



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

**“Competitividad y asociatividad empresarial en pequeñas
y medianas empresas del sector comercio en Ciudad
Obregón”**

Maestría en Gestión Organizacional

Carmen Alicia Prado Gamboa

00000110879

Seminario de Tesis I

Dr. Carlos Jacobo Hernández

Enero de 2018

Cd. Obregón, Sonora.

Índice

| | |
|---|----|
| I. INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| 1.1 Antecedentes | 4 |
| 1.1.1 Surgimiento del término competitividad | 6 |
| 1.1.2 Surgimiento del término asociatividad | 8 |
| 1.1.3 Estudios relevantes de la relación de competitividad y asociatividad | 10 |
| 1.2 Planteamiento del problema | 14 |
| 1.3 Justificación | 15 |
| 1.4 Objetivo | 16 |
| 1.5 Hipótesis | 17 |
| 1.6 Delimitaciones | 18 |
| 2. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 19 |
| 2.1 Las pequeñas y medianas empresas | 19 |
| 2.1.1 Las pequeñas y medianas empresas en el mundo | 20 |
| 2.1.2 Las pequeñas y medianas empresas en México | 23 |
| 2.1.3 Las pequeñas y medianas empresas en Sonora..... | 23 |
| 2.1.4 Las pequeñas y medianas empresas en el sector comercio en el municipio de Cajeme | 24 |
| 2.1.5 Capacidades intangibles para la obtención de la competitividad en pequeñas y medianas empresas | 25 |
| 2.1.6 La asociatividad empresarial como un fenómeno evolutivo en las organizaciones..... | 26 |
| 2.2 La competitividad y la asociatividad empresarial | 26 |
| 2.2.1 La competitividad empresarial | 27 |
| 2.2.2 Teorías de la competitividad | 31 |
| 2.2.3 Modelos de la competitividad..... | 34 |
| 2.2.4 La asociatividad empresarial | 35 |
| 2.2.5 Formas de asociatividad | 38 |
| 2.2.5.1 Redes empresariales. | 39 |
| 3. MÉTODO | 51 |
| 3.1 Sujetos | 52 |
| 3.2 Materiales | 54 |
| 3.3 Procedimiento | 66 |

| | |
|---|----|
| 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 68 |
| 4.1 Resultados..... | 68 |
| 4.2 Discusión | 73 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 74 |
| 5.1 Conclusiones..... | 74 |
| 5.2 Recomendaciones | 75 |
| Referencias..... | 76 |
| Anexo | 88 |

I. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se abordan primeramente los antecedentes de las variables presentadas para destacar la evolución de los conceptos y como se consideran actualmente en las organizaciones. Posteriormente se fundamentan con estudios empíricos que representan la práctica del desarrollo de las variables y de qué manera se involucran entre sí para generar beneficios en las Pymes en este caso en particular. Una vez que se establecieron los antecedentes y la situación actual se planteó la problemática abordada seguido del objetivo a cumplir en el transcurso de la solución de la misma. Y por último una justificación de la relevancia de llevar a cabo el estudio, así como también sus aportaciones en la literatura y en aspectos prácticos.

1.1 Antecedentes

El manejo de la asociatividad para lograr competitividad, es característica de la economía actual, en la cual la globalización hace que existan competidores internacionales fuertes como lo son los monopolios, por lo que es necesario la comprensión de estos dos términos y de qué manera se relacionan entre sí. La cooperación puede en muchas ocasiones ayudar a enfrentar el reto estratégico de

obtener capacidades cada vez mayores, en un tiempo menor, manteniendo o mejorando la flexibilidad de la organización para adaptarse al mercado cambiante. Por otra parte, responder a la eficiencia económica y organizacional, permitiendo con la cooperación un mayor acceso a las organizaciones a la financiación a largo plazo (Ayala, 2006).

En este caso, la asociatividad se puede definir como una estrategia que ayuda a afrontar las amenazas del entorno y de igual manera la competencia desigual existente. De acuerdo a la forma de estructura organizacional, se puede expresar en la conformación de distintos tipos de mecanismos de cooperación entre empresas pequeñas y medianas (PYMES) por lo general, en donde cada empresa mantiene su autonomía, sin embargo, conservan objetivos en común (Castellanos, 2010).

Desde finales del siglo XX, se ha convertido la asociatividad a nivel internacional en un rasgo distintivo de sobrevivencia y crecimiento de este tipo de organizaciones. Por lo tanto, han surgido distintos tipos y se le ha asignado diversos nombres, entre los cuales están los distritos industriales, clústeres empresariales, sistemas productivos locales, cadenas y minicadenas productivas, siendo los más conocidos. La asociatividad en términos más amplios, constituye una práctica exitosa entre empresas, convirtiendo a muchos países en grandes economías que propician el conocimiento local, ya sea en tecnología, sistemas de producción, mejoras en la relación entre actores empresariales y así mismo ampliar las capacidades existentes (Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla y Pérez, 2008).

Debido a los crecientes cambio del modelo económico mundial, la apertura de los mercados y los altos niveles de desarrollo tecnológico, cada vez resulta más difícil para las empresas posicionarse en el mercado logrando tener competitividad. Por lo que han surgido nuevas estrategias para unir fuerzas en este sentido, una de ellas es la asociatividad que proporciona ayuda a organizaciones que no son de gran tamaño a sobrevivir y destacar en el mercado.

1.1.1 Surgimiento del término competitividad

Una organización es competitiva si se encuentra en una posición óptima, en la cual reduzca sus costos, manteniendo su nivel de producción, por lo tanto, tendrá una ventaja competitiva si logra ubicarse en dicha posición sin que el resto de empresas competidoras puedan hacerlo. Este concepto, es igualmente aplicable en torno a ciudades y regiones, tomando en cuenta otras perspectivas. De manera que tienen afectación el conjunto de factores internos y externos, logrando variar el grado en que una región es competitiva (CEPAL, 2015).

Al hablar de competitividad, se refiere al hecho de competir, lo cual ha estado presente desde que el hombre vive en sociedad, pasando este término a un enfoque económico, se puede entender como el hecho de tener ciertas características que diferencian una organización de otra, de manera que es la elección de los clientes la que determina. Partiendo de los clásicos pensadores económicos, Adam Smith (1723-1790) cuestionaba ideas de los mercantilistas sobre el control de la economía y David Ricardo (1772-1823) fue considerado el primer teórico en dar bases para la definición de competitividad mediante razonamientos sobre las ventajas comparativas, en un entorno internacional (Peñaloza,2005).

Pasando a un enfoque microeconómico, Joseph Schumpeter (1883-1950) consideraba que el crecimiento de la producción no solamente correspondía a los factores productivos ortodoxos como lo son el capital, la tierra y el trabajo, sino que también dependía de aspectos relacionados con la tecnología y con la organización social (Benitez, 2012). Al tener una base de economista dicho autor, indicaba que estos aspectos propiciaban la presencia de agentes de cambio con capacidad para innovar los procesos productivos existentes. Por lo tanto, el crecimiento económico estaba basado en el incremento de los factores ortodoxos, la tecnología y la organización social, a lo que Schumpeter (1978) llamó el desenvolvimiento económico.

Después de publicada la principal obra de Schumpeter, en el periodo de la posguerra aparece el llamado pensamiento económico de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). Este pensamiento explicaba el

subdesarrollo de los países de América Latina, la idea del cambio en la estructura productiva que tiene relación con la capacidad de innovación de los agentes productivos propuesta por dicho autor. El cambio de la estructura productiva se relaciona, a nivel de firma, con su capacidad de innovación. Asimismo, el proceso de innovación se expresa a través de un cambio en la estructura productiva (López, 1999).

Partiendo de lo antes ya mencionado, la capacidad para mantener un crecimiento económico depende de la estructura productiva, la cual debe evolucionar primeramente manteniendo las condiciones que le permitan enfrentar a la competencia debido al proceso de globalización, asegurando las condiciones de reproducibilidad del proceso económico, tomando en cuenta todos los aspectos relacionados con la producción. Esto representa el concepto de desarrollo el cual se mide a través de un incremento en el nivel de vida. Por lo tanto, el concepto de competitividad se entiende como la capacidad de una organización para llevar a cabo de forma sustentable, un proceso de desarrollo (Casalet, Corona, Díaz, Lara, López y Melás, 1998).

El concepto de competitividad se ha desarrollado de forma que su utilización se maneja en tres ámbitos diferentes: regional, sectorial y a nivel de firma (organización). Partiendo de este último enfoque, se puede mencionar a Michael Porter quien estudió el fenómeno de la competitividad y elaboró sus primeras teorías que tienen un profundo impacto en el mundo empresarial. La década de 1980 se consideró perdida principalmente para América Latina, donde los países estaban sumergidos en deudas externas que aumentaban debido a ser importadores de petróleo y cuyas exportaciones eran básicamente materias primas con precios bajos. En algunos países de América Latina algunas empresas tomaron en cuenta las teorías de Porter y trataron de aplicarlas, pero como Porter había establecido, si el sector no es competitivo difícilmente una empresa lograría serlo (Benitez, 2012).

Así mismo, Porter (1982) destaca que todas las empresas cuentan con este tipo de estrategias, las cuales pueden estar explícitas o no, pero siempre enfocadas hacia el entorno y así mismo limitadas por él, es decir que la estructura forma la estrategia,

por lo que es conocido como un enfoque "estructuralista". Por lo tanto, se basa en el paradigma estructura-desempeño de los aspectos económicos de la organización industrial, dominante en la práctica estratégica, en este período. De igual manera en sus libros estrategia competitiva y ventaja competitiva habla del comportamiento del mercado, su afectación a las empresas para desarrollar sus estrategias, aplicarlas y posteriormente la manera en que sus estructuras deben funcionar para poder ser competitivas.

Con relación a lo anterior, este enfoque representado gráficamente en las 5 fuerzas llamadas el Diamante de Porter (1991), dirige la competencia en un sector, destacando los factores de la rivalidad entre empresas existentes, el ingreso potencial de otras empresas, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el de los proveedores. Por consiguiente, se basa en que el objetivo de la estrategia competitiva es encontrar una posición dentro del sector de actividad en que la empresa actúa, con el propósito de defenderse de las fuerzas competitivas del mercado y, asimismo, utilizarlas a su favor (Suñol, 2006).

Posteriormente, se reagruparon las 5 fuerzas de Porter, agregando dos aspectos del entorno que antes no se visualizaban (competidores internacionales y de otros sectores), clasificándolas en tres grandes categorías: competencia actual, competencia potencial y poder negociador de los agentes-frontera. Destacando que la última categoría, representa el conjunto de los agentes económicos y sociales que integran el entorno competitivo y que pueden tener influencia en la capacidad de competencia de la organización. En consecuencia, es necesario negociar con los mismos, para propiciar el éxito de la estrategia empresarial (López, 2008).

1.1.2 Surgimiento del término asociatividad

Según Rosales (1997) citado en Narváez, Fernández y Senior (2008), la asociatividad es un mecanismo de cooperación de las organizaciones en el que mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial, participando voluntariamente en el proceso de cumplir objetivos comunes. Los cuales pueden ser circunstanciales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima o

generar una relación más estable, así mismo, también puede ser la investigación y el desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que por sí solas no pueden conseguir. Entre sus beneficios se encuentra igualmente la estimulación de la configuración de sistemas empresariales que buscan la formación de entornos competitivos e innovadores mediante el aprovechamiento de determinadas externalidades derivadas de su agrupación en el territorio, así como también de las ventajas asociadas a las relaciones comerciales y de cooperación para competir ligadas a la proximidad.

De esa manera, este concepto surge ante la globalización y las crisis de economías, que se vieron obligadas a buscar otros enfoques, que apoyen también a las pequeñas y medianas empresa, surgiendo de esta manera, la asociatividad empresarial como una alternativa viable, sin embargo, los primeros aportes fueron desarrollados por Alfred Marshall en su obra "Principios de economía" escrita hacia el año de 1931. Siendo uno de los más importantes economistas, propuso la teoría de la Organización Industrial, por esa razón, se conoce en la actualidad el tema de los distritos industriales (Marshall, 1931). Por otra parte Adam Smith, basándose en el concepto de división de trabajo afirma que la concentración de un gran número de empresas en una misma localidad, aumenta la eficiencia del trabajo, debido a que en la elaboración de cualquier bien o prestación de un servicio se requieren varias etapas y al ser destinadas a pequeñas fábricas surgen industrias auxiliares. Sin embargo, el consideraba que era necesario que estén en un mismo distrito, característica señalada con anterioridad (Acevedo y Buitrago, 2009).

Posteriormente, el concepto de asociatividad permitió la estructuración de estrategias colectivas que utilizaron las empresas para enfrentar el proceso de globalización desde lo local, por lo que diversos autores le han asignado distintos nombres de acuerdo al enfoque que le asignen, entre ellos están los denominados clusters empresariales (Porter, 1991), sistemas productivos locales (Vázquez, 1998), distritos industriales (Marshall, 1931) y redes de empresas (Cooke y Morgan, 1993). Al hacer uso de esta estrategia, la actividad empresarial se realiza en el

marco de redes formales e informales, relaciones y determinados eslabonamientos productivos con proveedores, clientes y mercados (Narváez et al., 2008).

La cultura empresarial de cooperación de acuerdo a lo planteado por Mas Herrera (2005), consiste en aumentar el grado de intercambio y apoyo entre los participantes de una economía, particularmente en ciertas industrias y sectores específicos, para que los resultados económicos sean exitosos para todos los agentes participantes. Para competir en un mundo globalizado es necesario cooperar, debido a que funciona como una estrategia que maximiza las potencialidades económicas en sectores industriales y en la economía, pues define los obstáculos o problemas a lo largo de la cadena productiva y de comercialización, trayendo como consecuencia un incremento de la eficacia, así como también mayores beneficios en términos generales.

En conjunto, la asociatividad es una estrategia colectiva que se ha ido constituyendo como un requisito para la sobrevivencia de las empresas, así mismo es una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas. Las características que debe de tener una asociación varían dependiendo de la clasificación en la que se encuentra, dependiendo del objetivo de la misma. Las consideraciones en las alianzas estratégicas son que pueden adoptar diversas formas jurídicas, asimismo debe existir un fuerte grado de compromiso entre los partícipes, la relación se debe dar con conocimiento, confianza mutua, comunicación fluida y continua. Igualmente, el objetivo estratégico debe estar claramente definido y expuesto ante todos los miembros. Por último, se recomienda tener modestia y estar dispuesto a aprender de los demás (Jiménez, 2012).

1.1.3 Estudios relevantes de la relación de competitividad y asociatividad

Los principales estudios de competitividad están enfocados en determinar los factores que intervienen para lograr destacar y tener éxito en el mercado, es decir tener una ventaja competitiva. Por otro lado, los estudios de asociatividad están

enfocados en plantearla como una herramienta para incrementar la productividad y economizar, por lo cual se presenta como una manera de generar competitividad.

Entre los estudios que se encuentran en la literatura destaca el de Moyano, Puig, y Bruque (2008) el cual tenía como objetivo el analizar los elementos en los que se basa la competitividad de las cooperativas. Para ello se evaluaron elementos vinculados tanto al entorno como a las características internas de empresas relacionadas con sus procesos de producción y/o comercialización. Por lo tanto, las variables independientes se encontraban divididas en dos, los factores externos, es decir los factores políticos, económicos y sociológicos. Seguido de los factores internos que son información sobre las distintas áreas funcionales de la empresa y sobre elementos característicos de las cooperativas. Analizados los datos estadísticamente, se afirmó que son los factores internos los que en gran medida determinan la competitividad de estas empresas. La participación de los socios en los resultados junto a la flexibilidad para atender los requerimientos de los clientes es el determinante principal y se acentúa que las empresas cooperativas se encuentran en una mejor situación frente a las que no lo son, al conseguir mayores niveles de éxito competitivo teniendo más posibilidades de supervivencia.

En otro estudio de igual relevancia presentado por Barreto y García (2005), se propuso un modelo asociativo para el mejoramiento del nivel competitivo de las PYMES del sector confección del Estado Lara, Venezuela, agrupadas en la Asociación de Confeccionistas Textiles del Estado Lara (ACTEL). Para el logro de este objetivo se estudió una muestra de 21 empresas pertenecientes a dicha asociación, el modelo propuesto estaba constituido por tres elementos, que son la PYME, la competitividad y la asociatividad empresarial. La estrategia se fundamenta en asumir a la asociatividad como la herramienta colectiva más apropiada para el incremento del nivel competitivo. Este incremento se logra al mejorar el desempeño en todas las fases y las actividades del proceso empresarial, lo que permite en estas empresas el desarrollo de ventajas competitivas, al poder ofertar sus productos con la calidad, el nivel de precios y la agilidad requerida en el mercado. Lo anterior

requiere de una gestión apropiada que permita el cambio de la cultura individualista arraigada en las PYMES hacia una cultura de cooperación interempresarial.

Debido al entorno económico actual, las empresas de alto crecimiento tienen una relevancia especial por su contribución a la generación de empleo y riqueza. Por lo que se utilizan para desarrollar un estudio, Amat y Perramon (2011) con una muestra de cooperativas de alto crecimiento, analizan su perfil financiero e identifican los factores clave que contribuyen a su crecimiento. Para ello, esta muestra es comparada con el resto de cooperativas y con sociedades mercantiles de alto crecimiento en Cataluña, España. Los resultados que se obtuvieron muestran que los principales factores relacionados con su éxito son la obtención de ventajas competitivas basadas en la apuesta por las personas; las técnicas modernas de gestión; la calidad y la productividad; la innovación y la internacionalización. Adicionalmente, se observa que son empresas poco capitalizadas y con un crecimiento poco equilibrado. En las fortalezas se destaca un nivel aceptable de solvencia financiera a corto plazo y generan altos rendimientos de capital. Entre los desafíos pendientes de su modelo de negocio está el control de los gastos, la mejora de resultados y una mayor capitalización para prevenir mejor los riesgos financieros.

En un estudio elaborado por Feria-Cruz (2015) proporciona evidencia de la conformación del clúster de Innovatia en contextos territoriales y económicos específicos. Basándose en la manera en que las diversas empresas que conforman el clúster en el estado de Aguascalientes construyen sus relaciones mediante su nivel de integración con la finalidad de identificar la manera en que sus vínculos generan las condiciones que lleven a las empresas a realizar actividades de innovación para elevar su competitividad global. En dichos resultados se mostró que existe relación entre el nivel de integración de las empresas que conforman el clúster y el nivel de desarrollo en su forma de operar dirigido hacia la competitividad. En los distintos tipos de actores, las relaciones que adoptan y la capacidad de

integración, tanto de las empresas como de las instituciones de apoyo empresariales requieren ser fortalecidas que permita aumentar el nivel competitivo.

En torno a los distritos industriales se destaca según un estudio de Parra, García, Villaverde y Jiménez (2008) que la coexistencia de relaciones de cooperación y competencia entre sus empresas favorece la consecución de ventajas competitivas difícilmente reproducibles en otros contextos, por sus implicaciones en el desarrollo y difusión de nuevo conocimiento e innovaciones. Por lo que desarrollan un modelo explicativo que permite estudiar de manera integrada las relaciones de cooperación y competencia que se derivan de la pertenencia a un distrito industrial y su influencia en la generación de ventajas competitivas sostenibles. De acuerdo a la investigación realizada por los autores las empresas localizadas en un distrito industrial se verán sometidas a un aumento de la rivalidad entre ellas debido a su proximidad. Este incremento de la rivalidad en el distrito provoca un aumento en el incentivo de las empresas para comprometerse con las actividades de innovación como medio para enfrentarse a los desafíos competitivos.

Pasando a los sistemas productivos locales, abordando el estudio de Iglesias y Ramírez (2008) señalan que su configuración constituye una estrategia para la permanencia en el mercado de las pequeñas unidades de producción, cuya meta no es sólo competir con las grandes, sino mejorar las condiciones económicas y sociales de los entornos territoriales, principalmente locales. Enfatiza que una forma en la que los entornos territoriales menos desarrollados se integren al complejo mercado global es mediante la formación de este tipo de asociatividad.

Las redes empresariales plantean una adecuada estrategia en la cual la cooperación es un mecanismo en el que el intercambio de conocimiento complejo que no todas las empresas pueden desarrollar, se facilita su desarrollo. A través de un estudio González-Relaño (2015) en donde se aplicaron 263 encuestas a empresas, se caracterizan 181 casos con estos vínculos. Mediante la aplicación del análisis clúster, se reconocen cinco tipos de firmas concluyendo que las empresas

innovadoras de Andalucía captan poco conocimiento del exterior, debido a que predominan las redes regionales constituidas con organismos públicos de investigación.

1.2 Planteamiento del problema

En las organizaciones cada vez es más necesario desarrollar el tema de la competitividad, debido a que se manejan en un ambiente globalizado, en donde la competencia no solamente es local sino internacionalmente. De igual manera, al hablar de una PYME, presenta desigualdad derivada del acaparamiento del mercado por compañías más grandes, en torno a su composición. Es por ello, que diversos estudios (Amat y Perramon, 2011; Feria-Cruz 2015; González-Relaño, 2015; Parra, García, Villaverde y Jiménez, 2008) se han enfocado en abordar este tema, agregándole distintas variables, tratando de encontrar la que tenga mayor afectación al logro de este objetivo, que es el sobresalir entre las organizaciones del mismo giro.

Por consiguiente, se ha encontrado interés en la combinación de asociatividad y competitividad, dado que los principales estudios de asociatividad están enfocados en plantearla como una herramienta para incrementar la productividad generando competitividad. Entre ellos esta Moyano et al. (2008) que identifican los determinantes de la competitividad de las cooperativas. Asimismo, hay muchas propuestas de modelo asociativos para el mejoramiento de la competitividad en PYMES (Barreto y García, 2005) y el planteamiento de estrategias a base de la asociatividad para generar competitividad (Cervilla, 2007).

De igual manera, Fuentes, Osorio y Mungaray (2016) determinaron la importancia de las capacidades intangibles, donde se ubica la asociación con redes empresariales. En este sentido, se pretende avanzar en el conocimiento de los factores en los que se basa la competitividad de las asociaciones, más allá de los tradicionalmente analizados, como son sus características específicas y tomar en cuenta la integración existente entre las organizaciones (Cedeño y Ponce, 2009).

El diseño de clústeres se ha desarrollado principalmente en el sector industrial y agrícolas, frecuentemente aplicando métodos de enfoque cualitativo y mixto, en tanto que el enfoque cuantitativo, apoyado de análisis multivariados, matriz entrada-salida y cociente de localización, ha sido escaso (Tapia, Aramendiz, Pacheco y Montalvo, 2015).

La mortalidad de los negocios establecidos en el estado de Sonora, representa una variación del 50.68% en el primer año al 75.7% al paso de 10 años. Siendo el sector comercial el que cuenta con mayor volatilidad que el resto en cuestión de permanencia en el mercado, debido a que al paso de 10 años solo el 20% sobrevive en comparación del sector manufactura con un 25% y servicios 29%. Por otro lado, representado en años para su mejor entendimiento, la esperanza de vida al nacer de los negocios manufactureros es de 9.5 años en promedio, de los servicios privados no financieros es de 8 años y en los comerciales es de 6.6 años de vida (INEGI, 2014).

Por lo antes expuesto, se pretende analizar el impacto que provoca la asociatividad en una organización al momento de proponerse ser competitiva, respondiendo a la interrogante de ¿Cómo influye la asociatividad empresarial en la competitividad de las PYMES en Ciudad Obregón en el sector comercio?

1.3 Justificación

Se considera relevante aportar al conocimiento de la creación de competitividad mediante el uso de estrategias, que en este caso se plantea la asociatividad como una herramienta para posicionarse en el mercado, logrado vencer todos los riesgos que conlleva ser una nueva empresa o estar catalogada por el acrónimo de PYME. De esta manera, hacer frente a los monopolios y organizaciones extranjeras. Debido a que los negocios en el estado de Sonora tienen una mortalidad del 64% al paso de 5 años y en 20 años solo sobrevive el 16% (INEGI, 2016).

