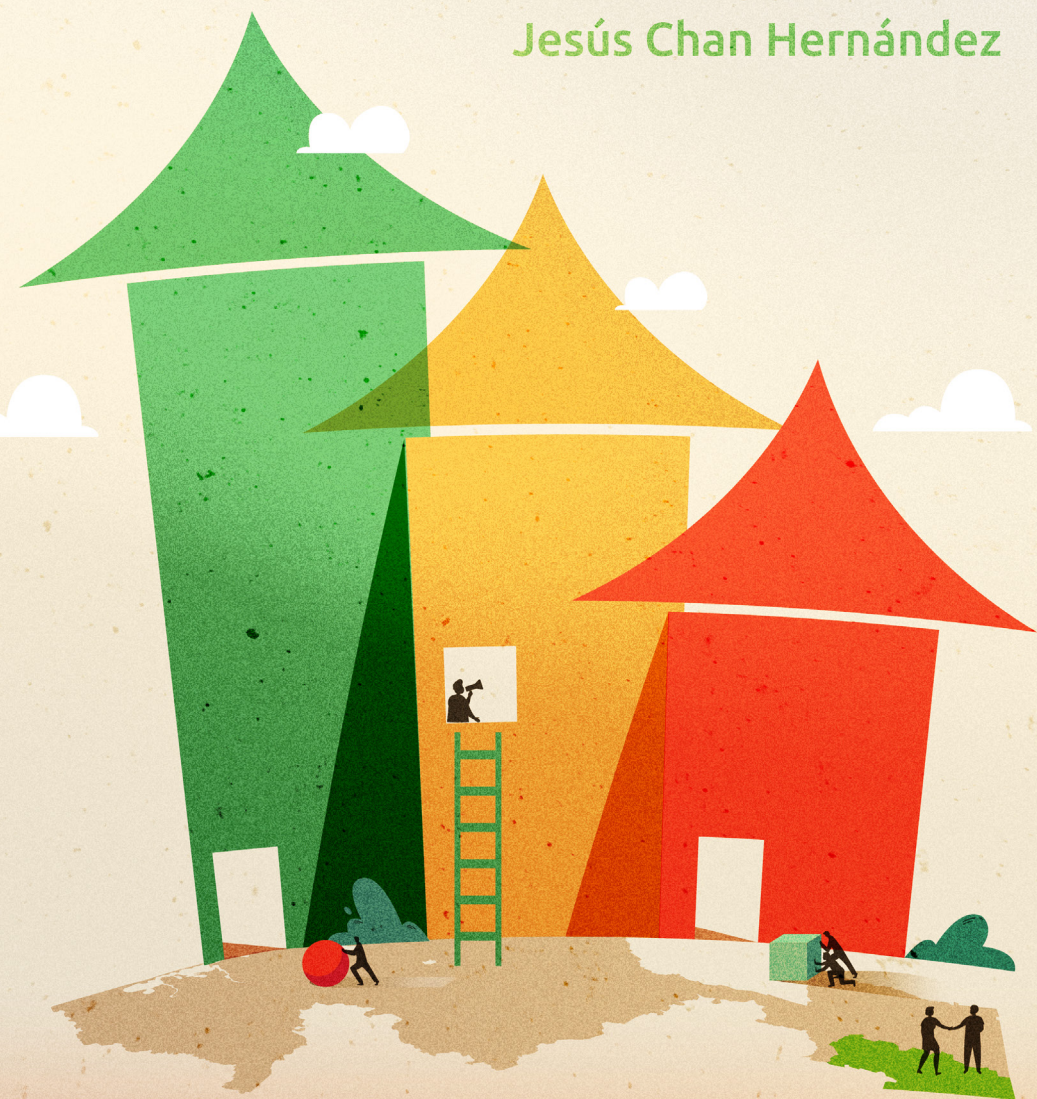


El comportamiento empresarial de Tenosique, Tabasco a través de los recursos y capacidades

Jesús Chan Hernández



UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO

“ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE”

**El comportamiento empresarial
de Tenosique, Tabasco a través de los
recursos y capacidades**

C O L E C C I Ó N

JOSÉ MARÍA PINO SUÁREZ

Estudios regionales y desarrollo

Guillermo Narváez Osorio

Rector

Arturo Magaña Contreras

*Director de la División Académica Multidisciplinaria
de los Ríos*



El comportamiento empresarial de Tenosique, Tabasco a través de los recursos y capacidades

Jesús Chan Hernández



**UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO**

◆
"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"

Primera edición, 2026

© Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

www.ujat.mx



Para su publicación esta obra ha sido dictaminada por el sistema académico de “doble ciego”. Los juicios expresados son responsabilidad del autor o autores. El contenido de esta obra no podrá utilizarse para entrenar modelos de Inteligencia Artificial sin el consentimiento expreso de sus autores (o herederos) y de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

ISBN: 978-607-606-756-7

Diseño de portada: Jazmín Zapata de la Cruz

Maquetación: Jazmín Zapata de la Cruz

Cuidado de la edición: Diana Espinoza y el autor

Corrección: Colectivo editorial Bosque de Palabras

Hecho en Villahermosa, Tabasco, México

Resumen

Este libro analiza cómo los recursos y capacidades influyen en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) localizadas en Tenosique, Tabasco. El estudio parte de la premisa de que estas empresas, pese a ser motores económicos, enfrentan altos índices de rotación y mortalidad empresarial. La teoría de los recursos y capacidades, junto con el concepto de la ventaja competitiva de Porter, sustentan el análisis sobre la forma en que las mipymes gestionan sus recursos tangibles e intangibles para sobrevivir en un entorno adverso. Se emplea un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y diseño transversal. El instrumento utilizado fue adaptado del modelo de Newbert (2008) e incluyó variables como *rendimiento*, *valor*, *rareza* y *ventaja competitiva*. La población censada fue de 22 empresas de la zona centro de Tenosique, aunque solo 13 de ellas aceptaron participar. Para el diagnóstico se aplicaron pruebas estadísticas no paramétricas (Spearman, Kolmogorov-Smirnov y Chi-cuadrado) para validar los resultados. Los hallazgos muestran que las mipymes tienden a enfocar sus capacidades en el manejo de recursos financieros, físicos y organizativos, lo que genera ventajas competitivas en su entorno y un alto rendimiento empresarial; sin embargo, la rareza del recurso humano fue baja, lo que indica una debilidad estructural en su aprovechamiento. Es decir que las mipymes en Tenosique están desaprovechando el capital humano, a pesar de contar con recursos valiosos en otras áreas. El estudio reafirma la relevancia de gestionar adecuadamente los recursos internos para consolidar ventajas sostenibles y mejorar el desempeño empresarial en contextos regionales.

