

# Determinantes de competitividad empresarial. Caso de pequeñas empresas de la cadena de proveeduría del sector de autopartes

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa

**María Del Rosario Demuner Flores**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Autónoma del Estado de México  
México

[demuner7@yahoo.com](mailto:demuner7@yahoo.com)

**Patricia Mercado Salgado**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Autónoma del Estado de México  
México

[pat\\_mersal@yahoo.com](mailto:pat_mersal@yahoo.com)



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

XVII  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA

Diseno: FEA, Maritza Alvarez Pineda / Montajes: Fotografías: Rulfo Lopez Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Determinantes de competitividad empresarial. Caso de pequeñas empresas de la cadena de proveeduría del sector de autopartes

### Resumen

Los determinantes de la competitividad representan acciones para desarrollar una adecuada gestión de la innovación y los recursos destinada a lograr los objetivos del negocio a través del seguimiento de una estrategia. Las PyMEs no son la excepción a ello; se han convertido en centro de atención de su dinámica de desempeño en el nuevo modelo económico, y su capacidad de volverse competitivas frente al aumento de importaciones producto de la apertura. El objetivo de esta investigación cualitativa es identificar los determinantes de la competitividad de pequeñas empresas certificadas en calidad y de la cadena de proveeduría del sector de autopartes en Toluca, Estado de México, para enriquecer su conceptualización e identificar las estrategias que siguen en pro de su competitividad. Los hallazgos revelaron la jerarquización de seis determinantes que impulsan la competitividad: tecnología de la estructura productiva, sistema de administración, gestión de calidad, mercado, gestión financiera y sistema de información. Se confirmó el predominio de dos estrategias competitivas: en primer lugar la diferenciación y en segundo el liderazgo en costos.

**Palabras clave:** Determinantes de competitividad; Estrategia; PyMEs.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## 1. Introducción

La competitividad empresarial no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente, se crea y se logra a través de un proceso que va más allá de la productividad; representa un reto centrado en generar y fortalecer las capacidades productivas, organizativas y de mercadotecnia para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno y alcanzar niveles de desarrollo más elevados (Villareal, 2002:6). La competitividad de una empresa está influenciada por factores territoriales, relativos a aquellos aspectos asociados al lugar en el que está ubicada y a los determinantes intra empresariales, vinculados a sus aspectos internos, como sus recursos y capacidades (Grant, 1991). La competitividad empresarial se basa en la ventaja competitiva (Porter, 1993) y se apoya en la Teoría de Recursos y Capacidades (Grant, 1991); es decir, la ventaja competitiva de la empresa se genera a partir del desarrollo e integración de actividades internas generadoras de valor impulsadas por sus áreas funcionales y por el despliegue coordinado de recursos para transformarlos en productos. La premisa fundamental de la Teoría de Recursos y Capacidades constituye la existencia de heterogeneidad entre las empresas, en cuanto a los recursos que controlan, siendo dicha heterogeneidad la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas (Barney, 1991). Internamente, la competitividad empresarial se analiza a partir de la gestión de los recursos y capacidades, es decir de los determinantes de la competitividad, definidos como un conjunto de medios para evaluar la eficiencia de la organización; representan todas las acciones encaminadas a desarrollar conocimiento, que permitan identificar su capacidad de gestión enfocada a innovaciones; se conforman de diversos procesos integrados y coordinados por un equipo directivo cuyo propósito es alcanzar metas específicas, la principal es la competitividad (CEPAL, 2001; OECD, 2004). La empresa debe lograr una serie de determinantes mínimos de gestión administrativa, financiera, legal, tecnológica e innovación, de mercadotecnia, de producción, de interacción con proveedores y clientes, de cadena de valor, etc. (Porter, 2002; CEPAL, 2001).

## 2. Estrategia competitiva

La estrategia representa el eje de dirección para el desarrollo de la empresa a largo plazo y se dirige a la ampliación del abanico de posibilidades de crecimiento y diversificación de la empresa (Penrose, 1962). La estrategia competitiva consiste en desarrollar una fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzarlos. Pueden definirse en el nivel corporativo, de negocios y funcional (Mintzberg, 1993), donde cada uno establece su propia instrumentación para conseguir los objetivos pretendidos. Las estrategias enfocadas a la competitividad de PyMEs son elegidas por la dirección y se desarrollan a nivel negocio.

Si bien la literatura científica señala una extensa clasificación de estrategias competitivas y advierte que éstas son únicas para cada tipo de empresa, también menciona aquellas de carácter genérico donde existe la posibilidad de adaptarlas al tipo de negocio que se trate. Para Mintzberg (1993) son: ubicación, diferenciación, elaboración, ampliación y reconsideración del negocio medular; para Beal (2000) existe el liderazgo en costos y la diferenciación; para Wright et al. (1998) se da la minimización en costos, diferenciación y enfoque; para Abell (1980) está la diferenciación, enfoque y no-diferenciación; por su parte Chrisman et al. (1988) hacen una clasificación más detallada que consiste en: segmentación en costos, segmentación en beneficios, enfoque en costos, segmentación en utilidades y enfoque segmentado en utilidades. A partir de estas aportaciones y desde el enfoque de

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

ventaja competitiva de Porter (1993), este estudio aborda las estrategias de diferenciación, de costos y de enfoque o alta segmentación (Porter, 1993).

a) Liderazgo en costos.- Se da cuando la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial (Beal, 2000), tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del mismo y aún puede operar en sectores industriales relacionados.

b) Diferenciación.- Consiste en crearle o agregarle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único (Porter, 1993); incluye uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importante por lo que es recompensado con un precio superior. La diferenciación puede estar en el producto mismo, el proceso de entrega, el enfoque de mercadotecnia, la innovación, las ventas, la calidad o el servicio (Beal, 2000).

c) Enfoque o alta segmentación.- Descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. Esto es, el enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia al o los segmentos objetivo, canaliza todo su esfuerzo a servirlos con efectividad y satisfacer las necesidades de clientes; sin embargo, una observación importante es que la empresa no alcanza el liderazgo en costo o la diferenciación en su totalidad, porque no cautiva a todo el sector en que participa, sólo al segmento objetivo.

