



# Capítulo 3

## Metodos de Investigación

La realización de este trabajo se basó en un estudio comparativo de tipo cualitativo sobre las experiencias de las PYME en un entorno de liberalización y desregulación. El trabajo se centra en el estudio de los vínculos y cambios ocurridos en el papel del empresario, los recursos de la empresa y en las instituciones de apoyo durante el proceso de desarrollo de ventaja competitiva. Para realizar el estudio comparativo se construyeron varios casos de estudio. Este método de investigación se consideró el más apropiado para llegar a comprender profundamente este tema. La posición epistemológica que se adoptó es el realismo crítico, misma que comprende la realización de investigación causal guiada por el contexto (Downward *et al.*, 1999).

### 3.1 Posición epistemológica

El realismo crítico postula la existencia de una realidad objetiva que puede ser conocida. Dicha realidad es independiente del pensamiento del investigador y admite que sus percepciones y conocimiento contribuyen a la aproximación a la realidad. La adopción de este enfoque permite realizar una exploración sistemática del tema y capturar varias perspectivas del mismo mediante la consideración del contexto, en este caso el ambiente y tres factores, a saber: El empresario, las organizaciones de apoyo y los recursos de la empresa. Esta posición epistemológica permite considerar “*versiones válidas del mismo fenómeno*” (Phillips y Burbules, 2000) aceptando que estas aproximaciones pueden lograrse mediante la aplicación de métodos cuantitativos, cualitativos o a través de una combinación de ambos (Ackroyd, 2002). Esta posibilidad provee al investigador flexibilidad para seleccionar el o los métodos más adecuados de acuerdo a la naturaleza del suceso que se investiga. Además, es posible que el uso de una combinación de métodos proporcione una base para la inferencia y agregue solidez a las interpretaciones que se hagan del objeto de estudio (Downward *et al.*, 1999).

Particularmente en este trabajo el enfoque es congruente con la idea de que la investigación de tipo cualitativo se centra en capturar la textura de las experiencias produciendo la descripción y explicación de los eventos y experiencias bajo estudio (Willig, 2001). En este caso, la explicación causal considera las relaciones entre los factores que contribuyen al desarrollo de ventaja competitiva en las PYME. El uso de un análisis inductivo también es consistente con el realismo crítico ya que éste considera que una secuencia de eventos está conectada de alguna manera y por tanto, es posible comprender un mundo de eventos dependientes en términos de sus relaciones causales basadas en las conexiones entre dichos eventos. Por tanto, las explicaciones basadas en secuencias específicas de eventos pueden ser correctas (Downward *et al.*, 1999). Según Choi (1999) las inferencias requieren una referencia al pasado con el propósito de comprender los cambios y los retos a las conductas y creencias existentes

por lo que es posible identificar las alternativas disponibles y los cambios ocurridos. Por esta razón, el contexto y el uso de una investigación de tipo cualitativo ayudan a manejar adecuadamente los aspectos explicativos (Downward *et al.*, 1999) y, en este caso, a explicar el desarrollo de ventaja competitiva en las empresas de menor tamaño.

### 3.2 Selección del método de investigación

La realización del estudio comparativo se basa principalmente en el proceso desarrollado por Warwick y Osherson (1973) y a éste se incorporaron algunas adaptaciones derivadas de las ideas de otros autores, de manera que el proceso respondiera a las necesidades particulares de este proyecto. Para lograr los objetivos de este estudio, y poder responder a las preguntas de investigación, el estudio comparativo se basó en varios casos de estudio explanatorios que representaron las posiciones de las PYME y organizaciones de apoyo en la industria del calzado en México y el Reino Unido.

- Estudio de Caso

Eisenhardt (1989) definió el método de estudio de caso como una estrategia que pretende comprender la dinámica de hechos individuales al permitir el estudio de un fenómeno como un proceso dinámico posible de ser medido y capturar su comportamiento (Chetty, 1996). Este método fue escogido porque ayuda a responder el cómo y por qué de eventos que ocurren en circunstancias inciertas (Osborne, 1996; Yin, 2003). Esto conduce a explicar un fenómeno por un determinado periodo (Smelser, 1973; Chetty, 1996) y a una mejor comprensión de las relaciones entre factores (Chetty, 1996). Además, el estudio de caso es un método adecuado cuando hay un conocimiento limitado sobre un fenómeno (Eisenhardt, 1989).

*Un "... estudio de caso se basa en la premisa de que el mundo es un lugar complejo donde aun las leyes generales o patrones comunes de experiencia o comportamiento nunca se expresan de maneras*

*predecibles o uniformes. Tal proposición es resonante con la visión del mundo del realismo crítico... Además, el estudio de caso adopta una perspectiva holística. Esto significa que un caso sólo puede comprenderse dentro de su... contexto” (Willig, 2001:84; traducción propia).*

Yin (2003:2) afirma que el método de estudio de caso permite a los investigadores conservar las características holísticas y significativas de los eventos de la vida real. Por estas razones, este método parece apropiado para investigar el tema del presente trabajo. Los casos de estudio se emplearon para construir el caso de la industria del calzado en cada país y ambos fueron la base del estudio comparativo.

El uso de múltiples estudios de caso como base para el estudio comparativo se basa en la expectativa de encontrar réplicas en los casos (resultados similares) que puedan mostrar cómo y por qué ocurrieron los resultados observados (Yin, 2003). Cuando esto ocurre, entonces es posible encontrar patrones (réplica) o aspectos complementarios (extensión) del objeto de estudio. En consecuencia, múltiples casos contribuyen a la creación de teoría (Eisenhardt, 1991). Este método también permite el uso de un enfoque cualitativo y el uso de varias técnicas de recopilación de datos mientras que un número reducido de casos permite la ejemplificación comparativa y sistemática (Smelser, 1973:51).

