
Factores explicativos del éxito competitivo en PyMES de Guasave, Sinaloa

Explanatory factors for competitive success in SMEs in Guasave, Sinaloa

Recibido el 15 de Junio de 2014, aceptado el 14 de Noviembre de 2014

No. de clasificación JEL: L22; M11; M21

Heleodoro Sotelo Sánchez

Universidad de Occidente
Unidad Guasave, Sinaloa
heleodoro.sotelo@udo.mx

Irene Morineau Rogers

Universidad de Occidente
Unidad Guasave, Sinaloa
mori.271189@gmail.com

Resumen

El origen de la competitividad, aun con lo controversial que suele resultar, es un tópico al que investigadores, consultores y directivos empresariales dedican importantes esfuerzos. Más allá de los numerosos estudios que sobre este tema, se realizan a nivel macroeconómico o a grandes organizaciones, esta investigación se planteó como objetivo identificar los factores explicativos del éxito competitivo de las PyMES de Guasave, Sinaloa, desde la óptica de la teoría de los recursos y capacidades. Posterior a la revisión documental bibliográfica disponible acerca de cómo medir el éxito competitivo en las organizaciones, se realizó estudio empírico basado en muestra de cinco pequeñas empresas ubicadas en la Ciudad de Guasave, Sinaloa, desde la perspectiva de la metodología cualitativa de tipo exploratoria-descriptiva, utilizando como principal técnica de investigación la entrevista semiestructurada. Los resultados revelan que el éxito de los emprendimientos analizados, obedece fundamentalmente a las habilidades gerenciales de los dirigentes, influidos por el nivel de estudios de los mismos; asimismo, se evidencia que el recurso humano sigue siendo el principal activo de todo emprendimiento productivo.

Palabras clave: competitividad, éxito competitivo, teoría de recursos y capacidades, capacidades dinámicas

Abstract

The origin of competitiveness, even with the controversial thing that tends to be, is a topic to which researchers, consultants and business managers spend significant efforts. Apart from the numerous studies that are carried out at the macro level and large organizations on this subject, this research was raised as objective identify the competitive success of SMEs of Guasave, Sinaloa, explanatory factors from the stand point of the theory of resources and capabilities. After the available documentary review about how measuring the competitive success in organizations, was empirical study based on a sample of five small companies located in the city of Guasave, Sinaloa, from the perspective of qualitative methodology o descriptive type, using as a main research technique the semi-structured interview. The results reveal the success of the analyzed enterprises, primarily obeys the management skills of the leaders, influenced by the studies level of them; also, evidence that human resources continues to be the main asset of all productive entrepreneurship.

Key words: competitiveness, competitive success, theory of resources and capabilities, dynamic capabilities

1. Introducción

Sobre la importancia económica de las PyMES, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009) reporta que este colectivo representa aproximadamente el 99% del número total de empresas, genera 72% de las fuentes de empleo, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) es del 45% y albergan al 50% de la Población Económicamente Activa (PEA) de México; por lo que, su permanencia es vital para la economía nacional. De ahí, que sea de suma importancia diseñar estrategias efectivas que mejoren su competitividad, y que estas sean acordes a su realidad.

A pesar de la importancia de estas organizaciones, la mayoría de las investigaciones sobre competitividad empresarial se centran en el estudio de los factores de éxito de la gran empresa, por lo que, los trabajos que profundizan en el estudio de los factores explicativos del éxito competitivo con muestras de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) son escasas, lo que contrasta con la importancia que este tipo de empresas tiene para el desarrollo económico y social de cualquier área geográfica (Sotelo, Izaguirre, García, Demirdjian y Rodríguez, 2013).

Este contexto, motivó la presente investigación, orientada a identificar los factores explicativos del éxito competitivo de las PyMES, desde la óptica de la teoría de los recursos y capacidades, ubicadas en Guasave, Sinaloa.

2. Marco teórico

Competitividad empresarial

Son muchos y variados los conceptos que sobre competitividad empresarial se han propuesto en la literatura. La mayor parte de ellas coinciden en definirla como una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios con la consiguiente creación de valor; o bien, para actuar adecuadamente como consecuencia de la rivalidad suscitada en su relación con otras empresas (Sotelo, et al., 2013). De manera general la competitividad empresarial se define como la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores.

El concepto competitividad, como se infiere, procede de competencia. En el ámbito económico dicho término tiene dos connotaciones: por un lado el grado de rivalidad económica existente en el mercado, por otro, la forma de actuación de los agentes en el mismo. En este trabajo la competitividad se concibe como la capacidad para competir o capacidad del agente para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otros agentes, esta directriz está íntimamente apegada al concepto de desempeño organizativo.