La implementación de una estrategia competitiva requiere conocer las necesidades de los consumidores, lo que le orienta a trabajar sobre descubrimientos científicos, nuevas tecnologías y nuevos mercados (Vermeulen, 2005), con lo cual puede fortalecer su permanencia debido a que: a) el mercado demanda mayor innovación; b) los competidores enfocan sus esfuerzos hacia la creación de mayor valor para sus clientes; c) las empresas pequeñas ya operan a nivel transnacional (Perozo & Nava, 2005).

### 3. Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs)

Las PyMEs se han convertido en un importante punto de referencia del nuevo modelo económico, ya que son el centro de atención por su dinámica; contribuyen a la economía como fuentes generadoras de empleo, autoempleo y por albergar mano de obra no especializada (CEPAL, 2010); así también, el desarrollo tecnológico les ofrece frente a las empresas de gran tamaño ciertas oportunidades como la flexibilidad productiva como consecuencia de sus menores requerimientos de capital y menor demanda de divisas, un ajuste rápido a distintas escalas y cambios en la especificidad de la demanda (Kuratko, Goodale y Hornsby, 2001). Por otra parte, este grupo de empresas se encuentra al margen de las actividades más dinámicas de la economía, incluyendo el sector exportador, por manifestar debilidades en las actividades de planeación estratégica (OECD, 2004), se ven obligadas a definir sus estrategias de manera intuitiva (Thacker y Hanscombe, 2003). Se suma el hecho que su concentración de ventas recae en los principales clientes, creándoles una situación de dependencia (CIPI/BID, 2003). Ante esta situación, para que las PyMEs sean competitivas, deben engranarse en las cadenas productivas o bien en conglomerados industriales, mantener vinculación con el sector, acceder a la transferencia de tecnología, adquirir información de los estándares de calidad requeridos, entre otros (OECD, 2004; Demuner, 2010); de esta forma, podrían contribuir con un mayor valor agregado, una mejor calidad del producto y recibir por ello una mejor retribución. Sin embargo, el objetivo no es

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

sólo lograr una posición competitiva, debe ir más allá, es decir, sostener esa competitividad en el largo plazo.

Un claro ejemplo de la situación planteada, se representa con las PyMEs metalmecánicas que maquinan piezas para el sector de autopartes, quien integra como proveedores de segundo nivel a aquellas empresas que cuentan con tecnología de punta que garantice precisión y exactitud en los productos; capacidad productiva para cumplimiento en entregas; y productos y servicios con una calidad certificada. En este contexto, se inscribe el presente trabajo.

#### 4. Metodología

Desde una perspectiva centrada en la comprensión más que en la comprobación, optamos por una investigación de corte cualitativo. Se elige como método un estudio de caso múltiple que busca la comprensión en conjunto de dicho ejemplo, a partir de una descripción y un análisis detallados; incluye cinco PyMEs metalmecánicas certificadas con ISO 9001-2000, que forman parte de la cadena de proveeduría del sector de autopartes del Estado de México. La investigación fue guiada con las preguntas: ¿Cuáles son los determinantes de la competitividad en las pequeñas empresas metalmecánicas de Toluca que tienen gestión de calidad? ¿Cuáles son las estrategias competitivas que siguen las pequeñas empresas metalmecánicas de Toluca que tienen gestión de calidad? La selección de las empresas se basó en la coincidencia de ciertas características: tamaño pequeño<sup>1</sup>; estructura familiar; maquinan productos similares, su maquinaria incluye el uso de tornos de control numérico estadístico, gestión de calidad como requisito de pertenencia a la cadena de proveeduría del sector de autopartes del Estado de México, su ubicación geográfica es en Toluca, cuentan con la certificación ISO 9001-2000 desde hace al menos tres años.

La recolección de datos primarios se llevó a cabo durante el segundo semestre de 2009, realizando 25 entrevistas a profundidad abiertas semi estructuradas, aplicadas al dueño/gerente, un empleado administrativo, un empleado de manufactura, principal cliente y principal proveedor de cada una de las cinco empresas. Para la descripción de los determinantes de la competitividad se siguió la metodología para investigaciones cualitativas, propuesta por González (1999), que se resume en:

- Conceptualizar: a partir de las consideraciones teóricas, se elaboró un manual de determinantes de la competitividad, códigos y categorías como guía para identificar las unidades de análisis<sup>2</sup>, utilizando el software Matheo Analyzer especializado en análisis co-word empleado en minería de datos.
- Categorizar: las 2096 unidades de análisis identificadas en la etapa anterior, se agruparon mediante el software Hyper Research, especializado para análisis de contenido, obteniendo seis determinantes de la competitividad: tecnología de la

<sup>1</sup> INEGI (2004) define a la empresa pequeña manufacturera por contar entre 11 y 50 empleados.

<sup>2</sup> Unidad de análisis: idea, oración completa o un párrafo que habla del mismo tema; "las unidades de análisis se identifican a través de fragmentar ideas que aluden a un tópico en común" (González, 1999:160).

estructura productiva, sistema de administración, gestión de calidad, mercado, gestión financiera y sistema de información.

- Organizar cada determinante de la competitividad por códigos y categorías.
- Estructurar la frecuencia del total de los determinantes de la competitividad detectados.

La validez de la investigación se sustenta en dos criterios (González, 1999; Yin, 2003): primero, las entrevistas ya transcritas se turnaron a los entrevistados quienes dieron veracidad de su contenido; y segundo, el proceso del análisis de datos se realizó en dos momentos diferentes y con dos investigadores. Se discutieron los resultados obtenidos por cada investigador buscando explicaciones en las pocas situaciones de rivalidad.

### 5. Resultados: determinantes de la competitividad

A partir del soporte teórico y la detección de 2096 unidades de análisis se construye la interpretación descriptiva y jerárquica de seis determinantes de la competitividad: tecnología de la estructura productiva, sistema de administración, gestión de calidad, mercado, gestión financiera y sistema de información (Tabla 1).