Para asegurar la confiabilidad de los casos de estudio se desarrolló un procedimiento que diera consistencia a la elaboración de todos los casos y guiara su formulación. Este procedimiento derivó de la lectura de bibliografía relacionada con los estudios de caso, incluyendo a autores como Warwick y Osherson (1973), Eisenhardt (1989, 1991), Chetty (1996), Osborne (1996), Bachor (2000), Willig (2001) y Yin (2003). Según Osborne (1996) la validez se centra en situar los datos en el contexto social en que los casos se encuentran inmersos. Adicionalmente, los aspectos socioeconómicos, políticos y tecnológicos del entorno se describen de tal manera que el contexto en el que las empresas operaron se estableció con claridad. Este enfoque daría validez a los

casos de estudio y permitiría el análisis crítico de las estrategias de las empresas. Kirk y Miller (1986), al igual que Yin (2003), sugieren la construcción de un marco teórico antes de la recopilación de datos. Este marco permitiría una idea clara de la naturaleza del tema, el tipo de vínculos, dificultades y aspectos que pudieran aparecer, pero principalmente proveerían ideas valiosas para la elaboración de la guía de entrevista, sugiriendo temas en los cuales centrarse. Así, el marco teórico de este proyecto consideró una visión integral del papel del empresario, los recursos de la empresa que sirvieron para la elaboración de estrategias y la importancia de la participación de las instituciones de apoyo, en lugar de considerar estos factores individualmente. Este enfoque aportó una visión más completa de los aspectos que impactan en el desarrollo de ventaja competitiva en las PYME. La tabla 9 presenta un resumen del marco teórico utilizado en este proyecto.

**Tabla 9. Resumen de la literatura sobre los factores que contribuyen**

Factor	Base Teórica			
	Estrategia	Competitividad	PYME	Adaptación
Empresario	Álvarez y Busenitz (2001); Gupta (1984); Szilagyi y Schweiger (1984)	Caprioni <i>et al.</i> (1994); Lim <i>et al.</i> (1996); Zahra y Hansen (2000)	Carland <i>et al.</i> (1984); Coviello y Munro (1995)	Agmon y Drobnick (1994); De Toni y Nassimbeni (2001); Schindehutte y Morris (2001); Starr y Fondas (1992)
Recursos	Barney (1991); Collis y Montgomery (1995); Peteraf (1993)	Buckley <i>et al.</i> (1988); Man <i>et al.</i> (1998); Dierickx y Cool (1989); Veliyath y Fitzgerald (2000); Vokurka <i>et al.</i> (2002)	Bell <i>et al.</i> (2004)	Chakravarthy (1982); Hine y Howard (2003); McKee <i>et al.</i> (1989)
Organizaciones de Apoyo	Álvarez (2003)	Lall (2000); Kettunen (2002); Westhead <i>et al.</i> , (2001, 2002)	Graham (1999)	Das (1994)
Entorno	Bourgeois (1980); Covin y Slevin (1989)	Kaynak y Kuan (1993)	Graham (1999)	Barth (2003); Levinthal (1991)

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de la literatura

### 3.2.1 Estudio Comparativo

Los estudios comparativos se consideran un método útil para el desarrollo de una teoría; los estudios comparativos entre países conducen a inferencias y a cierto grado de generalización de los resultados (Kohn, 1989b). Sin embargo, su principal propósito es descubrir las lecciones que se desprenden de ellos al hacer comparaciones. En este caso el estudio comparativo involucra la explicación del estado de ventaja competitiva en las PYME británicas y mexicanas. El proyecto ofrece un análisis dinámico en el sentido que identifica los cambios en la ventaja competitiva a través del tiempo estudiando cómo es que se desarrolló de esta manera. Al mismo tiempo, el análisis es explicativo porque considera los cambios en los factores que influyen en la ventaja competitiva de las PYME en cada periodo estudiado. En este caso, estos factores se relacionan con las políticas económicas, aspectos socio-políticos, el papel de las organizaciones de apoyo, el comportamiento del empresario y la explotación de los recursos de la empresa.

Este estudio coloca la investigación en un modelo endógeno para comparación, el cual considera "... tanto las causas posibles como los posibles efectos... en el país a ser comparado. El uso de conceptos generales hace al objeto de estudio comparable con otro en una forma básica" (Alapuro, 1985:22; traducción propia). Las comparaciones se hicieron de manera vertical (Friedman, 1975), puesto que es adecuado para casos con contextos que muestran diferentes niveles de desarrollo económico y tecnológico (Felstiner, 1975) como ocurre entre México y el Reino Unido. Para hacer posible las comparaciones fue necesario definir una dimensión comparativa (Smelser, 1973) misma que representó el entorno: En el caso de México fue la liberalización y en el Reino Unido la desregulación. Los cambios económicos entre ambos países no se consideran *per se* debido a que su naturaleza y propósitos fueron diferentes, pero estos contextos sirvieron de medio para identificar su impacto y cambios en las PYME para desarrollar ventaja competitiva. El apéndice 1 presenta algunas de las diferencias entre la liberalización y desregulación. Esta dimensión comparativa fue apoyada por los resultados de investigación previa que señalaban que "*los estudios sobre lo ocurrido en*

*una sola industria eran insuficientes y en ocasiones inadecuados en predecir y explicar la adaptación estratégica de las empresas a cambios en el entorno derivados de contingencias ambientales durante reformas económicas...*” (Ray, 2003:273; traducción propia). Por tanto, el uso del escenario comparativo de Ray (2003) fue la inspiración para este estudio enfocándose en varias dimensiones de la liberalización y la desregulación, tales como la rapidez de los cambios, a quiénes afectó, las amenazas y oportunidades de negocios y aspectos relacionados con la administración de la empresa.

Sin embargo, para poder hacer las comparaciones fueron necesarios más elementos que permitieran una equivalencia de medición (Smelser, 1973). Así, la comparación entre las PYME se enfocó en el estudio de su capacidad de adaptación y supervivencia a través de sus estrategias en el periodo de reforma económica. Manejar la ventaja competitiva en términos de la supervivencia de las PYME ayudó a superar los problemas relacionados con diferentes culturas, niveles de desarrollo económico, fortaleza de su moneda, niveles de utilidades, etc. Drucker (1958) fue el primero en sugerir la supervivencia de las empresas como uno de sus objetivos centrales. Además, la supervivencia implica, hasta cierto punto, que las PYME desarrollaron una base mínima de competitividad. De esta forma, la supervivencia es un concepto con validez que supera las nacionalidades y que permite hacer las comparaciones (Przeworski y Teune, 1973), al mismo tiempo que provee una equivalencia conceptual (Osborne, 1996). La aplicación de esta perspectiva de la ventaja competitiva ilustra cómo este concepto puede manifestarse de una manera no tradicional, generalmente asociada al comportamiento y funcionamiento de las empresas grandes. Las PYME han permitido una perspectiva diferente de la ventaja competitiva al incorporar nuevos factores, tales como el servicio, flexibilidad, aspectos éticos y ambientales, que las han convertido en participantes exitosos en el mercado. Estos aspectos pueden ser explorados con mayor profundidad mediante el uso de métodos cualitativos porque es posible rastrear qué, por qué y cómo estos aspectos se convirtieron en factores competitivos para las PYME.