En este sentido, es sabido que hasta la década de los años ochenta, del siglo XX, las estrategias empresariales desplegadas por las PyMES centraban sus esfuerzos en detectar las necesidades del mercado y posteriormente dotarse de la capacidad tecnológica necesaria para satisfacerlas. No obstante, ante el fenómeno de la globalización, cada vez resulta más difícil competir en los mercados domésticos e internacionales, por lo que, mantener las rentas empresariales a largo plazo requiere diferenciarse de la competencia, ofreciendo productos de valor añadido exclusivo (Sotelo, et al 2013).

De tal forma que puede afirmarse que la clave del éxito competitivo reside en potenciar aquellos activos propios, que acumula la empresa como resultado de su trayectoria y que difícilmente pueden ser copiados por la competencia. De ahí, que la teoría de los recursos y capacidades, al estudiar las potencialidades propias de la empresa para lograr la ventaja competitiva, refuerza la idea de que son los recursos propios los que llevan a la empresa a seleccionar las oportunidades todavía por explotar para las que está mejor dotada (Sotelo, et al; 2013, citando a Saez de Viteri).

Endógenamente existen recursos muy importantes con los que cuentan las organizaciones, destacando por excelencia el talento humano, el cual constituye el activo más valioso de todas las empresas, puesto que en gran medida, es con el personal con quien se logra incrementar los estándares de productividad, lo que genera y beneficia directamente en el desarrollo de las

empresas y con ello en la competitividad en donde se encuentren establecidas.

El éxito competitivo

Diversas definiciones pueden encontrarse en la literatura, relativas a lo que debe entenderse por éxito competitivo o competitividad empresarial. Aquí, se considera que una empresa alcance el éxito competitivo dependiendo de su capacidad para, rivalizando con otras, conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener resultados superiores. Siendo necesario abordar, para delimitar con precisión el concepto de éxito competitivo, su medición.

En este sentido, en virtud de que aún no existen indicadores válidos y generalizables para su medición, Bañón y Sánchez (2002), realizan una revisión de los principales trabajos sobre éxito competitivo, concretamente sobre las distintas formas en que los investigadores han conceptualizado y operativizado dicho concepto.

Los estudios revisados se centran en las experiencias de pequeñas y medianas empresas de todo el mundo, y si las conclusiones a las que llegan son o no aplicables a todo tipo de empresas, independientemente del entorno social, económico, político y cultural, es una cuestión todavía abierta (Luk, 1996). Concretamente, tres son las perspectivas adoptadas en la literatura al respecto:

1. La que apuesta porque las claves del éxito en las empresas no tienen fronteras, ni nacionalidad, al considerar que están basadas en conceptos y valores sencillos, que parten de una historia y de una cultura (Clifford y Cavanagh, 1989).
2. Los que parten de la premisa de que no todos los factores identificables como ingredientes necesarios para el éxito lo son en todos los países o deben presentarse con la misma intensidad en ellos (Huck y McEwen, 1991; Kay, 1993; Yusuf, 1995; Cunningham, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996). La existencia de una variable o estrategia de éxito universal implicaría que su adopción general eliminaría cualquier posibilidad de ventaja competitiva.
3. Los que como Viedma (1992) buscan una perspectiva integradora al considerar que en las empresas de éxito pueden encontrarse principios comunes independientemente del país, entorno o cultura, pero que sin duda otros factores de éxito estarán ampliamente condicionados por el país y serán específicos de las empresas que allí actúen.

En base a la información obtenida de las tres perspectivas anteriores, se eligió la segunda de ellas para realizar esta investigación, porque como se especifica, “no para todas las PYMES en todos los países los factores de su éxito serán los mismos”, todo es dependiendo de los entornos y culturas que rodeen a la empresa, de eso dependerá si se consigue el éxito, el fracaso o simplemente la supervivencia.

Sin duda, la dirección estratégica de la empresa es uno de los campos del conocimiento que ha experimentado una transformación más profunda, como lo demuestra cualquier revisión reciente de los trabajos publicados. De una parte, se constatan modificaciones sustanciales en los comportamientos estratégicos de las organizaciones ante los cambios del entorno competitivo, entre los que cabe destacar: el auge de los acuerdos de cooperación, la necesidad de armonizar, diferenciación y costos reducidos si se quiere seguir siendo competitivo, la búsqueda de la flexibilidad junto al logro de competencias esenciales y la importancia de los activos intangibles “la reputación y la cultura organizativa” como fuente de ventaja competitiva (Kay, 1993. p. 225).