*A Pilar, por su amor y paciencia.
Y a mis padres, por enseñarme el valor del esfuerzo.*

Contenido

CAPÍTULO 1

METODOLOGÍA APLICADA	8
Introducción	9
Planteamiento del problema	10
Pregunta de investigación	12
Objetivos de investigación	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	12
Justificación	13
Procedimiento	15
Sujetos de estudio	15
Revisión instrumental	16
Instrumento	20
Validación del instrumento	26

CAPÍTULO 2

CONTEXTO EMPRESARIAL	28
México	29
Tabasco	31
Tenosique	34
Clasificación de las mipymes en México	35
Microempresa	37
Pequeñas empresas	39
Mediana empresa	41
Empresas familiares	42

CAPÍTULO 3

CONTEXTO TEÓRICO	45
Concepto de gestión	46
Teoría de la gestión	47
Teoría de los recursos y capacidades	50
Recursos	53
Tangibles.....	55
Intangibles.....	55
Capacidades	58
Ventaja competitiva	62

CAPÍTULO 4

GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE TENOSIQUE..67

Estadística descriptiva	68
Edades.....	68
Género	69
Nivel de estudio	69
Giro de la empresa	70
Cantidad de personas empleadas	71
Años de servicio	72

CAPÍTULO 5

RECURSOS Y CAPACIDADES73

Recursos y capacidades	74
Rendimiento.....	75

CAPÍTULO 6

VENTAJA COMPETITIVA82

Combinación de recursos financieros y capacidades.....	83
Combinación de recursos físicos y capacidades	84
Combinación de recursos humanos y capacidades.....	85
Combinación de recursos intelectuales y capacidades	87
Combinación de recursos organizacionales y capacidades	88

CAPÍTULO 7

VALOR DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES91

Valor.....	92
Valor de capacidad para explotar los recursos financieros	92
Valor de la capacidad para explotar los recursos humanos.....	93
Valor de la capacidad para explotar los recursos intelectuales ..	94
Valor de la capacidad para explotar los recursos organizativos	95
Valor de la capacidad para explotar los recursos físicos	96

CAPÍTULO 8

RAREZA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES99

Rareza.....	100
Rareza de la capacidad de explotación de los recursos financieros.....	100

Rareza de la capacidad de combinación de los recursos humanos	101
Rareza de la capacidad de combinación de los recursos intelectuales	102
Rareza de la capacidad de combinación de los recursos organizativos	103
Rareza de la capacidad de combinación de recursos físicos...	104
Pruebas no paramétricas.....	106
Estadística descriptiva	106
Correlación de Rho de Spearman factores de los recursos y capacidades.....	111
Prueba de normalidad.....	112
Prueba de Chi-cuadrado.....	114
Chi-cuadrado de Pearson: rendimiento de las mipymes sobre el nivel de estudios de los gerentes/propietarios.....	114
Chi-cuadrado de Pearson: Ventaja competitiva sobre el nivel de estudios de los gerentes/propietarios	115
Chi-cuadrado de Pearson: valor de los recursos sobre el nivel de estudios de los gerentes/propietarios	115
Chi-cuadrado de Pearson: rareza de los recursos y capacidades sobre el nivel de estudios de los gerentes/propietarios	116
 CAPÍTULO 9	
CONCLUSIONES.....	117
Hallazgos	118
Conclusiones	120
Recomendaciones	122
 REFERENCIAS	124
 ANEXOS	137
 SEMBLANZA	145

Índice tablas

Tabla 1. Censo de pequeñas y medianas empresas.....	16
Tabla 2. Cuadro de operación de variables de los factores que integran a los recursos y capacidades.....	23
Tabla 3. Resultados de Alfa de Cronbach del instrumento	26
Tabla 4. Cantidad de empresas manufactureras establecidas en el estado de Tabasco.....	32
Tabla 5. Cantidad de empresas comercial establecidas en el estado de Tabasco	32
Tabla 6. Cantidad de empresas de servicios establecidas en el estado de Tabasco	33
Tabla 7. Estratificación de mipymes en México de acuerdo con sus ingresos anuales	36
Tabla 8. Estratificación de las mipymes en México de acuerdo con el número de empleados	37
Tabla 9. Edad de los empresarios	68
Tabla 10. Género de los empresarios.....	69
Tabla 11. Nivel de estudio	69
Tabla 12. Giro de la empresa.....	70
Tabla 13. Cantidad de personas empleadas (tamaño de la empresa)	71
Tabla 14. Años de servicio de las empresas	72
Tabla 15. Media, mediana, moda, varianza y desviación estándar de la variable rendimiento (mercadotecnia)	75
Tabla 16. Tabla de frecuencia rendimiento (mercadotecnia)	75
Tabla 17. Media, mediana, moda, varianza y desviación estándar de la variable rendimiento (crecimiento en ventas).....	76

Tabla 18. Tabla de frecuencia rendimiento (crecimiento en ventas).....	76
Tabla 19. Estadísticos descriptivos variable (rentabilidad)	77
Tabla 20. Tabla de frecuencia variable (rentabilidad).....	77
Tabla 21. Estadísticos descriptivos variable (rentabilidad)	78
Tabla 22. Tabla de frecuencia variable (cuota de mercado).....	78
Tabla 23. Resultados de la suma de ítems (rendimiento)	79
Tabla 24. Promedios obtenidos en el factor de rendimientos.....	81
Tabla 25. Rango de aceptación en una escala de Likert	81
Tabla 26. Combinación de recursos financieros y capacidades.....	83
Tabla 27. Rango de aceptación en una escala de Likert	83
Tabla 28. Combinación de recursos físicos y capacidades.....	84
Tabla 29. Rango de aceptación en la escala de Likert	84
Tabla 30. Combinación de recursos humanos y capacidades.....	85
Tabla 31. Rango de aceptación en la escala de Likert	86
Tabla 32. Combinación de recursos intelectuales y capacidades.....	87
Tabla 33. Rango de aceptación en una escala de Likert	87
Tabla 34 . Combinación de recursos organizacionales y capacidades.....	88
Tabla 35. Rango de aceptación en una escala de Likert	88
Tabla 36. Valor de capacidad de explotar los recursos financieros.....	92
Tabla 37. Valor de la capacidad para explotar los recursos humanos	93
Tabla 38. Valor de capacidad de explotar los recursos intelectuales.....	94

Tabla 39. Valor de capacidad de explotar los recursos organizativos	95
Tabla 40. Valor de la capacidad para explotar los recursos físicos.....	96
Tabla 41. Valor de la capacidad de explotar los recursos	97
Tabla 42. Recursos financieros y capacidades	100
Tabla 43. Rango de aceptación en una escala de Likert	100
Tabla 44. Rareza de la capacidad de combinación de los recursos humanos	101
Tabla 45. Rango de aceptación en una escala de Likert	101
Tabla 46. Rareza de la capacidad de combinación de los recursos intelectuales.....	102
Tabla 47. Rango de aceptación en una escala de Likert	102
Tabla 48. Rareza de la capacidad de combinación de los recursos organizativos	103
Tabla 49. Rango de aceptación en una escala de Likert	103
Tabla 50. Rareza de la combinación de recursos físicos.....	104
Tabla 51. Rango de aceptación en una escala de Likert	104
Tabla 52. Media y desviación estándar de los factores que integran los recursos y capacidades	106
Tabla 53. Correlación de Rho de Spearman.....	107
Tabla 54. Correlación de las variables de los recursos y capacidades.....	111
Tabla 55. Prueba de normalidad de Kolgomorov-Smirnov	112
Tabla 56. Rendimiento de las mipymes sobre el nivel de estudios de los gerentes/propietarios.....	114
Tabla 57. Ventaja competitiva sobre el nivel de estudios de los gerentes/propietarios	115