Para evitar dificultades relacionadas con el “*contenido de la tradición de una sociedad en específico con la de alguna otra*” (Smelser, 1973:75), las comparaciones también se centrarían en el papel y vínculos de los empresarios, los recursos de la empresa y las organizaciones de apoyo. Estas relaciones comunes e intrasociales hacen comparables estos factores (Smelser, 1973). Para tener consistencia y confiabilidad en el estudio comparativo se desarrollaron una serie de pasos que sirvieran de guía en su elaboración. Éste consideró los requisitos y las sugerencias para la elaboración de estudios comparativos de autores como Przeworski y Teune (1973), Smelser (1973), Warwick y Osherson (1973), Alapuro (1985), Kohn (1989b), Ferrari (1990), Øyen (1990), Scheuch (1990) y Teune (1990). El procedimiento se detalla a continuación.

### 3.2.2 Selección de la industria

La industria del calzado fue seleccionada porque está integrada principalmente por las PYME y por ser una industria que enfrenta un ambiente dinámico y muy vulnerable a los cambios en la competitividad internacional de los productores en otros países (Secretaría de Economía, 2002). La naturaleza de esta industria (usuaria intensiva de mano de obra) favoreció la integración a nivel internacional de la cadena productora de valor llevando a muchos países a redefinir su base competitiva para sobrevivir a los cambios que han ocurrido en esta industria. La manufactura era una fortaleza de muchos países industrializados en el pasado, pero el surgimiento de los países de mano de obra barata impactó negativamente en la ventaja comparativa de los países industrializados originando la reestructuración de la cadena global de proveeduría de calzado (Andrews *et al.*, 1998; Vokurka *et al.*, 2002). El concepto de ventaja comparativa basada en los costos de la mano de obra no contempló otros aspectos que contribuyeron al desarrollo de ventaja competitiva, particularmente en las PYME, tales como la flexibilidad, innovación, *know how*, marcas, entre otros. Estas ventajas contribuyeron a que las PYME mantuvieran el paso ante las estrategias implementadas por empresas innovadoras, las cuales eran en su mayoría grandes empresas

transnacionales, que han impactado enormemente el sistema competitivo de la industria y han creado nuevas fuerzas en ella.

### 3.2.3 Selección de países

Gummerson (1991) explica que el acceso puede ser una limitante cuando se hace investigación, razón por la que México y el Reino Unido fueron elegidos como una manera de hacer factible este proyecto. Aunado a lo anterior están las siguientes razones:

Ambos países experimentaron un cambio notable en su estrategia económica transformando tanto la forma en que la economía se regía como la forma de operar de las empresas.

La industria del calzado en el Reino Unido fue una de las líderes a nivel mundial en la producción y exportación de calzado. Esta industria contaba con clusters bien desarrollados. Por su parte, México es un país que también desarrolló clusters de calzado que han dado muestras del potencial competitivo que pueden tener a nivel internacional. En ambos países la industria del calzado consiste de las PyME y de una infraestructura que les brinda apoyo. En el caso de México, esta infraestructura de apoyo aún existe. Al estudiar la experiencia de un país que fue exitoso, pero que declinó (caso del Reino Unido), y de un país que se esfuerza por mantenerse dentro de los diez primeros productores mundiales (México), es posible rastrear los vínculos y cambios en el empresario, las organizaciones de apoyo y los recursos de las PYME.

Aunque la manufactura de calzado casi desapareció en el Reino Unido, acercarse a las PYME que todavía quedan en la industria fue un enfoque útil como una forma de identificar la manera en que han sobrevivido. Sin embargo, hubo dificultades relacionadas con el acceso a estas empresas:

- Debido a que los clusters de calzado se erosionaron, las empresas que aún quedan en la industria se encuentran geográficamente dispersas, lo que

representa una dificultad en términos de acceso y costos relacionados con la visita a dichas empresas.

- Algunos de los empresarios mostraron desinterés en participar en este proyecto, o se rehusaron a participar por desconfianza a un investigador extranjero.
- Hablar de la estrategia y ventaja competitiva de su empresa era un tema bastante “sensible”.

En cierta medida, México y el Reino Unido también fueron elegidos para superar problemas de costos, tiempo y barreras de idioma. Por esta razón, otros países como los del este de Europa o países asiáticos no fueron considerados. Sin embargo, es innegable la experiencia enriquecedora y los resultados que se podrían obtener si esta investigación incluyera a estos países en el futuro.

Desafortunadamente, esta investigadora no contó con contactos o conocimiento previo en la industria del calzado en México o el Reino Unido. En el caso de la industria del calzado en México, esto no fue un problema porque los participantes en esta investigación fueron muy entusiastas en apoyar la realización de este proyecto y me ayudaron a familiarizar con diversos aspectos de la industria, como es su lenguaje técnico. En el caso de la industria del calzado en el Reino Unido, mi calidad de extranjera fue una barrera para tener acceso a las empresas y a las organizaciones de apoyo, las cuales mostraron desconfianza o nulo interés en este trabajo. Por tanto fue necesario desarrollar varias estrategias para conseguir acceso a las empresas, lo que tomó un tiempo considerable.

Los aspectos relacionados con mi seguridad personal también fueron un factor importante porque el estudio de campo implicó viajar a donde se encontraban las empresas. En el caso de México, las PYME en los tres clusters se localizan en zonas industriales de fácil acceso y con un entorno seguro. En el caso del Reino Unido, las empresas se localizan en áreas de acceso relativamente fácil, con excepción de un caso.

### 3.2.4 Selección de casos

La unidad de análisis es la PYME productora de calzado, puesto que el estudio pretende identificar el papel que cada factor tiene dentro del proceso de desarrollo de ventaja competitiva en las PYME y observar cómo cambia por país (Kohn, 1989a). La parte empírica incluyó el desarrollo de diez casos de estudio representando a las PYME y diez casos mostrando la perspectiva de las organizaciones de apoyo proveedoras de asistencia directa a la industria del calzado. Las PYME participantes en este estudio se presentan en completo anonimato para proteger la confidencialidad de su información e identidad. Para ello, los participantes serán referidos como Empresa A, B, C, D, y E así como empresario A, B, C, D y E; para los casos de las PYME en México. Las empresas F, G, H, I y J así como los empresarios F, G, H, I, y J para los casos de las PYME en el Reino Unido.