En este contexto, Kay, reconoce que no hay recetas ni estrategias genéricas para el éxito empresarial. “No puede haberlas porque si las hubiera, su adopción general eliminaría cualquier ventaja competitiva que pudiera derivarse de la misma. Los fundamentos del éxito empresarial son exclusivos para cada una de las empresas de éxito” (Kay, 1993, p. 226).

Asimismo, de acuerdo con Kay (1993) se construye la explicación alrededor de la siguiente línea argumental:

la clave del éxito de las empresas consiste en poseer un conjunto de características singulares y operar en un entorno que maximice el valor del carácter distintivo. Las características singulares pueden deberse a la arquitectura de las relaciones que la empresa establece, tanto interna como externamente, a la reputación alcanzada, a la capacidad de innovación y a la posesión de activos estratégicos. Las características singulares se convierten en ventajas competitivas cuando se aplican a los mercados adecuados. Finalmente las características singulares deberán ser sostenibles y apropiables (p. 226).

Teoría de recursos y capacidades

Sotelo (2007) citando a Knuden (1995), afirma que la perspectiva basada en los recursos de la empresa desarrollada por Penrose asegura que la heterogeneidad entre las empresas puede ser explicada por el hecho de que

cada empresa, a través de su ciclo de vida, acumula un conocimiento propio e idiosincrásico, que determina la capacidad de la empresa para explotar y combinar todos los recursos para la producción específica de sus productos y servicios. Es la heterogeneidad y no la homogeneidad de los productos y servicios disponibles o potencialmente disponibles de sus recursos lo que da a cada empresa su carácter único. No solamente el personal de la empresa es el que puede prestar una variedad heterogénea de servicios únicos, sino también los recursos materiales de las empresas pueden ser utilizados en diferentes formas, lo cual significa que pueden proveer diferentes clases de servicios.

Asimismo, dicho enfoque ve a la organización como un portafolio de competencias, las cuales son la fuente de ventajas competitivas sostenibles que residen en las competencias distintivas y en su habilidad para obtener beneficios de las mismas. De acuerdo con Porter (1981), es a través de la dirección estratégica que se puede pasar de una orientación producto-mercado, a un contexto en el cual las empresas operen en entornos globales y donde se acelera el cambio tecnológico. En este nuevo contexto el enfoque producto-mercado encuentra limitaciones prácticas, por lo que actualmente existe un interés hacia los recursos internos de la propia empresa.

Es así, como el enfoque basado en los recursos y capacidades sugiere que los mismos recursos que posee toda empresa son más importantes que la manera en que está estructurada la industria a la que pertenece. Para este enfoque estratégico, la ventaja competitiva de la empresa puede ser obtenida a través de las formas en que la organización configure y administre sus recursos internos que, cada vez más, serán una mayor fuente de ventaja-diferencia entre las empresas. Según este enfoque, los diferentes desempeños en la empresa son el resultado de diferencias en la eficiencia, más que diferencias en el poder de mercado (Sotelo, 2007, citando a Schendel, 1994).

Capacidades dinámicas

Sotelo (2007), emplea el término "capacidades dinámicas" para referirse a la habilidad de la empresa para usar sus capacidades específicas existentes para desarrollar otras capacidades nuevas. Asimismo, este tipo de capacidades provee a una empresa las bases para lograr una ventaja sostenida en el tiempo, por lo que, la capacidad dinámica para crear nuevo conocimiento puede adquirirse a través del conocimiento acumulado o por el aprendizaje en acción; así como, por la habilidad para integrar el conocimiento que reside tanto fuera como dentro de los límites de una organización.

Por otra parte, la creación de capacidades no es simplemente una forma de reunir un conjunto de recursos, sino que, implica patrones complejos de coordinación entre las personas, y entre éstas y otros recursos (tales como, las tecnologías de la información). De alguna manera, lo que se busca es traducir la competitividad a través de la relación insumo-producto practicada por las empresas, esto es, la capacidad de la empresa de convertir insumos en productos con el máximo rendimiento. De esta manera, se establecen indicadores comparativos de costos y precios, coeficientes técnicos (de insumo-producto u otros) o productividad de los factores. En este grupo la competitividad es un fenómeno ex-ante, que refleja el grado de capacitación obtenido por las firmas y que se traduce en las técnicas por ellas practicadas. Es así, como el desempeño obtenido en el mercado sería una consecuencia inexorable de esa capacitación.