Los datos obtenidos reflejan, en primer lugar, la preferencia de las empresas por poseer y desarrollar **tecnología de la estructura productiva** (37%), con el fin de cumplir el primer requisito exigido por la industria automotriz, y que da pie a las empresas estudiadas a pertenecer a la cadena de proveeduría y a ofrecer sus productos al sector de autopartes. La evidencia obtenida coloca en segundo lugar al **sistema de administración** (29%); su fortalecimiento es un beneficio que las empresas obtienen por la certificación de calidad. En tercer lugar aparecen tanto la **gestión de calidad** (11%), que da respuesta al requisito de la industria automotriz de producir bienes y servicios de calidad, como el **mercado** (11%) cuyo esfuerzo se encamina a la atención de pocos clientes y a conservar los que tienen, más que a la búsqueda de otros. En cuarto lugar se coloca la **gestión financiera** (6%), misma que refiere, en mayor medida, aspectos débiles que denotan la falta de programas de política industrial y complejidad en trámites. Finalmente, en quinto lugar, se ubica el **sistema de información** (5%), que refiere más la incorporación antes que el desarrollo de sistemas de información.

Tabla 1 Frecuencias de determinantes de la competitividad

Determinantes	Empresas					Total	%
	1	2	3	4	5		
Tecnología de la estructura productiva	173	152	149	137	155	766	37
Sistema de administración	133	131	115	112	123	614	29
Gestión de calidad	50	48	47	44	51	240	11
Mercado	53	38	51	48	49	239	11
Gestión financiera	29	23	30	28	23	133	6
Sistema de información	21	20	27	19	17	104	5
Total unidades de análisis	459	412	419	388	418	2096	100

Fuente: n=25 entrevistas, n= 2096 unidades de análisis.



### Tecnología de la estructura productiva

A partir de la cuantificación de las menciones de los actores del caso, se identifica la interacción de recursos tangibles e intangibles vinculados a la ingeniería del proceso y del producto con 766 unidades de análisis. De donde **tecnología de equipo** reúne 42%; **tecnología de producto** 31%; **tecnología de proceso** con 27%

La **tecnología de equipo** representa el primer desafío que enfrenta este grupo de empresas; ellas demuestran su preocupación en la adquisición de **conocimiento tecnológico** (38%) que obtienen a través de: capacitación, contratación de personal especializado, pruebas técnicas, experimentación y trabajo en equipo. El **equipamiento** (32%) se caracteriza por ser tecnología de punta de acuerdo a exigencias del sector de autopartes. Su dominio se da por el entrenamiento interno; los gerentes acuden a **fuentes de información** (8%) para proveerse de equipo; su manejo lo realizan mediante **manuales de uso** (8%) y tienen programas de **mantenimiento y aseguramiento** (8%). Si bien la **planeación** (7%) de la tecnología de equipo incluye las especificaciones del equipo a adquirir no existe una planeación formal.

La **tecnología de producto** da respuesta a la exigencia del mercado al aportar productos con mayor valor para el cliente. Así la **asimilación** (51%) se da a partir de la experimentación, información técnica interna, e información técnica aportada por clientes y proveedores -similar a los hallazgos de De Fuentes y Dutrénit (2008)-. En estas empresas se identifica aportación a la **innovación y mejoras** de producto (26%) tanto para el sector de autopartes como para otras industrias; como la empresa 1 que realiza diseños especiales para la industria aeroespacial; la empresa 3 está próxima a patentar un producto con el apoyo del CONACyT; la empresa 5 construyó una máquina y fabrica piezas de inyección de plástico que reemplazan partes metalmeccánicas. Las **especificaciones y requisitos** (23%) señalados por los clientes exigen el apego a la normatividad técnica, ya que sus productos forman parte de otros componentes que en su mayoría son de exportación.

**Tecnología de proceso.** La fabricación de sus productos se da mediante la realización de sus **manuales de operación** (46%) que contemplan la normatividad, el monitoreo y la aprobación del cliente. Una vez dominado un proceso nuevo o una mejora, se estandariza para lograr producción en serie. Por su parte, los **manuales de organización** (38%) son vitales en la tecnología de proceso en cuanto a que contienen la definición de perfiles de cada puesto incluyendo conocimientos y habilidades, funciones, delimitación de autoridad y comunicación interna. Las **innovaciones y mejoras** (16%) en los procesos se hacen mediante experimentación y su relación con otros agentes como sus clientes, proveedores y empresas amigas.

### Sistema de administración

La cuantificación de las menciones de los actores del caso, identifica al sistema de administración en segundo lugar de los determinantes de la competitividad con 614 unidades de análisis, de donde 41% se asigna a funciones de **control**; 24% a **planeación**; 21% a **organización**; y 14% a **autoridad** (44%).

**Control.** En este código se advierte la prioridad por la elaboración y seguimiento de los **procedimientos** (45%) como un resultado del aprendizaje generado por la certificación.

<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx>

información

Teléfono

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Los gerentes entrevistados identificaron como **fortalezas competitivas** (42%) la calidad en sus productos y servicios, especialización, habilidades de diseño, asimilación tecnológica (empresa uno); puntualidad en entregas, cero defectos, atención inmediata (empresa dos); visión global, vinculación con externos, ingeniería de producto y proceso (empresa tres); rapidez en el servicio, *outsourcing* (empresa cuatro); innovación, asimilación tecnológica, apertura (empresa cinco). Recurren a **indicadores** (13%) que les permiten controlar: rechazos, incumplimientos, re trabajos, paros técnicos, devoluciones, reclamos de garantía entre otros; una debilidad es la falta de indicadores financieros.

Para la **planeación**, los gerentes dan importancia a la **definición de objetivos** (43%); cuidan que éstos sean alcanzables y medibles, pero no se preocupan por dar formalidad al largo plazo (Castañón, 2005). Se interesan en el **conocimiento del entorno** (29%) mediante la interacción con sus clientes, su mejor fuente de información y con sus proveedores. Sus actividades de **vinculación** (27%) radican en mantener relaciones cercanas con algunas instituciones y con el Gobierno del Estado.

**Organización.** Este código hace énfasis en la **gestión de personal** (59%) que contiene las actividades comunes. La organización en este tipo de empresas es una fortaleza, lo cual deja evidente el apoyo que da la certificación de calidad. En su **estructura organizacional** (41%) se muestran puestos, líneas de autoridad, delimitación de funciones y definición de perfiles.