Tabla 58. Valor de los recursos sobre el nivel de estudios de los gerentes/propietarios.....	115
---	-----

Tabla 59. Rareza de los recursos y capacidades sobre el nivel de estudios de los gerentes/propietarios.....	116
--	-----

Índice de figuras

Figura 1. Enfoque basado en la Teoría de los Recursos y Capacidades para el análisis estratégico.....	53
--	----

Figura 2. Clasificación de los recursos.....	57
---	----

Figura 3. Tipos de capacidades en las organizaciones.....	61
--	----

Figura 4. Factor rendimiento	80
---	----

Figura 5. Factor Ventaja competitiva	90
---	----

Figura 6 . Valor de las capacidades de explotación de los recursos.....	98
--	----

Figura 7. Rareza de los recursos	105
---	-----

CAPÍTULO 1

METODOLOGÍA APLICADA

Introducción

La literatura académica ha documentado ampliamente el proceso evolutivo de la administración y su incidencia en la estructuración, operación y finalidad de los sistemas económicos y productivos a escala nacional, estatal y local. Dichos procesos han propiciado transformaciones relevantes en los patrones de conducta de los grupos sociales. Siguiendo esta línea, este libro analiza la relación entre los factores que inciden en la dotación de recursos y en el desarrollo de capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), ubicadas en la zona centro de Tenosique, Tabasco, considerando que estas unidades económicas constituyen los principales generadores de empleo y de dinamismo productivo en la región.

El resultado es un estudio cuantitativo de tipo correlacional, basado en la información recopilada de 13 mipymes. Para su desarrollo se empleó un instrumento validado por Newbert (2008) en su estudio *Valor, rareza, ventaja competitiva y rendimiento: un nivel empírico-conceptual de las investigaciones de la visión basada en los recursos*, el cual fue administrado directamente a los gerentes-propietarios por ser el más adecuado para analizar los recursos y las capacidades organizacionales. Posteriormente, el instrumento fue sometido a procesos de validación y análisis estadístico. Asimismo, el estudio se fundamenta en la teoría de la ventaja competitiva y en su relación directa con los recursos y capacidades, retomando las aportaciones de Michael Porter (1998, 2008, 2011) y otros autores que explican cómo las organizaciones desarrollan capacidades de aprendizaje y alcanzan niveles superiores de competitividad en diversos entornos laborales.

Las entrevistas realizadas mostraron hallazgos con relación al comportamiento que han tenido las mipymes en los últimos 30 años al explotar sus recursos y capacidades para obtener una ventaja competitiva en su sector. Las entrevistas muestran que las mipymes han orientado sus capacidades al desarrollo y explotación de los recursos financieros, físicos y organizativos además de que existe una correlación

alta entre estos recursos. Como todo estudio, este no es totalizante, sino que deja abiertas varias líneas de investigación que permitan explicar el comportamiento de las mipymes ante el recurso humano y los altos índices de rotación a los cuales son propensas; también queda pendiente medir el compromiso organizacional de las personas para descubrir si este es un factor que influye en que las mipymes estudiadas no estén aprovechando el valioso recurso humano.

Planteamiento del problema

En 2015 la Secretaría de Economía, Delegación Tabasco, reportó un crecimiento considerable de micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes) que contribuyeron a la economía y la generación de empleo al promover la producción, distribución e intercambio de bienes y servicios (Aguirre, et al., 2012; Ho, et al., 2017; Santis-Puche, 2021; Rueda Sánchez, et al., 2022).

De acuerdo con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2016), Tenosique cuenta con aproximadamente 2000 pymes, y solo 532 se encuentran en el primer cuadro de la zona urbana de la ciudad. Es notable que el 50% de estas organizaciones no lograron superar el primer año de actividades y menos del 90% no llegó ni a los cinco años de antigüedad (Salas, et al., 2012, INEGI, 2015; Rodríguez, et al., 2017). Aun cuando ha pasado ya una década de esta afirmación, en la actualidad sigue siendo una constante en estas organizaciones que, en su mayoría, tienen una estructura familiar, lo que genera una centralización de las decisiones y falta de capacitación, pues, en muchas ocasiones, los propios gerentes/ propietarios carecen de los conocimientos técnicos de administración o planeación, lo que impacta a mediano y largo plazo en los resultados de la organización, generando una alta mortalidad empresarial (Jacques, et al., 2011). No obstante, son diversos los factores identificados

como causantes de este comportamiento: la actitud conservadora en las habilidades de manejo de los recursos y capacidades (Chable y Aragón, 2009; Bergami, et al., 2021) va adherida a factores internos y externos, como son una débil estructura organizacional, situaciones económicas y financieras complejas, la informalidad (Wonglimpiyarat, 2015; Chable, et al., 2014), la inflación constante, las devaluaciones, las políticas fiscales regulatorias, los avances tecnológicos, la corrupción, la inseguridad y la normatividad (Chable y Aragón, 2009; Gobierno del Estado de Tabasco, 2014) reducen la esperanza de vida de estas empresas.

Esto determina su propia competitividad como generadores de desarrollo. Por lo tanto, el reconocimiento de las necesidades y una adecuada estrategia empresarial para la gestión interna de los recursos y capacidades es primordial para lograr su subsistencia (Aragón y Rubio, 2005; Estrada, et al., 2009).¹

No obstante, el alto número de mipymes en la zona centro del municipio de Tenosique es considerado un indicador económico importante debido a que en determinado momento fueron consideradas microempresas y esto puede deberse a la forma totalmente empírica en que fueron administradas para alcanzar sus objetivos. Por lo anterior, la investigación se centró en analizar los factores que influyen en sus recursos y capacidades y el potencial que tienen para generar ventajas competitivas.

1 Estos últimos conceptos han sido estudiados por Salas, et al. (2012); Escandón, et al. (2012); Aragón y Rubio (2005); Porter, (1985) (2008); Wang (2014); Ynzunza e Izar (2013); Barney (1991); Grant (1991); Álvarez (2007); Villarreal (2012); Zapata y Hernández (2014); Beaugency, et al. (2015); Mahoney y Rajendran,(1992); Mahoney (1995); Wernerfelt (1984); en todos ellos, sus resultados mencionan el valor que tienen los recursos y capacidades en la determinación de ventajas competitivas en las organizaciones, además de ser uno de los desafíos que enfrentan los empresarios.

Pregunta de investigación

¿Qué factores son los que influyen en el comportamiento de los recursos y capacidades en las mipymes de Tenosique, Tabasco?