Así mismo, se requiere mantener un estado de bienestar social, lográndose mediante la disminución de la tasa de salida empresarial a través del conocimiento que se obtiene de emprendedores más experimentados. De esta manera, se implementan nuevas formas de gestión que permitan la adaptación constante a las necesidades innovadoras, flexibles, adaptativas, basadas en nuevos modelos de dirección y gestión organizacional (Acosta y Briones, 2012).

De acuerdo a Escandón, Rodríguez y Hernández (2013) las alianzas de las empresas buscan compartir el riesgo, dirigirse hacia la generación de economías de escala, manejar la subcontratación de algunos servicios o actividades, ofrecer soluciones rápidas en los diferentes escenarios cambiantes del entorno internacional y adquirir mayores ingresos en el menor tiempo posible. Sin embargo, a pesar de sus amplios beneficios no se emplea correctamente por lo que ocasiona que la mala integración no genere los resultados esperados.

Igualmente, son escasos los estudios que comprueben la relación positiva de la asociatividad en la obtención de competitividad en organizaciones del sector comercio, incluyendo el aspecto de la integración existente, que propicie esta iniciativa a la obtención de los objetivos planteados por las organizaciones al estar inmersas en una asociación o el considerar pertenecer a una. Así mismo, existen vacíos en la literatura sobre investigaciones que puedan precisar estrategias de aplicación en relación con las ventajas competitivas de las Pymes y que puedan especificar estrategias tomando en cuenta la generación de nuevos productos, el manejo de la organización y las posibles formas de asociación (Cevallos, 2016).

1.4 Objetivo

Determinar de qué manera influye la asociatividad empresarial en la competitividad de PYMES en Ciudad Obregón en el sector comercio, como una forma de crear ventaja competitiva en el mercado.

Objetivos Específicos

Analizar la relación entre la asociatividad empresarial y la competitividad en Pymes del sector comercio en Ciudad Obregón, para la creación de ventajas competitivas.

Conocer que tan dispuestas están a asociarse las Pymes del sector comercio, para poder desarrollar estrategias que propicien este interés.

Evaluar desde la perspectiva de los gerentes o administradores de Pymes los principales intereses por asociarse y porque no lo realizarían, para identificar las áreas de oportunidad en el manejo de esta estrategia.

1.5 Hipótesis

Las PYMES de Ciudad Obregón en el sector comercio al presentar un tipo de asociatividad empresarial cuentan con mayor competitividad que otras empresas con las mismas características que no se encuentran asociadas. Todo esto sustentado en la definición de asociatividad que maneja Santiago, Cruz, Acevedo, Ruíz y Maldonado (2015) desde el enfoque de articulación productiva, donde es vista como una estrategia que las empresas utilizan para elevar su competitividad, de igual manera en la teoría de la competitividad sistémica, en el nivel mesoeconómico se señala la importancia de la creación de capital organizacional, y para lograr lo anterior se propone la estrategia de articulación productiva entre empresas, entre sectores productivos e industrias (clúster) y finalmente entre regiones y países.

Esta articulación cuando es eficiente, genera economías de aglomeración, en donde se tiene como referente a Rosales (1997) quien determina a la asociatividad como un mecanismo de cooperación empresarial, en donde cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su integración en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para el logro de objetivos comunes, algunos de los cuales pueden ser oportunos, tales como la adquisición de materia prima; estar orientados hacia la

generación de una relación más estable en el tiempo, la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común; o dirigidos al acceso de financiamiento con garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

Gran número de autores han desarrollado la asociatividad en el marco de la competitividad entre ellos Amat y Perramon (2011); Barreto y García (2005); Cervilla, (2007); Fuentes, Osorio y Mungaray (2016); Martínez (2010) y Moyano, Puig, y Bruque (2008) sin embargo, pocos han logrado presentar los percances que visualizan los gerentes y las oportunidades que esperarían lograr al implementarla, logrando diagnosticar la tendencia positiva a la asociación representada en la adquisición de competitividad. El mayor obstáculo de las PYMES no es su tamaño, sino su aislamiento (Michalus, Hernández y Sarache, 2009).

Ho: La asociatividad empresarial no tiene influencia en la obtención de competitividad empresarial en las Pymes del sector comercio de Ciudad Obregón.

H1: La asociatividad empresarial tiene una influencia positiva en la obtención de competitividad empresarial en las Pymes del sector comercio de Ciudad Obregón.

1.6 Delimitaciones

El tema de investigación se centra en estudiar la competitividad, la cual se puede aplicar a una empresa o un país por lo tanto, es necesario destacar que en este caso se desarrollará en términos de las empresas (Botero,2014), más específicamente a las PYMES del municipio de Cajeme que pertenecen al sector comercio, tomando en cuenta únicamente las que tienen una antigüedad igual o mayor a 5 años, esto debido a que la esperanza de vida según INEGI (2016) al pasar de este tiempo aumenta la posibilidad de permanecer en el mercado.

2. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se hace una amplia definición del objeto de estudio en donde se desarrollan las variables seleccionadas, también se expone la conceptualización de las mismas, mostrando a diversos autores y por lo tanto diferentes visiones acerca de los conceptos que les asignan. Así mismo, se hace una recopilación de las teorías que dan origen a dichos términos a lo largo de la historia, para posteriormente señalar las formas en las que se han estudiado mediante la presentación de los modelos empleados en su medición. Por último, se sustentan dichos modelos y la relación que presentan ambas variables, mediante la utilización de estudios empíricos que narran a través de datos su relevancia en el ámbito científico administrativo.

2.1 Las pequeñas y medianas empresas

Es importante definir claramente en que consiste una pequeña y mediana empresa (Pyme) debido a que se requiere establecer bien lo que se estudia, para verificar que es lo mismo que han estudiado otros investigadores (Osteryoung y Newman, 1993). Así mismo, al indicar la situación actual en la que se encuentran facilitara

ubicarse en las condiciones de las Pymes como un punto de referencia, comprendiendo mejor las dificultades y oportunidades que deben superar o aprovechar.

Las empresas que son clasificadas con el acrónimo de Pymes cuentan con ciertas características que las representan, primeramente, el número de trabajadores debe ser mayor a 10 y menor o igual a 100 con la excepción del sector industrial que puede llegar a tener 250 empleados, por otro lado, sus ventas deben estar ubicadas entre \$4,010,000 hasta \$250,000,000 anuales (Diario Oficial de la Federación, 2009). De lo contrario, al ser menor estos criterios de los rangos establecidos se considera como una microempresa y al ser mayor, una empresa grande. Dependiendo, de cada sector económico es la manera en la que varían estas cifras como se muestra en la Tabla 1, de lo cual también dependen sus responsabilidades legales.

Tabla 1

Estratificación de Pymes

| Tamaño | Sector | Rango de número de trabajadores | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado ^a |
|---------|-----------------------|---------------------------------|--|------------------------------------|
| Pequeña | Comercio | Desde 11 hasta 30 | Desde \$4.01 hasta \$100 | 93 |
| | Industria y Servicios | Desde 11 hasta 50 | Desde \$4.01 hasta \$100 | 95 |
| Mediana | Comercio | Desde 31 hasta 100 | Desde \$100.01 hasta \$250 | 235 |
| | Servicios | Desde 51 hasta 100 | | |
| | Industria | Desde 51 hasta 250 | Desde \$100.01 hasta \$250 | 250 |

Notas. Fuente: Diario Oficial de la Federación, 2009. ^a Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

2.1.1 Las pequeñas y medianas empresas en el mundo

El crecimiento y el desarrollo de un país, se pueden ver reflejado en el nivel competitivo que tiene frente a otros países, siendo que su economía depende en gran medida del desarrollo de sus unidades económicas empresariales. Más en

específico debido a su alta contribución en el PIB (Producto Interno Bruto) del segmento de las pequeñas y medianas empresas, que representan el principal motor de desarrollo económico y de creación de empleo. Sin embargo, su relevancia no es sólo por su contribución en estos términos, también es debido a su aportación al dinamismo que permitirá una mejor adaptación frente a las cambiantes situaciones del mercado (Valdés y Sánchez, 2012).

Las Pymes son conscientes de que el mercado internacional actualmente está integrado por mayor cantidad de competidores que buscan al mismo tiempo conseguir incursionar en el mercado. Las que han permanecido, tienen gran participación en las economías nacionales, no solo por las aportaciones que generan a la producción, distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos. El potencial de generar empleos representa un medio para impulsar el desarrollo económico y proporcionan una mejor distribución de la riqueza, debido a que no se concentra únicamente en los monopolios (Van y Howard, 1993).

Sin embargo, las Pymes tienen algunas dificultades ocasionadas por su tamaño como lo es el acceso restringido a las fuentes de financiamiento, bajos niveles de capacitación en su personal, limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico. Otras cuestiones que afectan su crecimiento son la baja penetración en mercados internacionales, bajos niveles de productividad y baja capacidad de asociación administrativa (Reyes, 2007).

El porcentaje de fracaso de las Pymes en cualquier país es muy alto, al igual que su participación en la economía como se comentó con anterioridad, sin embargo, varían según el país, pero se mantienen en niveles muy similares. En España se encuentra que el 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años. Las estadísticas revelan una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación, siendo que más del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida (Ossa, Acosta, Leongómez y Jaramillo, 2015).

De un total de 2,858.532 de empresas 171,022 son Pymes en España según datos proporcionados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEySS) sobre las empresas inscritas en la Seguridad Social descrito en un reporte de abril del 2017 (INE, 2017). El tejido productivo de la Unión Europea está formado por 22 millones de PYMES, que representan el 99 por ciento de las empresas que operan en su territorio y aportan más de las dos terceras partes del empleo (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2015).

Por otro lado, solamente cerca de 10% de las pymes latinoamericanas exportan parte de su producción, en Europa la fracción de pymes exportadoras asciende al menos a 40% del total. Las pymes en América Latina forman un conjunto muy heterogéneo, que varía desde el autoempleo en situación de informalidad hasta la empresa innovadora con alta eficiencia y capacidad de exportación. Con la aplicación de políticas coordinadas, las pymes podrían ser agentes del cambio estructural a través de su contribución al aumento de la productividad (Comisión económica para América Latina y el Caribe, 2016).

En Argentina, las Pymes representan una parte importante de la estructura del producto nacional. Tales empresas constituyen el 97% del total de empresas pertenecientes al sector industrial, con un aporte del 49% en la tasa laboral formal. Sin embargo, estas empresas presentan diversos problemas que le restan eficiencia, productividad y competitividad, asociados principalmente a la informalidad de su gestión. Diferentes investigaciones permiten conocer el estado de situación de las PYMES argentinas. La Unión Industrial Argentina, a través del estudio de debilidades y desafíos tecnológicos del sector productivo, identifican como principales debilidades la escasa aplicación de una gestión metodológica y sistemática de calidad, layout de fábrica inadecuado, necesidades de actualización tecnológica, falta de herramientas de gestión que favorezcan la eficiencia de los procesos operativos y la toma de decisiones (Ottogalli et al., 2016).

De este universo, las Pymes, que básicamente corresponden al modelo familiar, suman 99% del total, con un promedio de 5.4 empleados. La cifra es similar en Estados Unidos (EE. UU.), donde se estima que 95% de los negocios son de tipo

familiar. En nuestro país, las grandes empresas son verdaderamente una minoría, aunque generan una parte considerable de los empleos y del PIB (INEGI, 2009).

2.1.2 Las pequeñas y medianas empresas en México

En el periodo 2013-2014, únicamente 2.2% de las empresas pequeñas y 5.6% de las medianas, tuvieron participación en cadenas productivas de valor. Del restante que participó en las estadísticas no está inmerso en dicho esquema de producción, destacando como razón principal la falta de información para el 73.5% de las empresas pequeñas y el 72.4% de las empresas medianas (INEGI, 2014).

Como consecuencia se han dado motivo de diseño de políticas encaminadas a promoverlas, apoyarlas para elevar su competitividad y enfrentar la competencia de un mundo globalizado, sin olvidar el mundo de los emprendedores, donde las empresas líderes son aquellas que adoptan modelos de subcontratación y alianzas estratégicas con Pymes, que gracias a su capacidad de adaptación y flexibilidad crecen en un mundo en constante cambio, demostrando además que cuando se organizan pueden superar las aparentes limitaciones de su tamaño (Suárez, 2001).

En el país de México se localizan 304,082 unidades económicas clasificadas como Pymes, se caracterizan por ser mayormente empresas familiares, el 85% de los microempresarios son jefes de hogar y sus familias dependen exclusivamente de los ingresos generados por este concepto. Los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009), indican que en el país existen 5.1 millones de unidades económicas que dan empleo a más de 27 millones de personas. Cada año se incorporan otras 400,000, la mayoría micro y pequeñas empresas.

2.1.3 Las pequeñas y medianas empresas en Sonora

En Sonora existen 83,141 unidades económicas en el Sector privado y paraestatal, en donde laboraban 571,754 personas de las cuales 9,896 unidades económicas son Pymes (DENU, 2016), Hermosillo económicamente fue el principal municipio que participó con el 30.6% de las unidades económicas, el 34.8% de personal

ocupado, el 41.0% de las remuneraciones y el 49.5% de la producción bruta total del estado. Por otro lado, Cajeme participó con el 16.8% tanto en unidades económicas como en personal ocupado, en producción bruta total y en activos fijos registró 10.7 y 9.4%, lo cual lo situó como segundo municipio en importancia económica del estado. Por lo que tiene una gran capacidad para posicionarse comercialmente y en conjunto de estrategias administrativas, las Pymes del municipio pueden llegar a tener resultados favorecedores que propicien el desarrollo económico del municipio (INEGI, 2009).

2.1.4 Las pequeñas y medianas empresas en el sector comercio en el municipio de Cajeme

Las Pymes en el sector comercio en el municipio de Cajeme son 399 unidades económicas, de las cuales en su mayoría se encuentran en desarrollo, es por esto que el gobierno cada vez apoya más a estas empresas como lo es el Comité Técnico del Fondo para el Fortalecimiento a la Microempresa en Cajeme, el cual apoya económicamente a las Pymes con el fin de que logren consolidarse (INEGI, 2016).

También como una medida de seguridad se plantea el brindar asesoría técnica a los microempresarios, a fin que el dinero que reciban sea bien invertido y que los nuevos negocios subsistan más de tres años. Todo esto con el propósito de querer disminuir la estadística de que el 60% de las empresas que nacen en México mueren antes de cinco años, por lo que buscan que puedan trascender más allá y generen riqueza. El Comité Técnico del Fondo para el Fortalecimiento a la Microempresas en convenio con INAES (Instituto Nacional de Economía Social) que es operado a través de la Secretaría de Desarrollo Económico Municipal apoya a los emprendedores con recursos de hasta 10 mil pesos y en Cajeme lleva vigente 17 años (H. Ayuntamiento de Cajeme, 2016).

2.1.5 Capacidades intangibles para la obtención de la competitividad en pequeñas y medianas empresas

Existe una relación entre las estrategias de crecimiento con los recursos que posee la empresa, debido a su tamaño y a sus propias características, las Pymes poseen recursos propios escasos. Por lo general el capital de los empresarios, su red de relaciones interpersonales y su formación, son insuficientes para acceder y reducir los costos de la obtención de los recursos externos, especialmente al tratarse de recursos financieros, sobre todo en la fase más crítica de su crecimiento (Martínez, 2010).

Así mismo, se requieren factores intangibles que ayuden a fortalecer la organización, entendiéndose como aquellos activos conformados básicamente por conocimiento e información que no tienen una identidad material y, por tanto, no son susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso. En la literatura económica se ha alcanzado un consenso para evidenciar el papel creciente del capital intangible en la explicación de ventajas competitivas, asociándola al crecimiento de la innovación tecnológica, mejoras en la productividad, reducción de costos, diferenciación de producto y aumento de calidad (Fuentes, Osorio y Mungaray, 2016).

En la actualidad, se concede gran importancia a la obtención de recursos intangibles, y entre ellos, en especial, al desarrollo de asociaciones que puedan favorecer el desarrollo de las mismas. Mediante una cooperación se implementan estrategias para sustentar los activos tangibles escasos en el caso de las Pymes. Para que la inversión en intangibles sea productiva y se pueda lograr una ventaja competitiva significativa es necesario que vaya acompañada por una inversión en recursos físicos. Por lo cual, los activos tangibles se establecen como condiciones necesarias, aunque no suficientes, para lograr el éxito empresarial, por lo tanto, la organización no debe desatender en ningún momento su atención (Valencia, 2006).

2.1.6 La asociatividad empresarial como un fenómeno evolutivo en las organizaciones

La globalización económica, como realidad forzosa de la cual ningún país está exento, ha generado cambios en los procesos productivos de las empresas modificando radicalmente las políticas comerciales en el ámbito mundial, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales, requieren rediseñar sus mecanismos de interrelación con el entorno y entre ellas mismas. Esta situación afecta también a las pequeñas y medianas empresas donde existen mayores debilidades estructurales y organizativas que les dificulta la consolidación de relaciones de confianza entre las empresas afines hacia el desarrollo de estrategias de trabajo colectivo como la contratación de servicios y la comercialización conjunta entre otros (Castellanos, 2010).

Por lo tanto, el uso de organizaciones que faciliten este proceso ayuda a que se realice en un ambiente de seguridad y respeto que sea propicio para la generación de ventajas competitivas, regulando los procesos y acuerdos que se pudieran llegar a establecer. Definiendo que la asociatividad se presenta a manera de un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa es libre de mantener su independencia jurídica y autonomía gerencial, por lo que decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con otras organizaciones para la búsqueda de un objetivo común que en este caso sería el generar ventaja competitiva ante otras empresas de su mismo giro (Barreto y García, 2005).

2.2 La competitividad y la asociatividad empresarial

El desarrollo de la competitividad conceptualmente se ha manejado de manera general a nivel país, posteriormente paso a ser más particular tomando en cuenta a las organizaciones, basándose en el hecho de que las empresas requieren ser competitivas para que el país lo sea. Debido a esto las primeras teorías que se presentan a continuación están dirigidas a la competitividad nacional o regional. Por otro lado, la asociatividad comenzó a aplicarse principalmente por industrias, actividades agrícolas o ganaderas, para posteriormente enfocarse a empresas del

sector servicio y comercial, volviéndose las teorías que abordan el tema más específicas a estas actividades.

2.2.1 La competitividad empresarial

El termino competitividad es entendido de distintas formas de acuerdo al giro que pertenece, a pesar de su uso generalizado continúa siendo un término en construcción (Fuentes, Osorio y Mungaray, 2016). Michael Porter, quien fue el primero en desarrollar este concepto estructurando un cuerpo teórico definía la competitividad en la capacidad para mantener y aumentar la participación en los mercados internacionales, ocasionando un incremento en el nivel de vida de la población. La cual se conseguía con el aumento de la productividad principalmente (Porter, 1990).

El concepto de competitividad, con anterioridad se manifestaba de una manera externa, en su posicionamiento en el mercado mundial, sin embargo, de igual manera se debe de buscar las causas en el interior de las empresas donde se están generando los aspectos contribuyentes a aumentarla. La competitividad de una empresa puede entenderse como su capacidad para posicionarse por encima de sus competidores en el mercado, en el cual coexisten multiplicidad de empresas que compiten entre sí por atraer la demanda de los consumidores, cada empresa busca obtener alguna ventaja frente a las demás, para aumentar su participación en el total de las ventas (Heredia, Castillo y Juárez, 2009). La competitividad depende, hoy en día, cada vez menos de la disminución de costos y la abundancia de los recursos productivos, y cada vez más del conocimiento (científico, tecnológico, de sistemas de información) y de la gestión de la tecnología (tecnología del producto, del proceso productivo, del proceso organizativo).

Para Ballina (2015) la competitividad es la necesidad de una organización de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual. Mientras que, para Fuentes, Osorio y Mungaray (2016) la ventaja competitiva empresarial debe reflejarse en el corto plazo, en el aumento del beneficio y en el largo plazo, se debe representar en el

crecimiento y poder de mercado. Por lo que Buckley, Pass y Prescott (1988) destacan que en la competitividad es importante, tanto la eficiencia que es alcanzar las metas al menor costo posible, como la efectividad que es alcanzar los objetivos indicados. Es por ello que la elección de las metas es crucial y la competitividad.

Posteriormente otros autores han definido este término a partir de estudios, como lo es Ballina (2015) quien presenta la competitividad como la necesidad de una organización de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual. Mientras que, para Fuentes, Osorio y Mungaray (2016) la ventaja competitiva empresarial debe reflejarse en el corto plazo, en el aumento del beneficio y en el largo plazo, se debe representar en el crecimiento y poder de mercado.

Por otro lado, Ahumada y Perusquia (2016) destacan en la competitividad de las empresas la importancia de que estas aprendan y que con el tiempo puedan replicar el conocimiento que se concentra en ellas a partir de los diferentes agentes involucrados en su operación, pudiendo ser empleados, directivos o clientes. Para Barrios, Peñaloza y Ramírez (2016) los factores de permanencia y éxito se pueden agrupar en tres grandes ámbitos: a) en el entorno de la empresa (económico, gobierno, competencia, entre otros), b) al interior de la organización (referidos a las capacidades y recursos), y c) en el ámbito personal (inherente al empresario), cuya incidencia es reconocida independientemente de la naturaleza, la ubicación y el tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande).

En relación al entorno de la empresa Benitez (2012) habla de la estrategia del océano azul, que es un enfoque innovador en relación a la estrategia de diversificación de Porter, impulsa la salida de mercados altamente competitivos que en este caso es el océano rojo, donde la competencia es abundante. Estos términos proponen buscar nuevos mercados con productos o servicios innovadores donde la competencia es irrelevante, es decir migrar o crear océanos azules. Para las Pequeñas y Medianas Empresas de Latino América puede ser una alternativa estratégica, pero significa que deben invertir en innovación que muchas veces no significa grandes inversiones de capital, pero sí de ingenio y creatividad.

De igual manera, Manrique y Vargas (2017) basan la competitividad en la innovación, principalmente en el diseño, considerando que se aumenta la competitividad a través de equipos internos conformados por profesionales de diferentes disciplinas (ingenieros de alimentos, profesionales de mercadeo, diseñadores industriales, diseñadores gráficos) encargados del diseño de nuevos productos y de su comunicación con enfoque en el desarrollo de empaques y en el posicionamiento de marca. Todo esto en el ámbito operativo, táctico y estratégico.

Para Botero (2014) la competitividad y la internacionalización son dos condiciones aliadas de la rentabilidad y de la sostenibilidad de las empresas en el tiempo. Considerando que una empresa puede estar atenta a las situaciones de entorno, dispuesta a generar internamente las dinámicas de transformación y adaptación permanentes para poder actuar en diversos contextos, como un proceso de internacionalización. Mediante la capacidad de la empresa de afrontar periodos variados de rentabilidad, para poder conseguir mayores oportunidades de desarrollo que le permitan garantizar su supervivencia y su crecimiento en el tiempo.

Sin embargo, Ciarniené y Stankeviciute (2015) por otra parte, señalan que a nivel empresa la competitividad puede expresarse por la capacidad financiera y operativa (ventas, beneficios, costos, inversiones en TIC, indicadores de rentabilidad, plazos, productividad, etc.), indicadores de cuota de mercado y gestión de competencias. Diferenciando de las necesidades de la industria y el comercio electrónico. Y así mismo separa 5 dimensiones que son: Dimensión del mercado, dimensión sociocultural, dimensión tecnológica, dimensión macroeconómica y dimensión gubernamental.

De igual forma, Ibarra, González y Demuner (2017) analizan que la competitividad se ha convertido en una línea de investigación trascendente porque puede ser analizada desde diversas perspectivas y todas ellas contribuyen a revelar una parte de la competitividad que se genera en una organización. Señalando que una de las más importantes y complejas es la competitividad sistémica, la cual es empleada en su estudio, utilizando las ocho dimensiones vertidas en el modelo de competitividad sistémica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a nivel de empresa, el cual

fue analizado de igual manera por Saavedra (2012) donde presenta la adaptación hecha por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la Pyme; visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización las cuales son: Planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y los sistemas de información.