Cinco casos representaron a las PYME en la industria mexicana del calzado, al menos una por cada uno de los principales clusters de calzado: León, Guadalajara y Ciudad de México-Estado de México. Respecto de las organizaciones de apoyo, se desarrollaron siete casos abarcando también al menos una organización por cluster. En el Reino Unido cinco casos representan a las PYME ubicadas en diferentes regiones incluyendo la principal región productora (Northamptonshire), y tres casos representan a las instituciones de apoyo. Como la industria declinó la mayoría de la infraestructura de apoyo desapareció, por tanto, hubo dificultades en el acceso a las organizaciones que prestan apoyo a la industria del calzado. Diversas organizaciones gremiales fueron contactadas, pero se negaron a participar. Así que la información presentada sobre la asociación británica de productores de calzado se obtuvo de fuentes secundarias y con base en ella se construyó el caso.

Tanto las empresas como las instituciones de apoyo fueron seleccionadas al azar o por oportunidad. Aquellas empresas y organizaciones deseosas de participar fueron consideradas y entrevistadas. Para la construcción de los casos de estudio, las

empresas se seleccionaron al considerar la facilidad de su acceso y su pertenencia a alguno de los clusters del calzado, además de cumplir los siguientes criterios:

- **Tamaño:** Las empresas debían ser pequeñas o medianas de acuerdo con la clasificación correspondiente al sector industrial según la Secretaría de Economía, para el caso de México (Diario Oficial de la Federación, 2002), y el Departamento de Industria y Comercio para el caso del Reino Unido (DTI, 2001). Ambas clasificaciones se basan en el número de empleados. Este criterio permitió superar las diferencias respecto de clasificaciones que consideran rangos basados en las utilidades anuales y de desarrollo económico de los países. De esta forma, se aseguró la equivalencia conceptual que permitiera hacer comparaciones (Osbourne, 1996).

**Tabla 10. Clasificación de las PYME en México y el Reino Unido**

Tamaño de la empresa con base en el número de empleados	México	Reino Unido
Pequeña	11-50	0-49
Mediana	51-250	50-249
Grande	Más de 250	Más de 249

Fuente: Diario Federación

Departamento de Industria y Comercio (2001)

Oficial de la (2002) y

- **Antigüedad:** Las PYME debieron experimentar alguno de los periodos cubiertos por este estudio. En este sentido, la investigación se benefició al contar, en ambos países, con la participación de empresas que cubrieron todos los periodos de las reformas económicas. Esto permitió una comprensión muy enriquecedora porque no sólo fue posible capturar la experiencia de empresas que sobrevivieron todo el

proceso, sino también se observó la experiencia de empresas que fueron creadas en los periodos de crisis. El periodo estudiado para el caso de México fue a partir de la liberalización de la economía (1986) hasta 1999; en el caso del Reino Unido fue a partir de la desregulación de la economía en 1979 hasta 1999. La selección de estos periodos corresponde a eventos de distinta naturaleza; pero que transformaron considerablemente el entorno, principalmente para las PYME. La línea de tiempo presentada para ambos casos da seguimiento a los eventos en la forma en que fueron vividos por las PYME en la industria del calzado sin un estricto apego a la temporalidad en que dichos sucesos ocurrieron históricamente. De esta forma, fue más sencillo dar seguimiento a los cambios en la industria, conocer cómo fueron asimilados e interpretados por las empresas (de un nivel macro a las operaciones diarias de las empresas). La línea temporal de la industria se construyó con la información obtenida de fuentes secundarias, mismas que indicaron la existencia de periodos críticos y prósperos en la industria del calzado. Sin embargo, fue necesario marcar el antecedente del entorno previo a la liberalización y desregulación para tener un contexto más completo bajo el cual ocurrieron los eventos.

- Empresas exportadoras: Este criterio era deseable mas no restrictivo. El criterio de que fueran exportadoras se utilizó como un indicador de que las empresas habían desarrollado cierta base mínima de ventaja competitiva. La exportación es considerada como un indicador de desempeño competitivo (Buckley *et al.*, 1988) tanto a nivel nacional como regional (O'Farrel *et al.*, 1996) ya que las empresas han logrado superar o neutralizar la agresiva competencia que existe en los mercados internacionales. Sin embargo, hay empresas que participan en este estudio que decidieron concentrarse en los mercados domésticos, sin que ello implique que hayan fracasado en el desarrollo de ventaja competitiva.
- Las organizaciones de apoyo fueron seleccionadas bajo la consideración de abarcar la diversa gama de apoyo ofrecido a las empresas de la industria del calzado. Aquellas instituciones que manifestaron su interés en el proyecto fueron consideradas y entrevistadas.

Las PYME mexicanas fueron identificadas mediante diversos medios, que incluyeron el directorio electrónico de empresas de la Cámara de la Industria del Calzado de Guanajuato.; también se utilizó el directorio de empresas de “Bancomext 2003” y, por último, se consultaron las páginas electrónicas de varias empresas. Los directorios consultados tienen dos limitaciones: La primera resulta de la no obligatoriedad de las empresas en su membresía a alguna de las organizaciones gremiales de la industria. La segunda se refiere al número desconocido de empresas que operan de manera informal. No existe un registro confiable del número de empresas bajo estas circunstancias debido a que surgen y desaparecen rápidamente haciendo difícil su localización y contacto. Debido a esto, las empresas que no se encuentran registradas en alguna de las cámaras o aquellas del sector informal, no fueron incluidas. Por tanto, las PYME en este proyecto no pueden ser representativas de todo el universo de empresas en la industria del calzado. Son sólo representativas de aquellas firmas en la economía formal y registradas en alguna organización gremial.

Las empresas y organizaciones de apoyo fueron contactadas por una carta enviada por correo electrónico o por correo ordinario. Posteriormente se estableció contacto vía telefónica y los arreglos para la entrevista fueron realizados por correo electrónico. Las PYME se localizaron en los tres principales clusters: Una se ubicó en la ciudad de Guadalajara, tres en el cluster de León y una en la Ciudad de México. Las compañías cubren las diferentes etapas que la industria del calzado fue atravesando. Dos de las PYME fueron creadas durante el periodo de substitución de importaciones (ISI); otra surgió en el momento en que ocurrían las más profundas reformas económicas, una más nace en el periodo de adaptación y otra PYME surgió casi al concluir el periodo crítico de la reforma económica. Las empresas también representan diversos tipos de propiedad, tres de ellas son negocios familiares, otra representa una sociedad y la quinta fue comprada por una empresa extranjera. El tipo de propiedad no fue un factor discriminatorio porque el propósito principal del estudio era observar cómo las PYME se adaptaron a nuevos entornos y desarrollaron ventajas competitivas. Las empresas mexicanas en este estudio representan tres medianas empresas y dos pequeñas

empresas. Las organizaciones de apoyo incluyeron organismos de representación, centros tecnológicos, organizaciones de apoyo a la exportación y organismos gubernamentales.