Por otra parte se tiene, que Porter (1991) trabaja la cuestión de las ventajas competitivas en diferentes niveles de análisis. El primero de ellos consiste en el análisis estructural de los sectores industriales, como marco para la formulación de la estrategia competitiva de la firma. El autor destaca las cinco fuerzas competitivas responsables cada una de ellas de una característica estructural de la industria: rivalidad entre las empresas existentes, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los clientes y proveedores. A partir de este diagnóstico, se identifican los puntos fuertes y débiles de su posicionamiento frente a las fuerzas competitivas, a manera de establecer su estrategia competitiva. Para dicho autor las únicas estrategias genéricas de obtención de ventaja competitiva son el liderazgo en costos y la diferenciación.

Gatto y Yoguel (1993) plantean que los enfoques tradicionales de competencia centrados exclusivamente en la confrontación de precios relativos puntuales están siendo relegados a un segundo plano. Si bien los precios juegan un rol fundamental en la competitividad, es evidente que actualmente comienzan a intervenir cada vez más elementos no vinculados directamente a los costos de producción que pueden ser difíciles de cuantificar. Asimismo, plantean que el concepto de competitividad “micro” requiere ser abordado desde una perspectiva dinámica, que incluya la consideración de diversos factores, algunos de los cuales inciden en forma directa (ejemplo: tecnología utilizada, eficiencia en la organización intraplanta); y otros, que forjan la competitividad de manera más indirecta (ejemplo: infraestructura disponible, política comercial pública, calidad del mercado laboral).

Es así, como la definición de capacidades dinámicas como fuente de ventaja competitiva sostenible se centra en dos aspectos. Por un lado, el término "dinámico" se refiere al carácter cambiante del entorno y a la respuesta de ciertas estrategias, la cual es necesaria cuando el tiempo es crítico, el ritmo de innovación se acelera y la naturaleza de la competencia y los mercados futuros sean difíciles de determinar.

Mientras que, el término "capacidad" enfatiza el papel principal de la dirección estratégica para adaptar, integrar y reconfigurar apropiadamente las habilidades internas y externas, los recursos y las competencias funcionales hacia el entorno cambiante. Por lo tanto, para una conversión efectiva es cada vez más necesario centrarse en formas propias de hacer funcionar a la organización, ya que dichas capacidades dinámicas siempre tienen su raíz en las personas, que son quienes las desarrollan y las aplican basándose en lo que saben. De ahí que las capacidades de la empresa necesitan ser comprendidas no en términos de balances financieros, sino en términos tanto de estructuras organizativas como de procesos administrativos que apoyen la actividad productiva.