**Dirección.** El contacto cotidiano y cercano con el personal contribuye a orientarlo y comprometerlo con las metas de la organización. Una de sus actividades más importantes reside en la **comunicación** (56%), formal para comunicados técnicos e informal para retroalimentación con el trabajador. Existe compromiso entre el gerente y los trabajadores, se percibe un ambiente de trabajo caracterizado por confianza y camaradería; hay respeto a la **autoridad** (44%); los trabajadores identifican al gerente como “buen líder”.

#### Gestión de calidad

La **gestión de calidad** aparece como el tercer determinante de la competitividad con 240 unidades de análisis. De éstas, 29% corresponde a **liderazgo**; 20% a **procesos, productos y servicios**; 20% a **personas**; 14% a **resultados**; 13% a **estrategia**; y 4% a **alianzas y recursos**.

**Liderazgo.** Los directivos de primer nivel se comprometen en su rol de líderes predicando con el ejemplo y estimulando al personal hacia un **compromiso con la mejora** (71%); se fomentan la disciplina, la comunicación interna, el respeto de la línea de autoridad y el cuidado para evitar desperdicios. Similar a lo encontrado por Rahman (2001), los gerentes asumen y comparten el **liderazgo** (29%) para inculcar la práctica de la calidad y el trabajo en equipo como una rutina diaria, sin embargo, reconocen que esta actividad a veces, es desgastante debido a la actitud de los trabajadores.

**Procesos, productos y servicios.** La **gestión interna** (74%) hace evidente el trabajo conjunto que realizan los departamentos al compartir información y colaborar en iniciativas de mejora; definen y dan seguimiento de indicadores numéricos, de ahí se desprende la tarea de elaborar reportes de incidentes, documentar evidencias de mejora, y adecuar

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

manuales y procedimientos. No distante de otras investigaciones (Hooshang y Lollar, 2003) los gerentes también manifiestan que esta labor ha generado conflictos entre el personal debido a la inversión en tiempo, opinión que coincide con Ritchie y Dale (2000). Las empresas en estudio se interesan y realizan actividades con el fin de detectar la **orientación al cliente y al mercado** (26%); para esto, los gerentes visitan frecuentemente a los clientes; les comentan de sus novedades y les ofrecen ayuda técnica.

**Personas.** La etapa con más intensidad en la **formación y desarrollo** (73%), se dio en la pre implementación del sistema, aunque en menor medida, se sigue dando capacitación a nivel directivo para el seguimiento del Programa de Mejora Continua. Al abordar el factor humano como componente de la gestión de calidad, se advierte cierta debilidad en su **política de compensaciones** (16%); el sueldo del personal es fijo, no contempla una parte variable, ni el reconocimiento económico como estímulo a alguna sugerencia o aportación al Programa de Mejora Continua u otra actividad similar. Al tratarse de empresas pequeñas donde no se rebasa el número de 50 trabajadores, la **comunicación interna** (10%) se da de manera directa y verbal de parte del jefe; en un pizarrón se exponen las gráficas de seguimiento de los objetivos de calidad: cumplimiento, conformidades, ventas, pedidos, rechazos, paros técnicos, mantenimiento, etc.

**Resultados.** Contrariamente a lo que se reporta en otras investigaciones, donde las PyMEs son vulnerables a certificaciones inadecuadas y costosas, las empresas en estudio contaron con asesoría y ayuda de sus propios clientes; ellos los indujeron a la certificación mediante un objetivo muy claro: seguir siendo parte de la cadena de proveeduría de la industria automotriz. Las cinco empresas estudiadas coinciden en haber obtenido beneficios por la adopción de ISO 9001-2000. Como resultados **clave** (42%), reportan un incremento promedio de ventas de 57%; lo que se reflejó en utilidades e inversiones en activos fijos de la empresa. Esto confirma el hallazgo de Hooshang y Lollar (2003) en pequeñas y medianas empresas estadounidenses que invirtieron en sistemas de gestión de calidad experimentando rendimientos significativos y mejoras en su desempeño; así como en la relación entre la implementación de sistemas de gestión de calidad y el crecimiento en ventas y rentabilidad en PyMEs vascas (Aguirre *et al.* (2001). Por otro lado también se confirma que el tamaño de la empresa no es decisivo para un desempeño exitoso (Flynn *et al.* (1995). Las encuestas de opinión denotan resultados satisfactorios en **clientes** (33%), en parte, debido a la cercanía territorial se da una atención personalizada. En cuanto a la satisfacción de las **personas** (15%) que laboran en la empresa, no hay evidencia, sólo se da a través de comentarios de pasillo, que versan sobre su satisfacción de contar con un trabajo que les da seguridad, buen trato, capacitación en calidad. En sus resultados con la **sociedad** (9%) se puede observar una ausencia de políticas para gestión ambiental.

**Estrategia.** Como componente de la gestión de calidad, la estrategia se enfoca a definir cómo la organización formula, despliega y revisa su política para convertirla en planes y acciones. Efectivamente, las empresas en estudio, durante el proceso de certificación, definieron y difundieron misión, visión, objetivos y valores, lo que contribuye a la **tecnificación de la dirección estratégica** (52%). Sus objetivos de calidad se dan a corto plazo ya que no formalizan el diseño de objetivos o estrategias a largo plazo, aspecto que no es exigido por la certificación ISO. Las empresas buscan **información externa relevante** (48%) que les ayude a mejorar sus prácticas de calidad. A través de todos los

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

participantes de la organización: indagan sobre la calidad en productos y servicios que ofrece su competencia, les interesa conocer la imagen que tienen ante ella.

**Alianzas y recursos.** Las actividades inmersas en las **relaciones externas** (80%.) se formalizan a través de llevar un registro actualizado de sus proveedores y aunque, no les exigen una certificación, sí requieren materiales y equipos que reúnan ciertos requisitos de calidad; buscan juntos vías de mejora en la satisfacción del cliente en cuanto a materiales, herramientas y maquinaria. La empresa 3 realizó una alianza estratégica con una empresa extranjera; de ella obtuvo capacitación para el personal y equipo; la empresa 4 se alía con micro talleres para cumplir pedidos que rebasan su capacidad productiva. Es innegable que para tomar la decisión sobre la implementación de ISO, se recurra a los **recursos económico financieros** (20%). Dados los pocos recursos con que cuentan las pequeñas empresas, sus gerentes antes que detectar beneficios de la certificación, advierten un alto costo, recursos que en ocasiones, no se tienen.