Basándose en la teoría de la ventaja competitiva, manejando la variable de la responsabilidad social empresarial dentro de la perspectiva competitiva Villafán & Ayala (2012) la consideran una estrategia de diferenciación, debido a que la empresa al implementarla busca competir, ya sea en el producto o servicio, haciendo que el cliente perciba un mayor valor en él.

Es por ello que Vanegas, Botero y Restrepo (2014) le dan más relevancia como fuentes de ventaja competitiva empresarial a la afinación de los factores internos que son: producción, comercialización, logística y operaciones, innovación y desarrollo. Los cuales son traducidos vía precio, calidad y servicio que cumplen las expectativas de sus clientes en una mayor proporción en relación a los de sus rivales en un mercado específico.

En un estudio donde se analiza el efecto de los procesos de generación de capital social y las relaciones comerciales de la red, en el rendimiento competitivo de las empresas de turismo, Petrou y Daskalopoulou (2015) miden el desempeño de las empresas a través de su eficiencia productiva, indicando con este análisis que el efecto de la actividad de redes sobre el rendimiento y la capacidad de las empresas de gestionar decisiones implican relación en el rendimiento competitivo

En concordancia con lo anterior Mora-Riapiraa, Vera-Colinab y Melgarejo-Molinab (2014) asocian la competitividad a lo que ocurre fuera de la organización (políticas gubernamentales, estructura económica del país, características del mercado, variables regionales), pero depende estrechamente del desempeño interno de la misma entidad. La estrategia empresarial es un factor fundamental para alcanzar una posición dominante y exitosa en los mercados objetivo, conformada tanto por

la visión totalizante del negocio, como por la ejecución de acciones funcionales que integren cada una de sus áreas al logro del propósito de la organización.

Por otro lado, Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) manejan que existe una influencia de las habilidades gerenciales sobre la competitividad empresarial de las Pymes, indicando que los cambios que sufren las organizaciones afectan el operar de los funcionarios, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de estos a los resultados esperados por la entidad. Por lo tanto, los gerentes deben tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción profesional, por lo que se vuelve relevante que todos los gerentes estén dispuestos a asumir estos desafíos, implicando tener un manejo de las competencias básicas y esenciales en lo que respecta a su labor dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, para términos de este estudio la competitividad es entendida como la capacidad de las organizaciones para posicionarse en el mercado por encima de sus competidores, logrando esta preferencia mediante el desarrollo de factores internos y externos que involucra, las habilidades organizacionales en el interior y los elementos que afectan a la empresa directamente difícilmente controlables en el exterior como lo es la competencia, aspectos macroeconómicos y los clientes.

2.2.2 Teorías de la competitividad

Para este caso en particular se presentan cuatro teorías relacionadas con la competitividad, que redactan desde sus inicios la evolución del concepto, la teoría clásica del comercio internacional, las nuevas teorías del comercio internacional, la teoría de la visión de la empresa basada en recursos, la teoría de las 5 fuerzas de Porter y la teoría sistemática.

Por su parte, Otero, Salim y Carbajal (2006) describieron que la teoría clásica del comercio internacional, reflejaba que cuando una nación es más competitiva que otra en la producción de una mercancía, pero es menos eficiente que otra nación al producir una segunda mercancía, entonces ambas naciones pueden ganar si se especializan en la producción de la mercancía de su ventaja absoluta e intercambian

parte de su producción con la otra nación, a cambio de la mercancía de su desventaja absoluta. El beneficio del comercio surgiría porque habría la posibilidad a la división internacional del trabajo. Esto último, haciendo referencia a la teoría de la ventaja absoluta planteada por Smith (1776).

En el caso de que un país tenga ventaja absoluta de varios productos, el país superior debería exportar y especializarse en los bienes donde tuviera la más grande ventaja absoluta, mientras que el país inferior debería exportar y especializarse donde tuviera la menor desventaja. Todo esto de acuerdo a la teoría de la ventaja comparativa de Ricardo (1817).

La teoría de la visión de la empresa basada en recursos, o el término RBV fue acuñado por Wernerfelt (1984), pero Edith Penrose (1959) fue pionera en el desarrollo de la teoría al establecer que una firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos dispuestos entre los diversos usuarios y en un cierto plazo, dada una decisión administrativa. Cuando se observa el proceso de negocio de la empresa privada desde este punto de vista, el tamaño de la firma es mejor calibrado a través de la medición de los recursos productivos que emplea.

Las teorías clásicas, proporcionaba información del comercio interindustrial entre países, sin embargo, dejaba huecos en la explicación del comercio internacional intraindustrial y en que el comercio se producía mayoritariamente entre naciones de similares características en dotaciones factoriales, tecnologías y preferencias. Por lo tanto, surgen las nuevas teorías del comercio internacional, que analizan el porqué de la presencia de transacciones entre países de productos que son sustitutos cercanos (Otero, Salim y Carbajal, 2006).

La rivalidad en los mercados es favorable para que existan servicios o productos de calidad y los clientes tengan la capacidad de elegir lo que mejor se adapte a sus necesidades. Es decir, exige a las empresas a proporcionar un servicio de calidad superior o de lo contrario enfrentarse a pérdidas financieras. La teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter es un modelo para la gestión empresarial y para la gestión

económica que se enfoca en la rivalidad entre las empresas en un mercado específico.

Este enfoque es representado gráficamente en las 5 fuerzas llamadas el Diamante de Porter (1990), el cual dirige la competencia en un sector, destacando los factores de la rivalidad entre empresas existentes, el ingreso potencial de otras empresas, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el de los proveedores. Por consiguiente, se basa en que el objetivo de la estrategia competitiva es encontrar una posición dentro del sector de actividad en que la empresa actúa, con el propósito de defenderse de las fuerzas competitivas del mercado y, asimismo, utilizarlas a su favor (Suñol, 2006).

Posteriormente, se reagruparon las 5 fuerzas de Porter, agregando dos aspectos del entorno que antes no se visualizaban (competidores internacionales y de otros sectores), clasificándolas en tres grandes categorías: competencia actual, competencia potencial y poder negociador de los agentes-frontera. Destacando que la última categoría, representa el conjunto de los agentes económicos y sociales que integran el entorno competitivo y que pueden tener influencia en la capacidad de competencia de la organización. En consecuencia, es necesario negociar con los mismos, para propiciar el éxito de la estrategia empresarial. Este modelo se basa en el análisis de conglomerados industriales (clusters) en los que la competitividad de una empresa no depende solamente de propias características, sino también de las del contexto productivo en el que opera, (López, 2008).

La anterior teoría de Porter sirvió de referencia para que se elaboraran estudios en Latinoamérica sobre la competitividad a través del desarrollo de la teoría de la competitividad sistémica. Según escritos de Otero, Salim y Carbajal (2006) el Instituto Alemán de Desarrollo creó el concepto de competitividad sistémica en 1990, la que definen como las medidas dirigidas a objetivos y entrelazadas en cuatro niveles sistémicos, que son el meta, macro, meso y micro, que contribuyen a fortalecer la competitividad de las empresas locales.

En esta teoría se observa que la competitividad surge de la articulación, simbiosis y sinergias que se generan entre los elementos de la economía industrial con los

sociológicos, políticos y las innovaciones de las empresas. Por otra parte, al analizar de manera separada cada uno de los cuatro niveles se verifica que, en el caso del macro, éste se refiere a la existencia de un entorno económico y político estable. Micro, es aquel en el que las empresas operan con costos bajos, calidad en sus productos y con flexibilidad para enfrentar oportunamente los cambios en la demanda. El nivel meso, corresponde a la formulación y aplicación de políticas concretas para crear un entorno favorable para el desarrollo de las empresas y, finalmente, el nivel meta, en él se expresa la participación de la sociedad aportando valores culturales, consensos en torno a la dirección del cambio y en las habilidades de los agentes sociales para formular políticas y estrategias que influyen en la determinación de la competitividad de la empresa (CEPAL, 2001).

2.2.3 Modelos de la competitividad

Entre los modelos utilizados para analizar el concepto de competitividad se encuentra el de Heckscher-Ohlin (1919-1933). Este modelo sigue el supuesto de una competencia perfecta, tomando en cuenta dos sectores y dos factores de producción perfectamente móviles entre sectores (pero inmóviles entre países), tecnologías idénticas entre países y la única diferencia entre países es la dotación relativa de factores, es decir que este último componente es el que hace la diferencia en la capacidad para ser competitivas de las empresas.

Otro modelo de alta relevancia al momento de hablar de competitividad, es el propuesto por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) el modelo indica que la empresa incrementara gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado. Y basado en las 5 fuerzas de Porter está el modelo de Bueno (1991) el diagrama de las 10 fuerzas el cual establece tres aspectos para determinar lo que denomina diagnóstico de la empresa, que ayuda a conocer la posición competitiva de la empresa (situación actual de la empresa en sí misma y frente a la competencia) y formulación de la estrategia adecuada, decisión a largo plazo. Estos tres aspectos son: el diagnóstico financiero, diagnóstico de gestión o funcional y el diagnóstico estratégico o análisis estratégico.

2.2.4 La asociatividad empresarial

La asociatividad empresarial adquiere múltiples definiciones que se adecuan a los tipos de organizaciones. Para Santiago, Cruz, Acevedo, Ruíz y Maldonado (2015) recoge las formas más sofisticadas y avanzadas del llamado proceso de integración empresarial, su puesta en práctica fomenta el desarrollo de las empresas y sectores empresariales que las integran, impulsando el crecimiento económico y la capacidad competitiva de las localidades.

En la práctica, el concepto de asociatividad ha permitido la estructuración de algunas estrategias colectivas que utilizan las empresas para enfrentar el proceso de globalización desde lo local. Al hacer uso de esta estrategia, la actividad empresarial se realiza en el marco de redes formales e informales, relaciones y determinados eslabonamientos productivos con proveedores, clientes y mercados diversos, reflejando experiencias de desarrollo local (Narváez et al, 2009).

En este sentido, la asociatividad puede ser incorporada como una potencialidad, un recurso de acción organizativo que se plasma en las actividades y objetivos comunes de un colectivo, con mayor o menor grado de formalización (estructura o roles) y en los cuales existe una voluntad manifiesta de asociarse para realizar una actividad, que de forma individual no se podría desarrollar (Aguirre y Pinto, 2006).

Por lo tanto, la asociatividad es una estrategia colectiva que se ha ido constituyendo en un requisito para la sobrevivencia de las organizaciones, así como en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas (Castellanos, 2010). De esta manera, la asociatividad desde el enfoque de articulación productiva es vista como una estrategia que las empresas utilizan para elevar su competitividad, se propone como la estrategia a manejar, porque se ha implementado en diversos países latinoamericanos, para alcanzar la competitividad empresarial, en la cual los actores involucrados deben percibir el mejor modo para desarrollar sus propias estrategias y alcanzar sus objetivos.

Así mismo, Bada-Carbajala, Rivas-Tovarby y Littlewood-Zimmerman (2017) definen la asociatividad como una estrategia resultado de una cooperación de empresas en

función de un objetivo en común, en la que cada participante mantiene independencia jurídica y gerencial. Diversos estudios han estado enfocados en determinar las dimensiones que integran o afectan la adecuada integración en el proceso de asociatividad, entre ellos Akram et al. (2016) analizó el efecto del liderazgo relacional sobre el capital social organizacional. Los resultados sugieren que el liderazgo relacional desempeña un papel positivo y significativo en la generación estructural y relacional de capital social organizacional.

Para Araiza, Fernandez y Sanchez (2012) los factores que favorecen el desarrollo del capital social como confianza, compromiso, reciprocidad, cultura empresarial semejante, experiencia previa en cooperación, así como la ausencia de oportunismo, un ambiente cultural del negocio similar entre las empresas que cooperan y el apoyo de las políticas gubernamentales impulsan el proceso de la cooperación interempresarial. En específico el estudio identificó los factores del capital social presentes entre las Pymes de la industria metalmeccánica y se estableció que los factores de confianza y ambiente cultural del negocio similar entre las PyMES, se asocian con las actividades de cooperación por lo que de presentarse alguno de éstos, facilita el proceso. La presencia de confianza generalmente soportada en vínculos familiares y amistosos, así como la afinidad en la cultura de negocios, facilita el proceso de cooperación entre las pequeñas empresas.

Por otro lado, Figueiredo (2013) define el capital social como el valor implícito en las conexiones internas y externas de una red social, sin embargo, se encuentra comúnmente una gran variedad de definiciones interrelacionadas con el término. Estas definiciones tienden a compartir el pensamiento central de que las redes sociales tienen un valor económico, los contactos sociales y la forma en que estos se relacionan consigo mismos. De la misma manera, puede mejorar la productividad para los seres humanos y las organizaciones. Johnson y Sohi (2017) le brindan importancia al desarrollo o comercialización de nuevos productos partiendo de la teoría de la motivación, la oportunidad y la capacidad tienen un impacto positivo en el éxito de la implementación.

Mientras tanto, Mamun et al. (2016) clasifica el capital social como recursos tangibles o virtuales, que los individuos obtienen mediante la asociación con redes. El capital social es una combinación de diferentes entidades con dos elementos comunes; incluidos ciertos aspectos de la estructura; y facilita las acciones de los actores individuales o corporativos. Este se divide en tres dimensiones: relacional, estructural y cognitiva. La dimensión relacional se centra en el desarrollo y los tipos de relaciones a través de una cadena de interacciones, esta dimensión cubre las características y cualidades de las relaciones individuales, como el activo del comportamiento basado en la confianza y la confiabilidad, explicando que la fuerte conexión entre capital social y confianza. Señalando la confianza como el elemento fundamental del capital social, también incluyendo la calidad de las redes, que definen las obligaciones y expectativas.

A su vez, Medina, León y Torres (2016) determina que el capital social explica el valor que representa para las organizaciones considerar las relaciones sociales que se establecen dentro de éstas y con la comunidad, de igual forma es un recurso, que está compuesto por los siguientes elementos: las redes y relaciones sociales, las actitudes y comportamiento de los individuos, los recursos acumulados en la red, los intereses de intercambio, las normas de reciprocidad, los sistemas de sanciones y recompensas, la colaboración, el surgimiento de valores morales, la consolidación de la confianza, la lealtad, el compromiso cívico, la solidaridad, la responsabilidad social, la asociatividad y la ética.

Por otro lado, Mejía, Mendieta y Bravo (2013) propone la combinación de los factores de capital social e innovación como determinantes de la competitividad en Pymes con altos niveles de confianza. Los cuales tienen mayores probabilidades de llevar a cabo innovaciones. Definiendo la interacción social como una manifestación de la dimensión estructural del capital social. Roman, Gomez y Smida (2013) expone la intención de representar las redes de relaciones como instrumento para la eventual obtención de recursos. Centrando la atención a la dimensión relacional, se puede dar su análisis mediante la confianza, respeto por las normas tácitas o explícitas, obligaciones e identidad entre las partes involucradas.

Desde otro punto de vista, Solís y Limas (2013) determina el capital social como un conjunto de relaciones sociales que tiene lugar entre individuos formando una red. Es decir, este tipo de asociatividad posee una estructura, una dinámica y un nivel de calidad propios. Las organizaciones pueden compartir bienes materiales, mercancías, estados de cuentas bancarias, teléfonos móviles y/o recursos intangibles como conocimientos, asesoría profesional, información confidencial, intercambio de experiencias, estableciendo adecuadamente las normas que rigen la interacción.

En cuanto a Wegner, Alievi y Moreira (2015) resaltan que los acuerdos interorganizacionales y las redes empresariales cooperativas se han convirtieron en una estrategia importante para las empresas que enfrentan desventajas competitivas, las empresas especialmente pequeñas y medianas han adoptaron modelos de red a manera de superar problemas comunes que para este tipo de organizaciones resulta más difícil sobrellevar. En relación a esto, Zaefarian, Thiesbrummel, Henneberg y Naudé (2017) abordan que las empresas necesitan gestionar con éxito las relaciones comerciales para mantenerse competitivas, sin embargo, las estructuras de las relaciones deben alinearse con la estrategia empresarial de la empresa.

Por lo tanto, para términos de este estudio la asociatividad es entendida como un proceso de integración entre organizaciones que facilitan el cumplimiento de objetivos individuales y colectivos. Favoreciendo el desarrollo económico y administrativo, compartiendo habilidades, recursos y estrategias que posibilitan la permanencia y posicionamiento en el mercado. Para que la relación se pueda dar en buenos términos intervienen diversos factores como lo son la cooperación, cohesión social y flujo de información.

2.2.5 Formas de asociatividad

De esta manera, la asociatividad puede ser expresada de distintas formas, de acuerdo a las características que cumpla la asociación de las organizaciones involucradas. Existe estudios de experiencias exitosas (Amat y Perramon, 2011;

Barreto y García, 2005; Feria-Cruz, 2015; González-Relaño, 2015; Iglesias y Ramírez, 2008; Moyano, Puig, y Bruque, 2008; Parra, García, Villaverde y Jiménez, 2008), pero igualmente existe un desconocimiento por parte de los empresarios, quienes en ocasiones no saben de incentivos e instrumentos, que benefician a sus empresas, por lo que la ignorancia en cuanto a estos temas y por lo tanto, no quieren correr riesgos al asociarse con otras empresas.

2.2.5.1 Redes empresariales.

Las redes de empresa son una forma de asociatividad que en la actualidad tiene reconocimiento debido a su probado impacto en indicadores de competitividad y productividad empresarial (López, 2003). En este tipo de asociación se presenta un fenómeno complementario, al establecerse una relación estrecha y de largo plazo entre productores y usuarios, las organizaciones obtienen ventajas de coordinación, de especialización y aprendizaje colectivo, lo cual beneficia directamente a la gestión de las organizaciones involucradas (Cooke y Morgan, 1993).

Entre las características que definen a las redes empresariales esta que movilizan conjuntamente recursos y se realizan actuaciones comunes, otro elemento representativo desde la perspectiva de asociatividad es que al formalizarse, las empresas que se integran cooperan en función de la consolidación de un proyecto común que se traduce en objetivos conjuntos, compromiso para lograrlos y ausencia de competencia (Liendo y Martínez, 2001). El aprovechamiento que las empresas hagan de su pertenencia a la red o colectividad se verá representada por la determinación de las características únicas de la red en la que se encuentran debido a la heterogeneidad que presentan y a la posición concreta que la empresa tenga dentro de esa red.

2.2.5.2 Clúster

Los clústeres son un grupo integrado de empresas en su ramo geográficamente aproximadas, apoyadas por otras que les proveen productos y servicios, que con base en su integración generan ventajas competitivas como: mayor valor

agregado, acceso a nuevos mercados, incremento de la capacidad de negociación y estímulo en la formación de nuevos negocios (Bada y Rivas, 2010).

Porter (1998) define a un clúster como un grupo geográficamente aproximado de empresas interconectadas e instituciones asociadas en un campo en particular, enlazadas para complementarse. Los clústeres toman varias formas dependiendo de su profundidad y su sofisticación, pero la mayoría incluye el producto final o las empresas de servicios, los proveedores de insumos especializados, los componentes, la maquinaria y los servicios, las instituciones financieras y las firmas en relación con industrias.

De esta manera, los clústeres se extienden verticalmente en la cadena de valor incluyendo a proveedores e industrias auxiliares y lateralmente (horizontalmente o transversalmente) hasta la tecnología y sectores relacionados. Muchos además suelen incluir instituciones públicas, educativas (universidades y centros especializados de formación.), parques tecnológicos y servicios de información, reciclaje y apoyo técnico. Un clúster representa una forma de agrupación diferente a la tradicional, por lo que no deben confundirse con otro tipo de agrupaciones como las asociaciones sectoriales (OCDE, 1999).

Otro tipo de clúster es el institucional el cual puede ser definido como un ente con personalidad jurídica propia e independiente de la de sus miembros, que actúa como una institución que trata de mejorar la competitividad de todas las empresas que lo componen. La iniciativa de creación de clústeres Institucionales en determinadas zonas geográficas parte habitualmente de la Administración Pública, lo que se justifica por la falta de capacidad organizativa y financiera de las pymes que lo integran para iniciar este tipo de procesos. No obstante, las empresas que forman el clúster son el elemento fundamental, ya que el clúster está orientado hacia la mejora de su competitividad, tanto individual como de conjunto, así como a la promoción de relaciones interempresariales, difíciles de lograr de forma individual (Grajirena, Gamboa y Molina, 2004).

2.2.5.3 Distritos Industriales

Los distritos industriales son aglomeraciones de empresas que se dedican en conjunto a la producción y comercialización de un bien o servicio, aglomeración en la cual existen empresas dedicadas a todas las etapas de elaboración del producto: proveedores de materias primas, productores, ensambladores, comerciantes, etc.). De este tipo de aglomeración habló por primera vez el economista inglés Alfred Marshall en su libro titulado *Principles of Economics* (1890), donde señalaba una serie de rasgos comunes que encontró en algunas aglomeraciones industriales, como el de cuchillas en Sheffield y el de metal en la ciudad de Birmingham.

Un distrito industrial es mucho más que un simple clúster. Es una entidad socioterritorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada. En el distrito, al contrario que en otros ambientes, como las ciudades industriales, la comunidad y las empresas tienden a fundirse” (Becattini, 1992)

Los distritos industriales son sistemas productivos definidos geográficamente, caracterizados por un gran número de empresas que se ocupan de diversas fases y formas en la elaboración de un producto homogéneo. Un aspecto importante es que una gran proporción de esas empresas son pequeñas o muy pequeñas (Pyke y Sengenberger, 1992).

En términos económicos, se puede suponer que en un distrito industrial se tiene la existencia de una compleja red de cooperación y competencia entre empresas de tamaño pequeño y mediano, que se suponen las más capacitadas para enfrentar las rigideces del decadente modelo de producción Taylorista –Fordista, y que puede también dar lugar a un comportamiento económico que permite que los pequeños productores, si están unidos y recurren a determinadas estrategias y acciones colectivas, puedan enfrentarse con éxito a la competencia global y superar las barreras producto de las empresas de gran escala. Por lo tanto, cuando faltan la cohesión social y la confianza, el distrito industrial no se manifiesta.

2.2.5.4 Sistemas productivos locales

Un sistema productivo local es una red de empresas, que está integrada a su vez por una red de actores sociales, compuesta por una serie de relaciones económicas, sociales, políticas y legales. De este modo, el sistema productivo local es un entorno que integra y domina conocimiento, reglas, normas, valores y un sistema de relaciones (Vázquez, 2000).

La configuración de sistemas productivos locales tiene como finalidad constituirse en una estrategia para la permanencia en el mercado de las pequeñas unidades de producción, cuya meta no es sólo competir con las grandes firmas, sino contribuir a mejorar las condiciones económicas y sociales de los entornos territoriales, principalmente locales. El objetivo de este trabajo es enfatizar que una forma en la que los entornos territoriales menos desarrollados e incluso marginados se integren al complejo mercado global es mediante la formación de sistemas productivos locales, ya que es a través de la agrupación de organizaciones como se integran y fortalecen su estructura productiva, volviéndose más eficientes y competitivas (Iglesias y Ramírez, 2008).

2.2.5.5 Las alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son uniones formales entre dos o más organizaciones, son vínculos realizados con el propósito de formar asociaciones que ayudan a incrementar y fortalecer la competitividad (Rojas, Rincón y Mesa, 2014). Son sociedades en las que dos o más empresas trabajan en conjunto para lograr objetivos que son mutuamente beneficiosos. Las empresas pueden compartir recursos, información, capacidades y riesgos para lograrlo. Estas alianzas. Se caracterizan por buscar la armonía de la relación entre recursos y capacidades de las organizaciones partícipes en la alianza, con el fin de planificar labores en el mercado internacional (Burgers, Hill, & Kim, 1993).

La importancia de responder a los cambios que la globalización requería frente a un ambiente económico y tecnológico altamente dinámico. En este entorno, se consideró que, entre otras acciones, era importante participar en alianzas para poder competir de manera efectiva (Lynch, 1993).