Objetivos de investigación

Objetivo general

Analizar los factores que determinan el comportamiento de los recursos y capacidades en las mipymes de Tenosique, Tabasco.

Objetivos específicos

- Determinar si existe relación significativa entre los factores que integran los recursos y capacidades de las mipymes.
- Identificar y analizar los factores que componen los recursos que tienen las mipymes.
- Identificar y analizar los factores que componen las capacidades que tienen las mipymes.

Justificación

El contexto empresarial en el que se desarrollan las mipymes ha sido objeto de múltiples estudios debido a la contribución económica en pro del desarrollo del país, al ser generadoras de empleos tanto a nivel regional como nacional (Conde, 2003; Dejardin, et al., 2023) además de tener mayor presencia en los distintos sectores económicos, debido a que conforman el 94.5% del sector empresarial del país (INEGI, 2015).

No obstante, las mipymes producen muchos beneficios como generadoras de riqueza y tienen la posibilidad de expandirse a mercados internacionales al ser proveedoras de materias primas a grandes empresas (Estrada, et al., 2009; Romero, I., 2006; Bada, et al., 2013; Bergami, et al., 2021). La mayor aportación que realizan las pymes a la economía de las regiones es la generación de empleos que se traducen en progreso económico sostenible, reducción de pobreza y desempleo (Ayuntamiento de Tenosique, 2016).

Debido al papel central que tiene este sector, es una necesidad efficientar el uso de los recursos y las capacidades (Delfín, et al., 2016; Franco y Pulido, 2010), lo cual influirá en su permanencia y crecimiento (Cubillo, 1997; Mungaray, et al., 2015); además, es necesario que las cadenas de valor en torno a los distintos sectores de la economía local del estado de Tabasco sean analizadas y diagnosticadas con el objetivo de estimular el crecimiento económico de la entidad (Gobierno del Estado de Tabasco, Programa Sectorial de Desarrollo Económico, 2014).

Asimismo, la teoría de los recursos y capacidades examina los aspectos internos de la organización y los efectos que estos ejercen sobre sus componentes estratégicos, particularmente en la generación de ventajas competitivas a nivel regional (Franco y Pulido, 2010; Gómez et al., 2010; Wernerfelt, 1984; Martínez y Martínez, 2008). Esta perspectiva también ha demostrado contribuir de manera significativa al logro de mayores niveles de desempeño organizacional (Zapata y Hernández, 2014; Cilovic-Lagarija et al., 2021). En este sentido, resulta necesario

analizar los factores que inciden en los recursos y capacidades, así como su influencia en la creación y sostenimiento de ventajas competitivas.

Peter Drucker (en Fernández Rodríguez, 2008) propone la necesidad de continuar estudios en este tipo de empresa con la intención de concientizar sobre el uso de los recursos y capacidades debido a que tienen el potencial para crear barreras de solución ante un mundo cambiante en las relaciones laborales. Lo anterior permitirá consolidar su ventaja competitiva en su sector y aprovechar el máximo beneficio de la adecuada gestión.

González et al. (2015) señalan que las pymes pueden considerarse sustentables cuando optimizan el uso de sus recursos y desarrollan capacidad de respuesta frente a los distintos escenarios que se les presentan. En relación con lo anterior, Prahalad y Hamel (1990) y Drucker (1998) coinciden en que una gestión eficiente debe centrarse en “dirigir el negocio” más que en reaccionar a factores externos. Bajo esta premisa, el aprovechamiento de los recursos tangibles (tecnología, maquinaria y equipo, recursos financieros, entre otros), intangibles (marcas, logotipos, patentes, procedimientos, entre otros) y las capacidades dinámicas (conocimiento, formación y habilidades) debe orientarse desde una perspectiva interna de la organización, con el fin de impulsar el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible.

Asimismo, en contextos particularmente difíciles, las pymes han alcanzado su sustentabilidad con el apoyo de la tecnología y el conocimiento. Las mayores pruebas ocurrieron durante la pandemia por COVID-19, periodo en el que Rueda et al., (2022), Chudziński, et al. (2023) documentaron las crisis económicas y la incertidumbre social que enfrentan estas organizaciones. Pero también destacan la relevancia de las capacidades tecnológicas y del desarrollo del conocimiento del capital humano para enfrentar este tipo de contingencias.

Procedimiento

Con el objetivo de analizar los factores que influyen en el comportamiento de los recursos y capacidades en las pymes de Tenosique, Tabasco, se aplicó un tipo de estudio correlacional (Hernández, et al., 2010); con un enfoque cuantitativo (Hernández, et al., 2010; Lafuente y Marín, 2008; Anderson, et al., 2008) y con un diseño transversal (Hernández, et al., 2010), debido a que se suministraron los cuestionarios en determinado momento a los gerentes/propietarios.

Los resultados fueron sometidos a estudios estadísticos no paramétricos debido a la cantidad de datos que era necesario procesar (Hernández, et al., 2010; Anderson, et al., 2008) para analizar las respuestas de los encuestados y con ello lograr interpretar el fenómeno de estudio de los factores que influyen en los recursos y capacidades de las mipymes. El instrumento fue aplicado a cada uno de los gerentes/propietarios de las pymes de la zona centro de la cabecera municipal de Tenosique durante los primeros quince días de agosto de 2017.

Sujetos de estudio

Los sujetos de estudio fueron las pequeñas y medianas empresas de la zona centro de la cabecera municipal de Tenosique, Tabasco. En esta zona existen alrededor de un total de 552 establecimientos, incluyendo micro, pequeñas y medianas empresas (INEGI-Censo Económico, 2014) de las cuales 96.37% corresponden al primer grupo, el 2.17% al segundo y el 1.44% corresponden al tercer grupo.

De lo anterior, se realizó un censo poblacional de las mipymes de la zona centro, tal y como se muestra en la tabla 1, debido a que se encuentran en una etapa de crecimiento más sólida y con un mayor

potencial de desarrollo, tanto económico como productivo (Estrada, et al., 2009; Romero, L., 2006; Bada, et al., 2013).

Tabla 1

Censo de pequeñas y medianas empresas

Tamaño	Sector	Población
Pequeña	Comercial	7
	Industria	0
	Servicios	5
Medianas	Comercial	9
	Servicios	1
	Industria	0
Total		22

Nota. DENEU-INEGI, 2016.

Cabe mencionar que de esta población solo 13 accedieron a participar en la investigación, el resto de los gerentes o propietarios argumentaron falta de tiempo o, en algunos casos, desinterés por emitir su opinión, entre otras razones.

Revisión instrumental

La teoría de los recursos y capacidades en las organizaciones como posibles generadores de ventajas competitivas a corto, mediano y largo plazo ha sido una de las justificaciones para realizar una investigación que determine el impacto que estas tienen en la permanencia de las empresas (Barney, 2001; Barney, 1991; Grant, 1991; Hitt, et al., 2016; Wernelfelt, 1984; Biggeri, 2020; Rueda, et al., 2022; Bergami, 2021).

