadas para dar a conocer el producto consiste en regalar muestras para que el cliente pueda dar fe de la calidad del mismo, considera que es una de las ventajas competitivas más importantes. En el futuro, están dispuestos a fortalecer la atención al cliente sin dejar de lado la mejora del producto.

El papel del líder es reconocido por sus subordinados. El informante número tres menciona que “es calmado, firme en la toma de decisiones, dedicado, responsable, muy claro, respetuoso, tiene muy definidas sus metas y además se enfoca en la mejora y la innovación”; menciona que está orgulloso de su trabajo y que le da mucho gusto ser parte de la empresa. Actualmente tiene a su cargo quince personas y dirige los equipos de trabajo. Se siente involucrado cuando se toman decisiones importantes para fijar el rumbo que habrá de seguir la empresa.

El informante número cuatro señala que tiene una muy buena relación con el dirigente, seguridad en el trabajo, todo se puede platicar. Dice que si él fuera el propietario de la empresa le gustaría ser como su jefe; siente que ha crecido mucho en la empresa ya que se le ha dado confianza, responsabilidad y libertad para opinar respecto a la producción, la calidad de los alimentos, la maquinaria y todo lo inherente a su trabajo.

Un cuestionamiento que se les hizo al informante 1 y 2, que nos apoyaron en la recopilación de la información para el estudio de caso, es cuál era el factor que ellos consideraban que podía llevar al fracaso a una empresa: el informante número uno menciona que no se debe descuidar el negocio, buscar la modernización, la innovación, la mejora, dar un trato respetuoso a los empleados y a sus familias, cuidando la familia propia y haciendo que amen el negocio porque en el futuro, probablemente sean quienes lo dirijan.

También el papel de quien dirige es importante porque para saber mandar hay que aprender a obedecer, un líder debe estar en todo, ponerse la camiseta y ayudar a la empresa a lograr sus objetivos, crecer junto con ella. Colaborar con otras empresas para fortalecer relaciones, diseñar una estructura adecuada, lo que el negocio pida se debe comprar en la medida de las posibilidades.

Las estrategias más importantes para el éxito y la permanencia empresarial detectadas en Forrajes Rubio son la mejora continua, la innovación, las relaciones con los empleados, la calidad del producto, la atención al cliente y la búsqueda de nuevos mercados;

### 4.3.3 Aspectos críticos de la estrategia

Con el fin de analizar los aspectos críticos en el diseño, implementación y control de la estrategia y cómo se presentan en las diferentes empresas seleccionadas para el estudio de caso, se realiza un cuadro comparativo:

**Tabla 11** Aspectos críticos de la estrategia

Aspectos	Caso piloto	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
conocimiento de la estrategia	Estrategias desarticuladas	Se identifican claramente las estrategias	Se identifican claramente las estrategias	Se identifican claramente las estrategias
¿Se diseñan estrategias para lograr el crecimiento?	El crecimiento se generó principalmente por la inyección de capital y por los nexos del propietario con productores	El enfoque de la estrategias está en la creación de valor con miras a permanecer en el mercado	Les interesa fortalecer su posición competitiva para mantenerse en el mercado	Tienen definida la tendencia de crecimiento por medio del crecimiento hacia adentro

Proceso de implementación	No se daba seguimiento a las estrategias	Se le da un seguimiento puntual	Se evalúa el logro a través de distintos pasos	Se le da un seguimiento informal
Factores que dificultan la implementación	El manejo de recursos de manera arbitraria	Ninguno	Asignación de recursos y flujos de autoridad	Ninguno
Proceso de control	No se controla estrategia ni se asignan responsables	Bien establecido	Por medio de responsables	El gerente lo lleva a cabo
Factores que dificultan el control	Falta de una estrategia bien definida	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Evaluación de la estrategia	No hay evaluación lo cual se asume como producto de la gestión directiva deficiente.	Se lleva a cabo una evaluación de acuerdo a tiempo y formas de cumplimiento	Se llevan a cabo reuniones para analizar los avances y se retroalimenta.	De manera informal

Fuente: Elaboración propia MACR (2014) a partir de información derivada de la investigación

Los resultados que se muestran en el cuadro anterior, destacan algunos aspectos importantes:

1. Modelos teóricos de estrategia: Las herramientas estratégicas son poco conocidas en el ámbito empresarial y son del dominio puramente académico. Las empresas carecen de elementos clave como la misión, visión, valores; sin embargo, implementan estrategias que se encuentran claramente definidas aunque no las puedan identificar teóricamente.
2. Respecto a la implementación de estrategias, se les da un seguimiento tanto de manera formal como informal y los factores que en mayor medida han dificultado su implementación se refieren a la asignación de recursos para el cumplimiento y los flujos de autoridad.
3. Del control y evaluación de las estrategias, se lleva a cabo en todas las empresas estudiadas, sin embargo, en una de ellas se hace de manera informal.

#### **4.3.4 Las estrategias de crecimiento y su vinculación con el éxito y la permanencia**

Las estrategias para el crecimiento diseñadas e implementadas con el fin de lograr el éxito y la permanencia se refieren principalmente al incremento de ventas con los mismos productos a los mismos clientes, venta de los mismos productos con variaciones mínimas pero con diferente presentación ya sea en los mismos mercados o en mercados nuevos.

No se tiene contemplada la formación de alianzas con los competidores, sin embargo, una de las empresas vende productos de la competencia y a su vez, entrega producto del suyo con el mismo fin mediante un convenio de cooperación. Se da la diversificación de manera relacionada y se fomenta la especialización con el fin de proteger los mercados. En una de las empresas se menciona que el éxito y la permanencia se pueden garantizar protegiendo al personal, el medio ambiente y garantizando un producto de calidad.

El estudio de casos múltiple se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo con tres Pymes de la Industria Agroalimentaria ubicadas en la ciudad de Guasave, Sinaloa. Los objetivos del estudio de caso fueron aportar a la investigación cuantitativa para profundizar en las estrategias de crecimiento de las Pymes de la industria agroalimentaria vinculadas al éxito y la permanencia empresarial. Iniciamos con el estudio piloto en una empresa que dejó de funcionar principalmente por mala administración aunque también tuvo problemas relacionados con la falta de financiamiento adecuada y excesiva carga tributaria.

De manera general, los resultados muestran las estrategias relacionadas con el incremento de ventas de los mismos productos o con variaciones a los mismos clientes o en nuevos mercados. Se apuesta por el crecimiento hacia adentro y por la especialización con el fin de proteger los mercados.

Son empresas reconocidas en la región y la lealtad de los clientes es una parte importante de su permanencia en el mercado que les ha visto crecer y desarrollarse, dando empleo a personas de la comunidad y protegiendo el ambiente. Consideran que han tenido un crecimiento aceptable y van a permanecer mucho tiempo en el mercado.

Este estudio se limita a empresas de la industria agroalimentaria y cabe señalar que hubo restricciones de tiempo que no permitieron profundizar más en cada uno de los casos. Las futuras líneas de investigación podrían centrarse en: las perspectivas de los dirigentes agrícolas acerca de la industrialización y las estrategias para que dichas empresas permanezca. Proponer un modelo estratégico adaptado a la Pyme de la industria agroalimentaria que le facilite su consolidación en el mercado por medio de estrategias de crecimiento orientadas al éxito competitivo.

A manera de conclusión general podemos afirmar que las Pymes de la Industria Agroalimentaria ubicadas en la ciudad de Guasave, Sinaloa diseñan e implementan estrategias con el fin de garantizar el crecimiento y la permanencia en el mercado. Para ello destinan recursos, sin embargo, para el seguimiento, control y evaluación de la estrategia no se han diseñado los mecanismos que permitan garantizar su logro; en algunas de las empresas se hace de manera informal.

Los resultados muestran que las empresas consideradas tienen más de quince años en el mercado, por lo cual cuentan con experiencia que han obtenido como producto de su desarrollo natural, han aprendido a lo largo de su ciclo de vida a sortear las adversidades que se les presentan, sin embargo, el entorno es adverso.

## **Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones**

Diversos investigadores han estudiado el problema de la falta de crecimiento y permanencia de las Pymes; se han hecho estudios de los factores que llevan al éxito y favorecen el crecimiento, de indicadores del fracaso, de estrategias de internacionalización; de la influencia de la estrategia en la competitividad, en la rentabilidad y en el desempeño; investigaciones relacionadas con los factores que influyen en la perdurabilidad, entre otros. El estudio de las estrategias de crecimiento que influyen en el éxito y la permanencia es el objetivo de esta investigación.