Para Marshall, Nguyen y Bryant (2005), una alianza estratégica constituye una relación entre organizaciones en la que las partes conservan un determinado nivel de autonomía, pero son interdependientes en un importante grado. Esta conduce los recursos de dos o más firmas hacia un compromiso específico, conservando, en alguna medida, cierta independencia en su propiedad.

2.2.5.6 Otras formas de asociatividad

El término de asociatividad empresarial intenta agrupar la amplia diversificación de las formas de asociación organizacional existentes, es por eso que es necesario mencionar de igual forma, la existencia de otras formas de asociatividad en su mayoría temporales como lo son las alianzas estratégicas, los consorcios y las uniones temporales que han sido relevantes debido a las ventajas que representan, permitiendo el mejorar los procesos, compartiendo capacidades, que sin necesidad de fusionarse desarrollan procesos exitosos, convirtiéndose estas formas de asociatividad en una alternativa estratégica local, regional, nacional e internacional.

Las alianzas estratégicas, son acuerdos de organización y políticas de operación, en donde, empresas separadas comparten autoridad administrativa, establecen relaciones sociales y una posición conjunta. Además, se establece una relación fundamental que implica la cooperación de responsabilidades en un proyecto, es decir, la unión de esfuerzos y recursos para alcanzar mayor producción y mejores niveles de competitividad, a través de la economía solidaria.

Los consorcios son empleados cuando se requiere realizar un proyecto de gran tamaño en el cual las empresas involucradas no pueden por si solas concluirlo, debido a que no cuentan con las capacidades necesarias. Este término se puede referir cuando dos o más personas en forma conjunta presentan una misma

propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente de todas y cada una de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato. En consecuencia, las actuaciones, hechos y omisiones que se presenten en desarrollo de la propuesta y del contrato, afectarán a todos los miembros que lo conforman.

2.2.6 Teorías de la asociatividad empresarial

En el término asociatividad se manejan históricamente dos principales grupos teóricos que analizan la relación entre la asociatividad y crecimiento económico, el enfoque anglosajón y el enfoque de distritos industriales. Así como también, los modelos de eficiencia colectiva y el enfoque de cadena de valor. Partiendo de este punto, se presentan las teorías clásicas que fundamentan la presente variable como una estrategia efectiva para las organizaciones.

Las teorías de la asociatividad remontan sus comienzos con Marshall (1890), quien estudió los factores externos de las áreas industriales especializadas. La teoría de la interacción y los distritos industriales, explican que las condiciones más propicias para que haya aprendizaje se basan en la interacción que da lugar a “juegos repetitivos” que elevan la confianza y reducen los costos de transacción y de coordinación. Así mismo, la interacción acelera la difusión del conocimiento y la innovación, lo que es un bien “social” interiorizado por el conjunto de empresas en el “distrito”.

Por otro lado, la teoría de la localización industrial y de geografía económica trata de explicar por qué las actividades suelen concentrarse en ciertas áreas y no se distribuyen en forma aleatoria. Es conocido que este enfoque hace insistencia en el peso relativo del costo de transporte, en el costo final, lo que explicaría por qué algunas actividades suelen ubicarse preferentemente cerca de los recursos naturales, otras se localizan cerca de los mercados que van a abastecer, en tanto que otras pueden establecerse en cualquier lugar, en los cuales se produzcan beneficios, y se denominan economías de aglomeración. Weber (1929) identificó como economías de aglomeración las que experimentan las firmas como resultado

de incrementar la concentración espacial; por su parte, Hoover (1937) introdujo la distinción entre urbanización y economías de localización, principalmente por las externalidades relacionadas con la proximidad entre empresas (economías de localización), diferente a las externalidades asociadas con las ventajas urbanas generales (economías de urbanización).

Otra teoría que tiene relación con la asociatividad es la teoría del crecimiento que intenta explicar el desarrollo de los clústeres, estén o no basados en recursos naturales. Primero, estas nuevas teorías han demostrado la importancia de la acumulación de cierto recurso específico para explicar el crecimiento económico. En el plano teórico, hay fuertes indicios, en el sentido de que una vez acumulada una cierta masa crítica de capital humano, éste presenta fuertes externalidades y, en particular, se constituye en el principal factor de la atracción o expulsión de trabajadores y de capital físico de una determinada región.

La teoría de la agencia, representa la separación entre propiedad y control da lugar a la llamada relación de "agencia", de acuerdo con Jensen y Meckling (1976), que se puede definir como una relación contractual mediante la cual una persona, a quien se le denomina principal, designa a otra, denominada agente, para que realice algún servicio en su beneficio, de esta manera el principal debe delegar en el agente cierta autoridad y capacidad de decisión. El principal es el propietario de la empresa y delega una parte de responsabilidad a un subordinado.

A partir de la teoría de redes la entrada en los mercados exteriores es entendida como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes internacionales, significando que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de su red de contactos internacional (Johanson y Mattson, 1998).

2.2.6 Modelos de asociatividad

Entre los modelos de la asociatividad se identifica el diamante de la competitividad manejando las condiciones básicas para la formación de clústeres. Este enfoque

conceptual expone, que se destacan cuatro aspectos básicos en el clima de negocios que determinan las ventajas competitivas de las empresas. Al operar de forma simultánea en el tiempo y en el espacio, estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clústeres en algún determinado lugar. Los cuales son las condiciones de los factores, la estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas, incluyendo el esquema de las rivalidades que tienen entre sí, las condiciones de la demanda, la situación de las industrias relacionadas y de apoyo (Porter, 1980).

Otro modelo planteado en un estudio realizado por Michalus, Hernández, Hernández, Suárez y Sarache (2011) donde se propone un modelo de redes de cooperación entre MPyME's orientadas al desarrollo agrario local, sus principales características son que se está aplicando en la provincia de Misiones, Argentina con una economía agrícola y forestal, considerando el territorio como un sistema abierto, en constante interacción con un entorno caracterizado por los efectos de la globalización e internacionalización de las economías; el aumento descontrolado de la competencia; las crecientes exigencias de los clientes, muchas veces estimuladas por políticas consumistas que están por encima de las posibilidades reales de las economías en desarrollo; y la elevada, como también creciente presencia de "productos globalizados" en mercados locales que desplazan los productos nacionales, con adversas consecuencias, particularmente para el desarrollo endógeno a escala local. En este entorno también se integran otros territorios, organismos y/o países, con quienes existe o se establece una interacción voluntaria o incluso, involuntariamente, dando como resultado un continuo intercambio de información y recursos en ambos sentidos, a través de los límites del sistema, representado por el contorno en línea discontinua.

2.3 Estudios empíricos

En la siguiente sección se presentan los estudios empíricos relacionados con las variables a desarrollar, partiendo de la competitividad, demostrando como se ha estudiado hasta el momento y en qué sectores o tipos de organizaciones se presenta el análisis de este término. Para posteriormente, indagar en los estudios

referentes a la asociatividad tomando en cuenta los distintos tipos en los que se clasifican. Por último, se muestran los estudios más relevantes donde se plantea la relación entre las dos variables, demostrando los resultados positivos y las implicaciones que se generan.

2.3.1 Estudios empíricos de la competitividad

Los estudios empíricos que abordan el tema de la competitividad se centran especialmente en establecer estrategias de acuerdo a las características de las organizaciones analizadas, buscando agregar valor a los servicios, productos o a la misma empresa. Estas variedades de investigaciones están orientadas a visualizar la competitividad abordándola desde la perspectiva financiera, del mercado y el sistémico. De igual manera, en un enfoque microeconómico y macroeconómico.

Primeramente, se presenta el estudio de Flores y González (2009), el cual se aplica en el sector industrial de las Pymes de la región de Morelia, Michoacán donde se aplicarán los instrumentos de medición a 49 empresas, de las cuales sólo 39 proporcionaron información. El instrumento fue elaborado propiamente por los investigadores, que a partir de pruebas se elaboró la versión final del cuestionario, que contemplaba 50 preguntas, distribuidas en 7 bloques, datos generales, análisis del mercado, análisis de la tecnología, análisis de los sistemas, análisis de la calidad, análisis de los recursos humanos y análisis de las relaciones con proveedores, utilizando una escala de Likert.

Como resultados obtenidos, el índice de competitividad empresarial de las Pymes morelianas fue de un 70%, el cual se requiere impulsar a través de centros de investigación, vinculación empresarial y políticas públicas orientadas al desarrollo empresarial. Se recomendó capacitar a los administradores de dichas empresas en herramientas administrativas actuales que permitan elevar la competitividad de sus productos y abrir nuevas líneas de investigación, que permitan conocer más las PyMES y poder establecer planes de acción en el corto y largo plazo.

Posteriormente, debido a la importancia que las Pymes han originado se plantea el siguiente estudio de Iglesias y Ramírez (2008) que tenía como objetivo identificar

los factores que determinan su competitividad, analizando la relación que existe entre el éxito competitivo y cuatro factores relacionados con el ambiente interno de las Pymes. Es decir, los recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad, a través de una muestra de 405 empresas mexicanas. La metodología utilizada se basó en la revisión de estudios previos y planteamiento de hipótesis; trabajo de campo y análisis de datos; determinación de resultados y conclusiones del estudio. Los resultados muestran valores positivos y significativos en las variables de innovación, tecnología y planeación estratégica. La contribución del estudio fue la comprobación empírica en el contexto de México, respecto de los factores determinantes de la competitividad.

Se concluyó que las Pymes altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico. Indicando que las muestras de las empresas más exitosas planean estratégicamente en mayor medida que las de bajo rendimiento, dando un resultado de alto rendimiento con un 69%, bajo rendimiento 30% y significativo un 1%.

Finalmente, en el sentido de estudios relacionados con la competitividad Martínez Charterina y Araujo (2010) desarrollaron un modelo explicativo de la competitividad empresarial a partir de factores internos a la empresa. Para ello identificaron los factores de competitividad más importantes en el caso de las empresas manufactureras, así como las variables que permiten caracterizarlos, utilizando técnicas cualitativas basadas en entrevistas con directivos. Los factores resultantes fueron las capacidades directivas, las capacidades de innovación, las capacidades de marketing y las capacidades de calidad. Tras analizar estos factores bajo la visión de la empresa basada en Recursos (VBR), y definir sus escalas de medida, se planteó un modelo causal que relaciona cada uno de ellos con la competitividad de la empresa. Este modelo les brinda importancia especial a las capacidades directivas al plantear este factor como precedente del resto de capacidades de la empresa. El modelo es contrastado a través de la técnica de modelado con

ecuaciones estructurales utilizando una muestra representativa de la población de empresas manufactureras formada por 861 empresas.

2.3.2 Estudios empíricos de la asociatividad empresarial

Los estudios empíricos relacionados con la variable de asociatividad empresarial son clasificados de acuerdo al nombre asignado a dicha asociación y sus características. Todo esto, en respuesta a que las organizaciones se encuentran interactuando constantemente, son sistemas abiertos que interactúan con el medio ambiente, por lo tanto, sus estrategias internas y externas requiere estar trabajando en conjunto para que exista una adecuada integración.

Primeramente, debido al entorno económico actual, las empresas de alto crecimiento tienen una relevancia especial por su contribución a la generación de empleo y riqueza. Por lo que se utilizan para desarrollar un estudio, Amat y Perramon (2011) con una muestra de cooperativas de alto crecimiento, analizan su perfil financiero e identifican los factores clave que contribuyen a su crecimiento. Para ello, esta muestra es comparada con el resto de cooperativas y con sociedades mercantiles de alto crecimiento en Cataluña, España. Se diseñó un cuestionario que fue respondido por las cooperativas a través de entrevistas personales o telefónicas. El criterio para distinguir a los dos grupos se basó en el número de empleados dentro de una empresa. Se llamó a las cooperativas con menos de 7 trabajadores, y se hizo una entrevista cara a cara con las empresas que tenían un mayor número de empleados. De esta manera las 456 cooperativas que fueron válidas para este estudio, 84 de ellas se sometieron a una entrevista en persona y 372 fueron entrevistadas por teléfono.

Los resultados que se obtuvieron muestran que los principales factores relacionados con su éxito son la obtención de ventajas competitivas basadas en la apuesta por las personas; las técnicas modernas de gestión; la calidad y la productividad; la innovación y la internacionalización. Adicionalmente, se observa que son empresas poco capitalizadas y con un crecimiento poco equilibrado. En las fortalezas se destaca un nivel aceptable de solvencia financiera a corto plazo y

generan altos rendimientos de capital. Entre los desafíos pendientes de su modelo de negocio está el control de los gastos, la mejora de resultados y una mayor capitalización para prevenir mejor los riesgos financieros.

Las redes empresariales plantean una adecuada estrategia en la cual la cooperación es un mecanismo en el que el intercambio de conocimiento complejo que no todas las empresas pueden desarrollar, se facilita su desarrollo. A través de un estudio González-Relaño (2015) en donde se aplicaron 263 encuestas a empresas, se caracterizan 181 casos con estos vínculos. Mediante la aplicación del análisis clúster, se reconocen cinco tipos de firmas concluyendo que las empresas innovadoras de Andalucía captan poco conocimiento del exterior, debido a que predominan las redes regionales constituidas con organismos públicos de investigación.

En un estudio elaborado por Feria-Cruz (2015) proporcionan evidencia de la conformación del clúster de Innovatía en contextos territoriales y económicos específicos. Basándose en la manera en que las diversas empresas que conforman el clúster en el estado de Aguascalientes construyen sus relaciones mediante su nivel de integración con la finalidad de identificar la manera en que sus vínculos generan las condiciones que lleven a las empresas a realizar actividades de innovación para elevar su competitividad global. En dichos resultados se mostró que existe relación entre el nivel de integración de las empresas que conforman el clúster y el nivel de desarrollo en su forma de operar dirigido hacia la competitividad. En los distintos tipos de actores, las relaciones que adoptan y la capacidad de integración, tanto de las empresas como de las instituciones de apoyo empresariales requieren ser fortalecidas que permita aumentar el nivel competitivo.

3. MÉTODO

En el presente capítulo se desarrollará la descripción de los participantes en donde brindaran información relevante acerca de las variables manejadas, que son la competitividad y la asociatividad, detallando las características específicas que deben cumplir para ser considerados parte del estudio es decir el universo existente. De igual manera, se expondrá el diseño de la muestra y los criterios que controlarán la selección de la misma. En segundo término, se destacarán los materiales utilizados para medir las variables, es decir las técnicas de obtención de información y el proceso de realización del instrumento, determinando las dimensiones que se requieren para definir las variables de competitividad y asociatividad, es decir su operacionalización. Requiriendo la aplicación de pruebas que determinen la confiabilidad y validez del instrumento. Y, por último, se mencionará detalladamente el procedimiento que se necesitará para el desarrollo de la investigación que permitirá la reproducción del estudio por otros investigadores que deseen contribuir a lo que se plantearía.

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo, por lo tanto, se utilizará la postura del paradigma positivista que se enfoca a la explicación de los fenómenos. El método de estudio será verificativo debido a que se demostrara empíricamente en

qué medida se cumple el fenómeno analizado y sobre qué población es generalizable. Así mismo será enumerativo porque se va a calcular sistemáticamente las unidades de análisis.

El diseño de investigación es no experimental, por lo tanto, se analizará una situación que ya existe, estableciendo una relación en la cual las variables a manejar serían la competitividad como dependiente y la asociatividad de manera independiente, con un corte transversal debido a que solo se levantarán datos en una ocasión y tendrá un alcance correlacional. De igual manera, la selección de la muestra es probabilística, será elegida de forma sistemática, tomando un patrón de dos en dos conforme la lista obtenida del DENUÉ y debido a que muchos participantes se pueden negar a cooperar en contestar el instrumento de evaluación, por factores como lo es el tiempo que implica se pasaría a elegir al siguiente en la lista (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, 2014).

3.1 Sujetos

Para la realización del presente estudio se requerirá la participación de dueños o gerentes de empresas que cuenten con las características representativas de una Pyme de acuerdo a DENUÉ (2017) y así mismo sus actividades estén dentro del sector comercio. Por otro lado, la especificación de los participantes debe ser clara y precisa, evitando el sesgo que pudiera generar el encuestar a personas que no tienen relevancia en el presente estudio, es por ello que a continuación se describirá ampliamente las características que deben tener para formar parte del universo donde se determinará la muestra y se aplicará el método de recolección de información, que es una encuesta que cuenta con las características de realizarse a través de una entrevista o cuestionario aplicado a un grupo de personas, en este caso será un cuestionario aplicado a un subconjunto de la población para hacer inferencias sobre la misma, utilizando la modalidad en persona y por correo electrónico.

Las personas que formarán parte del universo para la selección de la muestra son dueños o gerentes que se encarguen de la administración de empresas que entran en la categoría de Pyme de acuerdo a la clasificación que hace el Directorio Económico Nacional de Unidades Económicas. Las Pymes en el sector comercio de Ciudad Obregón son 262 unidades económicas, de las cuales en su mayoría se encuentran en desarrollo (DENUE, 2017). Tomando en cuenta únicamente las pertenecientes al sector comercio y del giro empresarial vehículos de motor con un total de 68 Pymes y al giro de alimentos y bebidas con un total de 78 Pymes como se muestra en la Tabla 2.

A partir de este universo, se calculará el tamaño de la muestra sobre la que se obtendrán los datos, se aplicará la siguiente fórmula debido a que se conoce la población total (N).

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

En donde:

N = Total de la población

$Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$ (La seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (en este caso se desea un 3%).

Al realizar la fórmula da como resultado en vehículos de motor con un total de 68 Pymes, una muestra de 67 y al giro de alimentos y bebidas con un total de 78 Pymes la muestra es de 77 Pymes. Por lo tanto, se utilizará la población total debido a la poca variación que presenta y para la aplicación piloto se tomará un 15% de cada población como referencia, dando un total en alimentos y bebidas de 12 gerentes a encuestar y en vehículos de motor 10 gerentes a encuestar.

Tabla 2.*Distribución de la población por giro empresarial.*

| Caracterización de la muestra | |
|-------------------------------|----|
| Vehículos de motor | 68 |
| Pequeñas | 47 |
| Medianas | 21 |
| Alimentos y bebidas | 78 |
| Pequeñas | 55 |
| Medianas | 23 |

Nota. Fuente: Elaboración propia.

3.2 Materiales

A partir del marco teórico y de las necesidades de ajustes de los requerimientos de la investigación, se desarrolló en las siguientes etapas la elaboración y construcción del instrumento, con un enfoque de carácter exploratorio, se utilizaron diferentes técnicas para la recolección de datos, como la revisión bibliográfica, reformulación de instrumentos y la revisión por parte de expertos en el tema. En la primera fase se desarrolló la revisión y análisis bibliográfica de artículos de intereses correspondientes, centrándose en las siguientes categorías de análisis utilizadas en el proceso de búsqueda: dimensiones de asociatividad empresarial y competitividad empresarial. Siguiendo el desarrollo de tres etapas, primeramente, se identificaron publicaciones potencialmente relevantes en bases de datos. En una segunda etapa a partir de los títulos y resúmenes identificados, se realizó una primera selección de documentos en formato electrónico potencialmente útiles para finalmente descartar los que no presentaban datos relevantes en relación al objetivo de la búsqueda.

En la segunda fase enfocada al diseño del instrumento, a partir de 12 artículos científicos de cada categoría, es decir, dimensiones de asociatividad y competitividad empresarial, se desarrolló un cuadro de integración donde se analizaron todas las dimensiones que se han tomado en cuenta por parte de estos

autores para la medición de las variables de interés la cual se muestra a continuación, primeramente, en la Tabla 3, competitividad empresarial. De igual manera se muestran las dimensiones integradas de distintos autores para la variable de asociatividad empresarial en la Tabla 4.

Tabla 3.

Dimensiones de competitividad empresarial.

| Autor | Aspectos macroeconómicos | Gobierno | Competencia | Recursos Humanos | Capacidades directivas | Calidad | Innovación | Marketing | Recursos Financieros | Cultura | Sistemas de Información | Planificación estratégica | Organización interna | Rentabilidad | Perfil emprendedor | Comercialización | Manejo de inventario | Aprovisionamiento | Visión de globalización | Gestión ambiental | Capital social/relacional | Mob. Y equipo | Demanda | Inversión | Tecnología |
|--|--------------------------|----------|-------------|------------------|------------------------|---------|------------|-----------|----------------------|---------|-------------------------|---------------------------|----------------------|--------------|--------------------|------------------|----------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|---------------------------|---------------|---------|-----------|------------|
| Saavedra (2017) | x | | | x | | x | | | x | | x | x | | | | x | x | x | | | | | | | |
| Ibarra, González y Demuner (2017) | | | | x | | x | | | x | | | x | | | | x | | | | | | | | | x |
| Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) | | | | x | x | | | | | | | | | | | | | | x | x | | | | | |
| Manrique y Vargas (2017) | | | | x | x | | x | x | x | | x | x | | | x | | | | | | | | | | |
| Barrios, Peñaloza y Ramírez (2016) | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | | | | | | | | |
| Vanegas, Botero y Restrepo (2014) | | x | | x | x | x | | x | x | | | | | x | | | | | | | | | | | |
| Benitez (2012) | | x | x | | | | | x | x | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fuentes, Osorio y Mungaray (2016) | | | | | x | x | | | x | | | | | | x | | | | | | | x | x | | |
| Ahumada y Perusquia (2016) | | | | | x | | x | | | | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Mora-Riapiraa, Vera-Colinab y Melgarejo-Molinab (2014) | | | | x | | x | | | x | | x | x | | | | x | x | x | | | | | | | |
| Petrou y Daskalopoulou (2015) | | | | x | x | | | | | x | | | | | x | | | | | | | | | | x |
| Ballina (2015) | | | | x | x | x | x | | x | | | | | x | x | | | | | | | | | | |
| Villafán y Ayala (2014) | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | x | x | |
| Ciarniené y Stankeviciute (2015) | x | x | | | | | | x | | x | | | | | | | | | | | | | | | x |

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a Ahumada y Perusquia, 2016; Ballina, 2015; Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016; Benítez, 2012; Ciarniené y Stankeviciute, 2015; Fuentes, Osorio y Mungaray, 2016; Ibarra, González y Demuner, 2017; Manrique y Vargas, 2017; Mora-Riapiraa, Vera-Colinab y Melgarejo-Molinab, 2014; Saavedra, 2017; Vanegas, Botero y Restrepo, 2014; Vera-Colinab y Melgarejo-Molinab, 2014.

Tabla 4.