Las PYME en el Reino Unido fueron identificadas mediante el directorio electrónico de la Asociación Británica del Calzado (BFA, por sus siglas en inglés). La respuesta de las empresas contactadas fue muy desalentadora debido a que no mostraron interés por participar en el proyecto. Las razones principales de su declinación fueron agendas muy ocupadas, falta de interés en la investigación y la negación de existencia de dificultades en la industria. Una estrategia alterna fue acercarse personalmente a las empresas británicas que participaron en la Feria Comercial de Calzado (GDS, por sus siglas en alemán) en Düsseldorf, Alemania. Esta estrategia resultó en un caso de estudio de una empresa. Asimismo, se consultó un directorio en línea de productores británicos de calzado, del cual se logró contactar a más empresas. Las instituciones de apoyo se identificaron a través de la información que se encontró en las fuentes secundarias y en el internet. Tanto las empresas como los organismos de apoyo fueron inicialmente contactadas por correo y posteriormente vía telefónica. Las empresas entrevistadas se localizan en diversas áreas geográficas: Lincolnshire, Escocia, Northamptonshire y Essex. Por otra parte, dos empresas fueron creadas en el periodo de desindustrialización, dos fueron creadas en la fase de declinación y una más representa a una empresa de larga tradición que ha logrado sobrevivir desde finales del siglo XIX. Las empresas son negocios familiares, cuatro de ellas son pequeñas y una es mediana. Las organizaciones de apoyo que participaron en este estudio cubren las áreas de educación, apoyo tecnológico y representación, el caso de esta última se basó en datos secundarios.

### 3.2.5 Recopilación de Datos

Yin (2003) sugiere seis fuentes de evidencia para los casos de estudio, a saber: Documentos, registros históricos, entrevistas, la observación directa, la observación

participante y los artefactos físicos. La construcción de los casos en este proyecto utilizó cuatro de las seis fuentes de evidencia: Entrevistas con los empresarios y representantes de las organizaciones de apoyo, documentos, registros históricos y la observación directa. Estas cuatro fuentes se complementaron y permitieron la recopilación de la mayor cantidad posible de datos cualitativos de manera que se obtuvo evidencia empírica sobre los vínculos entre el empresario, las organizaciones de apoyo y los recursos de la empresa así como los cambios que sufrieron a través del tiempo.

Los datos primarios representan la información recopilada en las entrevistas, pero es importante señalar lo siguiente. Este proyecto no contó con información cuantitativa, como información financiera o indicadores de productividad, etc., que pudieran apoyar algunas de las respuestas de los entrevistados. Estos aspectos fueron considerados como “sensibles” y los empresarios prefirieron mantenerlos como información confidencial. Además, este tipo de datos es susceptible a la manipulación de los empresarios de acuerdo a la situación o condición que les resulte más conveniente. Para efectos de incrementar la calidad de los datos proporcionados por los empresarios, éstos fueron contrastados con la información obtenida de las observaciones, las notas de campo y las fuentes secundarias.

El trabajo de campo en México se realizó en los meses de julio y agosto del 2004 y fue parcialmente financiado por el Centro de Estudios sobre México de la Universidad de Oxford, en el Reino Unido. La recopilación de datos se llevó a cabo paralelamente, es decir, moviéndose de una empresa o institución a otra de una manera serial. Esta forma de desarrollar el estudio de campo permitió la verificación iterativa de ideas o proposiciones que surgían conforme el estudio de campo se llevaba a cabo, moviéndose de un área geográfica a otra. La recopilación de datos en el Reino Unido se realizó de octubre a diciembre del 2004; en este caso las entrevistas se realizaron con algunos días o semanas de diferencia entre unas y otras debido a la dispersión geográfica de las empresas. Sin embargo, la experiencia obtenida del estudio de campo

en México sirvió para conservar la atención sobre proposiciones emergentes y su verificación cuando ocurriera la investigación en el siguiente sitio.

### Entrevistas

La recopilación de la información se hizo mediante entrevistas semi-estructuradas que fueron conducidas siguiendo una guía de entrevista que cubrió varios temas. Esta herramienta fue seleccionada por considerarse una técnica adecuada que favorece la comparación gracias a la definición de temas comunes (Flick, 1998) en una guía de entrevista flexible. Se preparó una guía de entrevista para empresarios y otra para los representantes de las instituciones de apoyo. Las entrevistas tuvieron como propósito:

- Identificar los cambios en el ambiente y cómo afectaron a las empresas;
- Comprender cómo el empresario lidió con las demandas del entorno;
- Identificar las interacciones con las organizaciones de apoyo y los recursos utilizados en el diseño de estrategias que crearon ventajas competitivas; e
- Identificar cómo el empresario mantuvo la efectividad de las estrategias.

Para tratar de asegurar la confiabilidad de la información se utilizó una guía de entrevista pro-forma (véase el apéndice 2) para las entrevistas semi-estructuradas, de forma que hubiera consistencia en la forma en que se estructuraron las entrevistas y la recopilación de datos. Este formato también sirvió para la clasificación y organización de los datos en la etapa del análisis para mantener consistencia en todos los casos. Para evaluar en qué medida la guía de entrevista lograba su propósito, se probó una versión preliminar en un estudio piloto realizado en el verano del 2003. En este caso no fue posible hacer las entrevistas personalmente por lo que se realizaron vía telefónica a empresarios del cluster de Guanajuato. El estudio piloto también consistió en el envío de un cuestionario vía electrónica. De esta prueba se realizaron los cambios necesarios para hacer las preguntas más claras. Una versión redefinida y pulida de la guía de

entrevista se desarrolló para las empresas y otra para las organizaciones de apoyo (véase apéndice 3). La guía de entrevista se dividió en varios temas relacionados con el entorno, el empresario, la experiencia del empresario con las organizaciones de apoyo, los recursos de la empresa, la internacionalización de la empresa y la industria. El diseño de la guía de entrevista se basó en la guía desarrollada por Mounfield *et al.* (1982) en su estudio sobre la industria calzado; así como en el cuestionario elaborado por Pratten (1991) en su estudio sobre la competitividad de empresas pequeñas. Esto contribuyó a proporcionar validez de contenido y criterio (Osborne, 1996). Las preguntas de estos estudios previos exploraron aspectos que no se reflejan en los números, como las conexiones entre los factores estudiados en este trabajo. La guía de entrevista de este proyecto incluyó la elaboración de preguntas adicionales que exploraran aspectos de la literatura sobre ventaja competitiva y así apreciar cómo estas ideas se aplican al caso de las PYME.