### **5.1 Las estrategias de crecimiento para lograr la permanencia en un entorno cambiante**

Los cambios continuos que se han generado por la globalización y que han transformado, dinamizado los sistemas y obligan a las empresas a ser más competitivas para permanecer en el mercado, por medio del cumplimiento de sus objetivos organizacionales que se basan principalmente en el incremento de los beneficios, la sustentabilidad y la creación de valor; exigen a las empresas que diseñen estrategias que no sólo les permitan sobrevivir sino permanecer en el mercado a largo plazo.

El crecimiento permite a las empresas mantener, consolidar y fortalecer su ventaja competitiva pero además la empresa debe trabajar en que esta ventaja sea sustentable; pero además, debe cuidar aspectos relacionado con la gestión directiva, el control de los resultados de la estrategia, la asignación de recursos para el cumplimiento de dicha estrategia pero sobre todo analizar el crecimiento experimentado por la empresa así como las expectativas de crecimiento para el futuro haciendo un uso adecuado de los recursos, capacidades y habilidades con que cuenta para el logro de esas expectativas por medio de las estrategias adecuadas.

Es bien sabido que las empresas que no cuentan con una estrategia definida para el logro de sus objetivos tienen menos posibilidades de lograrlo que quienes si lo hacen; la estrategia que diseña, implementa y controla la empresa ejerce una clara influencia en su objetivo; sin embargo, si la estrategia se diseña y no se asignan recursos para su cumplimiento esta se verá muy limitada en sus resultados.

Los hallazgos de la presente investigación nos dejan claro que los dirigentes tienen bien definidos sus objetivos organizacionales aunque no todos ellos lo hacen de manera explícita, lo cual concuerda con lo expresado por Madrigal (2009) en relación a la visión estratégica del líder o dirigente que guía a la empresa al éxito.

La definición de estrategias y la asignación de recursos para su logro tienen una relación directa con los objetivos para los cuales se diseñan; están enfocados principalmente en el logro del éxito, el cual relacionan principalmente con la eficiencia productiva, un buen clima laboral para sus empleados y la satisfacción de sus clientes.

## **5.2 Problemática de la investigación realizada**

Por cuestiones de tiempo, no fue posible profundizar de manera exhaustiva en cada uno de los puntos que integran la investigación. Por ejemplo, en el caso del crecimiento experimentado, solamente una de las empresas nos permitió el acceso a la información contenida en su balance general y estado de resultados mismos que no pudimos fotocopiar ni fotografiar. No fue posible obtener copias del plan estratégico, de los estudios de mercado, de los recursos asignados para el cumplimiento de la estrategia, de los responsables de los objetivos empresariales, etc. Se procesó la información que proporcionó el dirigente de manera voluntaria. En el caso de las entrevistas, se centraron exclusivamente en tres empresas y un estudio piloto.

## **5.3 Metodología seleccionada y aplicada**

La metodología seleccionada de acuerdo a las preguntas de investigación que requeríamos contestar fue la mixta, por considerar que el complemento de la metodología cuantitativa y cualitativa podría darle más profundidad al estudio utilizando la riqueza de ambos métodos.

La información recabada permitió conocer aspectos muy importantes en relación con la empresa, quién la dirige, el rango de empleados y de ingresos, la forma en qué está constituida, la clasificación de la empresa de acuerdo a la tipología estratégica, las estrategias organizacionales diseñadas, implementadas, controladas y su relación con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. También conocimos el crecimiento experimentado por este tipo de empresas así como las expectativas para el futuro.

En el caso de las entrevistas, obtuvimos más información respecto a todas las estrategias que se diseñan e implementan con el fin de lograr el éxito y la permanencia. Las tres empresas consideradas en el estudio de casos son empresas exitosas, ya que son obtienen rendimientos que les permiten crecer y desarrollarse, tienen personal especializado y contento de pertenecer a la empresa y están bien posicionadas en el gusto de los clientes; además de tener más de quince años en el mercado.

Los puntos de coincidencia que encontramos se refieren a que el éxito se basa en los recursos y capacidades con que cuentan y la forma en cómo se administran dichos recursos. Las tres empresas son dirigidas por líderes bien identificados que mantienen relaciones de tú a tú con los empleados, son queridos y respetados; invierten en tecnología porque saben que de la tecnología y la innovación depende su éxito y su permanencia en el mercado; tienen plenamente identificadas sus ventajas competitivas y saben sus limitaciones; cuidan y protegen a sus colaboradores porque reconocen en ellos un elemento importante para su consolidación.

La teoría en que se fundamenta esta investigación es la de recursos y capacidades por lo que fue necesario considerar en el análisis cómo se asignan los recursos para el logro de la estrategia y si las empresas tienen claramente identificada su ventaja competitiva que le permita obtener beneficios sostenibles a largo plazo; lo cual facilita su permanencia.

También fue necesario analizar el proceso de globalización porque las Pymes de la Industria Agroalimentaria no son ajenas a la competencia que genera ya que miles de productos llegan a los mercados mexicanos a incrementar la competencia afectando a las Pymes que no se encuentran preparadas para esa situación.

El diseño de los instrumentos para recopilar la información fue un factor decisivo e influyente en el proceso de investigación ya que fue necesario diseñarlo, rediseñarlo, ajustarlo y volverlo a ajustar para que nos permitiera obtener la información pertinente y acorde a las necesidades de la investigación. La encuesta fue sometida al juicio de tres expertos mismos que aportaron observaciones muy importantes para que al final fuera un elemento fundamental para terminar y cumplir con los objetivos de la investigación.

La guía de observación permitió obtener información muy relevante y alguna complementaria, incluso algunas de las notas sirvieron para corroborar la información recopilada por medio de las encuestas y las entrevistas, por lo que adquirió el carácter de muy valiosa.

En el caso de la entrevista, se diseñó para obtener información adicional incluyendo una que otra pregunta contenida en la encuesta para que el entrevistado profundizara; ello permitió complementar la información con la que ya se contaba, después de hacer la transcripción del audio del equipo de grabación; también se convirtieron en un elemento muy importante para validar la información recopilada hasta esa fase de la investigación. Incluir aspectos relacionados con los recursos estratégicos y la dirección estratégica nos permitió obtener información fundamental para conocer cómo se da el proceso de diseño e implementación de estrategias en cada de las empresas estudiadas y relacionarlo con el crecimiento experimentado y las estrategias de crecimiento para la permanencia.

#### **5.4 Estrategias de crecimiento de acuerdo al tipo de empresa**

En cuanto a los resultados obtenidos, las empresas exploradoras tienen un margen de crecimiento más alto debido principalmente a que están en la búsqueda continua de nuevas formas de hacer las cosas. Dichos resultados señalan que las empresas exploradoras que son las que se inclinan por una estrategia innovadora se fortalecen con estas acciones porque les generan mayores porcentajes de crecimiento lo que incrementa la permanencia.

La empresa piloto analizada corresponde a la tipología de reactor, que se caracteriza por responder por las presiones del entorno y la competencia, los factores que originaron su deceso tienen relación con la mala administración, la excesiva carga tributaria y el financiamiento inadecuado

#### **5.5 Perfil de la Pyme de la Industria agroalimentaria**

En los últimos años, en México, las bajas de Pymes han sido mayores que las altas, situación que se presenta también se refleja en el estado de Sinaloa, por tal motivo se estudian las estrategias que permiten a dichas empresas permanecer en el mercado principalmente las referidas al crecimiento. Debido a lo anterior, se plantean a continuación las características que identifican a las Pymes de la Industria Agroalimentaria estudiadas, resultado de la investigación de campo:

- 1- El tipo de empresa que predomina es la exploradora, la cual realiza cambios y mejoras en sus productos y mercados con relativa frecuencia, aun cuando no se tenga éxito; diseñan sus estrategias enfocadas al crecimiento y la permanencia; conocen el sector, tienen bien definido su mercado objetivo, la estrategia es parte de sus actividades normales y asignan los precios de venta tomando como base el costo del producto derivado de la información financiera así como en la oferta y la demanda.
- 2- El crecimiento de los últimos tres años fue bajo y se vio principalmente en la venta de los productos principales lo que confirma la necesidad de esta investigación, ya que las Pymes de la Industria Agroalimentaria han tenido un crecimiento mínimo en los últimos tres años.