### **Mercado**

Se identifica al mercado como determinante competitivo en cuarto lugar con 239 unidades de análisis; de éstas, la **comercialización** representa 40%; seguida por **servicio al cliente** con 30% y la **vigilancia de mercados** con 30%

**Comercialización.** Su principal esfuerzo se dirige a clientes del sector, quienes representan su mercado principal. El mecanismo que emplean para realizar sus **ventas** (61%) se ve beneficiado por la proximidad territorial. Sus ventas se han incrementado a raíz de la adquisición de tecnología y la certificación, factores que han contribuido para poder extenderse a otros mercados como el de exportación. Estas empresas, contrariamente a lo encontrado por Ollivier (2007) en la industria maquiladora que provee a un mercado doméstico, sí están sometidas a las presiones de la competencia mundial y, por lo mismo, más impulsadas a adoptar las tecnologías de punta, lo cual redundará en mayor esfuerzo de capacitación de sus empleados. Las actividades de **promoción** (39%) se realizan con mayor intensidad en productos dirigidos a otras industrias, se trata de captar más clientes a través de folletería, sitio Web y por recomendaciones de sus mismos clientes.

**Servicio al cliente.** Como ya se dijo, una fortaleza de estas empresas es la cercanía que tienen con sus clientes, lo cual facilita el contacto frecuente y directo; la **atención** prestada al cliente (60%) también permite conocer sus necesidades y nivel de **satisfacción** (40%), el cual se mide, como exigencia de la certificación, mediante encuestas.

**Vigilancia de mercados.** Las empresas del caso analizan la entrada de nuevos competidores y/o productos sustitutos, conocen aspectos de negociación de compradores, proveedores y competidores, mediante la obtención de **información externa** (75%), especialmente de clientes y proveedores. Las invitaciones que aceptan para foros y exposiciones, les permiten la **diversificación de mercados** (25%), es decir incursionar en otras ramas.

### **Gestión financiera**

Este determinante de la competitividad se enfoca a detectar las actividades relacionadas a la obtención y administración de los recursos financieros con la finalidad de incrementar su

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

rentabilidad. Al respecto y siguiendo la ya referida metodología para la cuantificación de las menciones de los actores del caso, se identifica la gestión financiera como quinto determinante de la competitividad con 133 unidades de análisis. A éstas, 51% corresponde a la **gestión de apoyos**, 40% a **desempeño financiero** y 9% a políticas para el **financiamiento a clientes**

**Gestión de apoyos.** La estructura financiera y la escasez de capital de trabajo son problemas comunes a las PyMEs. Las empresas del caso lo confirman. La categoría **fuentes externas** (85%) reúne comentarios alusivos a excesivos trámites para la obtención de créditos y/o apoyos de política gubernamental y altas tasas de interés que les imposibilitan el acceso al financiamiento. Ante esta situación algunas PyMEs desisten, y otras, como las que nos ocupa, no les queda más camino que acudir a **fuentes internas** (10%) generadas por la empresa misma o por préstamos familiares, pues prefieren trabajar con recursos propios antes que endeudarse con el Sistema Financiero Mexicano. El **destino de los apoyos** (4%) que obtienen se enfoca al equipamiento tecnológico e instalaciones.

**Desempeño financiero.** Aunque se comentó con los gerentes que la información que aportaran sería tratada de manera confidencial, se percibió cierta resistencia a aportar datos sobre la **rentabilidad** (70%), lo cual lleva a confirmar que las empresas son reticentes a aportar este tipo de datos (Pelham, 2000); entonces, se acudió a fuentes subjetivas<sup>3</sup> que evidencian el desempeño, las cuales son sugeridas por Covin *et al.* (1990) cuando se trata de PyMEs. Para el caso, se observaron construcciones y adecuaciones a la infraestructura, fotografías de hace algunos años, nueva maquinaria y comentarios de los asesores de calidad. Los gerentes del caso califican de manera general, su rentabilidad como “buena”; basándose en el argumento que les da para subsistir y para construir sus propias instalaciones; manifiestan que han alcanzado el éxito porque sus **objetivos y metas** financieros (11%) son claros –aunque se contemplan de manera informal- el **destino de los recursos** (11%) y de las **utilidades** (8%) se emplea en la propia infraestructura.

**Políticas de financiamiento a clientes.** Las empresas del caso han acudido al otorgamiento de crédito a sus clientes como una opción que les permite incrementar sus ventas; las condiciones que previamente se negocian con ellos derivan en **políticas** (100%). Esta negociación considera un plazo de financiamiento de 30 a 45 días, que contrastando con el financiamiento que obtienen de sus proveedores de materiales y acreedores de equipo (de 15 a 30 días), resulta desalentador. Sin embargo, estas empresas manifiestan que una de las bondades de trabajar con empresas grandes, que además pertenecen a la industria automotriz, es la seguridad del cobro.

### **Sistema de información**

El sistema de información es el determinante que los actores del caso ubican en último lugar con una frecuencia de 104 unidades de análisis; de éstas, 86% corresponde a **tecnologías de información** y el resto (14%) al equipo de **tecnologías de comunicación** utilizado en las empresas.

<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx>

información  
Teléfono 3 Evaluaciones de éxito competitivo a través de las percepciones que realizan individuos (Covin *et al.*, 1990)

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

**Tecnologías de información.** Parece que por el menor número de operaciones cotidianas que desarrollan estas empresas, se inclinan más por **incorporar** sistemas de información (73%) que consisten en software técnico que ayuda a funciones de diseño y producción; y ambiente Windows que usan para cuestiones administrativas, específicamente para control de nóminas, inventarios y contabilidad. Por el contrario respecto a la información que se genera internamente, para fortalecer la labor administrativa y a petición de las empresas certificadoras, las empresas participante **desarrollaron** algunos sistemas (27%) que les auxilian en el control de: ventas, producción, clientes, proveedores, presupuestos, flujos de efectivo, personal, mantenimiento, activos; diseñan su propia página Web con el fin de dar a conocer la variedad y características de sus productos y servicios. Las empresas del caso están incurriendo en el escaneo de documentos comprobatorios para facilitar el rastreo de información.