La guía de entrevista inició con preguntas abiertas y generales con la finalidad de explorar las perspectivas, experiencias, conceptos y cambios que las empresas experimentaron. Estos cambios incluyeron tanto al entorno como al empresario y su forma de conducir su empresa a través del tiempo. Las preguntas abiertas permitieron a los entrevistados hablar libremente y con el nivel de detalle con el que se sintieran cómodos. Los tipos de preguntas en la guía de entrevista fueron de tipo descriptivo, de contraste y evaluativos (Spradley, 1979). La guía de entrevista se mantuvo flexible para incluir preguntas de sondeo y puntos de vista emergentes sugeridos por los entrevistados. La flexibilidad en el formato de las preguntas tuvo dos objetivos: Uno era dejar abierta la posibilidad, en caso de ser necesario, de formular las preguntas en forma diferente para capturar la información que la pregunta buscaba; el segundo propósito, la adaptación de las preguntas al inglés y el español porque *“una serie de preguntas desarrolladas en una sociedad puede o no ser traducida de manera intacta en otro ambiente cultural”* (Warwick y Osherson, 1973:21). Por esta razón, era importante conservar la equivalencia conceptual más que una estricta comparación del léxico.

Se solicitó a los entrevistados una hora de su tiempo para la entrevista; sin embargo, el tiempo de duración de las mismas varió tanto en México como en el Reino Unido. Esta diferencia no obstaculizó la aplicación de toda la guía de entrevista. Éstas duraron en promedio una hora y media, en el caso de México, y una hora en el caso del Reino Unido. Se pidió a los entrevistados su permiso para grabar la entrevista explicándoles por qué se realizaba la grabación y el futuro uso de la misma. Únicamente un entrevistado se negó a la grabación de la entrevista por lo que fue necesario tomar nota de sus respuestas. Para asegurar la igualdad de condiciones bajo las cuales se recopiló la información en ambos países, las entrevistas se hicieron de manera personal, en la oficina del entrevistado y en una hora acordada con el entrevistado. En el caso del Reino Unido, una entrevista tuvo que realizarse vía telefónica debido al difícil acceso de la empresa por su ubicación. Por esta razón, fue necesario reducir el tiempo de la entrevista dando prioridad a las preguntas clave de la guía de entrevista. Varias entrevistas también se realizaron en la Feria Comercial de Calzado en Düsseldorf, Alemania. Las mismas fueron con productores o representantes de los fabricantes de calzado de Brasil, Corea y Vietnam. Estas entrevistas se realizaron con la finalidad de conocer la experiencia y desempeño de otros países así como su punto de vista con respecto a la competitividad internacional que se tiene en la industria del calzado.

### **Notas de Campo**

Las notas de campo se elaboraron en breve durante la entrevista, pero con mayor detalle una vez terminada la misma. Estas notas incluyeron ideas principales, resúmenes de las respuestas o de sucesos mencionados por los entrevistados, impresiones de la entrevista, observaciones, breves análisis e interpretaciones. Asimismo, fueron útiles como una fuente de información, principalmente en la elaboración de cada estudio de caso, del perfil de las empresas e instituciones, y para resaltar aspectos particulares.

### **Cuestionario**

Un participante declinó la entrevista debido a la carga de actividades en su agenda, pero aceptó responder a las preguntas si se le enviaban en un cuestionario. Esto hizo necesario la construcción de un cuestionario con las preguntas clave de la guía de entrevista para mantener el interés del interrogado en responderlo. Este cuestionario fue enviado y respondido por correo electrónico.

### **Observación**

Las observaciones se realizaron en ambos países e incluyeron la exploración de los clusters, las instalaciones de las PYME cuando así lo permitió el empresario, las instalaciones de las organizaciones de apoyo sólo bajo previa autorización. De la observación también se elaboraron notas con descripciones de las locaciones, eventos, gente y citas textuales de lo que las personas dijeron. Una visita de dos días a la Feria Comercial de Calzado en Düsseldorf, Alemania, en septiembre del 2004 ilustró el entorno competitivo en la industria del calzado. Esta oportunidad sirvió para observar y comprender más ampliamente cómo las PyME británicas y mexicanas se desempeñaban en comparación a sus competidores, particularmente porque una de las PYME en este proyecto participó en este evento.

### **Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias incluyeron la consulta de información impresa, reportes y estudios de la industria, revistas especializadas, reportes y estadísticas elaboradas por las organizaciones gremiales, diversas obras publicadas, información pública sobre la industria y hojas electrónicas. El acceso a diversas fuentes secundarias en México, principalmente en lo que se refiere a material publicado, puede ser restringido o complicado debido a su limitada difusión en bibliotecas públicas y su consulta depende de la membresía a determinadas instituciones. Otra dificultad es la falta de consistencia de los datos entre diferentes fuentes de consulta, lo que hizo necesaria, en la medida

de los posible, la verificación de varias. Respecto de la información estadística sobre la industria se consideraron aquellas fuentes directamente involucradas con la misma. Para el caso del número de empresas y de empleados en la industria (véanse apéndices 5 y 8) se presentan datos estimados. Los indicadores macroeconómicos se tomaron de fuentes gubernamentales.

La consulta de fuentes secundarias para el caso del Reino Unido incluyó visitas a la colección de documentos de la industria del calzado en el Museo y Galería de Arte de Northampton así como las colecciones disponibles en la Biblioteca Británica en Londres y Boston Spa. Se encontraron contradicciones en los datos estadísticos disponibles en varias fuentes y en otros casos éstos resultaron insuficientes. Por tanto, se consultaron diversas fuentes incluyendo estadísticas oficiales y de otras agencias gubernamentales. La información estadística macroeconómica se obtuvo de las fuentes gubernamentales. La información estadística de la industria del calzado se obtuvo de diversas fuentes de la propia industria por considerarse más confiables. La tabla 11 presenta la conexión entre las fuentes de información y las técnicas aplicadas en su recopilación.