En los tres casos analizados encontramos lo siguiente:

**Empresa 1:** Por las características de la empresa estudiada en cuanto al número de empleados y rango de ingresos, se ubica como una mediana empresa de acuerdo a los criterios de estratificación de la Secretaría de Economía.

En relación con lo señalado por Fong (2007) en el sentido de que las Pymes tienen características especiales: carecen de la posibilidad controlar el entorno, en éste caso, no se puede en tecnologías dominantes pero si se establecen relaciones estrechas con clientes y proveedores lo que da la posibilidad de reducir el riesgo inherente a las operaciones, los niveles de precios se fijan en base a los costos mismos que se optimizan de tal manera que no haya desperdicios, horas muertas o tiempo improductivo, se concientiza al trabajador de la importancia de aprovechar adecuadamente los recursos; la posesión de una estructura flexible permite adaptarse rápidamente a los cambios del entorno; y por último, se realizan actividades de investigación y desarrollo en colaboración con los proveedores de tal manera que el proceso de innovación es continuo.

El presidente del Consejo de Administración de Grupo Agrostar estudió fuera del país, después regresa a la tierra que lo vio nacer con un bagaje de conocimientos e ideas frescas que inmediatamente vierte sobre las empresas del grupo familiar, ello favorece el crecimiento y el posicionamiento de las mismas; lo cual no coincide con Anzola (2007) que señala que la manera conservadora en que se manejan las Pymes limita su crecimiento y desarrollo. Sin embargo, dirige el grupo pero cuenta con gerentes en cada una de las empresas.

Respecto a las estrategias genéricas de Porter (2001), en Productora Agrícola El Encanto, son utilizadas para mejorar el desempeño se distingue el liderazgo en costos ya que se optimiza el uso de los recursos tomando como base el grado de especialización de las personas para la búsqueda de la eficiencia aunque el margen de utilidad tiene que permitir seguir obteniendo beneficios sostenibles, ello se logra por la relación con los proveedores, el aprovechamiento de economías de escala, inversión en tecnologías adecuadas y controles rigurosos de costos variables y fijos.

Otra de las estrategias genéricas que encontramos es la diferenciación principalmente en el producto ya que se produce con altos estándares de calidad y se ofrece al cliente un servicio excelente.

En cuanto a la estrategia de concentración, el enfoque es hacia los nichos de mercado, atendiendo necesidades especializadas de los clientes y analizando los cambios en dichas necesidades para el futuro.

También encontramos estrategias de diversificación utilizadas principalmente para reducir el riesgo de un solo negocio (López, 2007). Otro de los puntos que llama la atención, es el departamento de logística ya que argumentan que solamente en México se tiene que pagar por usar las carreteras que construyen con nuestros impuestos y no pueden permitir que los productos no lleguen a su destino por la falta de una adecuada de atención a los canales de distribución

Se ha sabido aprovechar la experiencia acumulada por los años de operación para mejorar sus procesos, lo que no coincide con Porter (1982) en el sentido de que no se puede afianzar como ventaja competitiva la curva de experiencia; se aplican estrategias de retención de personal para que la empresa les proporcione un lugar donde desempeñarse profesionalmente en el presente y en el futuro apostándole a la capacitación.

En cuanto a la competencia, se busca ir por delante de ella y no esperar a que copien las estrategias sino ir mejorando, innovando, buscando nuevas tecnologías y capacitando al personal continuamente para poder sostener las ventajas con las que se cuenta. Algo que ha funcionado es reinvertir utilidades para que la empresa crezca (Gaxiola, 2008) y se desarrolle por lo que se retira solamente la tercera parte de las utilidades generadas.

La empresa es competitiva en la región pero además exporta a Estados Unidos sus productos, donde compite con empresas de clase mundial, en palabras del presidente del Consejo de Administración “Estamos preparados para hacerle frente a cualquier empresa porque somos una empresa grande en una localidad pequeña”; lo que ha influido en que la empresa sea exitosa (Porter, 1997).

La información presentada en éste documento, resume las estrategias utilizadas por una Pyme agrícola ubicada en la Ciudad de Guasave, Sinaloa; que se ha preocupado no solamente por permanecer en el mercado sino por crecer y desarrollarse y llevarse junto con ella a todo su personal.

**Empresa 2:** Ha logrado un crecimiento a paso firme. Tiene definida su misión, su visión, sus valores, su organigrama y los manuales de puestos. Diseñan e implementan estrategias con el fin de crecer y permanecer en el mercado pero buscan también el crecimiento de sus empleados.

Está posicionada como una empresa líder en el mercado aunque dicen que la competencia los golpea ya que tienen más de cinco competidores considerados fuertes. Además de la marca con la que inician operaciones, tienen seis marcas más registradas cuyo principal objetivo que compitan sus marcas por la preferencia de los consumidores y no dejar mercado para otros competidores.

La figura del líder tiene mucho peso en la empresa y ha sabido ganarse el cariño de sus empleados quienes trabajan con mucho gusto y tienen alineados sus objetivos personales con los empresariales. Con el incremento del número de productos han podido llegar a nuevos clientes lo cual les ha permitido un crecimiento adicional al que ya tenían. La tecnología es un factor muy ligado al crecimiento empresarial así como la innovación y la mejora continua.

**Empresa 3:** Forrajes Rubio es una empresa familiar ya que opera con un 100% de capital empresarial que tiene origen en la familia. De acuerdo con la estratificación de empresas publicada por la Secretaría de Economía se clasifica como Pyme ya que cuenta con 24 empleados y un rango de ingresos de 4.01 a 100 millones de pesos. Como organización busca mejorar para garantizar su éxito permanencia (Barley, 2008), el líder está interesado y decidido en crecer y tiene bien definido hacia dónde quiere llegar (Mora, 2007).

La empresa es operada y controlada por el Sr. Manuel Rubio y su esposa. El crecimiento y continuidad de éste tipo de empresa estriba en lograr el equilibrio en los valores familiares y empresariales, lo cual ésta familia ha logrado, ya que los vínculos de afinidad son bien reconocidos y el derecho de propiedad garantiza la seguridad económica de la familia.

No se detectan conflictos ni de autoridad ni de perspectivas aun cuando la empresa ha tenido un crecimiento constante desde su creación. El sistema familiar y el sistema empresarial no provoca fricciones, consideramos que porque los informantes uno y dos, que además de ser los accionistas tienen un lazo conyugal y han sabido llevar muy bien sus relaciones. Sin embargo, se reconocen limitantes tanto en la gestión directiva como en la gestión administrativa, pero la actitud hacia la mejora salva dichas limitantes.

La empresa no cuenta con una misión, una visión incluso ni con un organigrama; “*se está trabajando en ello*” fue uno de los comentarios, sin embargo eso no les impide a los propietarios tener bien claros los objetivos de hacia dónde quieren llegar.

## 5.6 Las hipótesis y proposiciones

En lo que respecta a la hipótesis central de esta investigación: *Las Pymes de la Industria Agroalimentaria no hacen uso adecuado de las estrategias de crecimiento lo cual repercute en la falta de crecimiento y la permanencia*, se encontró que las Pymes de la Industria Agroalimentaria han tenido crecimiento pero limitado en el volumen de ventas de los productos que representan su actividad normal pero constante. Una de las limitantes es la asignación de recursos para favorecer dicho crecimiento. Han tenido un crecimiento en inversiones ya que las tres empresas analizadas por el estudio de casos han reconocido un incremento considerable principalmente en tecnologías; también cuentan con personal más capacitado y mayores fortalezas para seguir acrecentando su cuota de participación en el mercado.

El bajo grado de especialización de los directivos de las PIAR tiene un impacto desfavorable en el diseño de estrategias para favorecer el crecimiento

Esta proposición se rechaza, ya que lo influye la experiencia, el conocimiento de la empresa y el sector en el diseño de estrategias para favorecer el crecimiento más que el grado de especialización de los directivos.

Los dirigentes tiene una media de 12.5 de antigüedad, lo que significa que han acumulado experiencia que les permite dirigir la empresa al logro de sus objetivos por lo que la mayor parte de las empresas tiene más de quince años en el mercado y ninguna tiene dentro de sus planes salir del mismo.