**Tecnologías de comunicación.** Mejorar su proceso continuo de comunicación induce a los empresarios a contar con **equipos** de comunicación (100%) más modernos porque les facilitan las tareas; tales como: telefonía fija, fax, conmutador y telefonía móvil que proveen al personal gerencial y de supervisión. Así mismo, otorgan prioridad al uso de E-mail como un medio efectivo en la comunicación dentro de la empresa, y fuera de ella con clientes y proveedores. A su vez el Internet representa para las empresas del caso, el medio más eficaz en la búsqueda de información técnica, nuevas tecnologías, productos, proveedores, y análisis de la competencia.

## 6. Resultados: estrategia competitiva

Casi siempre los directivos y/o dueños de las PyMEs, de manera formal o informal, consciente o planeada, integran políticas, reglas, objetivos y metas en una secuencia coherente para que su empresa no sólo permanezca en el mercado, sino que crezca y le permita competir sectorialmente, tanto al corto como al largo plazo. En esto consiste, precisamente, una estrategia competitiva; esto es, a nivel directivo se definen “las acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en el sector industrial, para enfrentarse con éxito a sus competidores y para obtener un rendimiento superior sobre su inversión” (Porter, 1993:56). Se identificaron las estrategias competitivas dominantes que cada una de las cinco empresas ha seguido para crear una posición defendible para sobresalir por encima de sus similares. A partir de lo cual se construye la siguiente descripción interpretativa global de tres estrategias competitivas, con la finalidad de identificar generalidades sobre las empresas del estudio de caso, considerando que en tres de las cinco empresas prevalece la diferenciación, mientras que en una el liderazgo en costos y en otra el enfoque o alta segmentación.

### Estrategia de liderazgo en costos (Empresa 2).

La empresa se identifica por abanderar la estrategia de liderazgos en costos, ha mantenido una inversión constante en tecnología de punta y una alta utilización de su capacidad instalada. Sus habilidades en la ingeniería de proceso se traducen, por un lado, en el diseño de productos exclusivos, acompañado de sus clientes en la asistencia técnica y supervisión directa, de donde se generan productos prototipos y estandarización de procesos; por el otro, la empresa cuenta con personal experimentado y mano de obra especializada, lo que ha logrado al disminuir la rotación de personal y fortalecer su capacitación técnica: elaboración de fichas por producto, detección y resolución de problemas, registro de

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

inconformidades, aprendizaje por repetición, evaluación por desempeño con la respectiva retroalimentación y hasta participación en comités de vigilancia.

Para la reducción de costos, además de compartir gastos de transportación con clientes y programar entregas, la empresa mantiene control por lote de producción, incluyendo los rubros de materias primas, sueldos y costos indirectos.

Una alerta para las empresas que deciden competir por la estrategia de liderazgo en costos, es el comportamiento del mercado. Esta empresa reporta que 90% de sus ventas son para un solo cliente, con quien mantiene contrato quinquenal y, derivado de su capacidad de negociación, ha llegado a ser el productor de menor costo.

### **Estrategia de diferenciación (Empresas 1, 4 y 5)**

Es la estrategia que más prevalece en estas pequeñas empresas y consiste en enfrentar a la competencia mediante la diferenciación del producto, de la tecnología utilizada, del servicio al cliente o de la cadena de distribución. Esto es, con esta estrategia la empresa espera, por un lado, lograr la lealtad del cliente y, por el otro, reforzar el poder de negociación con sus proveedores, lo cual recobra importancia en empresas pertenecientes a cadenas de suministros.

Para lograr satisfacer las exigencias de sus clientes, las empresas en estudio agregan valor a sus productos mediante la precisión, exactitud y calidad, lo cual se acompaña de un instinto creativo para el diseño de productos y de nuevas líneas de producción, tanto del mismo giro como de otras industrias; tal es el caso de la empresa que ya produce para la industria aeroespacial. Llegar aquí, les ha exigido desarrollar capacidades tecnológicas (habilidades y recursos) y cumplir estrictamente la normatividad del cliente, lo que implica, necesariamente, personal altamente especializado y experimentado, así como el aprovechamiento de la asesoría técnica familiar y la capacitación externa e interna. El desarrollo de sus capacidades tecnológicas les ha permitido realizar mejoras incrementales de productos para consumo local y para exportación; reemplazar productos de fabricación metalmeccánica por inyección de plástico; flexibilizar procesos y líneas de producción; y, fabricar algún herramental y equipo para uso interno.

Su poder de negociación con clientes y proveedores, no sólo con medianas empresas locales, sino también con extranjeras, está sustentado en la larga tradición que tienen en el sector, su antigüedad en el ramo, y hasta su participación en otras industrias; fruto de ello son las alianzas y, posiblemente, redes de conocimiento. Ejemplo de ello es la empresa que cuenta con apoyo de Conacyt para el registro de patente y alianzas internacionales.

### **Estrategia de enfoque o alta segmentación (Empresa 3)**

Esta estrategia permite que la empresa se caracterice por ser más eficiente, más exclusiva, ya que esta empresa se enfoca a un grupo de compradores en particular, a un segmento de la línea de producción, o a un mercado geográfico.

Los hallazgos de este estudio muestran que sólo una empresa ha optado por esta estrategia, pues su objetivo ha sido elegir un panorama de competencia estrecho dentro del sector. Esta empresa se ajusta a las necesidades de sus clientes, se dedica a servirlos con efectividad no sólo al proveerlos de los productos que requieren, sino al desarrollar tecnología para su beneficio.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

La empresa se enfoca a satisfacer las preferencias o necesidades distintivas que a las competidoras no les interesa o no pueden lograr; lo logra en primer lugar, a través de desarrollar habilidades y recursos necesarios como: capacidad de diseño, asistencia técnica “urgente” a sus clientes potenciales, alianza con empresas micro para cumplir pedidos que rebasan su capacidad de producción; mismos que alcanza mediante la tecnología de punta, diseño de producto, mano de obra especializada y personal experimentado.