Dimensiones de asociatividad empresarial.

| Autor | Flujo de información | Colaboración | Proyectos en común | Canales de comunicación | Liderazgo | Motivación | Sentido de pertenencia | Trabajo en grupo | Aprendizaje organizacional | Confianza | Tamaño de la organización | Responsabilidad | Coordinación | Habilidades | Implementación de oportunidades | Actores directos | Agentes del entorno | Cohesión social | Servicios de apoyo | Relaciones | Políticas de gobierno | Compromiso | Marca en común | Expansión | Gobernanza | Estrategia administrativa | Procesos/rutinas | Integración | Anclaje Social (Tiempo de | Fuerza de vínculo | Dispersión geográfica | Frecuencia | Valores | Experiencias previas | Cultura compartida | Competencia |
|---|----------------------|--------------|--------------------|-------------------------|-----------|------------|------------------------|------------------|----------------------------|-----------|---------------------------|-----------------|--------------|-------------|---------------------------------|------------------|---------------------|-----------------|--------------------|------------|-----------------------|------------|----------------|-----------|------------|---------------------------|------------------|-------------|---------------------------|-------------------|-----------------------|------------|---------|----------------------|--------------------|-------------|
| Medina, León y Torres (2016) | x | x | x | x | x | x | | x | x | x | | | | | | | x | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Johnson y Sohi (2017) | x | | | | x | x | | | | | | x | x | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bada-Carbajala, Rivas-Tovarby y Littlewood-Zimmerman (2017) | | | | | | | | | | | | | | | | x | x | | x | x | x | | | | | | | | | | | | | | | |
| Zaefarian, Thiesbrummel, Henneberg y Naudé (2017) | | x | x | x | | | | x | | x | | | | | | | | | x | | x | | | | | | | | | | | | | | | |
| Wegner, Alievi y Moreira (2015) | x | | x | | x | | | | | x | | | | | | | | | | | | x | x | x | x | x | x | | | | | | | | | |
| Solís y Limas (2013) | | x | x | | | | | | | | | | | | | | | x | | | | | | | | | x | x | x | x | x | | | | | |
| Roman, Gomez y Smida (2013) | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | x | |
| Mejia, mendieta y bravo (2013) | | x | | | x | | x | x | | x | | | | | | | | | | x | | | | | | | x | | | | | | | | | |
| Araiza, Fernandez y Sanchez (2012) | | | | | | | x | | | x | | | | | | | | x | | | x | x | | | | | | | | | | | | x | x | |
| Akrama et al. (2016) | | | | x | x | x | | | | | | | | | | | x | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Figueiredo (2013) | x | | | x | | x | | | x | | | | | | | | x | x | | x | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mamun et al (2016) | | | | x | | x | | | | | | | | | | x | x | | | | | x | | | | | | | | | | | | | | x |

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a Akrama et al., 2016; Araiza, Fernandez y Sanchez, 2012; Bada-Carbajala, Rivas-Tovarby y Littlewood-Zimmerman, 2017; Figueiredo, 2013; Johnson y Sohi, 2017; Mamun et al., 2016; Medina, León y Torres, 2016; Mejia, mendieta y bravo, 2013; Roman, Gomez y Smida, 2013; Solís y Limas, 2013; Wegner, Alievi y Moreira, 2015; Zaefarian, Thiesbrummel, Henneberg y Naudé, 2017.

En la tercera fase se realizó la revisión de la estructura y comprensión del instrumento, simplificando y utilizando las dimensiones que más se repetían entre los autores, contemplando la opinión de un experto, como se muestra en la Tabla 5, las dimensiones seleccionadas para medir la competitividad empresarial son: Recursos humanos, capacidades directivas, calidad, innovación, recursos financieros, sistemas de información, planificación estratégica, aspectos macroeconómicos y comercialización.

Tabla 5.

Dimensiones de Competitividad

| Definición operacional | Indicadores |
|---|--|
| <p>Recursos Humanos</p> <p>Estrategia empresarial enfocada a las relaciones colectivas entre todos los trabajadores propiciando una participación activa en la empresa y así mismo la capacitación constante en todos los niveles (Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016; Ibarra, González y Demuner, 2017; Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo, 2017; Manrique y Vargas, 2017; Mora-Riapiraa, Vera-Colinab y Melgarejo-Molinab, 2014; Petrou y Daskalopoulou, 2015; Saavedra, 2017; Vanegas, Botero y Restrepo, 2014).</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional: Actitudes y valores que comparten los trabajadores de una organización medida mediante la comunicación interna efectiva (Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016). -Procesos de selección y reclutamiento (Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016; Ibarra, González y Demuner, 2017; Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo, 2017). -Capacitación y adiestramiento (Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016; Ibarra, González y Demuner, 2017; Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo, 2017). -Rotación y clima laboral (Ibarra, González y Demuner, 2017). -Compensaciones (Ibarra, González y Demuner, 2017). |
| <p>Capacidades directivas</p> <p>Características deseables del directivo referentes a la adaptación a nuevas situaciones, manejo de información, relación con la creatividad y la innovación en los procesos de la empresa (Ahumada y Perusquia, 2016; Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016; Fuentes, Osorio y Mungaray, 2016; Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo, 2017; Manrique y Vargas, 2017; Petrou y Daskalopoulou, 2015; Vanegas, Botero y Restrepo, 2014).</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Planificación corto plazo -Compromiso de los trabajadores -Nivel de negociación -Control de actividades -Experiencia (Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016) -Relación más estrecha y armónica entre los stakeholders (Villafán y Ayala Ortiz, 2014). -Procedimientos y formas de toma de decisiones (Ahumada y Perusquia, 2016). -Modelo organizativo de la empresa. -Uso de los procesos de diseño en el proceso directivo de la empresa (Manrique y Vargas, 2017) -Mecanismos, documentos, procesos y Políticas (Ahumada y Perusquia, 2016). |
| <p>Calidad</p> <p>Actividades requeridas para ofrecer un producto o servicio que cumpla con las características demandadas del consumidor y satisfaga sus necesidades (Ballina, 2015; Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016; Fuentes, Osorio y Mungaray, 2016; Ibarra, González y Demuner, 2017; Mora-Riapiraa, Vera-Colinab y Melgarejo-Molinab, 2014; Saavedra, 2017; Vanegas, Botero y Restrepo, 2014)</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Atención y satisfacción del cliente (Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016) - Normatividad -Grupos de trabajo y retroalimentación -Procesos certificados (Ibarra, González y Demuner, 2017). |

| | |
|---|---|
| <p>Innovación Capacidad de la empresa para adaptarse a entornos dinámicos y complejos, para responder a los cambios en tecnología y preferencias de los consumidores (Ahumada y Perusquia, 2016; Ballina, 2015; Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016; Manrique y Vargas, 2017).</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Investigación y desarrollo (Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016) -Frecuencia en la adquisición de nuevos productos. -Frecuencia en cambios sustanciales administrativos (Manrique y Vargas, 2017). -Implementación de nuevas políticas de trabajo (Ahumada y Perusquia, 2016). |
| <p>Contabilidad y finanzas/Recursos financieros Información contable de todos los movimientos de capital, empleada para la toma de decisiones y para visualizar el futuro de la empresa a través de proyecciones financieras (Ballina, 2015; Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016; Benítez, 2012; Fuentes, Osorio y Mungaray, 2016; Ibarra, González y Demuner, 2017; Manrique y Vargas, 2017; Mora-Riapiraa, Vera-Colinab y Melgarejo-Molinab, 2014; Saavedra, 2017; Vanegas, Botero y Restrepo, 2014).</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo de costos y contabilidad -Administración financiera -Normas legales y tributarias (Mora-Riapiraa, Vera-Colinab y Melgarejo-Molinab, 2014; Saavedra, 2017). -Planificación financiera (Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016). -Mantenimiento de buenos estándares financieros a través de una adecuada gestión financiera. -Planificación a corto plazo. -Sistemas de contabilidad de costos. -Presupuestos anuales. -Análisis financieros. -Endeudamiento. -Estructura de costos -Estrategias fiscales -Pago de impuestos -Inventarios (Ibarra, González y Demuner, 2017). -Medición del retorno de la inversión (Manrique y Vargas, 2017). |
| <p>Sistemas de Información Elementos electrónicos del manejo de la información, la cual tiene como función el generar conocimiento a partir de la información almacenada (Ahumada y Perusquia, 2016; Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016; Ibarra, González y Demuner, 2017; Manrique y Vargas, 2017; Mora-Riapiraa, Vera-Colinab y Melgarejo-Molinab, 2014;</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Sistemas de información gerencial y operativos (Ahumada y Perusquia, 2016; Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016). -Tecnologías de la información -Sistematización -Planes de contingencia (Ibarra, González y Demuner, 2017). |
| <p>Saavedra, 2017). Planificación estratégica Proceso de análisis continuo de objetivos, resultados, medidas correctivas y preventivas, considerando las fortalezas y debilidades del interior de la empresa, como también las amenazas y oportunidades del entorno (Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016; Ibarra, González y Demuner, 2017; Manrique y Vargas, 2017; Mora-Riapiraa, Vera-Colinab y Melgarejo-Molinab, 2014; Saavedra, 2017).</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Visión -Planificación largo plazo -Diferenciación (Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016) -Objetivos -Metas -Políticas -Análisis del entorno -Planes de contingencia (Ibarra, González y Demuner, 2017) - Proceso de Planeación estratégica - Implementación de la estrategia (Saavedra, 2017) |
| <p>Aspectos macroeconómicos Aspectos relacionados con el entorno en donde se desempeñan las empresas que tienen afectación directa en las mismas, es decir en relación al gobierno y las posibles competencias (Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016; Ciarniené y Stankeviciute, 2015). Comercialización</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Gobierno: Políticas fiscales, tipo de cambio e inflación. (Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016; Benítez, 2012; Ciarniené y Stankeviciute, 2015; Vanegas, Botero y Restrepo, 2014). -Competencia: Conocimiento de la competencia y nuevas tendencias. (Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016; Benítez, 2012). -Políticas de venta -Distribución |

| | |
|--|--|
| Proceso que involucra todas las acciones necesarias para que el producto o servicio llegue al consumidor final en tiempo y forma, teniendo como objetivo incrementar la participación en el mercado (Ibarra, González y Demuner, 2017; Mora-Riapiraa, Vera-Colinab y Melgarejo-Molinab, 2014; Saavedra, 2017). | <ul style="list-style-type: none"> -Relaciones clientes-proveedores -Investigación de mercados (Ibarra, González y Demuner, 2017) - Mercadeo nacional: mercadeo, ventas y distribución. - Mercadeo exportación: Plan exportador, competencia y aspectos de negociación. - Participación en eventos y ferias (Saavedra, 2017). |
|--|--|

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a Ahumada y Perusquia, 2016; Ballina, 2015; Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016; Benítez, 2012; Ciarnién y Stankeviciute, 2015; Fuentes, Osorio y Mungaray, 2016; Ibarra, González y Demuner, 2017; Manrique y Vargas, 2017; Mora-Riapiraa, Vera-Colinab y Melgarejo-Molinab, 2014; Saavedra, 2017; Vanegas, Botero y Restrepo, 2014; Vera-Colinab y Melgarejo-Molinab, 2014.

De igual manera, simplificando y utilizando las dimensiones que más se repetían entre los autores, contemplando la opinión de un experto, como se muestra en la Tabla 6, las dimensiones seleccionadas para medir la asociatividad empresarial son: Flujo de información, cooperación, cohesión social, relaciones, razones para aplicar asociatividad y razones para no se asociarse.

Tabla 6.
Dimensiones de asociatividad empresarial.

| Dimensiones de Asociatividad | |
|--|---|
| <p>Flujo de información</p> <p>Información distribuida y elabora para ser utilizada por distintos usuarios en el interior y exterior de la empresa, por lo tanto, circula entre distintas personas, sectores u organizaciones (Medina, León y Torres ,2016; Figueiredo, 2013; Johnson y Sohi, 2017; Wegner, Alievi y Moreira, 2015).</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Crear canales de comunicación que lleguen a todos los niveles de la organización. -Motivar a los trabajadores. -Aprendizaje organizacional. -Brindar importancia a los procesos de aprendizaje (cursos, entrevistas con expertos, conferencias, intercambio de conocimientos con especialistas de las diversas entidades). - Comunicación interna adecuada (Medina, León y Torres, 2016) |
| <p>Cooperación</p> <p>Actividades empleadas en las cuales las partes implicadas trabajan juntas para lograr objetivos mutuos. Por lo tanto, los actores involucrados combinan sus esfuerzos para construir una relación exitosa (Medina, León y Torres, 2016; Mejia, mendieta y bravo, 2013; Solís y Limas, 2013; Zaefarian, Thiesbrummel, Henneberg y Naudé, 2017).</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Nivel de cooperación (para innovar, para el mercado, administrar y financiamiento e incentivo fiscales). -Número de empresas con las que se colabora. -Eficiencia y eficacia de los resultados. -Coordinación -Compromiso -Integración -Responsabilidad (Johnson y Sohi, 2017; Medina, León y Torres, 2016). - Proyectos en común (Medina, León y Torres, 2016; Román, Gómez y Smida, 2013; Wegner, Alievi y Moreira, 2015; Solís y Limas, 2013; Zaefarian, Thiesbrummel, Henneberg y Naudé, 2017). |
| <p>Cohesión social</p> <p>Relaciones con la comunidad en las que la organización se encuentra insertada (Akrama et al., 2016; Araiza, Fernandez y Sanchez, 2012; Figueiredo, 2013; Mamun et al, 2016; Medina, León y Torres, 2016; Solís y Limas, 2013).</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Relaciones con la comunidad en las que la organización se encuentra insertada. -Nivel en la cadena de suministro. -Colabora con los proyectos comunitarios. -Beneficios obtenidos con el desarrollo de las buenas relaciones sociales establecidas con los |

| | |
|---|--|
| <p>Relaciones Rendimiento de los vínculos establecidos entre las organizaciones medida en integración, confianza, sentido de pertenencia, tiempo, dispersión geográfica y fuerza del vínculo (Johnson y Sohi, 2017; Solís y Limas, 2013).</p> | <p>actores del entorno. -Rendimiento de la relación -Anclaje Social, tiempo de relación. -Fuerza del vínculo, medida en la percepción que tienen los gerentes de la misma. -Dispersión geográfica, mide la centralidad teniendo en cuenta las relaciones indirectas. Indicador de la influencia indirecta y de la posibilidad de llegar fácilmente a otros actores. -Autonomía del rol (Johnson y Sohi, 2017) -Confianza -Sentido de pertenencia</p> |
| <p>Razones para aplicar asociatividad Motivos por los cuales las empresas optan por asociarse generadores de beneficios que son de su interés (Mejía, mendieta y bravo, 2013)</p> | <p>-Beneficios que se obtienen al practicar la asociatividad.</p> |
| <p>Razones para no se asociarse Motivos por los cuales las empresas no se asocian, basados en sus perspectivas y no necesariamente en la realidad (Araiza, Fernandez y Sanchez, 2012)</p> | <p>-Amenazas que perciben los empresarios por lo cual no se asocian.</p> |

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a Akrama et al., 2016; Araiza, Fernandez y Sanchez, 2012; Bada-Carabajala, Rivas-Tovarby y Littlewood-Zimmerman, 2017; Figueiredo, 2013; Johnson y Sohi, 2017; Mamun et al., 2016; Medina, León y Torres, 2016; Mejía, mendieta y bravo, 2013; Roman, Gomez y Smida, 2013; Solís y Limas, 2013; Wegner, Alievi y Moreira, 2015; Zaefarian, Thiesbrummel, Henneberg y Naudé, 2017.

En una cuarta fase se realizó una revisión de instrumentos de medición afines a las variables y dimensiones estudiadas (Meraz, 2015; Sánchez, Y., García, F. y Mendoza, 2014; Valenzuela, M. (2014), de donde se tomó referencia de posibles preguntas que integraran las dimensiones seleccionadas. El instrumento se dividió en tres apartados que son aspectos generales, asociatividad empresarial y competitividad empresarial, procurando obtener solamente la información relevante requerida en todos los apartados con especial cuidado en el de aspectos generales que está integrada por datos de las Pymes y de las personas que toman las decisiones.

Dentro de los apartados asociatividad empresarial y competitividad empresarial, se dividieron entre las dimensiones correspondientes procurando asignar a cada una de ellas una cantidad similar de ítems que no fuera menor a 5 contemplando la eliminación de alguno en la revisión de expertos como se muestra en el anexo 1, con un total de 138 ítems propuestos.

Para la realización de la validación de expertos se realizó un documento digital en formato Excel que integrara todas las especificaciones del instrumento, como lo es el nombre de la investigación, objetivos, preguntas de investigación, definiciones de

las variables, dimensiones, división de ítems en relación a su medición y, por último, los ítems para su revisión tomando en cuenta tres aspectos a evaluar que son la claridad, relevancia y coherencia, con un apartado especial de observaciones, retomando la propuesta de análisis de Moscoso y Soto (2017).

Se seleccionaron un total de 20 profesionales expertos en el área del contenido del instrumento, tomando en cuenta una tasa de respuesta de 12 expertos (60%). La matriz de revisión se hizo llegar por medio de sus correos electrónicos personales, pidiendo su apoyo de manera imparcial y voluntaria, al no tener relación directa con el desarrollo del cuestionario, es decir, evitando conflictos de interés. Así mismo, se les dieron a conocer los objetivos principales y las variables que se pretenden medir.

La tasa de respuesta fue de 7 expertos (35%) de los cuales 5 (25%) ponderaron los ítems de cada dimensión y 2 expertos (10%) revisaron en su totalidad la redacción y congruencia de la encuesta dando como resultado que es aceptable para su aplicación tomando en cuenta varias correcciones entre las más relevantes el agrupar ítems y reestructurar la redacción para mayor claridad.

De igual manera, se realizó la prueba de confiabilidad del instrumento en el programa estadístico SPSS, en donde se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.878 en la variable de asociatividad, que al ser mayor de 0.80 se considera aceptable y en la variable de competitividad se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.850 considerada también como aceptable dentro de los mismos términos, indicado en la Tabla 7.

Tabla 7.

Estadísticas de fiabilidad de asociatividad empresarial y competitividad empresarial.

| Variable | Alfa de Cronbach |
|----------------------------|------------------|
| Asociatividad empresarial | 0.878 |
| Competitividad empresarial | 0.850 |

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Para analizar los datos obtenidos es necesario que tengan una distribución normal es por ello que se requieren de pruebas del supuesto de normalidad la cual se puede abordar de diferentes maneras en las cuales se tiene mayor precisión en algunas.

Se puede dividir en tres análisis, primeramente, es la prueba mediante gráficos (más fácil pero muy imprecisa), es un primer acercamiento impreciso. El siguiente es mediante estadísticos descriptivos que tienen un nivel de precisión intermedio que son la curtosis y la asimetría. Y la última de mayor precisión es la prueba de hipótesis estadística.

Ho= La distribución de los datos es igual a la distribución normal

H1=La distribución de los datos es distinta a la distribución normal.

En la cual al analizarse los datos se determina si se acepta alguna de las hipótesis antes mencionadas. Para determinar la normalidad de datos, puede utilizarse la prueba de Kolmogorov-Smirnov cuando la muestra es igual o mayor de 50 y la de Shapiro-Wilk cuando la muestra es menor de 50. El resultado si es mayor que el error permitido (0.05), se acepta la hipótesis nula, la cual indica que existe igualdad en la distribución de los datos. Como se muestra en la Tabla 8, el resultado de normalidad de asociatividad empresarial en la prueba es menor que el error permitido por lo tanto se acepta la hipótesis nula que indica que la distribución de los datos no es normal, al igual que en la variable de competitividad como se demuestra en la Tabla 9.

Tabla 8.
Pruebas de normalidad de asociatividad empresarial.

| Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra | | |
|---|---------------------|-------------------|
| | | Asociatividad2 |
| N | | 88 |
| Parámetros normales ^{a,b} | Media | 2.6956 |
| | Desviación estándar | 1.19225 |
| Máximas diferencias extremas | Absoluta | .266 |
| | Positivo | .266 |
| | Negativo | -.157 |
| Estadístico de prueba | | .266 |
| Sig. asintótica (bilateral) | | .000 ^c |

Nota. a. La distribución de prueba es normal. b. Se calcula a partir de datos. c. Corrección de significación de Lilliefors. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9.
Pruebas de normalidad de competitividad empresarial.

| Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra | | |
|---|---------------------|-------------------|
| | | Competitividad |
| N | | 88 |
| Parámetros normales ^{a,b} | Media | 4.1750 |
| | Desviación estándar | .54665 |
| Máximas diferencias extremas | Absoluta | .198 |
| | Positivo | .130 |
| | Negativo | -.198 |
| Estadístico de prueba | | .198 |
| Sig. asintótica (bilateral) | | .000 ^c |

Nota. a. La distribución de prueba es normal. b. Se calcula a partir de datos. c. Corrección de significación de Lilliefors. Fuente: Elaboración propia.

De igual manera se procedió a analizar la asimetría y curtosis, la cual señala que la distribución es completamente simétrica si la puntuación es de cero, sin embargo, en la comunidad científica esta aceptado el rango de -1 a 1. Si los datos están dentro de este rango se consideran que los datos si son simétricos. Por otro lado, la curtosis es la altura que debería de tener una distribución normal y tiene igual rango a considerar para suponer la normalidad en los datos.

Como se puede mostrar en los resultados de la asimetría, el signo es negativo por lo que indica que los datos están movidos hacia la derecha, es decir hacia las puntuaciones positivas, sin embargo, están dentro del rango permitido. Si el signo fuera positivo los datos estarían movidos hacia la izquierda.

En relación a la curtosis, el cero indica que los datos tienen la altura de una distribución normal, al ser el signo negativo indica que los datos están más dispersos que una distribución normal, si el signo fuera positivo la agrupación hubiera sido mayor.

Una distribución muy dispersa se llama platicúrtica y una distribución más agrupada se llama leptocúrtica. Y si la altura es exacta es decir cero, es una distribución mesocúrtica. Por lo cual, en este caso tiende a ser mas dispersa, es decir platicúrtica como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10.
Pruebas de curtosis y asimetría de las variables.

| Estadísticos | | | Estadísticos | | |
|-----------------------------|----------|-------|-----------------------------|----------|--------|
| Competitividad | | | Asociatividad | | |
| N | Válido | 88 | N | Válido | 88 |
| | Perdidos | 0 | | Perdidos | 0 |
| Asimetría | | -.541 | Asimetría | | .437 |
| Error estándar de asimetría | | .257 | Error estándar de asimetría | | .257 |
| Curtosis | | -.673 | Curtosis | | -1.502 |
| Error estándar de curtosis | | .508 | Error estándar de curtosis | | .508 |

Nota. Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, entre las normalidades de los datos que afectan la predicción de los datos esta la multicolinealidad, se dice que un modelo tiene multicolinealidad cuando existe correlación entre tres o más variables independientes, esto reduce el poder predictivo del modelo. Si la correlación fuese de dos variables independientes se habla de colinealidad. En este caso se analiza la matriz de correlación para saber si las variables independientes se relacionan entre sí.

Como se puede analizar existe multicolinealidad entre la dimensión flujo de información con relación a las demás dimensiones que comprenden la variable independiente con valores por arriba de del 0.80 a excepción de la dimensión de razones para no asociarse, por lo que se podría considerar su eliminación.

Tabla 11.
Matriz de correlaciones Rho de Spearman.

| Variable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|---|
| Competitividad | 1 | | | | | | |
| Flujo de información | 0.387** | 1 | | | | | |
| Cooperación | 0.374** | 0.906** | 1 | | | | |
| Cohesión Social | 0.100 | 0.877** | 0.715** | 1 | | | |
| Relaciones | 0.134 | 0.880** | 0.775** | 0.945** | 1 | | |
| Razones para asociarse | 0.270* | 0.437** | 0.370** | 0.199 | 0.196** | 1 | |
| Razones para no asociarse | -0.210* | 0.198 | 0.113 | 0.296** | 0.306** | 0.129 | 1 |

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas). Fuente: Elaboración propia.

Al realizar la matriz de correlación de todas las dimensiones como se muestra en la Tabla 11 se puede analizar que el flujo de información tiene una correlación media positiva con la competitividad ($r=0.387$; $p=0.01$), al igual que la cooperación que tiene una correlación media positiva ($r=0.374$; $p=0.01$). Por otro lado, la cohesión social tiene una correlación baja positiva ($r=0.100$; $p=0.01$), al igual que las razones para no asociarse, pero en negativo ($r=-0.210$; $p=0.01$). Relaciones mantiene una correlación media fuerte positiva ($r=0.134$; $p=0.01$) al igual que razones para asociarse ($r=0.270$; $p=0.01$).

3.3 Procedimiento

Para la realización de la presente investigación se requirió primeramente una revisión exhaustiva de la literatura existente para llevar a cabo la operacionalización de las variables manejadas, determinando claramente los indicadores que miden cada dimensión y así mismo constituyen la conceptualización de la competitividad empresarial y la asociatividad empresarial. Posterior a la realización del instrumento

de medición se aplicarán las diversas pruebas correspondientes para su validación como se describió en el apartado anterior.

Seguido de la elaboración de la encuesta integrada por las dos variables, se procederá a su aplicación a toda la muestra calculada, para ello se necesitará obtener la información de los datos generales de las Pymes seleccionadas de acuerdo a sus características como lo es el número telefónico, correo y dirección, que permita la interacción con la empresa facilitando la aplicación del instrumento. Para la obtención de dicha información se requerirá la revisión de páginas oficiales del gobierno como lo son INEGI, DENUE, Secretaría de economía y Cámaras nacionales relacionadas.