En las empresas consideradas como estudio de caso, uno de los dirigentes tiene nivel técnico pero reporta altas tasas de crecimiento; en los otros dos casos, los gerentes tienen licenciatura concluida; lo cual no coincide con las investigaciones de Mercado y Palmerín (2011) en el sentido de que las personas que dirigen las Pymes no tienen los conocimientos ni la experiencia. Los dirigentes se dedican exclusivamente a la empresa por lo que no se pueden considerar multifunciones (De la Rosa y Lozano, 2011).

Las Pymes de la IAR pueden esperar un crecimiento superior si implementan estrategias para la permanencia en el mercado

En el caso de esta proposición teórica, nos dimos cuenta que los empresarios tienen expectativas superiores al crecimiento histórico de los últimos tres años principalmente porque se está más consciente de la importancia del logro de los objetivos empresariales mismo que favorecen que las empresas permanezcan en el mercado.

## **5.7 Logro de objetivos de investigación**

Las estrategias implementadas para el logro del crecimiento y la permanencia por las Pymes de la Industria agroalimentaria se refieren principalmente al incremento de ventas de los mismos productos en nuevos mercados, seguido muy de cerca por el incremento de ventas de los mismos productos a los mismos clientes y el incremento de ventas de nuevos productos a nuevos clientes.

No hay interés por aumentar el número de negocios existentes por medio del aprovechamiento de los recursos y capacidades, la reducción del volumen de operaciones ni la liquidación o salida del mercado lo cual pudiera presionarlas para que presten atención al diseño de estrategias con el fin de incrementar la permanencia.

Por otra parte, la pregunta central que fue el hilo conductor de esta investigación fue: ¿Cómo influyen las estrategias para el logro del crecimiento que garantice la permanencia de las Pymes de la Industria Agroalimentaria? Pudimos constatar que las estrategias diseñadas e implementadas tienen un impacto significativo en el éxito y el logro de la permanencia pero que también es necesario que se destinen recursos y se asignen responsables para el cumplimiento de dichas estrategias.

El objetivo general planteado: Analizar las estrategias implementadas por las Pymes de la industria agroalimentaria de la región centro norte de Sinaloa (PIARCNS), que ayuden a incrementar los niveles de crecimiento para permanecer en el mercado.

Los objetivos específicos son: Identificar las estrategias utilizadas por las Pymes de la Industria Agroalimentaria para crecer y permanecer en el mercado, identificar si encuentran claramente definidos los objetivos de la organización al definir las estrategias para el crecimiento, conocer e identificar la relación entre la estrategia implementada y los resultados obtenidos analizar el crecimiento esperado de las Pymes de la industria agroalimentaria y la influencia en la continuidad del negocio.

Las principales estrategias implementadas para el logro del crecimiento son: incremento de ventas de nuevos productos a nuevos clientes por lo que consideramos que las empresas le están apostando a la innovación en el producto para crecer (Vázquez, 2012); incremento de ventas de mismos productos a nuevos mercados, coincidiendo con Martínez y Paniagua (2010) en el sentido de buscar lo que les hace falta para crecer; incremento de negocios para estar más disponibles para el cliente, asegurar la calidad y disponibilidad de los productos y la celebración de alianzas que para Muñoz (2008) es la clave para crecer.

Las ventajas competitivas más relevantes en este tipo de empresas son la imagen y el prestigio, el personal, la gama de productos, la disponibilidad de recursos y los proveedores que aunado a su permanencia en el mercado les puede garantizar el éxito y no solamente la supervivencia (Fong, 2008).

En cuanto a la asignación de recursos para implementar la estrategia que lleve al cumplimiento de los objetivos las empresas es fundamental para la estrategia a largo plazo y el uso de las capacidades del personal (considerado como una ventaja competitiva importante (Grant, 1991); también tienen claro que lo deben de hacer, aún sin embargo, están conscientes que uno de los problemas que tienen es la falta de financiamiento adecuado; encontramos estrategias bien definidas centradas en lo que tienen que hacer (Collins, 2011). La combinación de dichos recursos y capacidades permite que las empresas sean más longevas (Rivera, 2007).

En base a las respuestas obtenidas por medio de la encuesta utilizada para la recolección de datos, al comparar el crecimiento que han tenido las Pymes de la Industria Agroalimentaria en los últimos tres años con las expectativas de crecimiento que tienen a futuro, podemos apreciar que las expectativas son superiores al crecimiento histórico lo que indica que los empresarios esperan un repunte en su crecimiento; en la actividad con el mismo producto la diferencia es muy significativa ya que de una media de 3.00 se va a 3.86, siguiendo con el análisis, las diferencias más relevantes se aprecian en el incremento del número de líneas de productos, apertura de nuevas sucursales, volumen de ventas en general y las inversiones en activos.

No se aprecia integración hacia adelante ni hacia atrás ya que tiene una de las diferencias más bajas aparte del incremento en el número de empleados; situación que es preocupante porque significa que las Pymes de la industria agroalimentaria regionales no tienen contemplado generar más empleos lo cual repercute en la economía regional (Saavedra, 2011).

En relación con los resultados expuestos, en la revisión de la literatura se encontró que entre los problemas que enfrentan las Pymes está la calidad de la dirección y su estrategia (Julien, 2011) así como la capacidad para transformar información interna y externa para adaptarse al entorno; podemos ver que los empresarios tienen expectativas de crecimiento superiores al histórico, éstas expectativas se basan en el conocimiento de la situación competitiva y del sector, la economía, los mercados, entre otros.

Por otro lado, en el análisis del crecimiento relacionado con el tamaño de la empresa, pudimos apreciar que no se confirma en la región lo expresado por Correa (1999) en el sentido de que las empresas más pequeñas tienen un crecimiento superior, ya que dos pequeñas empresas con menos de diez empleados y un rango de ingresos de 4.01 a cien millones no tuvieron crecimiento al igual que dos pequeñas empresas con ingresos menores a los cuatro millones pero con un rango de empleados de once a cincuenta; del resto de las empresas se espera un crecimiento superior al 3%.

En el caso de las Pymes de la Industria Agroalimentaria ubicadas en la ciudad de Guasave, Sinaloa, la estrategia se considera que es trabajo de quien dirige contrario a lo señalado por Kaplan y Norton (2001) en el sentido de que es trabajo de todos los que integran la organización; coincidiendo con Mintzberg (2010) que afirma que el diseño de la estrategia corresponde al gerente, aunque el logro de los objetivos es una tarea de equipo (García, 2009; Simon, 1988); los líderes dirigentes deben tener los objetivos bien definidos para llegar al éxito (Theriou, 2009; Aceves, 2008) pero además saber cómo lograrlos (Madrigal, 2005); se confirma lo expresado por Coronado (2005) en cuanto a la propiedad del capital de las Pymes.

Aunque esta investigación no pretendió analizar que estrategias van a utilizar los empresarios para lograr el crecimiento pronosticado, si lo consideramos importante hacerlo en el futuro. De acuerdo con los resultados, se estima que hay un optimismo en que las Pymes van a permanecer en el mercado muchos años más, sorteando los obstáculos que se les presenten en su lucha por una porción cada vez mayor del mercado que controlan y del que esperan cubrir.

Dentro de las principales aportaciones del presente trabajo de tesis podemos mencionar:

- Se construye un modelo teórico tomando como base la teoría de recursos y capacidades, aplicable al análisis de las estrategias que favorecen el crecimiento e impactan en el éxito y la permanencia de las Pymes de la industria agroalimentaria.

- Se propone un marco teórico documentado y con referencias actualizadas que se ajustan a las normas del conocimiento científico; dicho marco sirve como propuesta para desarrollar cada una de las fases de análisis y explicación del fenómeno estudiado. El uso y manejo de los conceptos y la teoría le dan valor y validez a las conclusiones emitidas.

- Diseño de encuesta que ubica a las empresas en una tipología estratégica probada por diferentes autores; incluye adicionalmente secciones como recursos estratégicos, ventaja competitiva, crecimiento y estrategias que permiten realizar un análisis detallado del perfil de la Pyme de la industria agroalimentaria

- Aportación al conocimiento científico derivado de que se analiza un problema real de las Pymes de la industria agroalimentaria al que se busca solución. La tesis ha tenido difusión en la comunidad científica ya que se han presentado avances en diferentes coloquios y congresos tanto nacionales como internacionales; se han publicado artículos científicos por la Universidad de Santiago de Compostela y la Universidad Complutense de Madrid en España; y, se cuenta con capítulos de libro publicados por la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y ECORFAN principalmente.