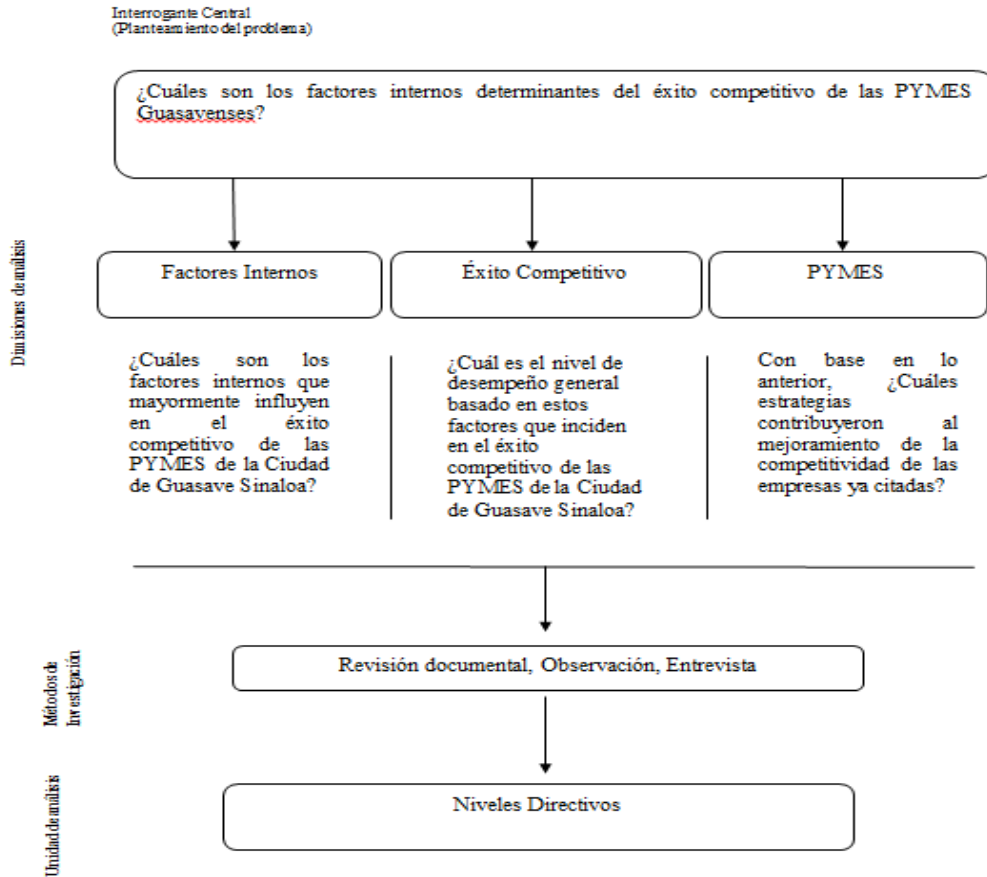
3. Metodología

La presente es una investigación transversal realizada a través de la metodología cualitativa de tipo exploratoria-descriptiva, debido a que, por un lado se aborda un tema poco estudiado, y por otro, un fenómeno que se necesita conocer a fondo, a través de detallar sus propiedades y características, recopilando la información y los datos necesarios para conocer las interrelaciones entre las variables. Asimismo, las técnicas de investigación utilizadas fueron la revisión documental, la entrevista semiestructurada y la observación.

Para efectos de este reporte, los resultados que se destacan por razones de espacio, se centran en las respuestas derivadas de la aplicación de la entrevista semiestructurada, considerando que a través de esta técnica se obtuvo mayor profundidad sobre el objeto estudiado.

En la figura 1, se muestra el esquema desarrollado para la presente investigación, mismo que muestra que a partir del planteamiento de la interrogante central se derivan tres dimensiones de análisis, relacionados con factores internos, el éxito competitivo y las PyMES; mismas que fueron abordadas a través de la revisión documental y las técnicas de observación y la entrevista; considerando como unidad de análisis a los niveles directivos de las empresas seleccionadas.

Figura 1: Esquema del diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia, con base a Morales (2014)

4. Resultados

A partir de la teoría de Recursos y Capacidades, en donde se establece que la ventaja competitiva de las empresas pueden obtenerse a través de las formas en que la organización configura y administra sus recursos internos, por lo que cada vez más, constituirán una mayor fuente de ventaja-diferencia entre las empresas. De acuerdo con este enfoque, los diferentes desempeños en la empresa son el resultado de diferencias en la eficiencia, más que diferencias en el poder de mercado de las mismas. En este sentido, la respuesta a las preguntas de investigación permite identificar los recursos y capacidades que mayormente influyen en el éxito competitivo de las PyMES de la Ciudad de Guasave Sinaloa, así como el nivel de desempeño general de las mismas.

A partir de lo anterior, se abordaron simultáneamente dos de los objetivos planteados en la investigación, relacionados con: los factores internos

determinantes del éxito competitivo de las PyMES de la Ciudad de Guasave, Sinaloa; y con la determinación del nivel de desempeño general, basado en los factores que inciden en el éxito competitivo de estas organizaciones en la ciudad referida.

Respecto a los recursos y capacidades relevantes para el éxito competitivo, los empresarios entrevistados, definieron los siguientes: habilidades gerenciales; recursos humanos y aprendizaje organizacional; factores organizacionales; recursos financieros; recursos tecnológicos; por último, la innovación y calidad del servicio.

Habilidades Gerenciales:

En referencia a este parámetro debe destacarse que son producto del grado escolar del dirigente y del grado de compromiso con la empresa, pues las empresas analizadas son empresas familiares, dirigidas por un miembro de la familia con estudios de nivel superior en disciplinas de las ciencias económico-administrativas, por tanto, cuentan con formación académica de negocios. De alguna forma, esto les ha permitido implementar procesos de planeación estratégica con mayor o menor rigurosidad dependiendo de las características de la empresa.

Ejemplifica esto último el caso de una de las entidades analizadas, que presenta características organizacionales que facilitan el desarrollo de procesos de planeación estratégica, lo que ha permitido convertirse en aliado estratégico de importante organización transnacional en el ramo de agronegocios, esto, ha permitido fortalecer su posición competitiva, de tal forma que a 46 años de iniciar operaciones dentro del ramo ferretero, y a 40 años de haber emigrado al ramo de agronegocios, ha traspasado las fronteras locales y actualmente cuenta con presencia regional a través de 10 sucursales (9 en el Estado de Sinaloa y 1 en Baja California Sur).

Este crecimiento también se manifiesta en la gestión administrativa, ya que a partir del año 2008 después de realizada la alianza estratégica, se produce una alineación estratégica con las políticas comerciales del aliado mejorando sensiblemente la visión del negocio.