Además de la difusión de su certificación ISO, la comercialización la fortalece mediante *outsourcing*, el cual puede brindar por la relación que mantiene con empresas de tamaño micro. Esta empresa es reconocida, precisamente, por su relación con pequeños talleres. Con esta estrategia logra satisfacer preferencias y necesidades distintivas de sus clientes, tales como servicios especiales de mantenimiento, maquila y fabricación de herramientas. Su filosofía en el servicio es: a tiempo, con calidad y seguro.

## 7. Conclusiones

El modelo de competitividad sistémica (CEPAL, 2001; Esser *et al.*, 2001; Villarreal, 2002) ubica la competitividad empresarial en el nivel micro y establece que para lograrla, las empresas requieren una eficiente capacidad de gestión interna y el empleo de estrategias, así como de la consideración de las fuerzas externas que rigen el contexto en el que se desarrolla la empresa. Por su parte la Teoría de la Ventaja Competitiva (Porter, 1993) y la Teoría de Recursos y Capacidades (Penrose; 1962; Grant, 1991) señalan que además de considerar los factores externos, la competitividad se basa en una adecuada gestión interna. Desde esta perspectiva, el presente trabajo aborda la parte externa a partir de los señalamientos enunciados en el apartado 3 así como el estudio que los mismos empresarios realizan del sector de autopartes y de sus competidores, cuyos resultados se muestran en el estudio del determinante de la competitividad: mercado; con más profundidad el trabajo se enfoca a la gestión interna desde el estudio de los determinantes y estrategias competitivas.

El proceso de competitividad empresarial se sostiene en que cuando la empresa elige una estrategia competitiva y la desarrolla, tiene latente el reto de sostenerla; directivos y administradores deben encaminar sus energías creativas hacia la identificación de los determinantes de la competitividad, sin perder de vista la manera en que han decidido hacerle frente a su competencia. Entonces, es posible reconocer las habilidades, recursos y requisitos organizaciones óptimos para la implementación exitosa de la estrategia competitiva.

Las empresas compiten, principalmente, a través de dos determinantes: tecnología de la estructura productiva y su sistema de administración; la segunda, todas las empresas abanderan, informal e inconscientemente, una estrategia competitiva bien definida. Como puede apreciarse, se construye la atrevida y lógica intersección entre determinantes y estrategias competitivos, sin contar para ello, a partir de la pesquisa documental, con evidencia empírica que refleje esta relación.

Se concluye que en estas empresas predominan dos determinantes: tecnología de la estructura productiva y sistema de administración. El conjunto de acciones encaminadas a desarrollar una adecuada gestión tiene gran peso en cuanto a las innovaciones o importantes mejoras a los productos o procesos, pero también integran las actividades necesarias para el logro de su visión, lo que conlleva claros mecanismos de organización y coordinación de

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

los recursos materiales, financieros y humanos. En este sentido, se concluye que esta gestión realiza categorías que las fortalecen y otras que requieren acciones de mejora.

En cuanto a las estrategias competitivas, se concluye que las empresas cuentan con una dominante; no reflejan incongruencias potenciales y que se trata de entidades competitivas alejadas del fracaso, entendido como beneficios bajos, cultura empresarial borrosa y estructura organizacional conflictiva.

Queda para futuras investigaciones de PyMEs explorar las relaciones entre los determinantes de la competitividad y el desempeño financiero; identificar una posible relación entre las características sociodemográficas de los actores entrevistados y la percepción de los determinantes de la competitividad; replicar el estudio de caso en empresas de otro giro; y a partir de la aportación que hace esta investigación, diseñar y aplicar un instrumento de evaluación para obtener generalizaciones.

Entre las limitaciones que el estudio enfrentó, destacan dos. En primer lugar, la falta de fuentes de información externa oficiales, bases de datos del sector y en segundo lugar, una vez más se confirma que los empresarios son reticentes a compartir información sobre rentabilidad.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

## ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

División FCA, Martínez Anselmi, Pineda Martínez, Fotografía: Rulfo López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Referencias

- Aguirre, G. M. S., Albizu, G. E., Charterina, A. J., Forcada, S. F. J. y Landeta, R. J. (2001). Análisis de la calidad en la gestión de las PYMES de la CAPV y de su incidencia en los resultados económicos. *Instituto de Economía Aplicada a la Empresa*. Universidad del país Vasco y ConfeBask. Disponible en [http://www.ieae.ehu.es/p279-content/eu/contenidos/informacion/ieae\\_publicaciones/eu\\_publicac/adjuntos/Informe\\_CalidadGestion.pdf](http://www.ieae.ehu.es/p279-content/eu/contenidos/informacion/ieae_publicaciones/eu_publicac/adjuntos/Informe_CalidadGestion.pdf) consultado el 5 de noviembre de 2011.
- Aragón, S. A. y Rubio, B. A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz. *Universidad Nacional Autónoma de México, Contaduría y Administración*, Distrito Federal, mayo – agosto, No. 216, pp. 35-69.
- Barney, J. B. (1991). Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management Science*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Besley, S. y Brigham, E. F. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Cadena, G., Castaños, A., Machado, F., Solleiro, J.L. y Waissbluth, M. (1986). *Administración de proyectos de innovación tecnológica*. Ed. Gernica. México.
- Castañón, I. R. (2005). *Relación de los instrumentos de política industrial con la competitividad de las PYMES del sector de alimentos del D. F. y del Estado de México*. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- CEPAL. (2001). Elementos de Competitividad Sistémica de las PYME del Istmo Centroamericano. *Revista de la CEPAL, LC/MEX/L*, 499.
- \_\_\_\_\_. (2010). La situación de las PYMES en América Latina. El enfoque y el aporte de CEPAL. Rudolf Buitelaar, Jefe Unidad de Gerencia de Proyectos, Dirección de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL. XXI Reunión de Directores de Cooperación Internacional de América Latina y el Caribe. Paramaribo, Suriname. 29 y 30 de julio. SP/XXI-RDCIALC/Di N° 9-10. Disponible en <http://www.sela.org/attach/258/EDOC/SRed/2010/07/T023600004285-0>
- CIPI/BID. (2003). *Universidad di Bologna/INEGI/SE (Comisión Intersecretarial de Política Industrial/Banco Interamericano de Desarrollo/Universidad di Bologna/Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática/Secretaría de Economía), Observatorio de la pequeña y mediana empresa en México. CIPI/BID/Universidad di Bologna/INEGI /SE (Cd-Rom)*. Disponible en <http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html> >, consultado el 21 de octubre de 2007.
- Chauca, M. P. (2003). *Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.
- Covin, J. G., Prescott, J. E. and Slevin, D. P. (1990). The effects of technological sophistication on strategic profiles, structure and firm performance. *The Journal of Management Studies*, September, Vol. No. 5, pp. 485-510.
- De Fuentes, C. y Dutrénit, G. (2008). Diferencias en los mecanismos de derramas de conocimiento en dos localidades mexicanas. *Economía y Sociedad*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Vol. XIV, No. 22, julio-diciembre, pp. 47-69.
- Demuner, F. M. R. (2010). *PyMEs competitivas*. Editorial Académica Española. Lap Lambert Academic Publishing GmbH & Co. KG.