- Aporte metodológico ya que debido a la complejidad del objeto de estudio, el paradigma utilizado es el mixto, el cual es coherente con los objetivos de investigación planteados; se especifican cada uno de los pasos y se presentan todos los datos necesarios que justifican las conclusiones.

- Los resultados se exponen de forma crítica y se proponen cuestiones en las que es necesario profundizar.

## **5.8 Aplicación de resultados**

El instrumento construido para esta investigación puede ser usado en empresas de diferentes sectores para identificar las estrategias utilizadas para el logro del crecimiento y la permanencia así como la combinación que se lleva a cabo de los recursos y capacidades y como estas impactan en la vida de la empresa. Los resultados obtenidos nos han permitido elaborar un perfil de la Pyme de la industria agroalimentaria de la región de Guasave, lo cual aporta información relevante para su estudio.

## **5.9 Limitaciones de la investigación**

El desarrollo de una tesis doctoral se encuentra limitado a un lapso de tiempo aunado al escaso presupuesto, por decirlo de alguna forma, por tal motivo, se decidió estudiar las Pymes de la Industria Agroalimentaria ubicadas en la ciudad de Guasave, Sinaloa; se decidió llevar a cabo un estudio cuantitativo que posteriormente se complementó con información obtenido con entrevistas con el fin de profundizar en las estrategias de cada una de las empresas estudiadas.

El estudio de dichas empresas nos permitió analizar las estrategias de crecimiento de estas empresas pero también clasificar cada una de las empresas de acuerdo a la tipología establecida por Miles & Snow, la asignación de recursos en la búsqueda de competitividad, los rangos de tiempo en que se diseñan las estrategias así como las características de las mismas, la identificación de sus ventajas competitivas, el rumbo marcado para la empresa por medio de la dirección estratégica, el crecimiento experimentado en los últimos tres años por cada una de ellas así como las expectativas de crecimiento en el mismo lapso de tiempo, las estrategias de crecimiento implementadas en los últimos tres años y las estrategias a implementar en el futuro.

## **5.10 Recomendaciones para futuras investigaciones**

Al limitarse la investigación al municipio de Guasave debido a que es llamado “Corazón Agrícola de México” y uno de los principales problemas que tiene es la baja industrialización de los productos obtenidos del campo, el número de empresas del sector de la industria de agroalimentos es reducido, no permitió hacer análisis estadísticos más profundos por lo que es recomendable ampliar la investigación a todo el estado de Sinaloa para profundizar en el análisis.

Es por ello, que una de las recomendaciones es la aplicación de la encuesta a nivel estatal y en Pymes de diferentes sectores. También es posible estudiar otras empresas que tengan menos tiempo de vida por medio del estudio de caso, para comparar las estrategias implementadas y analizar el impacto en el crecimiento.

## Referencias

- Aceves R, Víctor (2008). Liderazgo Estratégico en *Revista GESPyE Gestión Pública y Empresarial*. Número 13. Septiembre de 2008, Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. México.
- Ackerman, S. y Com, S. (2013). *Metodología de la Investigación*. Primera Edición. Ediciones del Aula Taller. Argentina.
- Acosta, M., Elizondo, M., Mirón, L., & Morejón, V. (2011). Las prácticas de gestión de la innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas: resultados del estudio de campo en Piedras Negras Coahuila, México. *Global conference on business & finance proceedings*
- Ahumada, E., Zárate, R., López, I., y Perusquia, J. (2012). Modelo de competitividad basado en el conocimiento: El caso de las Pymes del sector de tecnologías de información en Baja California. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 5(4), 13-27.
- Álvarez, A., Valencia, P., y Martínez, M. (2011). Aspectos que influyen en la consolidación de empresas: evidencias obtenidas en 14 países. (Spanish). *INGENIARE - Revista Chilena De Ingeniería*, Vol. 19. No. 2, Pp. 233-239
- Ángel, M., & Pulido, D. (2010). El éxito de las Pymes en Colombia. Un estudio de casos del sector salud. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 77-96.
- Anzola, S. (2004). *Administración de pequeñas empresas*. Mc Graw Hill. México.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2004): Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes de Veracruz en *Revista Contaduría y Administración*. No., 216, mayo-agosto 2005, pp. 35-69.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). *Factores asociados con el éxito competitivo de las Pymes industriales en España*. Universia Business Review Actualidad Económica. Cuarto trimestre 2005.
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial. Un estudio en las Mipymes de Tabasco en *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. Núm. 47 (4-12). Abril de 2010
- Ascherman, A. Pérez, F., Strand, M. y Bech, T. (2012) en *Nutrición Hospitalaria*. Vol. 27. Núm. 5. Pp. 1536-1541. Disponible en: <http://biblio.urgen.ve>
- Baltar, F., & Gentile, N. (2012). Métodos mixtos para el estudio de las decisiones estratégicas en las pymes en *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 7(1), 1060-1071.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage in *Journal of Management*. Mar. 1991. 17-1. ABI/INFORM Research. Pp. 99-120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. (2001) The resource-based view of the firm: Ten years after 1991 en *Journal of Management*. Núm. 27 (2001) 625–641.

Bazeley, P. (2004). *Issues in Mixing Qualitative and Quantitative Approaches to Research*. Buber, Gardner & Richards Eds. Palgrave Macmillán. Pp. 141-156.

Blanco, E. (2010). *Objetivos claros*. Clave del éxito en la gestión empresarial en *Debates IESA*. Volumen XV. Número 4.

Borssoti, C. (2010). *Temas de metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Segunda Edición. Editorial Miño y Ávila. Argentina.

Brickley, James A; Smith, Clifford W; Zimmerman, Jerold L. y Willet Janice (2003) *Designs Organizations to create value. From strategy to structure* Mc Graw Hill USA

Cabrera M. Diego R. (2010) *Reflexiones sobre los métodos de investigación en administración* en *Management* . Vol. XIX. Número 33. Enero Junio. Pág. 35-54. Colombia

Cadena, J. Guzmán y Rivera, H. (2006). ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial? en *Revista Científica* de Uces. Vol. X. No. Colombia.

Camisón, C., Boronat, M., y Villar, A. (2010). Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las pyme mercados globalizados en *Economía Industrial*. pp. 89-100.

Castanias, R., C. Helfat. 2001. The managerial rents model: theory and empirical analysis en *Journal of Management*, 27: 661-678.

Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas en *Revista de Ciencias Económicas*. 28 No. 1. Pp. 247-176. ISSN; 0252.9521

Cazaú, P. (2006). *Introducción a la investigación en Ciencias Sociales*. El Psicoasesor. Buenos Aires

Cegarra, J., Briones, A. y Ros, M. (2005). La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas. Un estudio empírico en Pymes en *Cuadernos de Administración*. Bogotá, Colombia. Vol.18. No. 30. Pp. 79-98.

Centros Europeos de Empresas Innovadoras (2008). *Valoración de empresas*. Debase estudio gráfico. España.

Cervantes, M. y Alvarado, S. (2012). Dicotomía de Pymes: Entre el éxito y el fracaso en *Anuario de las Ciencias Administrativas 2014*. Coordinado por: Alvarado, Sergio., Avilés, Ezequiel y Vega, Luis. Ediciones del Lirio. México. ISBN: 978-607-8371-50-1

Cervantes, M. y Vega, L. (2013). Estructura organizativa como estrategia para el éxito de una productora agrícola familiar mediana en M. Ramos y M. Miranda (eds.) *Estudios en Finanzas y Contabilidad: España y América Latina. Estado del arte y las nuevas metodologías aplicadas. Temas selectos de Finanzas*. ECORFAN-Madrid, España. Disponible en: <http://www.ecorfan.org/series.php>

Chauvet, M. (2010). El sistema agroalimentario mundial y la ruptura del tejido social. en La encrucijada del México Rural. Contrastes regionales en un mundo global. Tomo I. *Globalización y sistemas agroalimentarios*. Sánchez Gómez, Martha Judith (Coordinadora general), Maya Ambía, Carlos Javier y María del Carmen Hernández Moreno (coordinadores). Universidad Autónoma de Sinaloa. Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo y Asociación Mexicana de Estudios Rurales. México, 2010

Chatterjee, S. & Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and Type of Diversification. Theory and evidence en *Strategic Management Journal*. Vol. 12, No. 1. Jan 199. Pp. 33-48.