Una vez que se obtuvieron los datos, para analizarlos se requirió introducirlos a una base de datos en un programa estadístico, el cual en este caso es el SPSS, posterior a ello se aplicaron diversas pruebas estadísticas que ameriten los datos como lo es la correlación de Spearman y de regresión múltiple para comprobar la relación existente entre estas variables y comprobar la hipótesis de investigación. Por otro lado, se aplicó estadística descriptiva que facilitó el análisis previo a la aplicación de la estadística inferencial.

Por último, de acuerdo a los resultados obtenidos de los análisis estadísticos se plantearon resultados concretos que determinan si la hipótesis es acertada o rechazada, cumpliendo con el objetivo establecido de determinar si la asociatividad tiene relación con la creación de competitividad en este tipo de empresas. Contrastando lo que se dice en la literatura con la realidad analizada para la realización de las discusiones y recomendaciones para futuras investigaciones. Siendo uno de los apartados más relevante que no se deben de dejar de mencionar, debido a que de esto parte el avance en los temas abordados.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo está enfocado en la descripción de los resultados obtenidos de acuerdo al análisis de datos y así mismo en comparación con la literatura encontrada se plantean las discusiones respecto a los resultados encontrados por otros estudios enfocados a las mismas variables.

El propósito es mostrar los resultados de la investigación realizada para ver las interacciones entre la variable dependiente y la variable independiente a través del análisis de correlación. Dicho análisis se ejecutó mediante el uso del paquete Statistical Product for Service Solutions (SPSS) versión 22.0 para Windows.

4.1 Resultados

De acuerdo al estudio realizado por Santiago (2014) en el cual se utilizaban las pruebas de correlación de Pearson y regresión lineal, que tenía como objetivo analizar la relación entre las variables asociatividad, ventajas competitivas y competitividad en las agroindustrias alimentarias de la región de los Valles Centrales, Oaxaca. Se optó por realizar el análisis de correlación debido a que el coeficiente de correlación muestra el grado de relación o asociación entre las

variables, en este caso asociatividad y Competitividad. Sin embargo, debido a que los datos no tienen una distribución normal se aplicó la prueba Spearman.

El grado de relación lineal puede variar desde una correlación negativa perfecta de -1.0 hasta una correlación positiva perfecta de +1.0. La magnitud de la relación está indicada por el valor absoluto del coeficiente de correlación donde, entre mayor sea la magnitud de correlación más fuerte es la relación entre las variables.

De igual manera al emplear este análisis se puede asegurar que los resultados son generalizables a la población y que no son específicos de la muestra utilizada para la estimación, por ello, se examinó el valor de la r^2 ajustada, según Hernández, et. al (2014).

Los resultados de la correlación muestran que existe una relación significativa entre ambas variables al ser mayor que el error permitido (0.05), se rechaza la hipótesis de independencia y se asume que las dos variables están relacionadas, de igual manera por su cercanía a la media aceptable de 0.5. Por lo tanto, se puede decir que la asociatividad esta correlacionada en un 20.3% a la variable dependiente que es la competitividad de las Pymes en Ciudad Obregón, indicado en la Tabla 12.

Tabla 12.

Correlación entre las variables asociatividad empresarial y competitividad.

| | | Correlaciones | |
|----------------|----------------------------|----------------------|----------------|
| | | Asociatividad | Competitividad |
| Asociatividad | Coeficiente de correlación | 1 | .203 |
| | Sig. (bilateral) | | .058 |
| | N | 88 | 88 |
| Competitividad | Coeficiente de correlación | .203 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | .058 | |
| | N | 88 | 88 |

Nota. Fuente: elaboración propia.

Los resultados del análisis de regresión lineal muestran que, de acuerdo al coeficiente de determinación r^2 ajustada, se puede decir que el 13.4% de la

generación competitividad puede ser explicada por la variable asociatividad como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 13.

Resumen del modelo asociatividad y competitividad empresarial.

| Resumen del modelo | | | | |
|--------------------|-------|------------|---------------------|---------------------------------|
| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación |
| 1 | .380a | 0.144 | 0.134 | 0.50368 |

a. Predictores: (Constante), Asociatividad

Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, la ecuación para las predicciones sería de $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$ donde:

β_0 : El valor de la ordenada donde la línea de regresión se intercepta al eje

Y. β_1 : El coeficiente de regresión poblacional (pendiente de la línea recta).

ε : El error.

$$\text{Competitividad} = (0.134)X + \varepsilon$$

Y de igual manera al tomar en cuenta las dimensiones de asociatividad:

$$\text{Competitividad} = (0.387)X_1 + (0.374)X_2 + (0.100)X_3 + (0.134)X_4 + (0.270)X_5 + (-0.210) + \varepsilon$$

Donde:

X1=Flujo de información

X2= Cooperación

X3= Cohesión Social

X4= Relaciones

X5= Razones para asociarse

X6= Razones para no asociarse

Entre las razones por las cuales no consideran aplicar la asociatividad empresarial las Pymes del sector comercio son, el considerar que no comparten los mismos

objetivos seguido de la desconfianza que se presenta hacia las demás empresas principalmente por cuestiones de inseguridad en la región y seguido de la falta de interés por parte de los involucrados en donde cuestionan que por falta de integración o participación se abandonó la asociación, como se muestra en la Figura 1.

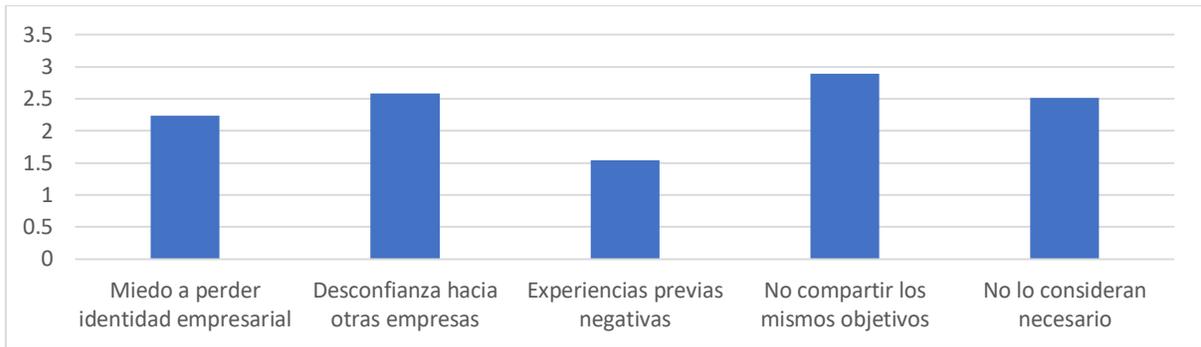


Figura 1. Razones para no practicar la asociatividad empresarial

Por otro lado, entre las razones por las cuales se asociarían está el conseguir asesoría de expertos como se muestra en la Figura 2, donde se retoma la respuesta de un participante, la cual declara que solamente se asociaron para adquirir un curso de atención al cliente. La segunda razón que consideran más importante es el mejorar la imagen de la empresa, todo esto con publicidad como consecuencia de la llegada de nuevos actores al mercado; el cambio de hábitos de consumo mediático y el que las marcas se estén digitalizando como señala Fernández (2017) en su estudio sobre la industria publicitaria y la publicidad digital.

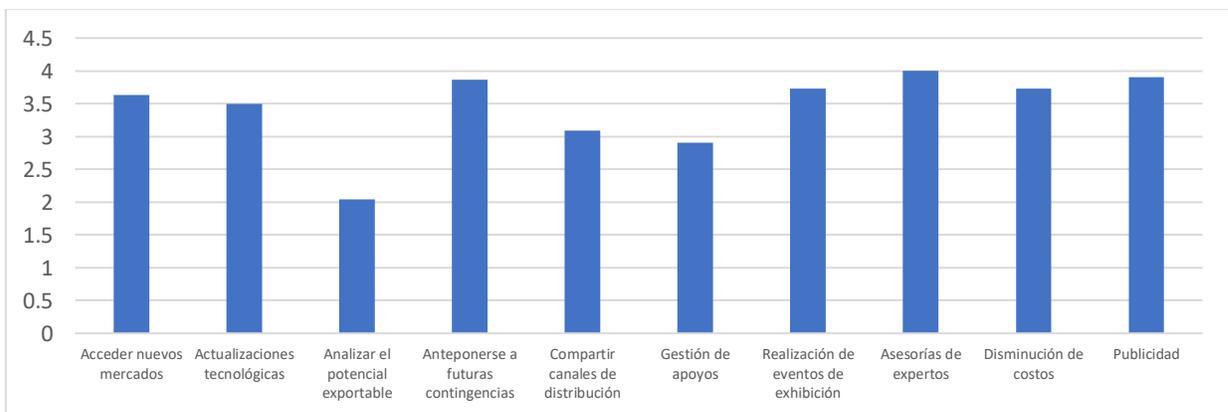


Figura 2. Razones para practicar la asociatividad empresarial

Por último, se obtuvo que las Pymes del sector comercio del giro empresarial vehículos de motor están asociadas en un 55% a diferencia de alimentos y bebidas en un 45%, esto como resultado de la importancia del giro empresarial en la región y de igual manera los antecedentes de asociaciones en especial en clústeres como se muestra en la Figura 3.

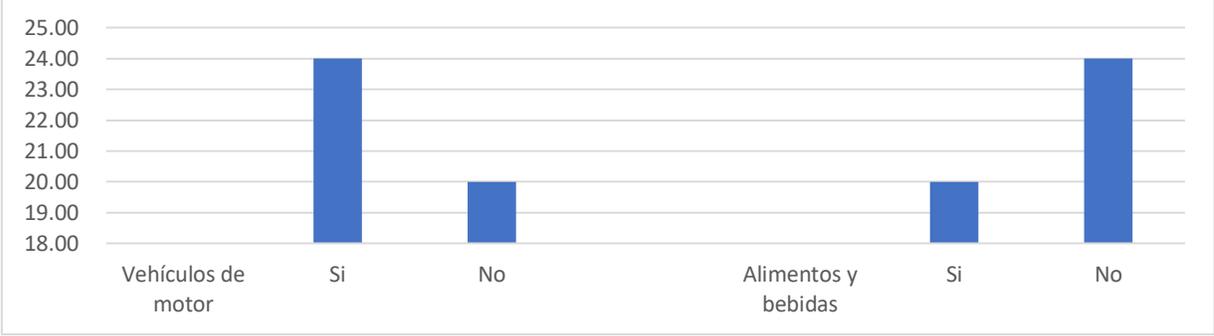


Figura 3. Asociatividad empresarial en el sector vehículos de motor, alimentos y bebidas.

4.2 Discusión

Se encontró una relación entre las variables como lo señalaban lo estudios de Amat y Perramon (2011); Barreto y García (2005); Feria-Cruz (2015) y Moyano, Puig, y Bruque (2008). Donde se establece una relación positiva al igual que en el estudio de Parra et al. (2008) en donde la coexistencia de relaciones de cooperación y competencia entre las empresas se destaca que favorece la consecución de ventajas competitivas difícilmente reproducibles en otros contextos, por sus implicaciones en el desarrollo y difusión de nuevo conocimiento e innovaciones.

De igual manera, Iglesias y Ramírez (2008) señalan que la asociatividad constituye una estrategia para la permanencia en el mercado de las pequeñas unidades, cuya meta no es sólo competir con las grandes, sino mejorar las condiciones económicas y sociales de los entornos territoriales, principalmente locales.

Sin embargo, en base al estudio de Santiago (2014) en donde se realizó un análisis bastante similar al empleado en el presente estudio variando en el sujeto, debido a que en Ciudad Obregón se carece de una base de datos que pueda precisar las organizaciones asociadas en el sector comercio a diferencia de otros sectores industriales. En los resultados obtenidos a pesar de ser positiva la relación, resulto ser menor que en el estudio de Santiago (2004) con una diferencia de 0.542 a 0.203 en la correlación de Pearson, como resultado de la variación del sector, región y factores externos que afectan las habilidades directivas, como lo son la economía, inseguridad y la falta de cultura sobre la asociatividad, al considerarla solamente como la unión jurídica de las empresas en donde se niegan a participar por desconfianza hacia las demás Pymes como se mostró en la Figura 1.

5. Conclusiones y recomendaciones

En la siguiente sección se presentarán las conclusiones en función de los objetivos planteados al inicio del estudio, para posteriormente de acuerdo a las implicaciones encontradas se darán recomendaciones para futuros estudios que partan de similares circunstancias y variables. De igual manera se destacarán las principales aportaciones de la investigación para concluir con la identificación de futuras líneas de investigación apoyadas en los resultados obtenidos.

5.1 Conclusiones

Entre los principales hallazgos en la investigación se encontró que la asociatividad presenta una relación en la obtención de competitividad en Ciudad Obregón en el sector comercio específicamente en el sector vehículos de motor donde se requiere de mayor especialización para mantener el buen funcionamiento del negocio al contrario del sector de alimentos y bebidas que al igual se encontró una correlación positiva entre las variables analizadas, sin embargo resulta relevante que la atención que se les brinda a los clientes no requiere de mayor especialización

debido a que es una transacción comercial común sin necesidad de algún tipo de asesoría detrás del proceso de venta.

Los principales factores que intervienen para aplicar la asociatividad es el interés por capacitarse o adquirir ciertos conocimientos dentro de asesoría de expertos y en segundo lugar se le da importancia a la publicidad que hoy en día es de los determinantes para los clientes, siendo muy efectiva en cuestiones de atraer nuevos clientes y mantener los ya existentes. En donde, la mayoría de los empresarios o administradores de las Pymes no cuentan con este conocimiento y tiempo para llevar a cabo una campaña publicitaria que resulte eficiente.

Es relevante destacar como a pesar de ser uno de los factores más indispensables en un negocio el financiamiento o la obtención de recursos para las Pymes de dicho sector resulta poco atractivo el asociarse para adquirir algún tipo de financiamiento, principalmente por la cultura que se vive en la región de estar al resguardo de posibles estafas que se realizan constantemente bajo el respaldo de nombres falsos de organizaciones. Y en menor medida de interés se ubica el querer exportar considerándolo como algo de mayor dificultad que requiere de inversiones altas que pocas veces son redituables en consideración de las inversiones iniciales.

5.2 Recomendaciones

Como futuras líneas de investigación se recomienda abordar una muestra de representativa de cada giro empresarial del sector comercio para poder realizar una comparación entre cada muestra y determinar cuál se asocia más, que giro carece de competitividad y menor asociatividad para proponer la implementación de futuros proyectos gubernamentales que apoyen este sector en áreas específicas que aporten al desarrollo de la región, siendo las Pymes las generadoras de la mayor parte de empleos y recursos de la entidad.

Referencias

- Acevedo, M. L., y Buitrago, M. V. (2009). *Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación. el caso de las pymes del sector textiles y confecciones en Bogotá*. Tesis de Maestría. Bogotá D.C. Universidad de la SALLE, facultad de economía [en línea] <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/11684/T10.09%20A21a.pdf?sequence=2>
- Acosta, F., y Briones, A. J. (2012). La administración inteligente como factor para reducir el fracaso empresarial. *Tourism & management studies*, (8), 132-138.
- Aguirre, A., y Pinto, M. (2006). Asociatividad, Capital Social y Redes Sociales. *Revista Mad. Revista del Magíster en Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad*, (15), 74-92.
- Ahumada, E., y Perusquia, J. M. A. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración* 61(2016), 127–158.
- Akram, T., Shen, L., Hussain, S. T., Haider. M. J., y Akram, M. W. (2016). Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future BusinessJournal*, 2(2016), 116–126. <http://dx.doi.org/10.1016/j.fbj.2016.06.001>.
- Alemán, F. (2006). Importancia de las MiPymes en las Aglomeraciones Empresariales. Una estrategia para el desarrollo regional en Colombia *Investigación y reflexión*, 14(1), 173–186.
- Amat, O., y Perramon, J. (2011). High-growth cooperatives: financial profile and key factors for competitiveness. *CIRIEC-España: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (73), 81-98.
- Araiza, Z., Hernández, N., y Sánchez, D. (2012). Factores del capital social que facilitan la cooperación entre las pequeñas empresas: caso de la industria

- metalmecánica de la región centro del estado de Coahuila en México. *Revista internacional administración & finanzas*, 5(1), 1-15.
- Ayala, A. (2006). Cooperación empresarial en pymes. *TEC Empresarial*, 1(1), 44-48.
- Bada, L. M., y Rivas, L. A. (2010). Los clusters agroindustriales en el estado de Veracruz. *Investigación Administrativa*, (105), 73-100.
- Bada-Carbajala, L. M., Rivas-Tovar, L. A., y Littlewood-Zimmerman, H. F. (2017). Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales *Contaduría y Administración*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.006>.
- Ballina, F. (2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal. *Revista Problemas del Desarrollo*, 183(46), 165-188.
- Barreto, T., y García, M. (2005). Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección. *Revista Venezolana de Economía Social*, 5(10), 99-113.
- Benitez, M. (2012). Evolución del concepto de competitividad. *Ingeniería industrial: Actualidad y nuevas tendencias*, 3(8), 75-82.
- Botero, L. D. (2014). Internacionalización y competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(32), 187-196.
- Buckley, P. J., Pass, C., L., y Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175-200.
- Burgers, W. P., Hill, C. W. L., & Kim, W. C. (1993). A theory of global strategic alliances: The case of global auto industry. *Strategic Management Journal*, 14(6), 419-432.
- Casalet, M., Corona, L., Díaz, R., Lara, N., López, E., y Melás, P. (1998). *Tecnología: Concepto, Problemas y Perspectivas*. México: Siglo veintiuno.

- Castellanos, J. G. (2010). La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (68), 100-111.
- Cedeño, R., y Ponce, M. (2009). Organización e integración empresarial de productores rurales. *Estudios Agrarios*, 15(40), 111-123.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), Naciones Unidas (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. LC/Mex/L.499.8 de noviembre de 2001. original en español. Pp.54. Páginas: 5-15; 17-19; 21-26; 28 y 31. ISBN: 9213219369.
- Cervilla, M. A. (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. *Revista de Ciencias Sociales*, 13 (2), 230 – 248.
- Cevallos, M. V. (2016). Competitividad y costos. *Revista Publicando*, 3(7), 312-321.
- Ciarniené, R. y Stankeviciute, G. (2015). Theoretical Framework of E-Business Competitiveness. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 213(2015), 734–739.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2015). Consultado 08-03-2017 en http://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/resumen_ejecutivo_es_calafon_2015.pdf
- Comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016) Consultado 28-03-2017 en <http://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Competitividad de las Empresas Latinoamericanas: Comportamiento Empresarial y Políticas de Promoción de Exportaciones". Documento de Trabajo N° 38. 1995.
- Cooke, P., y Morgan, K. (1993). The network paradigm: New departures in corporate and regional development. *Society and space*, 11,543-564.

- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2009). Recuperado 28-03-2017 en http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2015). Recuperado 28-03-2017 en <http://www.ipyme.org//Publicaciones/Informe-PYME2015.pdf>
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Recuperado 20-03-2017 en <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (DENUE). (2016). Recuperado 28-02-2017 en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Escandón, D. M., Rodríguez, A., y Hernández, M. (2013). La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas born global colombianas. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 141-163.
- Escorsa, P. (1997). *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*. España: Editorial UPC.
- Estrada, R., García, D., y Sánchez. V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.
- Feria-Cruz, M. (2015). El Clúster Innovatía: Desafíos de Innovación y Competitividad en la Integración Empresarial de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica*, (50),13-20.
- Figueiredo, F. (2013). The influence of the social capital on business performance: an analysis in the context of horizontal business networks. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 14(3), 209-235. ISSN 1678-6971.
- Flores, B., y González, F. (2009). La competitividad de las pymes morelianas. *Cuadernos del CIMBAGE*, 11, 85-104.

- Fuentes, N., Osorio, G., y Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 186(47), 83-106.
- Garza, Z., López, E., & Rangel, M. (2013). La cooperación interempresarial y su relación con el desarrollo de las capacidades tecnológicas en las pymes de la industria metalmecánica de la región centro de Coahuila, en México. (Spanish). *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 8(1), 1150-1155.
- Gómez L. D. (2011). Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso. *Estudios agrarios*, 17(47)133-144.
- González-Relaño, R. (2015). Capacidad para la cooperación de las empresas innovadoras de Andalucía: tipología y redes. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (69), 465-490.
- H. Ayuntamiento de Cajeme (2016). Conforman Comité Técnico del Fondo para el Fortalecimiento a la Microempresa en Cajeme México. Consultado en <http://www.cajeme.gob.mx/2016/02/conforman-comite-tecnico-del-fondo-para-el-fortalecimiento-a-la-microempresa-en-cajeme/> .
- Heredía, A., Castillo, M., y Juárez, S. (2009). Innovación-competitividad, relación fundamental en el funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Mercados y negocios*, 20(10), 48-67.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: McGraw-Hill.
- Humanes, M. (2000). El capital intelectual: Un activo valioso de difícil medición. *Bolsa de Madrid*, (92), 44-47.
- Ibarra, M. A., González, L. A., y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California.

Estudios Fronterizos 18(35), 107-130. ISSN 2395-9134.
<https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>.

Iglesias, D., y Ramírez, J.J. (2008). La formación de sistemas productivos locales. *Teoría y Praxis*, (5), 51-67.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017). Notas de prensa. Recuperado 28-03-2017 en <http://www.ine.es/prensa/np984.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), (2014). Esperanza de vida de los negocios en México. Recuperado 28-12-2016 en <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2009). Consultado 28-02-2017 en http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_Sonora.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016). BOLETÍN DE PRENSA NÚM. 285/16. Recuperado 28-02-2017 http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

Investigaciones en la Facultad de Ciencias económicas y estadísticas, noviembre, Universidad Nacional de Rosario [versión electrónica]. Recuperado 16 de mayo de 2017, de <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>

Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Estructure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Jiménez, A. M. (2012). Las alianzas empresariales: estrategia necesaria para la incorporación de las empresas en la era del acceso. *Revista de investigación en comunicación y desarrollo*, 3(1), 17-26.

- Johnson, J. S., y Sohi, R. S. (2016). Getting business-to-business salespeople to implement strategies associated with introducing new products and services. *Industrial Marketing Management*, 62(2017), 137–149.
- KPMG, (2013). Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer. Recuperado de http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf
- Leyva-Carreras, A.B., Espejel-Blanco, J.E., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>.
- Liendo, M., y Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el crecimiento y desarrollo de las PYMES. *Sextas Jornadas*.
- López, C. (2003). *Redes empresariales: experiencias en la Región Andina. Manual para el articulador*. Perú: Minka.
- López, E. (1999). *El concepto de competitividad en el posicionamiento Tecnológico*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- López, E. (2008). El concepto de competitividad y su medición a nivel regional. *Mercados y negocios*, 9(17), 93-114.
- Lynch, R. P. (1993). *Business alliances guide: The hidden competitive weapon*. Nueva York: J. Wiley.
- Manrique, A., y Vargas, A. (2017). Mapa de competitividad en diseño: validación en empresas del sector lácteo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(1), 177-202. DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2659>.
- Marshall, A. (1931). *Principios de economía* (8va ed.). España: El consultor bibliográfico.

- Marshall, R., Nguyen, T. V., & Bryan, S. E. (2005). A dynamic model of trust development and knowledge sharing in strategic alliances. *Journal of General Management*, 31, 41-57.
- Martínez, S. (2010). *Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España*. España. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Mas Herrera, J (2005). *Desarrollo endógeno: Cooperación y competencia*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Medina, V., León, M., y Torres, T. (2016). Propuesta de un instrumento para la identificación del capital social en organizaciones de información. *Ciencias de la Información*, 47(1), enero-abril, pp. 9 – 16. ISSN: 0864-4659.
- Mejía, A., Mendieta, C. P., y Bravo, M. (2013). Capital social como factor estratégico para el desarrollo de la innovación en la Pyme. 1-10
- Michalus, J. C., Hernández, G., y Sarache, W. A. (2009). Redes de cooperación entre Pyme's orientadas al desarrollo local: Una aproximación conceptual a su conformación. *Ingeniería Industrial*, 30(3), 1-8.
- Michalus, J.C., Hernández, L.A., Hernández, G.D., Suárez, J., y Sarache, W.A. (2011). Modelo cooperativo de microempresas, pequeñas y medianas empresas orientado al desarrollo agrario local. *Pastos y Forrajes*, 34(2), 219-234.
- Mora-Riapiraa, E. H., Vera-Colinab, M. A., y Melgarejo-Molinab, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(2015) 79–87. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>.
- Moyano, J., Puig, F., y Bruque, S. (2008). Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (61), 233-249.
- Murray, R. S., y Larry, J. S. (2009). *Estadística* (4ta ed.). México: Mc Graw-Hill.