Además, se provoca apertura financiera bajo el esquema de parafinanciera, se mejoran y alinean sensiblemente los sistemas administrativos de la matriz con los de las sucursales y anualmente se promueve un incremento de garantías, calculadas en 30% de lo que se posee actualmente, asegurando los niveles de crecimiento y apoyando la apertura Biotecnológica.

Algo similar sucede en otra de las organizaciones analizadas, misma que realizó alianza estratégica con otro grupo comercial, que aunado al capital

familiar y a la férrea disciplina del dirigente ha experimentado un vertiginoso crecimiento económico y comercial.

Esta empresa también cuenta con el esquema de parafinanciera, que brinda apoyos financieros a pequeños propietarios agrícolas que cubren los adeudos contraídos al término de los ciclos agrícolas, con los recursos que genera la producción obtenida.

De manera general, la gestión empresarial de las empresas analizadas, manifiestan una predisposición para motivar a los equipos de trabajo, para alcanzar las metas programadas a ciertos periodos, generando procesos de mantenimiento continuo; que de manera sistemática, contribuyen al desarrollo y crecimiento del personal dentro de la organización, de manera tal, que enriquece el trabajo diario. Aunado a lo anterior, las firmas disponen de herramientas de información sobre la gestión del negocio para evaluar el cumplimiento de objetivos relacionados con presupuestos, gestión administrativa, ventas, capacitación del personal y recursos tecnológicos.

Recursos Humanos y Aprendizaje Organizacional:

Los dirigentes de las empresas objeto de estudio consideran al recurso humano como uno de los recursos de gran importancia para el éxito de sus emprendimientos comerciales. En estas organizaciones existe una alta proporción de empleados con estudios a nivel superior, o bien a nivel técnico.

Los cargos directivos son desempeñados por personas que en su gran mayoría cuentan con estudios de licenciatura, con experiencia previa en el puesto. Asimismo, consideran que el clima organizacional es favorable para el funcionamiento y las relaciones entre el personal son cercanas, debido, en parte, al tamaño de las mismas. De igual forma, los empresarios fomentan la capacitación constante, pues consideran relevante que los empleados sean multifuncionales y que estén dispuestos a aprender de manera sistemática.

Por otra parte, las empresas rara vez utilizan medios de información masiva para informar sobre las vacantes existentes, en vez de ello, recurren a fuentes de reclutamiento como universidades, portales de *internet*, ferias de empleo, oficinas de colocación, lo que les permite identificar a los candidatos apropiados al puesto y siempre seleccionan al candidato(a) tomando como referencia el perfil del puesto.

No obstante, aceptan que sólo en ocasiones se establece un procedimiento de promoción interna que permite al empleado(a) oportunidades de crecimiento laboral. Finalmente, reconocen que utilizan la evaluación del personal cuyos resultados son utilizados para retroalimentar el desempeño de los mismos, sirviendo como medio de motivación y estímulo.

Factores Organizacionales:

A partir del concepto de “rutinas organizativas” propuesto por Nelson y Winter (1982), se estudió en cada una de las empresas y de acuerdo a las diferentes áreas funcionales, aquellas acciones que siendo ejecutadas a partir del conocimiento y de la transferencia del mismo entre el grupo humano, aportan valor a la empresa y permiten desarrollar capacidades organizativas que garantizan el buen manejo de recursos y la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

Para las cinco empresas analizadas, las capacidades organizativas comunes, principalmente son: excelente manejo de relaciones con clientes y proveedores, enfoque de la empresa al servicio, conocimiento de los clientes, conocimiento del producto, actualización constante de los propietarios mediante formación y capacitación técnica, conocimiento del sector industrial al que pertenecen, buen manejo de inventarios, transferencia del conocimiento entre empleados, cumplimiento de compromisos con clientes, bancos y estado, establecimiento de procesos y controles y buen manejo financiero.

Dentro de las estrategias observadas en las empresas analizadas, sobresale una entidad (dedicada a la comercialización de productos cárnicos) que distribuye al personal operativo a los diferentes procesos del negocio a partir de identificar las habilidades y conocimientos que poseen, mientras que existe otra, cuya política de contratación radica en incorporar a personal directivo que cuente con experiencia en el ramo y sobre todo en el manejo de recursos humanos.

Recursos Financieros:

Los empresarios encuestados coinciden en afirmar que cuentan con una situación financiera estable, con aceptables índices de liquidez, atribuido al adecuado manejo de la cartera de clientes y proveedores, y al apalancamiento obtenido con la banca comercial de primer piso; asimismo, han establecido procesos y controles financieros que les permiten facilitar la toma de decisiones. En las organizaciones entrevistadas, se les otorga especial importancia al proceso de elaboración de presupuestos y al control de los flujos de efectivo; aspectos que no suelen ser apreciados cabalmente en los empresarios de organizaciones pequeñas.