Choe, K. y Herman, S. (2007). Using Theory of Constraints Tools to Manage Organizational Change: A case study of Euripa Labs. en *International Journal of Management & Organizational Behavior*. Volume 8 (6), 540-558. ISSN 1440-5377.

Choo, W. (1999) *La organización inteligente. El Empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Oxford University Press México, S.A. de C.V.

Collins, J. (2011). *Empresas que sobresalen. Por qué algunas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Ediciones Deusto. Tercera Edición. España.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2010). Políticas de apoyo a las Pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales. *Naciones Unidas CEPAL*. Santiago de Chile.

Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (2012). Diversificar motores: El papel de las Pymes. *Pulso Industrial*. Año 5. Núm. 56. Febrero de 2012

Coronado, S. (2005) Metodología para la Pyme manufacturera de la Zona Metropolitana de Guadalajara en *La Pyme en México. Situación actual y retos estratégicos*. Fong Reynoso, C. y Robles Estrada, C. (Compiladores). Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. México.

Correa, A. (1999) *Factores determinantes del crecimiento empresarial*. Tesis doctoral, Universidad de la Laguna, España.

Cortés, M. e Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la administración*. Universidad Autónoma de Ciudad del Carmen. Colección Material Didáctico. No. 10 México.

Creswell, J. (1994). *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA, Sage.

Creswell, J. (2008). *Mixed Methods Research: State of the Art*.

Crozier, M. y Friedberg, E.(1990). El Actor y su estrategia. en *El actor y el sistema. Las restricciones a la acción colectiva*. Alianza editorial mexicana. Pp. 35-53

Cuervo, A. (2004). *Creación empresarial: Sobre los empresarios*. Recuperado de: [www.uv.es/motiva/libromotiva/49Cuervo.pdf](http://www.uv.es/motiva/libromotiva/49Cuervo.pdf), el 16 de Junio de 2014.

Daft, Richard L. y Marcic Dorothy (2010). *Introducción a la Administración*. Editorial Thomson. México

Davis, P. y Donaldson (2005). *Management Cooperativista*. Argentina: Granica.

De la Rosa A. A. y Lozano C. O. (2011) Los grupos de Mipyme relativamente homogéneos como estrategia metodológica para el estudio del campo de la Mipyme en *Metodología y estudio de la empresa familiar* coordinado por Óscar Lozano Carrillo, Juan Cayetano Niebla Zatarain, Luis Felipe Cisneros Martínez y Ayuzabet de la Rosa Alburquerque. Grupo Editorial Hess. México.

Diario Oficial de la Federación 25 de Junio de 2009

Droit, R. (2011). *Una breve historia de la Filosofía*. España, Edit. Paidós

Dussel, E. (2005). *Pequeña y mediana empresa en México: Condiciones, relevancia en la economía y retos de política*. Disponible en: <http://contactopyme.gob.mx>

Elizondo, M., Morejón, V., Acosta, M., & Chavarría, S. (2011). *Un enfoque estratégico para la sobrevivencia de las Pymes en la comarca lagunera*. *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 6(2), 1116-1118.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from case study Research *en Academy of Management Review*. Oct. 14-4. Pp. 532-550.

Esparza, J., García, D. y Duréndez, A. (2009). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas. Un estudio empírico en *Revista EAN*. No. 66. Pp. 5-30

Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio empírico en México en *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 14. No. 46. Abril-Junio. Pp. 169-182.

FAO (2009). *La FAO en México. Más de 60 años de cooperación 1945-2009*. Frente y Vuelta S.A. de C.V. México

Fernández, P. (2005). Creación de valor para los accionistas: definición y cuantificación. en *Universia Business Review. Actualidad Económica*. Segundo Trimestre. ISSN 1698-5117. Pp. 10-25

Ferreira, P., Freire, P. y Kioko, E. (2012). Stakeholders e apart-hotéis: Estudio de casos múltiples en *Revista Iberoamericana de Estrategia RIAE* Vol. 1. No. 2. Pp. 145-169.

Figuroa, E. y Hernández, F., González, M. y Arrieta, D., (2012). *Comercio electrónico como factor competitivo en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial del estado de Durango* en *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Vol. 7. Núm. 2.

Fong, C. (2007). La importancia de la Pyme como objeto de investigación en *La Pyme en México. Situación actual y retos estratégicos*. Universidad de Guadalajara. México.

Fong, C. y Robles, C. (2007). *La Pyme en México. Situación actual y retos estratégicos*. Universidad de Guadalajara. México.

Fong, C. (2008). *El estudio de casos en la preparación de tesis de posgrado en el ámbito de la Pyme*. Ponencia presentada en XXII Congreso Anual de AEDEM. Salamanca, España. Building Bridges in a Global Economy.

Franco, M. y Urbano, D. (2010). El éxito de las Pymes en Colombia. Un estudio de casos en el sector salud en *Estudios Gerenciales*. Vol. 26. No. 114. Pp. 77-97.

García, J. y Romero, M. (2010). Efectos de la inversión en I+D sobre el crecimiento empresarial en *GCG Georgetown University-Universia*. Vol. 4. Núm. 2.

García, D., Alfaro, E., Manzaneque, M. & Banegas, R. (2012). Strategy, competitive factors and performance in small and medium enterprise (SMEs) en *African Journal of Business*. Vol. 6 (26). Pp. 7714-7726. Recuperado de: <http://www.academicjournals.org/AJBM>

García Pérez de Lema, D. y Gallego, A. (2006). Influencia de la estrategia en el crecimiento y rentabilidad de la Pyme española en *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XXXV. No. 129. Pp. 437-455.

García, D., Marín, S. y Martínez G., F. (2006). La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme en *Contaduría y Administración* No. 218. Enero-Abril.

García, C. (2006). Factores determinantes de la sostenibilidad del crecimiento empresarial en *Pecunia*. No. 3. Pp. 21-44.

García, M. (2006) *Lecciones preliminares de Filosofía*. México, Editores Mexicanos Unidos

Ghemawat, P. (2007). Las claves del futuro del negocio global en *Revista de antiguos alumnos del IEEM, IESE Business School*. Diciembre de 2007 Marzo de 2008

Grant, R. (2001). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. *California Management Review*. Pp. 114-135. Consultado el 25/12/2012 Disponible en: [www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1\\_NB.pdf](http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1_NB.pdf)

Geus, A. (1998). *La empresa viviente. Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulentos*. Editorial Granica. Argentina

Gómez, G., López, M. y Betancourt, J. (2009). Estudio exploratorio de la influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento de las ventas de la empresa familiar colombiana en *Cuadernos de Administración*. Pp. 163-190.

González, A., Correa, A. y Acosta, M. (2002). Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las Pymes en *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Núm. XXXI. Núm. 112. Enero-Junio 2002. Pp. 395-429

Greiner, L. (1994) Evolution and Revolution as Organizations Grow en Mainiero, L. and Tromley, C. *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior: Exercises, Cases, and Readings* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall) (2da. ed. 1994), pp. 322-329.

Gutiérrez, R. (2009). *Historia de las doctrinas filosóficas* (Trigésima octava edición), Editorial Esfinge, México

Hair, J., Bush, R. y Ortinau D. (2003). *Investigación de mercados en un ambiente cambiante de información*. Mc Graw Hill. México.

Helfat, C. & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles en *Strategic Management Journal* 24. Pp. 997-1010.

Hernández, R. y Coello, S. (2011). *El proceso de investigación científica*. Editorial Universitaria. España

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México.

Huerta, P., Contreras, S., Almodóvar, P. y Pedraja Rejas, L. (2012). Factores explicativos de los resultados empresariales: Un estudio en las empresas españolas en *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 17. No. 57. Pp. 39-57.

Indriago, L., (2009), "Las diversas rutas hacia el éxito empresarial", *Revista Debates IESA*, México

Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2013). *Normas de Información Financiera*. México

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (2010). *Valuación de empresas y creación de valor. Nuevas formas de reportar sobre la creación de valor en las empresas*. Gráficos González. México.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (2010). *Valuación y reconocimiento de Activos Intangibles. Un enfoque estratégico*. Gráficos González. México.