- Narváez, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J. C., y Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *Multiciencias*, 9(2), 57-166.
- Narváez, M., Fernández, G., y Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción*, 24(57), 74-92.
- Ossa, J. C., Acosta, C., Leongómez, E. A., & Jaramillo, L. O. (2015). *Convierta su consultorio en una empresa exitosa: Herramientas administrativas, comerciales y jurídicas para los profesionales de la salud*, 54. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=dxYHBwAAQBAJ&pg=PA54&lpg=PA54&dq=Las+cifras+de+fracaso+de+las+Pymes+son+abrumadoras+en+cualquier+pa%C3%ADs+que+se+analicen.&source=bl&ots=45MweREO6Y&sig=JrJjo8_N8TQJsNR6DM9eU_w_7So&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjfrYL_L_f7OAhUDymMKHYNcAtYQ6AEIMDAD#v=onepage&q=Las%20cifras%20de%20fracaso%20de%20las%20Pymes%20son%20abrumadoras%20en%20cualquier%20pa%C3%ADs%20que%20se%20analicen.&f=false
- Osteryoung, J. S., y Newman, D. (1993). What is a Small Business?. *The Journal of Small Business Finance*, 2(3), 219-231.
- Otero, G. A., Salim, L., y Carbajal, R. (2006). *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires*. Argentina: Ministerio de economía gobierno de la provincia de Buenos Aires.
- Ottogalli, D., Rohvein, C., Roark, G., Urrutia, S., Paravié, D., y Corres, G. (2016). Desarrollo y madurez de las actividades de un conglomerado de pymes industriales argentinas. *Revista Ingeniería Industrial*, 15(1), 17-33.
- Parkin, M. (2004). *Economía* (6a ed.). México: Pearson Educación
- Parra, G., García, P.M., y Jiménez, J. J, (2008). Competición y ventaja competitiva en los distritos industriales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(1), 85-101.
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿Nuevo paradigma económico? *Forum Empresarial*, 10(1), 42-67.

- Peñaloza, M., Ramírez, D., y Barrios, M. (2016). Factores de permanencia y éxito competitivo en la PyMI del municipio Libertador de Mérida, Venezuela. *Economía*, 41(41), 151-175.
- Petrou, A., y Daskalopoulou, I. (2013). Social Capital and Small Business Competitiveness: Evidence from Cross-Section Tourism Data. *Journal of the Knowledge Economy*, 6(2015), 946–967. DOI 10.1007/s13132-013-0166-3.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: Continental.
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Quintanilla, M. Á. (2005). *Tecnología: Un enfoque filosófico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ramírez, J. (2013). Una aproximación para la construcción de una metodología para la evaluación de la competitividad empresarial en pymes. *Mercados y negocios*, 14(2), 113-133.
- Red Pymes CUMEX (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales. *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*, 9(33), 5-30.
- Reyes, R. (2007). *La estrategia competitiva que adopta la empresa transnacional en el mercado global*, Contaduría y administración, No. 220, México: UAMI.
- Ricardo, D. (1817). *On the principles of political economy, and taxation*. England: John Murray.
- Román, R. E., Gómez, A., y Smida, A. (2013). El capital social organizacional de la pequeña empresa innovadora. Un ensayo de medición en las ciudades de Cali y Medellín. *Estudios Gerenciales*, 29(2013) 356-367.
- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*, (33), 93-124. ISSN 2145-941X.

- Saavedra, M. L., y Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, 11(17),125-127.
- Sánchez, Y., García, F., y Mendoza, E. (2014). Determinantes de la capacidad de innovación regional en México: Una tipología de las regiones. *Región y sociedad*, 26(61), 118-158. ISSN 1870-3925.
- Santiago, D. P. (2014). La incidencia de la asociatividad en la competitividad en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas agroindustriales de la región de los Valles Centrales, Oaxaca. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (194). Consultado en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2014/asociatividad-competitividad.html>
- Santiago, D. P., Cruz, B. C., Acevedo, J. A., Ruíz, A., y Maldonado, J. R. (2015). Asociatividad para la competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 19, (36), 1167-1177.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico* (5a ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Secretaria de Economía (SE). (2017). Página oficial. Recuperado 07-06-2017 <https://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/consulta.asp?q=0>
- Suarez, T. (2001). *La validez de la pequeña empresa como objeto de estudio*. México, DF: México UAM.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y sociedad*, 31(2), 179-198.
- Valdés, J. A., y Sánchez, G. A. (2012). Las Mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. Iberóforum. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamer* (14), 126-156.
- Valencia, M. (2006). Los intangibles y el crecimiento económico. *Entramado*, 2(1), 44-51.

- Valenzuela, M. (2014). Modelo de profesionalización para mejorar la competitividad de las empresas del sector comercial en el valle de Mexicali (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali.
- Van, P., y Howard, E. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, 31(4), 23-31.
- Vázquez, A. (1998). Desarrollo endógeno: Conceptualización de la dinámica de las economías urbanas y regionales. *Cuadernos del Cendes*, (38), 45-65.
- Vázquez, A. (2000). La política del desarrollo económico local. *CEPAL*, 25.
- Vázquez, A. (2006). Surgimiento y transformación de clústers y milieus en los procesos de desarrollo. *Revista Eure*, 95, 75-92.
- Venegas, J. G., Botero, J. C., y Restrepo, J. A. (2014). Una aproximación mediante una lógica difusa al análisis de la competitividad empresarial. *Administración y organizaciones*, 17(33), 1-25.
- Villafán, K. B., y Ayala, D. A. (2014). Responsabilidad social de las empresas agrícolas y agroindustriales aguacateras de Uruapan, Michoacán, y sus implicaciones en la competitividad. *Contaduría y Administración*, 59(4), 223-251.

Anexo

Anexo 1

Cuestionario dirigido a pequeñas y medianas empresas del sector comercio de Ciudad Obregón pertenecientes a la actividad comercial de vehículos de motor y alimentos y bebidas.

El presente instrumento tiene como finalidad valorar el grado de relación entre la asociatividad y la obtención de competitividad. El tiempo aproximado de respuesta es de 10 - 15 minutos, destacando que los datos obtenidos del presente instrumento serán utilizados únicamente con fines educativos y de manera de aporte a la investigación de aspectos organizacionales.

Instrucciones: Marcar con una "X" lo que se indica en la siguiente sección según corresponda.

1. Aspectos generales

Giro de la empresa: Alimentos y bebidas _____ Vehículos de motor _____

Años de constitución: _____ Número de empleados: _____

Tamaño de la empresa: Micro ___ Pequeña ___ Mediana _____

Nivel en la cadena de suministro:

Mayorista _____ Minorista _____ Vendedor final _____ Otro _____ Especifique _____

Nivel de escolaridad de la persona que toma las decisiones:

Nivel Básico ___ Preparatoria ___ Licenciatura ___ Maestría ___ Doctorado _____

Las decisiones son tomadas por: Una persona _____ Un grupo _____

El sexo de la persona que toma las decisiones es: Femenino ___ Masculino _____

Número de empleados: Personal administrativo ___ Personal de ventas ___ Total _____

La empresa es familiar: Si _____ No _____

Pertenece a alguna Cámara empresarial relacionada con su objeto social:

Si ___ Especificar _____ No ___ Se ha evaluado la posibilidad: Si ___ No ___

2. Asociatividad

Practica o ha practicado la asociación con otras empresas:

Si ___ No ___ Se ha evaluado la posibilidad: Si ___ No ___

Pertenece a una asociación empresarial:

Si ___ Especificar _____ No ___ Se ha evaluado la posibilidad: Si ___ No ___

El tipo de asociación empresarial que ha desarrollado han sido: Formal ___ Informal ___ Ambas _____

Instrucciones: Conteste de acuerdo a sus experiencias o potencial interés.

| No. | Flujo de información | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|---|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 1 | Se promueven las normas de reciprocidad entre las empresas involucradas. | | | | | |
| 2 | Crean canales de comunicación entre las empresas. | | | | | |
| 3 | Se da el aprendizaje organizacional en conjunto de acuerdo a experiencias. | | | | | |
| 4 | Se brinda importancia a los procesos de aprendizaje (cursos, entrevistas con expertos, conferencias, intercambio de conocimientos con especialistas de las diversas entidades). | | | | | |
| 5 | Generan ámbitos y estructuras de trabajo en grupo. | | | | | |
| 6 | Se realizan juntas donde se intercambian información relevante del mercado y clientes. | | | | | |

| No. | Cooperación | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|---|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 7 | Se ha asociado para la adquisición de productos innovadores. | | | | | |
| 8 | Se ha asociado para acceder a un mercado en específico. | | | | | |
| 9 | La empresa se ha asociado para compartir estrategias administrativas. | | | | | |
| 10 | Se ha asociado para desarrollar proyectos en común y obtener mejores resultados. | | | | | |
| 11 | Al asociarse se establece una coordinación adecuada. | | | | | |
| 12 | Al asociarse existe compromiso por ambas partes. | | | | | |
| 13 | Cuando establece una asociación existe una adecuada integración. | | | | | |
| 14 | Al asociarse ambas partes son responsables respecto a las actividades que le corresponden. | | | | | |
| 15 | Los trabajadores de ambas partes asociadas tienen sentido del compañerismo y la colectividad. | | | | | |

| No. | Cohesión social | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|---|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 16 | Existe buena relación con la comunidad en la cual la empresa se encuentra localizada. | | | | | |
| 17 | Colabora con los proyectos comunitarios. | | | | | |
| 18 | Se han obtenido beneficios con el desarrollo de las buenas relaciones sociales establecidas con los actores del entorno. | | | | | |
| 19 | Tiene relaciones cordiales con otras empresas del mismo giro. | | | | | |
| 20 | El nivel en la cadena de suministro en la que se encuentra le genera costos competitivos. | | | | | |
| 21 | La cadena de suministro en la que se encuentra le provee productos de calidad. | | | | | |
| 22 | El nivel en la cadena de suministro en la que se encuentra le provee los productos en el tiempo necesario para abastecer el inventario sin tener escases. | | | | | |

| No. | Relaciones | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|--|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 23 | Obtiene beneficios de las relaciones establecidas. | | | | | |
| 24 | El tiempo de las relaciones empresariales es duradero (más de 6 meses). | | | | | |
| 25 | La fuerza de los vínculos establecidos con empresas es fuerte. | | | | | |
| 26 | Se encuentra cerca geográficamente de las empresas a las cuales está asociado. | | | | | |
| 27 | Cada empresa asociada tiene claro y desempeña adecuadamente sus funciones. | | | | | |
| 28 | Existe confianza entre las empresas con las cuales se ha asociado. | | | | | |
| 29 | Existe sentido de pertenencia a la asociación establecida. | | | | | |

| No. | Razones para aplicar asociatividad | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|---|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 30 | Acceder a nuevos mercados | | | | | |
| 31 | Actualizaciones tecnológicas (software especializado) | | | | | |
| 32 | Actividades que permitan conocer el mercado. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 33 | Analizar el potencial de la oferta exportable. | | | | | |
| 34 | Anteponerse a futuras contingencias (inflación de precios, productos contaminados/defectuosos, periodo de ventas bajas). | | | | | |
| 35 | Conocer las exigencias y requisitos de países destino (aduanas, aranceles, impuestos) | | | | | |
| 36 | Compartir canales de distribución. | | | | | |
| 37 | Compartir transporte para la distribución de sus productos. | | | | | |
| 38 | Compartir gastos de agentes aduanales y apoderados. | | | | | |
| 39 | Gestión de apoyos de gobierno. | | | | | |
| 40 | Acceso a financiamientos | | | | | |
| 41 | Realización de ferias y eventos de exhibición. | | | | | |
| 42 | Acceder a asesorías de expertos. | | | | | |
| 43 | Disminución de costos por convenios con proveedores. | | | | | |
| 44 | Mejorar la imagen de la empresa (Publicidad). | | | | | |

| No. | Razones por las cuales no se asociaría. | En desacuerdo | Poco acuerdo | de | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|-----|---|---------------|--------------|----|------------|----------------|
| 45 | Miedo a perder identidad empresarial. | | | | | |
| 46 | Desconfianza hacia otras empresas. | | | | | |
| 47 | Experiencias previas. | | | | | |
| 48 | No compartir los mismos objetivos. | | | | | |
| 49 | No lo consideran necesario. | | | | | |

3. Competitividad

Instrucciones: Marcar con una "X" lo que se indica en la siguiente sección según corresponda.

| No. | Recursos Humanos | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|---|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 50 | La empresa cuenta con un organigrama implementado donde se establecen las líneas de autoridad. | | | | | |
| 51 | La empresa cuenta con manuales de procedimientos conocidos y acatados por el personal. | | | | | |
| 52 | Los trabajadores son contratados directamente por la empresa. | | | | | |
| 53 | La empresa cumple con los requisitos legales vigentes (IMSS, INFONAVIT, ISR, IVA y reglamentos de seguridad). | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 54 | Se cuenta con programas de capacitación para el personal. | | | | | |
| 55 | Al personal de nuevo ingreso se le brinda una inducción. | | | | | |
| 56 | Se brinda remuneraciones y promociones al personal acorde a su desempeño. | | | | | |
| 57 | Se valora la capacidad creativa de los empleados y esto se ve como una ventaja sobre la competencia. | | | | | |
| 58 | Existe buena comunicación oral y escrita entre los distintos niveles de autoridad. | | | | | |
| 59 | La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de identidad y pertenencia. | | | | | |
| 60 | El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa. | | | | | |
| 61 | Se cuenta con programas e incentivos para mejorar el clima laboral. | | | | | |
| 62 | Se realizan actividades sociales, recreativas y deportivas para vincular al personal y a sus familias. | | | | | |
| 63 | Se realizan las actividades de reclutamiento y selección de personal. | | | | | |
| 64 | Se les notifica a los empleados cambios o la situación de la empresa. | | | | | |
| 65 | La rotación del personal no implica desorden en la empresa. | | | | | |

| No. | Capacidades directivas | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|--|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 66 | Se mantiene una adecuada relación con proveedores y clientes. | | | | | |
| 67 | Las decisiones administrativas que se toman tienen los resultados esperados. | | | | | |
| 68 | Antes de tomar una decisión se evalúan todas las posibilidades. | | | | | |
| 69 | Se implementa la planificación de metas a corto plazo y largo plazo. | | | | | |
| 70 | Se cuenta con experiencia previa en el giro empresarial que desempeña. | | | | | |
| 71 | Se establecen contratos donde se detallan las especificaciones de la compra y venta de productos. | | | | | |
| 72 | Se tiene compromiso con los trabajadores respecto a lo que se promete o se establece en los contratos. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 73 | Se establecen en las negociaciones acuerdos que favorezcan a ambas partes involucradas. | | | | | |
| 74 | Tiene conocimiento de las actividades que se realizan en la empresa y se da retroalimentación por parte del área administrativa. | | | | | |

| No. | Calidad | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|--|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 75 | La calidad de sus productos les da ventaja sobre la competencia. | | | | | |
| 76 | Se cuenta con una cartera amplia de clientes recurrentes. | | | | | |
| 77 | No se han presentado quejas respecto a los productos vendidos. | | | | | |
| 78 | Lleva control de quejas de sus clientes. | | | | | |
| 79 | Los productos vendidos cumplen con las normas de calidad establecidas por el mercado. | | | | | |
| 80 | Se le da prioridad a la calidad de los productos por encima de la reducción de costos. | | | | | |
| 81 | La calidad de sus productos es reconocida por sus clientes. | | | | | |
| 82 | Se realizan pruebas de calidad antes de la compra de productos o la venta al público. | | | | | |
| 83 | Se mantienen estrictos estándares de calidad en los productos adquiridos. | | | | | |

| No. | Recursos financieros | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|---|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 84 | El sistema de contabilidad provee información oportuna y precisa para la toma de decisiones. | | | | | |
| 85 | El gerente recibe los informes de resultados contables en los primeros 10 días del mes siguiente. | | | | | |
| 86 | La empresa maneja un sistema para contabilizar y controlar los inventarios. | | | | | |
| 87 | La empresa tiene una planeación financiera formal (Presupuestos de ingresos y egresos, flujo de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.) | | | | | |
| 88 | Se comparan los resultados financieros mensualmente y se toman acciones correctivas de ser necesario. | | | | | |
| 89 | Se tiene definido el calendario tributario de la empresa con fechas de entrega de declaraciones. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 90 | La empresa tiene una planeación tributaria definida, conoce montos y periodos gravables de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones. | | | | | |
| 91 | Utiliza o ha utilizado algún tipo de financiamiento bancario. | | | | | |
| 92 | No tiene dificultades con la administración de los impuestos fiscales (altas tasas impositivas, auditorías, trámites excesivos, cambios tributarios, entre otros). | | | | | |
| 93 | No ha presentado dificultades aduaneras (importación-exportación) que afecten la empresa. | | | | | |
| 94 | Respecto al último año sus ventas mejoraron. | | | | | |

| No. | Innovación | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|--|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 95 | La empresa destina una cantidad presupuestal para la exploración de nuevos productos. | | | | | |
| 96 | La empresa impulsa a adquirir nuevos productos. | | | | | |
| 97 | La empresa fundamenta su crecimiento en la adquisición y venta de nuevos productos. | | | | | |
| 98 | La empresa utiliza el conocimiento de la demanda de los clientes para la adquisición de productos novedosos. | | | | | |
| 99 | Se emplea una mejora continua en los procesos de ventas. | | | | | |
| 100 | Son los nuevos productos los que lo diferencian de la competencia. | | | | | |
| 101 | La empresa busca innovar su modelo de negocio | | | | | |
| 102 | La empresa innova sus procesos | | | | | |

| No. | Comercialización | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|--|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 103 | Actualmente exporta sus productos. | | | | | |
| 104 | Pertenece al padrón de importadores del SAT | | | | | |
| 105 | Importa productos para acceder a mejores precios | | | | | |
| 106 | Actualmente distribuye sus productos a otros puntos de venta. | | | | | |
| 107 | Estaría dispuesto a unirse con otros empresarios para facilitar el proceso de exportación. | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|--|
| 108 | Realiza investigaciones periódicas acerca de las necesidades del mercado. | | | | | |
| 109 | Considera que sus productos tienen posibilidades de ampliar su mercado. | | | | | |
| 110 | Realiza algún proceso para identificar nuevos clientes. | | | | | |
| 111 | Conoce a su competencia directa. | | | | | |
| 112 | Conoce a la competencia que vende productos sustitutos. | | | | | |
| 113 | Identifica su canal de distribución. | | | | | |
| 114 | Tiene una logística para hacer llegar su producto a sus clientes. | | | | | |

| No. | Aspectos macroeconómicos | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|--|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 115 | La volatilidad del tipo de cambio afecta directamente a la empresa. | | | | | |
| 116 | La inflación afecta los precios de los productos que se adquieren y ello a su vez afecta la presupuestación de los costos. | | | | | |
| 117 | La estabilidad económica de la región estimula la competitividad de la empresa. | | | | | |
| 118 | Las nuevas políticas fiscales sobre las Pymes benefician a la empresa (nuevas tasas fiscales y subsidios). | | | | | |
| 119 | Se tiene conocimiento de los apoyos económicos gubernamentales enfocados a las Pymes. | | | | | |
| 120 | Se tiene conocimiento de los competidores internacionales. | | | | | |
| 121 | Se analizan las nuevas tendencias internacionales para anteponerse a las nuevas demandas. | | | | | |
| 122 | Se conocen cuales son las organizaciones que rigen el mercado dentro del giro de la empresa. | | | | | |

| No. | Planificación estratégica | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|--|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 123 | La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en el último año. | | | | | |
| 124 | La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla | | | | | |
| 125 | La empresa para tomar decisiones involucra a las personas responsables para su ejecución y cumplimiento. | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 126 | La planeación estratégica es un trabajo en equipo y participan todos los involucrados en su ejecución. | | | | | |
| 127 | Se establecen objetivos estratégicos específicos que pueden ser medibles y plazos acordes a ellos. | | | | | |
| 128 | Las tareas de la empresa se orientan al logro de su visión | | | | | |
| 129 | Al planear se realiza un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa y el sector. | | | | | |
| 130 | Al formular las estrategias se busca comparar la empresa con las mejores prácticas actuales de modelos de referencia (Benchmarking). | | | | | |
| 131 | El personal está involucrado con el logro de objetivos y los cambios requeridos en la implementación de nuevas estrategias. | | | | | |

| No. | Sistemas de Información | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|---|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 132 | Se cuenta con sistemas computacionales para registrar las actividades de ventas. | | | | | |
| 133 | Se cuenta con sistemas que ayudan a predecir los requerimientos de productos para estar listos ante cualquier eventualidad del mercado. | | | | | |
| 134 | Existen sistemas que guardan información el tiempo suficiente para que ayuden a tomar decisiones para el futuro de la empresa. | | | | | |
| 135 | Se tienen sistemas que ayudan a predecir las ventas que se realizaran en un periodo determinado de tiempo. | | | | | |
| 136 | Se cuenta con una base de datos operativa del negocio que recaba la información día a día en cuanto a operaciones y/o actividades de empleados y/o ventas. | | | | | |
| 137 | La información que se genera en la empresa se guarda durante un tiempo razonable para consultarla en el momento que se requiera y se mantiene respaldo de ella. | | | | | |
| 138 | Se cuenta con una base de conocimiento para que sea utilizada por los empleados y mejora de los procesos de venta. | | | | | |