http://congreso.informatica.unam.mx

informática  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

- Dibrell, C., Davis, P. S. and Craig, J. (2008). Fueling innovation through Information Technology en SMEs. *Journal of Small Business Management*, 46 (2), pp. 203-218.
- Esser., K., Wolfgang, H., Dirk, M. y Jörg, Meyer-Stamer. (2001). *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Competitividad sistémica*. Ed. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlín. Dirección de Marketing; 10ma Edición, Edición del milenio; Pearson Education, México, D.F.
- Flyn, B. B., Schroeder, G. R. And Sakakibara, S. (1995). The Impact of Quality Managment Practices on Performance and competitive Advantage. *Decision Sciences*, 26 (5), pp. 659-691.
- Garengo, P., Stefano, B., Umit, S. B. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, (1), 25-47.
- González, L. (1999). La Sistematización y el análisis de los datos cualitativos. Mejía, A. R. y Sergio Antonio Sandoval, S. A. (Coords.), *Tras las vetas de la investigación cualitativa*. México: ITESO: pp 158-173.
- Grant, R. M. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage. Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No 13, pp 114-135.
- Hooshang, M. B. and James, L. G. (2003). An Empirical study of US SMEs using TQM. *TQM & Business Excellence*, October, Vol. 14, 839-847.
- Information Technology Association of America (ITAA). (2009). Disponible en <www. Itaa.org>, consultado el 26 de octubre.
- James, P. (2000). *La gestión de la calidad total*. Ed. Prentice Hall. México.
- Jeannings, P. and Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International Small Business Journal*, January - February. Vol. 15, No. 2, 63-73.
- Kotler, P. (1993). *Dirección de Marketing*. Ed. Pearson Education, 10ma Edición del milenio. México, D. F.
- Kuratko, F. D., Goodale, J. C, and Hornsby, J. S. (2001). Quality practices for a competitive advantage in small firms. *Journal of Small Business*, No. 39 (4), 293-311.
- Low, David R., Chapman Ross L., and Sloan Terry R. (2007). Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs. *Management Research News*, Vol. 30, No. 12, pp. 878-891.
- OECD. (2004). 2nd OECD Conference of ministers responsible for small and medium-sized enterprises (SMEs) promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy: towards a more responsible and inclusive globalisation Istanbul, Turkey 3-5 June. Disponible en <<http://www.oecd.org>.>
- Ollivier, F. J. (2007). El problema del rezago tecnológico de las micro empresas industriales y alternativas de solución. *Contaduría y Administración*, UNAM. México. enero-abril, No. 221, pp. 137-160.
- Pelham, A. M. (2000). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55-76.

http://cc Penrose, E. T. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Ed. Aguilar. Madrid.

informa Porter, M. (1993). *Estrategia competitiva*. Ed. CECSA, México.

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

- \_\_\_\_\_ (2002). Building The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from The Microeconomic Competitiveness Index. World Economic Forum, *Global Competitiveness. Report Geneva* Chapter 1 - 2.
- Prajogo, D. I. and Brown, A. (2006). Approaches to Adopting Quality in PyMEs and Impact on Quality Management Practices and Performance. *Total Quality Management*, 17(5), 555-566.
- Rahman, S. U. (2001). Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia. *Total Quality Management*, 12(2), 201-210.
- Rivas, V. A. (1998). *La competitividad, una lucha sin fin para las PyMEs*. San José, Costa Rica.
- Ritchie, L. y Dale, B. G. (2000). Self-assessment using the business excellence model: a study of practice and process. *International Journal of Production Economics*, 66 (3), pp. 241-254.
- Rodeiro, D. P. y Fernández, F. L. (2006). Características de las PYMES gallegas innovadoras frente a las PYMES no innovadoras. *Revista Galega de Economía*, Universidad de Santiago Compostela, Santiago Compostela, España, diciembre 15(2): 1-20.
- Rouse, M. and U. Daellenbach, (2002). More thinking about Research Methods for the Resource-Based perspective. *Strategic Management Journal*, 23(10), october, pp. 963-967
- Rouse, M.J., Daellenbach, U.S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: insulating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, vol. 20, 487-494.
- Saraví, G. A. (1997). *Redescubriendo la microindustria. Dinámica y configuración de un distrito industrial en México*. Facultad Latinoamericana de Ciencias
- Thacker, C. and Handscombe, B. (2003). Innovation, competitive position and industry attractiveness: a tool to assist PyMEs. *Creativity and Innovation Management*, December 12(4): 230-239.
- Villareal, R. (2002). América Latina frente al reto de la competitividad: Crecimiento con Innovación., *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*. Ed. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, No. 4, septiembre-diciembre.
- Watson, J. (2003). The impact of TQM adoption on SME financial performance. A paper for the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand. 16th Annual Conference, Ballard, 28 Sept-1 Oct.
- Yin, K. Roberth (2003). *Case study research. design and methods*. Ed. Research Methods Series, Third edition, Vol 5, U.S.A.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510