**Tabla 11. Técnicas de recopilación de datos y fuentes consultadas**

<b>Técnicas de Recopilación</b>	<b>Fuentes de Datos</b>
<b>Empresario</b>	
Entrevistas semiestructuradas	Empresario
Cuestionario (en algunos casos)	Empresario
Observación (en algunos casos)	Feria comercial internacional
<b>Recursos</b>	
Entrevistas semi-estructuradas	Empresario
Cuestionarios (en algunos casos)	Empresario
Observación directa	Instalaciones de la empresa, cluster
<b>Organizaciones de apoyo</b>	
Entrevistas semiestructuradas	Representante
Análisis de documentos	Documentos de la organización, reportes de la industria, reportes en general, revistas especializadas, periódicos, hojas electrónicas, bibliotecas, colección de documentos en el Museo de Northampton
<b>Entorno</b>	

Entrevistas semiestructuradas	Empresario, representantes de las organizaciones de apoyo
Cuestionario (en algunos casos)	Empresario
Observación directa	Clusters y feria comercial internacional
Análisis de documentos	Documentos de las organizaciones, reportes de la industria, libros, estudios sobre la industria del calzado, revistas especializadas, revistas y periódicos, hojas electrónicas, colección de documentos en el Museo de Northampton, bibliotecas, reportes de organismos gremiales, estadísticas gubernamentales.

*Fuente:* Elaboración propia con base al método de investigación seguido en este estudio

### 3.3 Análisis de datos

Una vez recopilados los datos, las entrevistas fueron transcritas en su totalidad. A continuación se procedió al análisis de todos los textos provenientes de las diversas fuentes de datos (transcripciones de las entrevistas, respuestas al cuestionario, observaciones, notas de campo y fuentes secundarias). Esta primera revisión se hizo usando el formato de clasificación de temas en la guía de entrevista. El análisis de los datos consistió de una serie de pasos propuestos por Dey (1993) para el análisis cualitativo de datos, a saber:

#### Descripción del fenómeno de estudio

Esta etapa consistió en identificar las respuestas obtenidas con respecto a las demandas del entorno y al desarrollo de ventaja competitiva de las PYME. Se elaboró la descripción del ambiente para cada periodo cubierto en esta investigación. La línea de tiempo sirvió para identificar los sucesos más representativos que impactaron a la industria y se tomaron como referencia. Se identificó para cada caso, el comportamiento del empresario, las estrategias de las empresas y la actuación de las organizaciones de apoyo. Esto corresponde a un análisis cualitativo secuencial (Tesch, 1990) que se basó en hacer investigación longitudinal en la que los factores se estudiaron en diferentes puntos en el tiempo. Los entrevistados emplearon la

retrospectiva para recordar eventos pasados permitiendo la identificación de aspectos que se fueron desarrollando con el tiempo, la comprensión del proceso de cambio y la identificación de las causas (King, 2001). Este proceso concuerda con lo que Yin (2003) establece respecto de los estudios de caso pueden seguir un enfoque longitudinal al observar cada caso en tiempos diferentes, favoreciendo la identificación de cómo ciertas condiciones cambiaron. Así, estos intervalos mostraron las etapas en las cuales se manifestaron dichos cambios.

### Clasificación

- Primero se crearon categorías que expresaran ideas respecto de los datos. Las categorías reflejaron el tema de las preguntas en la guía de entrevista y el cuestionario. Estas categorías fueron identificadas a través de la revisión de la literatura y de aspectos que surgieron en el estudio piloto y que fueron incorporados en la guía de entrevista. Las categorías representaron áreas temáticas que fueron verificadas, cruzadas y que formaron una estructura temática (Flick, 1998).
- Después, la reducción y organización de los datos consistió en la elaboración de tablas que facilitaran su análisis e identificación a cada caso de estudio. Estas tablas incluyeron la concentración de información correspondiente a cada empresa y a cada empresario.

### Conexiones

- Se elaboraron algunas formas gráficas que representaran las alternativas, cambios o secuencias que se encontraron según los datos. Siguiendo la sugerencia de King (2001) los patrones de cambio identificados en este proyecto se representaron numéricamente mediante la elaboración de una tabla conteniendo puntos clave que capturaron los aspectos del ambiente y su impacto en la industria del calzado; así como gráficamente, mediante la ilustración del tipo de alternativas que las PYME tuvieron y la forma en que éstas respondieron.

### Análisis

- El análisis por inducción es apropiado para los estudios de caso (Znaniecki, 1934); para este proyecto consintió en el establecimiento de definiciones o descripciones de conceptos y procesos que identificaran las características esenciales del objeto de estudio. Cuando es posible identificar estas características o rasgos del objeto de estudio entonces se pueden hacer “generalizaciones” (muy limitadas) de un sólo ejemplo.
- El análisis se enfocó en la identificación de los cambios que las empresas experimentaron y la forma en que se adaptaron.
- Las guías principales del análisis fueron los vínculos que hubo entre el empresario, los recursos de las empresas y las estrategias, y las organizaciones de apoyo.

Los vínculos y cambios observados en los tres factores, se basaron en los indicadores que se muestran a continuación en la tabla 12:

**Tabla 12. Indicadores utilizados en el análisis de los datos**

Ambiente	Empresario	Recursos	Organizaciones de Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de políticas</li> <li>• Tipo de Condiciones macroeconómicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento</li> <li>• Actitudes</li> <li>• Papel</li> <li>• Conciencia</li> <li>• Escolaridad y experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de estrategias</li> <li>• <i>Tipo de recursos</i> (tangibles e intangibles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de asistencia</li> <li>• Papel</li> <li>• Comportamiento</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base al análisis de datos

Cada caso fue descrito mediante narrativas, el uso de la línea de tiempo desarrollada previamente, las tablas y gráficas de cada empresa. Estas descripciones representan el punto de vista de los empresarios y representantes de las instituciones de apoyo. La información fue útil para familiarizarse con cada caso y aportó un punto de partida para identificar patrones y hacer comparaciones entre los casos. Por otra parte, los casos de estudio individuales de las PYME y las organizaciones de apoyo se presentan como evidencia de las formas en que cada una de ellas respondió a las demandas del entorno y cómo sus respuestas intentaron mejorar la posición competitiva de cada empresa. Como esta investigación emplea varios casos, entonces se prosiguió con el análisis entre ellos (Eisenhardt, 1989).