INEGI (2009). Censos Económicos 2009. México.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2011). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los establecimientos*. Censo Económicos 2009. México.

Julien, P.A. (2011). Desarrollo de las pymes en *Administración de Pymes: Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. Jacques Filion, Luis; Cisneros Martínez, Luis Felipe y Mejía Morelos, Jorge H. Pearson Educación, México 2011.

Justo, R. (2007). La influencia del género en el fracaso empresarial: Una aplicación al caso de España. *Revista de Empresa*. No. 20. Abril-Junio 2007. Pp. 52-64.

Kalantaridis, C., Vassilev, I., y Fallon, G. (2011). Enterprise Strategies, Governance Structure and Performance: A Comparative Study of Global Integration. *Regional Studies*. February 2011;45(2):153-166. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed August 11, 2012.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Organización focalizada en la estrategia. Cómo implementar el balance scorecard*. Gestión 2000. España.

Kotler, P. (1992). *Dirección de marketing*. Editorial Prentice Hall. Séptima edición. Madrid, España.

Licandro, O. (2013). Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: Construcción mediante el estudio de casos en *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Universidad Rafael Beloso Chacín. Vol. 15. No. 1 Pp. 32-48.

López, J., Riaño, V. y Romero, M. (1999). Restricciones financieras y crecimiento. El caso de la Pyme Valenciana en *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XXVII. No. 99. Pp. 349-382

López, A. y Contreras, R. (2009). Desarrollo de la pequeña y mediana empresa: Implicaciones de la orientación emprendedora. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. Volumen 2. No.1. Pp. 1-18. México.

López, M., De Pablos, C. y Bermejo, J. (2012). Análisis comparado: Modelos que optimizan la estrategia User Innovation en *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Universidad Rafael Beloso Chacín. Vol. 14. No.2. Pp. 194-209

Luna, G. (2009). *El capital en riesgo y la creación de valor en las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes)*. Tesis inédita que para obtener el grado de maestro en Ciencias Económicas. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Economía. México.

Madrigal, B. (2005): La estrategia y el líder. En *Liderazgo Enseñanza y aprendizaje*. Editorial Mc Graw Hill. México pp. 117-133.

Maggi, C. y Meyer-Stamer J.(2002). *Oportunidades y Amenazas para las Pymes en los países del Mercosur. Hacia una estrategia de fomento basada en la creación de competitividad sistémica a través de la articulación de políticas localizadas*. Disponible en: HYPERLINK "<http://www.2.gtz.de>" [www.2.gtz.de](http://www.2.gtz.de)

Marcelino, M., Morán, H., Vega, L. y León, D. (2007). Contexto económico de la micro y pequeña empresa en *Negotia Revista de Investigación de Negocios*. Abr-Jun. Pp. 105-113.

Marcén, F. (2009). Presente y futuro del sector agroalimentario español. *Revista Cooperativas agroalimentarias*. No. 02. Mar-May 2009. 8-9

Martínez, A. y Fernández, R. (2009). ¿Qué factores determinan la decisión de diversificar? El caso de las empresas españolas (1997-2001). *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 1. No. 1. Pp. 15-28. ISSN: 1135-2523

Martínez, E. y Paniagua, M. (2010). *Tiempo de estrategia: Implementa tu visión*. México: Limusa

Mateos Ronco, A.; Marín Sánchez, Ma. Del M. y Seguí Mas, E. (2011): Los modelos de predicción del fracaso empresarial y su aplicabilidad en cooperativas agrarias”, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, no. 70, abril, pp. 179-208.

Medina, A., Mardones, E. y Mercado, J. (2013). Relación entre el rendimiento y las estrategias de crecimiento en las sociedades anónimas chilenas en *Estudios Gerenciales*. No. 29. Pp. 204-212. Disponible en: [www.elsevier.es/estudios-gerenciales](http://www.elsevier.es/estudios-gerenciales)

Medina, M., Ballina, F., Barquero, J., Molina, V. y Guerrero, L. (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de Coahuila, México en *Revista Internacional de Administración & Finanzas*. Vol. 4. Núm. 3.

Méndez, J. (2011). *La economía en la empresa. En la sociedad del conocimiento*. México: Mc Graw Hill.

Méndez, C. (2010). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Cuarta Edición, Limusa. México.

Mendoza, S. (2008). Supervivencia de la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) en *Revista Escuela de Negocios Revista de CESUN Universidad*. Vol. 1. Número 1. Abril de 2008. 36-48- México

Mercado, A. y Córdova, K. (2011). La Industria Agroalimentaria en la controversia del desarrollo sustentable en *Revista Estudios Sociales*. Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo. Volumen 19. Número 38. Julio-Diciembre de 2011.

Mercado, V. y Palmerín, C. (2007). *La Internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas*. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007c/334/index.htm>. Consultado el 11 de Noviembre de 2011.

Míguez Passada, M. y Noel, M. (2014). Metodología de la Investigación desde la razón dialéctica en *Revista Latinoamericana de la Investigación social*. No. 7. Año 4. Abril-Septiembre. Argentina.

Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, structure and process*. Mc. Graw Hill. New York.USA

Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & Coleman, H. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process* en *Academy of Management*. Vol. 3. No. 3. Pp. 546-562.

- Minsal, D. y Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed* 2007;16(4). Disponible en:[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_4\\_07/aci101007.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci101007.htm) [Consultado: el 14 de Octubre de 2012]
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Berret-Koehler Publishers, Inc. USA.
- Mintzberg, H; Quinn, J. y Voyer, J. (1997) *El Proceso Estratégico Conceptos, contextos y casos* Prentice Hall
- Módica-Milo, A., Soler, J., y Diez, S. (2012). Propuesta de un indicador de salud financiera y su efecto en la predicción del fracaso empresarial. (Spanish). *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 5(3), 19-40.
- Molina, V. Armenteros, M., Elizondo, M. Barquero, J. y Espinoza, J. (2011). Reflexión sobre la sobrevivencia de las Pyme en el estado de Coahuila en *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. Volumen 4. No. 11. Pp. 47-67.
- Molina, J. López, M., Pereira, J., Pertusa, E. y Tarí, J. (2012). Métodos híbridos de investigación y dirección de empresas: Ventajas e implicaciones en *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*. Vol. 15. Núm. 2. Abril-Junio. Pp. 55-62
- Montoro; M. y Urbina, M. (2008). Los recursos y capacidades ante la alternativa fusiones/adquisiciones versus cooperación en *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XXXVII. No. 138. Abril Junio 2008. Pp. 231-253.
- Morales, I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora en *Economía Informa Ene-Feb* (366), 39-48.
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40,Pp. 120-123.
- Mosqueda, R. (2008). *Indicadores del fracaso en las empresas mexicanas. Modelo ponderado de valoración del riesgo*. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. México
- Muñoz, C. y Giacomozzi, A. (2011). Determinación del valor económico añadido: Un modelo alternativo. *Contabilidad y Negocios*.
- Namakforoosh, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Segunda edición. Limusa. México.
- Naranjo, D. y Álvarez, M. (2005). El papel de los estilos de gestión en el cambio estratégico: Un estudio empírico en *Revista española de financiación y contabilidad*. Vol. XXXIV. No. 127. Octubre-Dic. Pp. 951-975.

Nárvaez, M. y Fernández, G. (2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global en *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 13. Núm. 42. Abril-Junio 2008, pp. 233-243. Universidad del Zulia, Venezuela. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/scr/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29011557005>

New Zealand Trade and Enterprise (2009). *Planning for Success*. Sixth Edition. New Zealand. Mayo 2009.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2009). *La FAO en México. Más de 60 años de cooperación*. Editorial Fuente y Vuelta S.A. de C.V.

Ojeda, J. (2009). *La cooperación empresarial como estrategia de las Pymes del sector ambiental* en *Estudios Gerenciales de la Universidad ICESI*. Vol. 25. No. 110. Pp. 39-61.

Otero, G. y Pechlaner, G. (2010). El régimen alimentario neoliberal: Neorregulación, biotecnología y división del trabajo en América del Norte en *La encrucijada del México Rural. Contrastes regionales en un mundo global. Tomo I. Globalización y sistemas agroalimentarios*. Sánchez Gómez, Martha Judith (Coordinadora general), Maya Ambía, Carlos Javier y María del Carmen Hernández Moreno (coordinadores). Universidad Autónoma de Sinaloa. Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo y Asociación Mexicana de Estudios Rurales. México, 2010.