Se realizó una revisión instrumental de las investigaciones sobre los recursos y capacidades de las organizaciones, así como las dimensiones de estudios que las integraron. Huerta, et al., (2004) estudiaron la complejidad que enfrentan las empresas cuando estas se diversifican; identificaron los factores que influyen en el proceso de diversificación y concluyeron que llevar a cabo este proceso tiene un alto coste de transacción. Sin embargo, mencionan que el exceso de recursos físicos e intangibles, así como las capacidades de desarrollo y transferencia interna favorecen la diversificación.

Aragón y Rubio (2005) mostraron el valor que tienen los recursos y capacidades que articulan las ventajas competitivas para las pymes del estado de Veracruz, utilizaron una muestra de 1425 empresas. Sus variables independientes fueron las capacidades financieras, la posición tecnológica, la innovación, las capacidades mercadotécnicas, la calidad de producto o servicio, dirección y gestión de los recursos humanos, la formación del gerente y la intensidad de las tecnologías de la información y comunicación en la empresa; las variables dependientes estuvieron integradas a través de un indicador global donde se incluyeron cifras sobre la media de las utilidades, la calidad de fabricación de los productos o del servicio, la creación de innovaciones, la mano de obra, las capacidades cognitivas, así como la imagen misma de las organizaciones.

El instrumento utilizado por Aragón y Rubio (2005) se basa en una escala de Likert, donde 1 era “mucho peor que la competencia” y 5 “mucho mejor que la competencia”. Obtuvieron un alfa de Cronbach de 0.844. Los resultados confirmaron lo recopilado en la literatura al demostrar la importancia del éxito competitivo que tienen las capacidades financieras, la posición tecnológica, la innovación, las capacidades de marketing y la gestión de los recursos en las pymes, además de que se ven condicionadas por el tamaño, el sector de su actividad y la antigüedad de la empresa, así mismo, aquellas pymes que cuentan con una estrategia exploradora tienden a tener mayores niveles de éxito competitivo.

DeSarbo et al. (2007) continuaron en la línea de investigación de la teoría de los recursos y capacidades de las organizaciones al desarrollar un modelo que explica la heterogeneidad de algunas empresas de diferentes industrias para explorar las interrelaciones entre sus capacidades y desempeño. La metodología fue aplicada a una muestra de 216 empresas estadounidenses las cuales incluían sectores de productos informáticos, electrónica, y electrodomésticos, fabricantes de productos farmacéuticos, maquinaria, equipos de telecomunicaciones, instrumentos y productos conexos, aires acondicionados, productos químicos y otros afines y equipos de transporte. El procedimiento indicaba que los encuestados debían de calificar en una escala de 11 puntos las capacidades que tenía la empresa en relación con sus principales competidores. Se evaluaron diversas capacidades: de vinculación al mercado, tecnológica, de mercadotecnia, de información tecnológica y gerenciales. Los autores sugieren la existencia de diferentes patrones de capacidades que pueden estar asociados con los altos niveles de rendimientos encontrados en algunas empresas retratando una heterogeneidad grupal.

Newbert (2008) realizó la aportación a los recursos y capacidades en las organizaciones al plantear la hipótesis de que la explotación de estos recursos y capacidades raros y valiosos pueden contribuir a la ventaja competitiva en una muestra de 664 pequeñas empresas de nanotecnología en Estados Unidos. Las variables de estudio fueron: la ventaja competitiva, valor y rareza, el ambiente hostil y el rendimiento de la empresa. Se analizó la relación que existe entre el valor, la rareza, la ventaja competitiva y el rendimiento como factores de los recursos y capacidades. Las alfas, de acuerdo con su instrumento aplicado, oscilaron entre .600 a .800 en cada una de las variables. Sus resultados concluyeron que el valor y la rareza de los recursos y capacidades están relacionados con la ventaja competitiva y, a la vez, esta se relaciona con el desempeño.

McKelvie y Davidsson (2009) estudiaron las influencias de las capacidades dinámicas y cómo estos influyen en los recursos tangibles en una muestra de empresas de nueva creación de Suecia. La variable

dependiente fue la de las capacidades dinámicas integradas por las dimensiones de capacidad para generar ideas, capacidad de interrupción del mercado y la variable independiente fueron los recursos y sus dimensiones de integración del capital humano, conocimientos tecnológicos, experiencia específica y los recursos tangibles. El instrumento se encuentra estructurado por seis preguntas de datos generales sobre la empresa y los años de experiencia del gerente. De igual manera, por nueve ítems referentes a las capacidades dinámicas y los recursos. Los índices de alfas estuvieron entre 0.6 a 0.8. Los resultados fueron negativos en el acceso al capital humano y capital financiero y cómo estos influyeron en las capacidades dinámicas de las empresas. Además, se reveló que estos efectos son temporales debido a que en empresas que llevaban un tiempo operando los recursos, mostraban una influencia más directa en el desarrollo de las capacidades dinámicas, pero esto se descubrió en un estudio previo al momento de comparar los datos.

Barrales-Molina et al. (2015) explicaron cómo los recursos humanos y las rutinas operativas de los trabajadores juegan un papel importante en el desarrollo de las capacidades dinámicas como parte de los procesos de desarrollo de nuevos productos y la metaflexibilidad. Se utilizó una muestra de 200 gestores de empresas españolas y a través de un análisis de regresión demostraron que los trabajadores altamente calificados y comprometidos con la empresa tienen mayor eficacia durante el desarrollo de nuevos productos, mientras que una alta frecuencia en la repetición de funcionamiento genera un daño perceptible en tal eficacia. Es decir, que a mayor preparación previa de los trabajadores muestran una eficacia mayor que aquellos que solamente repiten de forma rutinaria sus actividades.

Las variables de estudio fueron la metaflexibilidad, el desarrollo de nuevos productos, la calificación del trabajador, la retención del trabajador, la frecuencia y heterogeneidad de las tareas. El instrumento estuvo integrado por 20 ítems, el cual fue validado y evaluado a través del software SPSS versión 20 y EQS 6.1, cuyos resultados estadísticos estuvieron dentro de los rangos de $CR > 0.7$ and $AVE > 0.5$. Además, se obtuvieron tres contribuciones a la literatura de los

recursos y capacidades al demostrar la existencia de una relación positiva entre las capacidades dinámicas y la metaflexibilidad, sugiriendo que la creación de nuevos productos permite a las organizaciones desarrollar capacidades gerenciales superiores. Lo anterior se debe a que las organizaciones pueden utilizar diferentes niveles de capacidades dinámicas que ayudan a responder a los constantes cambios. De igual manera, su relación con la metaflexibilidad explica la utilidad que tienen en el logro de las ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Instrumento

Se adaptó el instrumento desarrollado por Newbert (2008). Para dar mayor certeza a su interpretación se sometió a una validación por jueces en la cual dieron sus observaciones en relación con la interpretación de las afirmaciones que integraban al instrumento para simular el estudio de campo y con estas observaciones se realizaron los ajustes necesarios para su posterior aplicación en campo.