Se utilizó la síntesis entre casos sugerida por Yin (2003) para trabajar con varios casos de estudio; para ello se utilizaron tablas que contenían la clasificación de los datos, bajo un marco uniforme, de cada caso individual. Esto ayudó a la identificación de similitudes y diferencias así como observar el número de veces que un factor en particular fue mencionado por los entrevistados. Se utilizaron varias tácticas para considerar los datos desde perspectivas diferentes pues se trata de hacer comparaciones entre varios casos (Eisenhardt, 1989), donde tenemos:

- a) Selección de pares de casos: Los “pares” correspondieron a empresas creadas en el mismo periodo.
- b) Selección de categorías o dimensiones: En este caso, la comparación de las respuestas a una misma pregunta de la guía de entrevista.
- c) Se identificaron las similitudes y diferencias al contrastar lo que las PYME en este proyecto hicieron comparado con el comportamiento de la industria en un periodo particular.

El análisis se mantuvo ligado al marco teórico, como es sugerido por Yin (2003) para ayudar a comprender y explicar cómo las PYME desarrollaron ventaja competitiva.

Con el propósito de presentar los reportes de los casos de México y el Reino Unido en un orden coherente, cada uno inicia con los antecedentes históricos de la industria en cada país. Luego se presenta el entorno intentando mostrar la magnitud de los cambios a nivel macro que afectaron a las PYME. Este es el punto en el cual se realiza una comparación entre el caso de cada país, identificando las similitudes, diferencias y patrones que ayudaron a las PYME a superar o neutralizar las amenazas. La discusión de la evidencia empírica se organizó usando los periodos y considerando el papel del empresario, de las instituciones de apoyo y los recursos empleados en las estrategias. Esta forma de presentar el análisis y los resultados permite ubicar los cambios y vínculos entre los tres factores, lo que constituyó el propósito de este estudio.

La validez de la información fue puesta a prueba mediante la triangulación, pues es un medio de encontrar consistencia y validación cruzada de la información (Chrisman y McMullan, 2002). En esta investigación se empleó la triangulación teórica mediante la consideración de varias teorías con enfoques diferentes hacia la ventaja competitiva. La triangulación de datos resultó de la consulta de diversas fuentes en la recopilación de los mismos, permitiendo la validación de las percepciones y sugiriendo la complementariedad de los datos. Finalmente, también se empleó la triangulación metodológica originada por los varios métodos de recopilación de datos (Denzin, 1970).

### 3.3.1 Comparaciones descriptivas

La base para el estudio comparativo entre México y el Reino Unido usó una estructura temática (Flick, 1998) y la estructura comparativa sugerida por Ray (2003). Ambas estructuras incluyeron los indicadores más representativos bajo los cuales se elaboró el estudio comparativo. Según Przeworski y Teune (1973) es posible hacer una descripción comparativa mediante el uso de tablas en las que las propiedades (columnas) son relacionadas con objetos específicos (filas); en este caso, dos o más unidades objeto de estudio (e.g. México vs. Reino Unido; liberalización vs. desregulación); éstas deberán mostrar *“un conjunto de extractos con respecto a las*

*relaciones entre variables*” (Przeworski y Teune, 1973:122). En base a esto, ocurre el descubrimiento de relaciones entre las variables. El estudio comparativo entre la industria del calzado británica y mexicana utilizó la misma base de análisis empleada en los estudios de caso.

Para tener validez de construcción (Yin, 2003) se seleccionaron medidas operacionales de los tipos de cambios estudiados (que se relacionan con los objetivos de este estudio). Estas medidas necesitaban reflejar los cambios. Así, las medidas operacionales que se consideraron indicadores de los cambios en los factores objeto de estudio se presentan en la tabla 13.

El ambiente se usa con el fin de tener una base para ubicar los cambios al nivel macro y su impacto en las PYME. Se prestó especial atención a la identificación de las interacciones entre los factores, estrategias y sus consecuencias (Strauss, 1987). Este es el punto donde la comparación entre casos ocurre para identificar las similitudes, diferencias y patrones (Smelser, 1973; Flick, 1998).

**Tabla 14. Medidas operacionales para la elaboración del estudio comparativo**

Empresario	Medida operacional	Recursos	Medida Operacional	Instituciones de Apoyo	Medida Operacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Comportamiento</li> <li>· Actitudes</li> <li>· Papel</li> <li>· Conciencia</li> <li>· Educación y experiencia en la industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborativo vs. no-colaborativo; arriesgado o no arriesgado, emprendedor</li> <li>- Pasivo o activo.</li> <li>- Roles adicionales al de productor.</li> <li>Individualista, aislado o monitorista.</li> <li>- Escolaridad</li> <li>- Años en la industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tipo de estrategias</li> <li>· Tipo de Recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Basadas en nuevas combinaciones de recursos; mismas estrategias, creación de sinergia.</li> <li>- Basadas en tangibles o intangibles o ambos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tipo de asistencia</li> <li>· Papel</li> <li>· Comportamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuada a las necesidades de las PYME; fácil acceso.</li> <li>- Positivo: Mejoras en la operación y/o en sus capacidades</li> <li>- Negativo: Deterioro del funcionamiento o desmotivación del empresario.</li> <li>- Neutral</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia con base al análisis de datos del proyecto

### 3.3.2 Vínculos entre factores

Se buscaron relaciones causales mediante el estudio de los vínculos entre el empresario, los recursos e instituciones de apoyo, factores que se identificaron como contribuyentes a la creación de ventaja competitiva según diferentes autores. Se consideraron los contextos en los que se esperaba que estos vínculos emergieran de manera empírica (Smelser, 1973). De esta forma, se desarrollaron proposiciones teóricas (Tesch, 1990). Estas proposiciones se contrastaron con la descripción de los casos en los que se identificaron esas conexiones causales. De esta manera, fue posible desarrollar ideas que pudieran servir de base para una futura investigación (Yin, 2003). El estudio comparativo sugiere el “grado” de réplica y por qué en ciertos casos era “predecible” cierto resultado, en tanto que en otros, se podían esperar resultados diferentes (Yin, 2003). Se emplearon diversas perspectivas teóricas para dar un sentido y validez a los resultados, esto en consistencia con la sugerencia de Osborne (1996) para la elaboración de este tipo de trabajos. Además, según Yin (2003) aun cuando los contextos de dos casos difieran es posible llegar a conclusiones comunes generales. La generalización de los resultados y comparaciones son a nivel de proposiciones teóricas, guardando consistencia tanto con los principios del realismo crítico (Hartley, 1994; Downward *et al.*, 1999) como con los del estudio de caso (Yin, 2003).