Anexo 2

Estadísticos descriptivos

| | Mínimo | Máximo | Media | Desviación estándar |
|---------|--------|--------|--------|---------------------|
| P1_Cla | 1.00 | 5.00 | 2.4000 | 1.94936 |
| P1_Re | 2.00 | 6.00 | 4.4000 | 1.81659 |
| P1_Co | 2.00 | 6.00 | 4.6000 | 1.67332 |
| P2_Cla | 3.00 | 6.00 | 4.4000 | 1.34164 |
| P2_Re | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P2_Co | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P3_Cla | 2.00 | 6.00 | 3.8000 | 1.78885 |
| P3_Re | 3.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.30384 |
| P3_Co | 4.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.00000 |
| P4_Cla | 3.00 | 6.00 | 4.6000 | 1.14018 |
| P4_Re | 4.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.00000 |
| P4_Co | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P5_Cla | 2.00 | 6.00 | 4.6000 | 1.67332 |
| P5_Re | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P5_Co | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P6_Cla | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P6_Re | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P6_Co | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P7_Cla | 3.00 | 6.00 | 4.6000 | 1.14018 |
| P7_Re | 5.00 | 6.00 | 5.4000 | .54772 |
| P7_Co | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P8_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.00000 |
| P8_Re | 5.00 | 6.00 | 5.4000 | .54772 |
| P8_Co | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P9_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.0000 | 1.87083 |
| P9_Re | 3.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.30384 |
| P9_Co | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P10_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P10_Re | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P10_Co | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P11_Cla | 3.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.30384 |
| P11_Re | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.09545 |
| P11_Co | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P12_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.41421 |
| P12_Re | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P12_Co | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P13_Cla | 3.00 | 6.00 | 4.6000 | 1.14018 |
| P13_Re | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |

| | | | | |
|---------|------|------|--------|---------|
| P13_Co | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P14_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P14_Re | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P14_Co | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P15_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P15_Re | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P15_Co | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.09545 |
| P16_Cla | 2.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.73205 |
| P16_Re | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.09545 |
| P16_Co | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.09545 |
| P17_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P17_Re | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.09545 |
| P17_Co | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.09545 |
| P18_Cla | 3.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.30384 |
| P18_Re | 4.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.00000 |
| P18_Co | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P19_Cla | 2.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.73205 |
| P19_Re | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P19_Co | 2.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.73205 |
| P20_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P20_Re | 2.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.78885 |
| P20_Co | 2.00 | 6.00 | 4.6000 | 1.67332 |
| P21_Cla | 2.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.78885 |
| P21_Re | 3.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.30384 |
| P21_Co | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P22_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P22_Re | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P22_Co | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P23_Cla | 2.00 | 6.00 | 4.4000 | 1.81659 |
| P23_Re | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P23_Co | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P24_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P24_Re | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P24_Co | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P25_Cla | 2.00 | 6.00 | 4.6000 | 1.94936 |
| P25_Re | 3.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.64317 |
| P25_Co | 3.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.64317 |
| P26_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P26_Re | 4.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.00000 |
| P26_Co | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P27_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P27_Re | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P27_Co | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |

| | | | | |
|---------|------|------|--------|---------|
| P28_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P28_Re | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P28_Co | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P29_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P29_Re | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P29_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.07364 |
| P30_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P30_Re | 3.00 | 6.00 | 5.4000 | 1.34164 |
| P30_Co | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P31_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P31_Re | 3.00 | 6.00 | 5.4000 | 1.34164 |
| P31_Co | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P32_Cla | 1.00 | 6.00 | 3.4000 | 2.30217 |
| P32_Re | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P32_Co | 1.00 | 6.00 | 4.0000 | 2.73861 |
| P33_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.07364 |
| P33_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P33_Co | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P34_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P34_Re | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P34_Co | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P35_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.0000 | 2.73861 |
| P35_Re | 1.00 | 6.00 | 4.2000 | 2.48998 |
| P35_Co | 1.00 | 6.00 | 4.0000 | 2.73861 |
| P36_Cla | 2.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.78885 |
| P36_Re | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P36_Co | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P37_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.2000 | 2.48998 |
| P37_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P37_Co | 1.00 | 6.00 | 4.0000 | 2.73861 |
| P38_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.0000 | 2.73861 |
| P38_Re | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P38_Co | 1.00 | 6.00 | 4.0000 | 2.73861 |
| P39_Cla | 2.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.78885 |
| P39_Re | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P39_Co | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P40_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.2000 | 2.48998 |
| P40_Re | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P40_Co | 1.00 | 6.00 | 4.0000 | 2.73861 |
| P41_Cla | 2.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.78885 |
| P41_Re | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P41_Co | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P42_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.2000 | 2.48998 |

| | | | | |
|---------|------|------|--------|---------|
| P42_Re | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P42_Co | 1.00 | 6.00 | 4.0000 | 2.73861 |
| P43_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.30384 |
| P43_Re | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P43_Co | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P44_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P44_Re | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P44_Co | 1.00 | 6.00 | 4.0000 | 2.73861 |
| P45_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.07364 |
| P45_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P45_Co | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P46_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P46_Re | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P46_Co | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P47_Cla | 1.00 | 6.00 | 3.6000 | 2.50998 |
| P47_Re | 1.00 | 6.00 | 4.0000 | 2.73861 |
| P47_Co | 1.00 | 6.00 | 4.0000 | 2.73861 |
| P48_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.2000 | 2.48998 |
| P48_Re | 1.00 | 6.00 | 4.0000 | 2.73861 |
| P48_Co | 1.00 | 6.00 | 4.0000 | 2.73861 |
| P49_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.0000 | 2.12132 |
| P49_Re | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.07364 |
| P49_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P50_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P50_Re | 1.00 | 6.00 | 4.2000 | 2.16795 |
| P50_Co | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.07364 |
| P51_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P51_Re | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P51_Co | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P52_Cla | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P52_Re | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.09545 |
| P52_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P53_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P53_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P53_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P54_Cla | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P54_Re | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P54_Co | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P55_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P55_Re | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P55_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P56_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P56_Re | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |

| | | | | |
|---------|------|------|--------|---------|
| P56_Co | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P57_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.07364 |
| P57_Re | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P57_Co | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P58_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.41421 |
| P58_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P58_Co | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P59_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P59_Re | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P59_Co | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P60_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P60_Re | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P60_Co | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P61_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P61_Re | 2.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.64317 |
| P61_Co | 2.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.64317 |
| P62_Cla | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P62_Re | 2.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.78885 |
| P62_Co | 2.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.73205 |
| P63_Cla | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P63_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P63_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P64_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.09545 |
| P64_Re | 2.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.78885 |
| P64_Co | 2.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.78885 |
| P65_Cla | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P65_Re | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P65_Co | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P66_Cla | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P66_Re | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P66_Co | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P67_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.41421 |
| P67_Re | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P67_Co | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P68_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.30384 |
| P68_Re | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P68_Co | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P69_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P69_Re | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P69_Co | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P70_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P70_Re | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P70_Co | 3.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.30384 |

| | | | | |
|---------|------|------|--------|---------|
| P71_Cla | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P71_Re | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P71_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P72_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P72_Re | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P72_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P73_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.2000 | 2.04939 |
| P73_Re | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P73_Co | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P74_Cla | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P74_Re | 3.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.64317 |
| P74_Co | 3.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.64317 |
| P75_Cla | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P75_Re | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P75_Co | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P76_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.4000 | 1.34164 |
| P76_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P76_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.07364 |
| P77_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P77_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P77_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P78_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P78_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P78_Co | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P79_Cla | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P79_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P79_Co | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P80_Cla | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P80_Re | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P80_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P81_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.4000 | 1.34164 |
| P81_Re | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P81_Co | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P82_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P82_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P82_Co | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P83_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P83_Re | 1.00 | 6.00 | 4.2000 | 2.48998 |
| P83_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P84_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P84_Re | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P84_Co | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P85_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |

| | | | | |
|---------|------|------|--------|---------|
| P85_Re | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P85_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P86_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P86_Re | 1.00 | 6.00 | 4.2000 | 2.48998 |
| P86_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P87_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P87_Re | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P87_Co | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P88_Cla | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P88_Re | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P88_Co | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P89_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P89_Re | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P89_Co | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P90_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P90_Re | 1.00 | 6.00 | 4.2000 | 2.48998 |
| P90_Co | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P91_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P91_Re | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P91_Co | 1.00 | 6.00 | 4.2000 | 2.48998 |
| P92_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.22474 |
| P92_Re | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P92_Co | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P93_Cla | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P93_Re | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P93_Co | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P94_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P94_Re | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P94_Co | 3.00 | 6.00 | 5.4000 | 1.34164 |
| P95_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.30384 |
| P95_Re | 3.00 | 6.00 | 5.4000 | 1.34164 |
| P95_Co | 3.00 | 6.00 | 5.4000 | 1.34164 |
| P96_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P96_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P96_Co | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P97_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P97_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P97_Co | 2.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.78885 |
| P98_Cla | 3.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.30384 |
| P98_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P98_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.07364 |
| P99_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.30384 |
| P99_Re | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |

| | | | | |
|----------|------|------|--------|---------|
| P99_Co | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P100_Cla | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P100_Re | 3.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.41421 |
| P100_Co | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.09545 |
| P101_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P101_Re | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P101_Co | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P102_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P102_Re | 5.00 | 6.00 | 5.4000 | .54772 |
| P102_Co | 5.00 | 6.00 | 5.4000 | .54772 |
| P103_Cla | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P103_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P103_Co | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P104_Cla | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P104_Re | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P104_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P105_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P105_Re | 4.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.00000 |
| P105_Co | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P106_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P106_Re | 5.00 | 6.00 | 5.4000 | .54772 |
| P106_Co | 5.00 | 6.00 | 5.4000 | .54772 |
| P107_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P107_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P107_Co | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P108_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P108_Re | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P108_Co | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P109_Cla | 3.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.64317 |
| P109_Re | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.07364 |
| P109_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P110_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.30384 |
| P110_Re | 3.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.22474 |
| P110_Co | 3.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.30384 |
| P111_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P111_Re | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P111_Co | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P112_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P112_Re | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P112_Co | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P113_Cla | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P113_Re | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P113_Co | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |

| | | | | |
|----------|------|------|--------|---------|
| P114_Cla | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P114_Re | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P114_Co | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P115_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P115_Re | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P115_Co | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P116_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.30384 |
| P116_Re | 4.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.00000 |
| P116_Co | 4.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.00000 |
| P117_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.30384 |
| P117_Re | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P117_Co | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P118_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.0000 | .70711 |
| P118_Re | 3.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.30384 |
| P118_Co | 3.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.30384 |
| P119_Cla | 6.00 | 6.00 | 6.0000 | 0.00000 |
| P119_Re | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P119_Co | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P120_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.8000 | .44721 |
| P120_Re | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.07364 |
| P120_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.07364 |
| P121_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.09545 |
| P121_Re | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P121_Co | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P122_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P122_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P122_Co | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P123_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P123_Re | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P123_Co | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P124_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.00000 |
| P124_Re | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P124_Co | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P125_Cla | 5.00 | 6.00 | 5.4000 | .54772 |
| P125_Re | 5.00 | 6.00 | 5.6000 | .54772 |
| P125_Co | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P126_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P126_Re | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P126_Co | 1.00 | 6.00 | 5.0000 | 2.23607 |
| P127_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P127_Re | 3.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.30384 |
| P127_Co | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P128_Cla | 3.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.30384 |

| | | | | |
|----------|------|------|--------|---------|
| P128_Re | 2.00 | 6.00 | 4.6000 | 1.94936 |
| P128_Co | 2.00 | 6.00 | 4.6000 | 1.94936 |
| P129_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.41421 |
| P129_Re | 3.00 | 6.00 | 5.4000 | 1.34164 |
| P129_Co | 4.00 | 6.00 | 5.6000 | .89443 |
| P130_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.22474 |
| P130_Re | 3.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.22474 |
| P130_Co | 3.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.30384 |
| P131_Cla | 3.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.30384 |
| P131_Re | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P131_Co | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.30217 |
| P132_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.09545 |
| P132_Re | 2.00 | 6.00 | 4.6000 | 1.67332 |
| P132_Co | 2.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.78885 |
| P133_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.41421 |
| P133_Re | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.09545 |
| P133_Co | 4.00 | 6.00 | 5.4000 | .89443 |
| P134_Cla | 3.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.09545 |
| P134_Re | 5.00 | 6.00 | 5.4000 | .54772 |
| P134_Co | 5.00 | 6.00 | 5.4000 | .54772 |
| P135_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.0000 | .70711 |
| P135_Re | 2.00 | 6.00 | 4.8000 | 1.64317 |
| P135_Co | 1.00 | 6.00 | 4.4000 | 2.07364 |
| P136_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.22474 |
| P136_Re | 3.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.30384 |
| P136_Co | 3.00 | 6.00 | 5.0000 | 1.41421 |
| P137_Cla | 4.00 | 6.00 | 5.2000 | .83666 |
| P137_Re | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P137_Co | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |
| P138_Cla | 3.00 | 6.00 | 5.2000 | 1.30384 |
| P138_Re | 1.00 | 6.00 | 4.6000 | 2.19089 |
| P138_Co | 1.00 | 6.00 | 4.8000 | 2.16795 |

Anexo 3

Cuestionario dirigido a pequeñas y medianas empresas del sector comercio de Ciudad Obregón pertenecientes a la actividad comercial de vehículos de motor y alimentos y bebidas.

El presente instrumento tiene como finalidad valorar el grado de relación entre la asociatividad y la obtención de competitividad. El tiempo aproximado de respuesta es de 10 - 15 minutos, destacando que los datos obtenidos del presente instrumento serán utilizados únicamente con fines educativos y de manera de aporte a la investigación de aspectos organizacionales.

Instrucciones: Marcar con una "X" lo que se indica en la siguiente sección según corresponda.

1. Aspectos generales

Giro de la empresa: Alimentos y bebidas ___ Vehículos de motor ___ Años de constitución: ___

Tamaño de la empresa: Micro ___ Pequeña ___ Mediana ___

Nivel en la cadena de suministro:

Mayorista ___ Minorista ___ Vendedor final ___ Otro ___ Especifique _____

Nivel de escolaridad de la persona que toma las decisiones:

Nivel Básico ___ Preparatoria ___ Licenciatura ___ Maestría ___ Doctorado ___

Las decisiones son tomadas por: Una persona ___ Un grupo ___

El sexo de la persona que toma las decisiones es: Femenino ___ Masculino ___

Número de empleados: Personal administrativo ___ Personal de ventas ___ Total ___

La empresa es familiar: Si ___ No ___

Pertenece a alguna Cámara empresarial relacionada con su objeto social:

Si ___ Especificar _____ No ___ Se ha evaluado la posibilidad: Si ___ No ___

2. Asociatividad

Practica o ha practicado la asociación con otras empresas:

Si ___ No ___ Se ha evaluado la posibilidad: Si ___ No ___

Pertenece a una asociación empresarial:

Si ___ Especificar _____ No ___ Se ha evaluado la posibilidad: Si ___ No ___

El tipo de asociación empresarial que ha desarrollado han sido: Formal ___ Informal ___ Ambas ___

Instrucciones: Conteste de acuerdo a sus experiencias o potencial interés.

| No. | Flujo de información | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|--|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 1 | Se promueven las normas de reciprocidad entre las empresas involucradas en la asociación. | | | | | |
| 2 | Crean canales de comunicación entre las empresas. | | | | | |
| 3 | Se da el aprendizaje organizacional en conjunto de acuerdo a experiencias de cada organización asociada. | | | | | |

| | | | | | | |
|------------|---|--------------|----------------|-----------------------|---------------------|----------------|
| 4 | Se brinda importancia a los procesos de aprendizaje (cursos, entrevistas con expertos, conferencias, intercambio de conocimientos con especialistas). | | | | | |
| 5 | Se realizan juntas donde se intercambian información relevante del mercado y clientes. | | | | | |
| No. | Cooperación | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
| 6 | Se ha asociado con otras organizaciones para la adquisición de productos innovadores. | | | | | |
| 7 | Se ha asociado con otras organizaciones para acceder a un mercado en específico. | | | | | |
| 8 | La empresa se ha asociado con otras organizaciones para compartir estrategias administrar. | | | | | |
| 9 | Se ha asociado con otras organizaciones para desarrollar proyectos en común y obtener mejores resultados. | | | | | |
| 10 | Al asociarse con otras organizaciones existe compromiso por ambas partes respecto a las actividades que le corresponden. | | | | | |
| 11 | Cuando establece una asociación con otras organizaciones existe una adecuada integración. | | | | | |
| 12 | Los trabajadores de ambas partes asociadas tienen sentido del compañerismo y la colectividad. | | | | | |
| No. | Cohesión social | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
| 13 | Colabora con los proyectos comunitarios. | | | | | |
| 14 | Se han obtenido beneficios con el desarrollo de las buenas relaciones sociales establecidas con los actores del entorno. | | | | | |
| 15 | Tiene relaciones cordiales con otras empresas del mismo giro. | | | | | |
| 16 | El nivel en la cadena de suministro en la que se encuentra le genera costos competitivos. | | | | | |
| 17 | La cadena de suministro en la que se encuentra le provee productos de calidad. | | | | | |
| 18 | El nivel en la cadena de suministro en la que se encuentra le provee los productos en el tiempo necesario para abastecer el inventario sin tener escases. | | | | | |

| No. | Relaciones | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|--|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 19 | Obtiene beneficios de las relaciones establecidas. | | | | | |
| 20 | El tiempo de las relaciones empresariales es duradero (más de 6 meses). | | | | | |
| 21 | La fuerza de los vínculos establecidos con empresas es fuerte. | | | | | |
| 22 | Se encuentra cerca geográficamente de las empresas a las cuales está asociado. | | | | | |
| 23 | Cada empresa asociada tiene claro y desempeña adecuadamente sus funciones. | | | | | |
| 24 | Existe confianza entre las empresas con las cuales se ha asociado. | | | | | |
| 25 | Existe sentido de pertenencia a la asociación establecida. | | | | | |
| No. | Razones para aplicar asociatividad | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
| 26 | Acceder a nuevos mercados y conocer el mercado actual. | | | | | |
| 27 | Actualizaciones tecnológicas (software especializado). | | | | | |
| 28 | Analizar el potencial de la oferta exportable conociendo las exigencias y requisitos de países destino (aduanas, aranceles, impuestos) | | | | | |
| 29 | Anteponerse a futuras contingencias (inflación de precios, productos contaminados/defectuosos, periodo de ventas bajas). | | | | | |
| 30 | Compartir canales de distribución, transporte para la distribución de sus productos o gastos de agentes aduanales y apoderados. | | | | | |
| 31 | Gestión de apoyos de gobierno y acceso a financiamientos bancarios. | | | | | |
| 32 | Realización de ferias y eventos de exhibición. | | | | | |
| 33 | Acceder a asesorías de expertos. | | | | | |
| 34 | Disminución de costos por convenios con proveedores. | | | | | |
| 35 | Mejorar la imagen de la empresa (Publicidad). | | | | | |

| No. | Razones por las cuales no se asociaría. | En desacuerdo | Poco de acuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|-----|---|---------------|-----------------|------------|----------------|
| 36 | Miedo a perder identidad empresarial. | | | | |
| 37 | Desconfianza hacia otras empresas. | | | | |
| 38 | Experiencias previas negativas. | | | | |
| 39 | No compartir los mismos objetivos. | | | | |

| | | | | | |
|----|-----------------------------|--|--|--|--|
| 40 | No lo consideran necesario. | | | | |
|----|-----------------------------|--|--|--|--|

3. Competitividad

Instrucciones: Marcar con una "X" lo que se indica en la siguiente sección según corresponda.

| No. | Recursos Humanos | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|---|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 41 | Los trabajadores son contratados directamente por la empresa. | | | | | |
| 42 | Se cuenta con programas de capacitación para el personal. | | | | | |
| 43 | Se brinda remuneraciones y promociones al personal acorde a su desempeño. | | | | | |
| 44 | Se valora la capacidad creativa de los empleados y esto se ve como una ventaja sobre la competencia. | | | | | |
| 45 | Existe buena comunicación oral y escrita entre los distintos niveles de autoridad. | | | | | |
| 46 | La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de identidad y pertenencia con actividades sociales, recreativas y deportivas. | | | | | |
| 47 | El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa. | | | | | |
| 48 | Se cuenta con programas e incentivos para mejorar el clima laboral. | | | | | |
| 49 | Se realizan las actividades de reclutamiento y selección de personal. | | | | | |
| 50 | Se les notifica a los empleados cambios o la situación de la empresa. | | | | | |
| 51 | Existe rotación del personal excesiva. | | | | | |
| No. | Capacidades directivas | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
| 52 | Se mantiene una adecuada relación con proveedores y clientes. | | | | | |
| 53 | Las decisiones administrativas que se toman tienen los resultados esperados. | | | | | |
| 54 | Antes de tomar una decisión se evalúan todas las posibilidades. | | | | | |
| 55 | Se planean metas a corto plazo y largo plazo. | | | | | |
| 56 | Se cuenta con experiencia previa en el giro empresarial que desempeña. | | | | | |
| 57 | Se tiene compromiso con los trabajadores respecto a lo que se promete o se establece en los contratos de cada empleado. | | | | | |
| 58 | Tiene conocimiento de las actividades que se realizan en la empresa y se da | | | | | |

| No. | Calidad | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|--|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| | retroalimentación por parte del área administrativa. | | | | | |
| 59 | La calidad de sus productos les da ventaja sobre la competencia. | | | | | |
| 60 | Se cuenta con una cartera amplia de clientes recurrentes. | | | | | |
| 61 | No se han presentado quejas respecto a los productos vendidos. | | | | | |
| 62 | Lleva control de quejas de sus clientes. | | | | | |
| 63 | Se le da prioridad a la calidad de los productos por encima de la reducción de costos. | | | | | |
| 64 | Se realizan pruebas de calidad antes de la compra de productos o la venta al público. | | | | | |

| No. | Recursos financieros | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|--|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 65 | El sistema de contabilidad provee información oportuna y precisa para la toma de decisiones. | | | | | |
| 66 | La empresa maneja un sistema para contabilizar y controlar los inventarios. | | | | | |
| 67 | La empresa tiene una planeación financiera formal (Presupuestos de ingresos y egresos, flujo de caja, razones financieras, punto de equilibrio, planeación tributaria, etc.) | | | | | |
| 68 | Se comparan los resultados financieros mensualmente y se toman acciones correctivas de ser necesario. | | | | | |
| 69 | Utiliza o ha utilizado algún tipo de financiamiento bancario. | | | | | |
| 70 | Respecto al último año sus ventas mejoraron. | | | | | |
| No. | Innovación | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
| 71 | La empresa fundamenta su crecimiento en la adquisición y venta de nuevos productos. | | | | | |
| 72 | La empresa utiliza el conocimiento de la demanda de los clientes para la adquisición de productos novedosos. | | | | | |
| 73 | Se emplea una mejora continua en los procesos de ventas. | | | | | |
| 74 | La empresa busca innovar su modelo de negocio | | | | | |

Actualmente exporta sus productos. Si ____ No ____

Pertenece al padrón de importadores del SAT. Si ____ No ____

Se han presentado dificultades aduaneras (importación-exportación) que afecten la empresa.
Si ____ No ____.

| No. | Comercialización | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
|-----|--|-------|---------|----------------|--------------|---------|
| 75 | Importa productos para acceder a mejores precios | | | | | |
| 76 | Actualmente distribuye sus productos a otros puntos de venta regionales. | | | | | |
| 77 | Realiza investigaciones periódicas acerca de las necesidades del mercado. | | | | | |
| 78 | Realiza algún proceso para identificar nuevos clientes. | | | | | |
| 79 | Se realizan estudios de mercado para conocer la competencia directa y de productos sustitutos. | | | | | |
| 80 | Se cuenta con canales de distribución y logística para hacer llegar su producto a sus clientes. | | | | | |
| No. | Aspectos macroeconómicos | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
| 81 | La volatilidad del tipo de cambio afecta directamente a la empresa. | | | | | |
| 82 | La estabilidad económica de la región estimula la competitividad de la empresa. | | | | | |
| 83 | Las nuevas políticas fiscales sobre las Pymes benefician a la empresa (nuevas tasas fiscales y subsidios). | | | | | |
| 84 | Se tiene conocimiento de los apoyos económicos gubernamentales enfocados a las Pymes. | | | | | |
| 85 | Se analizan las nuevas tendencias internacionales para anteponerse a las nuevas demandas. | | | | | |
| 86 | Se conocen cuales son las organizaciones que rigen el mercado dentro del giro de la empresa. | | | | | |
| No. | Planificación estratégica | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
| 87 | La empresa evalúa su proceso de planeación estratégico y en función a los resultados se toman decisiones. | | | | | |
| 88 | La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla | | | | | |
| 89 | La empresa para tomar decisiones involucra a las personas responsables para su ejecución y cumplimiento. | | | | | |

| | | | | | | |
|------------|--|--------------|----------------|-----------------------|---------------------|----------------|
| 90 | Se establecen objetivos estratégicos específicos que pueden ser medibles en plazos acordes a ellos y orientados al logro de su visión | | | | | |
| 91 | Al planear se realiza un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa y el sector. | | | | | |
| 92 | Al formular las estrategias se busca comparar la empresa con las mejores prácticas actuales de modelos de referencia (Benchmarking). | | | | | |
| No. | Sistemas de Información | Nunca | A veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre |
| 93 | Se cuenta con sistemas computacionales para registrar las actividades de ventas que ayudan a predecir los requerimientos de productos | | | | | |
| 94 | Existen sistemas que guardan información el tiempo suficiente para que ayuden a tomar decisiones para el futuro de la empresa (actividades de empleados, ventas y procesos). | | | | | |
| 95 | Se cuenta con una base de conocimiento para que sea utilizada por los empleados y mejora de los procesos de venta. | | | | | |