De igual manera y para lograr los objetivos en el estudio y a través del sustento teórico se retomó, tradujo y adaptó el instrumento de Newbert (2008) el cual se conforma por las variables de *rendimiento*, *ventaja competitiva*, *valor* y *rareza* (Anexo). Se toman estas variables debido a que es improbable que la posición competitiva de una empresa sea solo atribuible a un recurso o capacidad en específico, por lo cual el enfoque se centra en la rareza, valor y ventaja competitiva que generan los propios recursos y capacidades específicas a favor de la propia organización.

No obstante, se agregaron variables cualitativas que incluían la edad del gerente/propietario, género, nivel de estudio, giro de la empresa, cantidad de personas empleadas y años de servicios de la organización, los cuales fueron de gran ayuda para entender el fenómeno de

estudio de los factores que integran los recursos y capacidades de las pymes de Tenosique.

Como primer paso, se analizó el factor de rendimiento dando una comparación con base en la respuesta propia del gerente/propietario sobre cómo se ha comportado su organización en los últimos tres años. Para esto, el instrumento integró cuatro ítems en cuestiones de mercadotecnia, crecimiento en las ventas, rentabilidad y cuota de mercado. Estos elementos se codificaron positivamente de modo que a mayor respuesta, mayor el rendimiento de la organización. Es decir, si la mayor tendencia de respuesta fue *mercadotecnia* esto indica que las organizaciones han tenido mayor rendimiento en cuestiones de mercadotecnia.

Para la operacionalización del instrumento se realizó el procedimiento determinado por Newbert (2008), el cual indica una sucesión de sumatorias y cálculos aritméticos básicos, dando como resultados los factores que más influyen en los recursos y capacidades. Por ejemplo, para establecer la ventaja competitiva proveniente de la combinación de las capacidades que tiene la organización para gestionar los recursos financieros, la fórmula utilizada fue la siguiente: $VC1a + VC2a + VC3a$; es decir, se utilizan aquellos ítems que correspondan al inciso **a** fueron sumados. El procedimiento señala que debe de realizarse para cada uno de los ítems de este factor, dando como resultado un puntaje promedio que representa el nivel de competitividad de acuerdo con la combinación de la capacidad del recurso determinado (financiero, humano, organizativo, intelectual o físico).

De igual manera, como se insistirá en esta investigación, los recursos se vuelven valiosos cuando estos se combinan con las capacidades que tiene la organización. Partiendo de esta lógica, el cálculo de los ítems que integran al factor *valor* se realizaron de la siguiente manera: por ejemplo, los ítems de inciso *a* en cada una de las afirmaciones hacen mención al valor *capacidad/recursos* que la organización da a los aspectos financieros, por lo cual su tratamiento fue de la siguiente manera: $V1a * V2a + V3a * V4a + V5a * V6a$. Lo anterior para cada

recurso/capacidad descrita en el factor y finalizando con un análisis de promedio del factor que refleja el valor del recurso/capacidad de la organización.

En el factor de *rareza* la operacionalización de los ítems es similar al de la ventaja competitiva en la cual se sumaron las respuestas de cada categoría de los recursos/capacidades, dando como resultado cinco índices diferentes que reflejan la rareza de los recursos de la organización en aspectos financieros, humanos, intelectuales, organizativos o, en su caso, la combinación de recursos físicos. Por ejemplo, para determinar la rareza que la organización tiene para combinar la capacidad de explotar los recursos financieros este se calcula a partir de los ítems $R1a + R2a + R3a$. Por último, para reflejar la rareza de la combinación de los recursos/capacidades se realizó un cálculo promedio con los cinco resultados obtenidos.

Además de la operación de los factores, fue necesario someterlos a análisis estadísticos no paramétricos, realizándose correlaciones de Spearman, pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, pruebas de Umann Whitney, entre otros que integran el ritual de la significancia estadística, los cuales fueron de gran ayuda para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la presente investigación.

En la tabla 8 de operación de variables se presentan cada una de las variables e indicadores que integraron el instrumento, además de las afirmaciones que la integraron. Es decir, cada afirmación se encontraba acompañada por seis indicadores, los cuales, al realizar el procedimiento metodológico correspondiente, arrojó un puntaje para cada factor y con ello determinó el recurso o capacidad más sobresaliente.

Tabla 2

Cuadro de operación de variables de los factores que integran a los recursos y capacidades

VARIABLES	Afirmación	Indicadores
Rendimiento	Comparado con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, ¿cómo compararía el desempeño de la organización de los últimos 3 años en términos de...?	<p>Mercadotecnia Crecimiento en las ventas Rentabilidad Cuota de mercado.</p>
	La forma en que mi empresa combina los recursos y capacidades le permite reducir los costos a un nivel altamente competitivo.	<p>Recursos financieros y capacidades Recursos físicos y capacidades Recursos humanos y capacidades Recursos y capacidades intelectuales</p>
Ventaja competitiva	La forma en que mi empresa combina recursos y capacidades le permite explotar todas las oportunidades del mercado objetivo.	<p>Recursos financieros y capacidades Recursos físicos y capacidades Recursos humanos y capacidades Recursos y capacidades intelectuales Recursos y capacidades organizacionales</p>
	La manera en que mi firma combina recursos y capacidades le permite defenderse contra todas las amenazas competitivas conocidas.	<p>Recursos financieros y capacidades Recursos físicos y capacidades Recursos humanos y capacidades Recursos y capacidades intelectuales Recursos y capacidades organizacionales</p>

Variables	Afirmación	Indicadores
Valor	Dado los recursos que mi empresa posee y tiene acceso, si mi empresa poseyera otras capacidades, podría reducir aún más sus costos.	<ul style="list-style-type: none"> Capacidades para explotar recursos financieros Capacidades para explotar recursos humanos Capacidades para explotar los recursos intelectuales Capacidades para explotar recursos organizativos Capacidades para explotar recursos físicos
	Teniendo en cuenta las capacidades de mi empresa, si mi empresa tuviera acceso a otros recursos, podría reducir aún más sus costos.	<ul style="list-style-type: none"> Recursos financieros Recursos humanos Recursos intelectuales Recursos organizativos Recursos físicos
	Dados los recursos que mi empresa posee y tiene acceso, si mi empresa tuviera acceso a otras capacidades, podría explotar mejor las oportunidades de mercado objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> Capacidades para explotar recursos financieros Capacidades para explotar recursos humanos Capacidades para explotar los recursos intelectuales Capacidades para explotar recursos organizativos Capacidades para explotar recursos físicos
	Teniendo en cuenta los recursos que mi empresa posee y a los cuales tiene acceso, si mi firma tuviera otras capacidades, podría defenderse mejor contra amenazas competitivas conocidas.	<ul style="list-style-type: none"> Capacidades para explotar recursos financieros Capacidades para explotar recursos humanos Capacidades para explotar los recursos intelectuales Capacidades para explotar recursos organizativos Capacidades para explotar recursos físicos