Paturel, R. (2006). Por una nueva metodología para el análisis del entorno del organizaciones. *Revista Innovar Journal. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Julio-Diciembre. Año 16. Núm. 028. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia. Pp. 33-42.

Porter, M. y Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Fress Press, N.Y.

Prats, J. (2004). *Técnicas y recursos para la elaboración de tesis doctorales; Bibliografía y orientaciones metodológicas*. Universitat de Barcelona. Departament de didáctica de les ciencies socials

Prieto, M., Mouwen, J., López Puente, S. y Cerdeño Sánchez, A. (2008). *Concepto de calidad en la industria agroalimentaria* en *Interciencia*. Col. 33 No. 4. Disponible en: [www.scielo.org.ve/pdf/inci/v33n4/art06.pdf](http://www.scielo.org.ve/pdf/inci/v33n4/art06.pdf). Recuperado el 16 de Junio de 2014.

Quecedo, R. y Castaño Garrido, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa en *Revista Psicodidáctica*. Núm. 14. Universidad del País Vasco. Euskal Herrico Unibertsitatea. Vitoria-Gazteis, España.

Rangone, A. (1999). *A resource based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises*. Business Economic. No. 12. Pp. 233-248

Reyes, O. (2013). *Gestión de la competitividad empresarial* en Memorias del XVII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas.

Rivera, H. (2007). La perdurabilidad organizacional: Un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa en *Revista EOS*. No. 1. Septiembre-Diciembre de 2007.

Rodríguez, M. (2009). Modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana en pymes del sector cárnico de la ciudad de Cali. (Spanish) en *Ingeniería Industrial*, Vol.30 No. 3, 1-6.

Rodríguez, M. (2010). *Métodos de Investigación. Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. Universidad Autónoma de Sinaloa. México.

Rubio Bañón, A. y Aragón Sánchez, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la Pyme en *Cuadernos de Gestión*. Vol. 2. No. 1.

Ruiz Olabuénaga, J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Quinta edición. Publicaciones de la Universidad de Deusto. España.

Saavedra, G. María L. (2011). *La Pyme y el nivel de competitividad meso en México*. Ponencia titulada en el XXV Congreso Anual de AEDEM- Comunicación. Valencia. Junio de 2011. España.

Sage (2006). *Business Lifecycle: Survival of the fittest*. A SAGE CRM white paper. SAGE Ireland

Sánchez, J.y Jiménez P. (2007). *La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación, ventajas e inconvenientes* en Memorias del XX Congreso Anual de AEDEM. Disponible en: <http://dialnet.es/serviet/articulo?codigo=2499441.pdf> recuperado el 16 de Junio de 2014

Sánchez, R. (2009). La incidencia de las competencias esenciales y el propietario dirigente en el fuerte crecimiento de la Pyme manufacturera en San Luis Potosí, México. *Cuadernos de Administración*. 121-144.

Sánchez, J.y Jiménez P. (2007). *La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación, ventajas e inconvenientes* en Memorias del XX Congreso Anual de AEDEM. Disponible en: <http://dialnet.es/serviet/articulo?codigo=2499441.pdf> recuperado el 16 de Junio de 2014

Savall, H. & Zardet, V. (2009). Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations en *Sciences de Gestion*. No. 64. Pp. 61-89.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2010). *Retos y oportunidades del sistema agroalimentario de México en los próximos veinte años*. México.

Secretaría de Economía. ([www.economía.gob](http://www.economía.gob)).

Segovia, M.L. y Huerta, E. (2011). Contabilidad en las pymes en *Administración de Pymes: Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. Jacques Fillion, Luis; Cisneros Martínez, Luis Felipe y Mejía Morelos, Jorge H. Pearson Educación, México 2011.

Sekaran, U. y Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business. A skill building approach*. Wiley. United Kingdom.

Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business. A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons Inc. USA

Senge, P. (1998). *La quinta disciplina. El arte y la práctica en la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica México S.A. de C.V. México.

Simon, H. (1988) El Comportamiento Administrativo. *Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa* Aguilar Buenos Aires.

Song, H., Singh, G. & Anwar, S. (2011). A success versus failure prediction model for Small Business in Singapore en *American Journal of Business*. Vol. 26. No. 1. Pp. 50-64

Soto, E., & Dolan, S. L. (2003). *Las Pymes ante el reto del siglo XXI. Los nuevos mercados globales*. México: Thomson Editores.

Stokes, D. y Wilson, N. (2010). *Small Business Management and Entrepreneurship*. Cengage Learning. Sexta Edición.

Suárez, J. (2000). Los parámetros característicos de las empresas manufactureras de alta calidad. Una aplicación del análisis discriminante en *Revista Española de Finanzas y Contabilidad*. Vol. XXIX. No. 104. Abril-Jun. Pp. 443-481.

Suárez, T. López, A. y Moreno, M. (2008). *En busca de las competencias distintivas en los agronegocios: el caso Biofresco* en *GESPyE Gestión Pública y Empresarial. Revista de la División de Gestión Empresarial*. Año 7 Núm. 12. Primer trimestre 2008. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. México.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management en *Strategic Management Journal*. Vol. 18:7, pp. 509-533.

Tello, C. (2011). El objeto de estudio en Ciencias Sociales: Entre la pregunta y la hipótesis en *Cinta Moebio*. Vol. 42. Pp. 225-242. Disponible en: [www.moebio.uchile.cl/42/tello.html](http://www.moebio.uchile.cl/42/tello.html)

Theriou, N., Aggelidis, V. y Theriou G. (2009). A Theoretical Framework Constrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View en *European Research Studies*, Volume XII, Issue (3). Pp. 177-190.

Thornhill, S. & Amit, R. (2003) Learning about failure: Bankruptcy, firm age and the Resource –Based View en *Organization Science*. Vol. 14. No. 5. September-October. Pp. 947-509.

Torres, M. y Salazar, F. (2006). Métodos de recolección de datos para una investigación en *Boletín Electrónico* No. 3 de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Rafael Saldívar. Recuperado el 03 de Noviembre de 2012 de [www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/semti1/9.pdf](http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/semti1/9.pdf)

Triguero Cano, A. y Cuerva Narro, M. (2010). El cooperativismo agroalimentario ante el reto de la globalización: “renovarse o morir” en *CIRIEC Revista de Economía*. No. 72

Universidad de la Habana (2011). Metodología de la investigación. Selección de guías de estudio: Tronco común. Editorial Universitaria. Cuba,

Vargas, J. y Ruiz, E. (2013). A theoretical analysis of strategic alliances in the mexican insurance market en M.Ramos, M.Miranda (eds.) *Estudios en Finanzas y Contabilidad: España y América Latina. Estado del arte y las nuevas metodologías aplicadas*, Temas Selectos de Finanzas-©ECORFAN-Madrid, España, 2013.

Vázquez, G. (2012): El liderazgo empresarial: un análisis desde la perspectiva de líder como persona antes los retos del entorno mundial. *Revista GESPyE Gestión Pública y Empresarial*. Número 13. Septiembre de 2008, Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. México. pp. 33-52.

Vélez, Montes D., Holguín Lagos, H., De la Hoz Pinzón, G., Durán Bobadilla, Y. y Gutiérrez Ávila I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar Pyme. “Estudio exploratorio en Colombia en Fotolito Colombia Ltda.* Colombia.

Villarreal, O. y Landetta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 16. No. 3. Pp. 31-52.

Yacuzzi, E. (2010). Herramientas japonesas para la gobernanza de las pequeñas y medianas empresas. *Documentos De Trabajo*, (434), 1-26.

Wacheux, F. (1996) *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Gestion. París.

Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firms en *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180 (1984)

Yin, R. (1993). *Applications of Case Study Research*. Applied Social Research Method Series. Volume 34. SAGE Publications International Educational and Professional Publisher. London.

Yin, R. (2003) *Case Study Research Design and Methods*. Applied Social Research Method Series. Volume 5. Publications International Educational and Professional Publisher. SAGE Publications. Thousand. Oaks. London.

Zott, C. y Amit, R. (2009) Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio en *Universia Business Review*. Tercer trimestre.

Zozaya N., (2007), *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*, Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Elabora, coordina y distribuye: Dirección General de Política de la PYME, [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org), Mad