Para lograr lo anterior, la mayoría de las empresas analizadas, han implementado diversos paquetes informáticos, que facilitan los controles contables y administrativos, pues han relacionado diversos procesos, como facturación, control de inventarios, contabilidad general, contabilidad por centros de costos, directorio integrado, informes diarios de bancos, cheques-

pólizas, conciliaciones, flujo de efectivo, carteras deudoras y/o acreedoras, presupuestos, elaboración de estados financieros, por citar algunos; lo que les permite optimizar el trabajo, disminuyendo errores y duplicidad de funciones, generando información oportuna y confiable; lo que les ha permitido mejorar sustancialmente las operaciones y obtener una mayor productividad, medible a través de sus propios indicadores establecidos.

Recursos Tecnológicos:

Las cinco empresas estudiadas poseen fortalezas derivadas de: ubicación apropiada y estratégica con los clientes más importantes y flexibilidad de planta y equipos de cómputo. Adicionalmente se otorga importancia al uso de tecnologías de información y comunicación, pues se observó la frecuente utilización de paquetes de *software* administrativo y contable para la toma de decisiones, así como el empleo de *internet*, bases de datos y sistemas de voz a voz, los que se emplean para la socialización de información sobre: líneas de servicio, objetivos y metas empresariales e información corporativa.

Innovación y Calidad del Servicio:

El éxito de las empresas comúnmente se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permiten responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o bien, mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa. En este sentido se observa que cuatro de las cinco empresas que constituyeron la muestra analizada, manejan productos genéricos, mismos que tratan de diferenciar a través de aspectos asociados con el servicio al cliente y en los procesos de distribución de productos de buena calidad.

Una de las empresas, que comercializa agroquímicos, ha implementado procesos de innovación enfocados a las necesidades de los clientes; por ejemplo éstos señalan el horario en que requieren los productos y sin ajustarse a los horarios habituales, personal de la organización, se encarga de la entrega; adicionalmente ha establecido un horario de atención al público a partir de las 6:00 A.M., concluyendo actividades a las 19:30 horas; es decir mantiene un promedio de doce horas y media de atención continua a sus clientes.

Otro ejemplo de innovación está representado por una de las entidades que se encargó de organizar a los ganaderos de la región para la creación de un rastro tipo "TIF" (Tipo Inspección Federal); logrando con ello que los productos cárnicos que comercializa, pudieran distribuirse en cadenas de supermercados, lo que además de ampliar el potencial número de clientes, también permite la obtención de recursos adicionales, en función al número de reses sacrificadas en este tipo de instalaciones.

Finalmente, respecto al éxito competitivo y las estrategias que pueden identificarse en las empresas analizadas, destaca que en cuatro de las cinco organizaciones analizadas, aun cuando comercializan productos genéricos que pueden encontrarse en cualquier establecimiento similar, han desplegado estrategias de diferenciación en precios, apoyo y en atención a clientes (Porter, 1999).

Conclusiones

Dada la importancia económica de las PyMES, como entidades generadoras de riqueza y estabilidad para cualquier país, es imprescindible el rescate de las mismas y hacerlas más competitivas, alargando con ello su ciclo de vida. Debido a lo anterior, identificar aquellos factores sobre los que este tipo de empresas articulan su éxito competitivo, bajo el convencimiento de que éstas tienen características diferenciales, resulta un tópico de interés.

Al respecto, Aragón y Rubio (2005) señalan que las diferencias de competitividad entre organizaciones, fundamentalmente se deben a las características estructurales del entrono industrial en el que se desarrolla la competencia entre empresas (efecto industria) y a las variables que configuran el ámbito interno de las organizaciones (efecto empresa). Además, el análisis de la importancia relativa de dichos efectos muestra que el segundo es más importante para explicar el logro de ventajas competitivas; de ahí que en este estudio multicaso realizado con cinco PyMES ubicadas en Guasave, Sinaloa, se enfatice en el efecto empresa y ello contribuya a explicar los factores explicativos del éxito competitivo de las mismas, bajo el enfoque de la teoría de recursos y capacidades.

Asimismo, el hecho de que la literatura ofrezca un apoyo empírico sólido a la teoría de recursos y capacidades como referente teórico de estudio para profundizar en el análisis de la competitividad de la empresa, permite identificar, mediante el análisis a profundidad en el efecto empresa, aquellos factores internos que explican el éxito de estas empresas, revisión literaria que sugiere otorgar especial importancia a ciertos factores, como: habilidades gerenciales; recursos humanos y aprendizaje organizacional; factores organizacionales; recursos financieros; recursos tecnológicos, por último, la innovación y calidad del servicio.