Variables	Afirmación	Indicadores
	Teniendo en cuenta las capacidades de mi empresa, si mi empresa poseyera o tuviera acceso a otros recursos, podría defenderse mejor contra amenazas competitivas conocidas.	Recursos financieros Recursos humanos Recursos intelectuales Recursos organizativos Recursos físicos
	En comparación con las empresas con capacidades similares, mi empresa las utiliza para explotar recursos muy diferentes al intentar reducir costos, explotar las oportunidades del mercado y / o defenderse contra amenazas competitivas.	Recursos financieros Recursos humanos Recursos intelectuales Recursos organizativos Recursos físicos
Rareza	En comparación con las empresas con capacidades similares, mi empresa las utiliza para explotar recursos muy diferentes al intentar reducir costos, explotar las oportunidades del mercado y / o defenderse contra amenazas competitivas.	Capacidades para explotar recursos financieros Capacidades para explotar recursos humanos Capacidades para explotar los recursos intelectuales Capacidades para explotar recursos Organizativos Capacidades para explotar recursos físicos
	En comparación con los competidores de mi empresa, mi firma explota combinaciones de Recursos y Capacidades muy únicas al intentar reducir costos, explotar oportunidades de mercado y / o defenderse contra amenazas competitivas.	Recursos financieros y capacidades Recursos físicos y capacidades Recursos humanos y capacidades Recursos y capacidades intelectuales Recursos y capacidades organizacionales

Nota. Instrumento desarrollado por Newbert (2008).

Validación del instrumento

Una vez aplicado el instrumento, se procedió a su validación y análisis, por lo cual se sometió a la prueba de fiabilidad alfa de Cronbach, la cual ayuda a dar mayor certeza a la información obtenida, según lo estudiado por Charles Spearman a inicios del siglo XX, quien resaltaba algunas fórmulas matemáticas para medir la confiabilidad de las respuestas, siendo necesario hoy día para medir la certeza de las opiniones de los sujetos de estudio (Celina y Campo, 2005; Soler Cárdenas y Soler Pons, 2012). Este procedimiento se aplicó a los 13 cuestionarios en sus respectivos factores de análisis (financieros, humanos, intelectuales, organizativos y físicos), de acuerdo con la metodología del instrumento utilizado, a partir de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3

Resultados de Alfa de Cronbach del instrumento

Factores (variables)	α
Rendimiento	0.847
Ventaja competitiva en recursos financieros y capacidades	0.507
Ventaja competitiva en recursos físicos y capacidades	0.769
Ventaja competitiva en recursos humanos y capacidades	0.794
Ventaja competitiva en recursos y capacidades intelectuales	0.848
Ventaja competitiva en recursos y capacidades organizacionales	0.846
Valor de las capacidades p/explotar los recursos financieros	0.740
Valor los recursos humanos	0.652

Factores (variables)	α
Valor de los recursos intelectuales	0.845
Valor de los recursos organizativos	0.878
Valor de los recursos físicos	0.820
Rareza de los recursos financieros	0.267
Rareza de los recursos humanos	0.837
Rareza de los recursos intelectuales	0.757
Rareza de los recursos organizativos	0.800
Rareza de los recursos físicos	0.585

Nota. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

Se observa que los índices de Alfa de Cronbach en su mayoría fueron aceptables a excepción de los factores *Ventaja competitiva en recursos financieros y capacidades* el cual obtuvo un valor de 0.507 y en el factor *Rareza de los recursos financieros* con un resultado sumamente bajo de 0.267. En el resto de los puntajes se hallaron rangos de 0.600 a 0.800; de acuerdo con Celina, et al., (2005) estos resultados son aceptables además de que son similares a los del cuestionario original de Newbert (2008). De igual manera, las medias obtenidas de los análisis de fiabilidad se encontraron en rango de 11 a 26 puntos, respectivamente, y las desviaciones estándar de estas medias osciló entre 1 a 3, lo cual representa bajos movimientos en las tendencias de fiabilidad.

CAPÍTULO 2

CONTEXTO EMPRESARIAL

México

El sector empresarial de México está integrado por un 95.4% de mipymes (INEGI, 2015), es decir que este tipo de empresas conforman la base de la economía nacional y del empleo, contribuyendo al crecimiento sostenido, por lo que su existencia tiene gran relevancia social e individual (Saavedra y Tapia, 2012; Valdés y Sánchez, 2012; Ampudia, 2006; Vahdat, 2021). Estas empresas cuentan con una estructura familiar que genera una centralización de las decisiones, además de una falta de preparación adecuada sobre la administración o planeación estratégica, lo que impacta a mediano y largo plazo en los resultados de la organización en momentos determinados y provocan una alta mortalidad de las mipymes (Jacques, et al., 2011; Bergami, 2021).

La globalización ha establecido nuevos hábitos de consumo que las empresas deberán satisfacer para cumplir con sus metas lucrativas y satisfacer las demandas de sus clientes. Por lo cual requieren de una administración estratégica eficiente para ser competitivas en su sector, además de que sus productos o servicios sean de calidad; en este sentido, la existencia de estas organizaciones recae en la forma en que son administradas.

A las mipymes se les ha exigido ser más competitivas en su sector; sin embargo, el tamaño, la estructura organizacional y la escasez de recursos técnicos, humanos y económicos han limitado su crecimiento y competitividad frente al exterior, por lo cual el Estado se ha convertido en un mecanismo de apoyo para impulsarlas (Góngora et al., 2010). La falta de recursos económicos es la justificación que el Estado expresa para señalar que la mayoría de las mipymes fracasan, a pesar de que estas empresas aportan, en promedio, el 50% del Producto Interno Bruto (PIB) del país (Valdés y Sánchez, 2012).

Es importante destacar que las mipymes se encuentran en sectores productivos de la economía nacional muy diversos, como son las actividades de construcción, pesca, confecciones textiles y generación de productos de carácter artesanal y turísticos, pero destaca su pre-

sencia en comercios dedicados a la venta al mayoreo y menudeo de mercancías generales, permitiendo así que la economía local que las rodea crezca al mismo ritmo que ellas.

Los factores económicos son una de las principales dificultades que enfrentan las mipymes, los cuales impiden su crecimiento y, por ende, su permanencia. De igual manera, la falta de una estructura organizacional consolidada, así como de recursos humanos y técnicos, dificulta su desarrollo en el mercado (Estrada et al., 2009). Estas características se justifican desde la teoría de los recursos y capacidades de las organizaciones, que las considera heterogéneas en cuanto a sus recursos y capacidades internas, lo que influye en sus estrategias (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991).