La investigación pone de manifiesto que actualmente no es suficiente mantener una sola ventaja competitiva, por lo que, las PyMES deben incorporar nuevas variables que les permitan mantenerse en el mercado, desarrollarse y crecer.

Dentro de los resultados, destacan las evidencias respecto a que este tipo de empresas con mayor éxito competitivo son aquellas que planean estratégicamente, que innovan en procesos y productos y que el nivel de escolaridad de los directivos, de alguna forma contribuye a obtener una ventaja que se refleja en la gestión administrativa, con relación a los competidores de su sector.

Asimismo, se observa una relación positiva entre la planeación estratégica, las habilidades gerenciales y el éxito competitivo. De igual manera, sobresale que los recursos humanos representan un factor clave para la competitividad, especialmente cuando están capacitados y poseen mayor formación profesional y experiencia, pues estas capacidades les permiten tomar mejores decisiones, desarrollar rutinas organizacionales acordes a las necesidades de las mismas e innovar en el desarrollo de nuevos productos o servicios. No obstante, para que la innovación se convierta en determinante de la competitividad, se debe entender a ésta como un proceso permanente donde se privilegien las iniciativas, las nuevas ideas y donde se rompa con las estructuras establecidas; todo ello encaminado a convertirla, más allá de una moda, en una forma de gestión y pensamiento.

Finalmente, la tecnología aplicada a procesos de información y comunicación suele proporcionar a las empresas que las emplean, una ventaja competitiva al facilitar el proceso de transmitir información relevante en forma oportuna, de tal manera que se apoyen los procesos de innovación, sin olvidar que tanto la innovación como la tecnología en gran medida, dependen de la disponibilidad de recursos financieros que los dirigentes puedan destinar y del establecimiento de políticas públicas que apoyen a las PyMES a impulsar iniciativas tendientes a elevar su nivel tecnológico.

Referencias

- Aragón A. y Rubio A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMES de Veracruz. Disponible en: http://www.gaedpyme.upct.es/documentos/fatores_explicativos_del_exito.pdf.
- Bañón, A. R., y Sánchez, A. A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de gestión*, 2(1), 49-64.

- Clifford Jr. y Cavanagh R. (1989): The winning performance: how America's high-growth midsize companies succeed. Utilizada la versión en castellano Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa.
- Cunningham J. (1995): Success in corporate and entrepreneurial organizations in Singapore. *Journal of Small Business Management*. vol. 33, n.º 4. October, pp. 80-86.
- Gatto F. y Yoguel G. (1993). Las Pymes Argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica. En Kosacoff, B. El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación. Alianza. Buenos Aires. pp. 183-239.
- Huck y McEwen (1991). Competencies Needed for Small Business Success: Perceptions of Jamaican Entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, vol. 29, núm. 2, (October), pp. 90-93.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: Estratificación de los establecimientos. Disponible en: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce 2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce%2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf).
- Kay J. (1993): Foundations of corporate success Oxford University Press.
- Luck (1996). Success in Hong Kong: Factors Self-Reported by Successful Small Business Owners. *Journal of Small Business Management*, vol. 34, núm. 3, (October), pp. 68-75.
- Morales A. (2014). Internalización de la empresa productora de granos: caso "Integradora Agrícola de Guasave S.A. de C.V.". Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Occidente. México.
- Nelson y Winter (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Massachusetts. Harvard Business Press.
- Porter M. (1981). Competitive Strategy. Press. México. p. 375.
- Porter M. (1991). The Competitive Advantage of Nations. Plaza and Janes. Barcelona. 125 p.
- Porter M. (1999). Ventaja competitiva. México. Compañía Editorial Continental.
- Sotelo H. (2007). La transferencia interna de conocimiento y su efecto en el desarrollo de competencias laborales en una empresa paraestatal: Caso Comisión Federal de Electricidad Zona de Distribución Guasave. Tesis Doctoral no publicada Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México D.F.

- Sotelo H., Izaguirre F., García D., Demirdjian T., Rodríguez J; (2013). Diagnóstico de las condiciones internas para la gestión del talento humano en las PyMES de la región centro-norte del estado de Sinaloa. En: Valdez D, Ochoa S, Velazco R, y Navarro E. Estudios de Administración, Economía y Turismo. Instituto Tecnológico de Sonora. México. p.p. 26-43.
- Viedma J. (1992). La excelencia empresarial española, Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- Yusuf (1995). Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, April, pp. 68-73.
- Wijewardena H. y Cooray S. (1995): "Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms survey evidence from Kobe", *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, n.º 4, October, pp. 87-92.