Las estrategias permiten a las empresas ser competitivas en su sector, sin embargo, de la capacidad que tengan depende que puedan lograrlo. En la teoría de las estrategias desarrollada por Miles y Snow (1978), por ejemplo, identifican tres tipos: empresarial, tecnológica y administrativa (Sánchez, et al., 2015), las cuales determinan el comportamiento empresarial ante diversas situaciones:

- Comportamiento estratégico explorador. Las empresas buscan nuevas alternativas de sus productos o servicios tratando de aprovechar las oportunidades que el mercado les proporciona.
- Comportamiento estratégico defensivo. El comportamiento se da cuando la organización se limita a desarrollar nuevos productos y a mantener los que tiene tratando de reducir sus costos.
- Comportamiento estratégico analizador. Sus características primordiales son la implementación de la estrategia, mantener la eficiencia, reducir los costos sin perder la calidad y correr riesgos
- Comportamiento estratégico reactivo. Las empresas no llevan a cabo una planificación de sus actividades, las decisiones son tomadas por simple intuición y no existe un control en la organización, por lo cual el resultado que se vaticina es el fracaso.

Tabasco

Al sur de México se encuentra el estado de Tabasco, el cual tiene sus límites al norte con el Golfo de México; con Veracruz al oeste; con Campeche al este; y al sur con el vecino país de Guatemala y con el estado de Chiapas. Tabasco está conformado por 17 municipios, cada uno con características tanto económicas como naturales propias.

La economía del estado de Tabasco se petroliza a partir del descubrimiento de yacimientos petroleros en las costas del Golfo de México en los años setenta; factor de gran influencia en el desarrollo del empresariado tabasqueño, pues con la llegada de empresas contratistas dedicadas a la exploración y producción de petróleo surgió un boom económico. La mayoría de las mipymes existentes en aquella época de bonanza y prosperidad tenían una relación casi directa con el sector petrolero; no obstante, la dependencia económica a un solo producto puede representar un arma de doble filo, y puede resultar perjudicial para la economía de un estado y tal fue el caso de Tabasco (Pérez, et al., 2014).

Esta dependencia a un solo recurso natural como fuente económica parece ser el final de la estabilidad laboral, del crecimiento y del desarrollo. La situación actual del estado es crítica, la esperanza de una reforma estructural en materia energética y económica que logran detonar la economía tanto nacional como regional parece desvanecerse debido a factores como el alza de los precios del petróleo a nivel mundial lo que causa un daño colateral al sector empresarial, como es el caso del estado de Tabasco y en específico en los municipios donde existen yacimientos petroleros, donde las empresas —micro, pequeña, mediana y grandes— tanto comerciales como de servicios se han enfrentado a una situación comprometida y nueva. Esta situación ha provocado un escenario de gran competencia, donde la supervivencia del más fuerte es parte del día a día (Neme, et al., 2013).

De acuerdo con el censo económico de 2014 realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI),

las unidades económicas en el estado de Tabasco para el sector manufacturero son:

Tabla 4

Cantidad de empresas manufactureras establecidas en el estado de Tabasco

Sector	Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Manufactura	4 898	2.8	128	4.3	34	4.1	15	5.1

Nota. Elaboración propia con base en información de INEGI (2014).

Como se observa en la tabla 4 existen un total de 4898 microempresas manufactureras en el estado de Tabasco, lo que representa un 2.8% a nivel sur sureste.

Mientras tanto, para el sector comercial, el censo económico 2014 mostró que existen 26 037 microempresas en el estado de Tabasco, representando un 4.7% de la región sur sureste:

Tabla 5

Cantidad de empresas comercial establecidas en el estado de Tabasco

Sector	Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Comercial	26 037	4.7	802	8.4	261	8.6	97	9.3

Nota. Elaboración propia con base en información de INEGI (2014).

Por último, la tabla 6 representa al sector de servicios, con un total de 23 672 unidades económicas, lo que representa un 5.7% del total de la región sur sureste.

Tabla 6

Cantidad de empresas de servicios establecidas en el estado de Tabasco

Sector	Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Servicios	23 672	5.7	885	6.6	91	8.1	92	8.0

Nota. Elaboración propia con información obtenida de INEGI (2014).

Es claro que las microempresas son el sector que mayores ingresos aporta a la economía del estado de Tabasco, además de ser las principales generadoras de empleos. No obstante, de los tres sectores mencionados el que más sobresale es el comercial, demostrando que las fluctuaciones socioeconómicas están regidas por las empresas dedicadas a la compra y venta de bienes.

La propagación de estas empresas se debió a que la población del estado, en su mayoría rural, migró a las ciudades en busca de una fuente de ingresos para sus familias, pero también generando una demanda masiva de bienes y servicios (Priego y González, 2011), lo que llevó a la creación de empresas de distintos tipos y tamaños.

La prosperidad económica del momento fue considerada la punta del *iceberg* del comercio y de los servicios, tanto en el estado como en la región costera del Golfo y en cualquier espacio donde existiera un yacimiento o pozo petrolero, lo que propició la creación de empresas de servicios y comerciales a destajo, sin sustento administrativo alguno y, mucho menos, con indicadores de control financiero u operativo (Salvador y Reyes de la Cruz, 2011). Esta dinámica dio un impulso a la economía tabasqueña durante las últimas décadas (Chablé y Aragón, 2009).

Neme et al. (2013) mencionan que las mipymes, a pesar de constituir el 99.82 % de la planta productiva del estado de Tabasco, tienen deficiencias marcadas en ciertos rubros:

- Retraso tecnológico; cuentan con maquinarias de segunda o tercera generación.

- Desventajas en los mercados.
- Mínimo uso de herramientas de administración modernas.
- Deficiencia en la calidad.
- Dificultades para la obtención de financiamiento externo.

La situación económica del estado ha entrado en una etapa de supervivencia debido a factores externos internacionales, como la caída del precio del petróleo, una mayor apreciación de la moneda estadounidense y una incertidumbre en los mercados bursátiles, lo que ha descubierto la falta de adaptación y preparación de las empresas para estos cambios. Esto, unido a los altos índices de inseguridad que existen en el estado, ha generado que empresas de distintos tamaños y sectores hayan tenido que cerrar sus puertas.

Los gobiernos tanto federal como estatal han intervenido ante este panorama económico a través de distintos mecanismos (Salvador y Reyes de la Cruz, 2011), como la creación de áreas económicas especiales, así como el otorgamiento de apoyos tanto económicos como tecnológicos. Sin embargo, se requiere de una mayor preparación por parte de la comunidad empresarial para saber cómo utilizar sus recursos, tanto los ya existentes como los que son otorgados con la finalidad de generar ventajas competitivas, sólo así parece posible lograr despétrolizar la economía del estado.

Tenosique

Tabasco es considerado la entrada al mundo maya. Cada uno de sus municipios posee características diferentes y sus recursos naturales se mezclan con la modernidad del progreso. Uno de estos municipios es Tenosique, el cual forma parte de la región de los Ríos, cuenta con la extensión territorial más amplia del estado de Tabasco después del

municipio de Huimanguillo, además de poseer el carnaval más raro del mundo (Suárez y Mandujano, 2011).

El municipio se encuentra entre las coordenadas 17° 28' latitud norte y entre 91° 25' longitud oeste, colinda al norte con el municipio de Balancán, al sur con el estado de Chiapas y la República de Guatemala, al este nuevamente con Guatemala y al oeste con los municipios de Emiliano Zapata, Tabasco y Chilón, en el estado de Chiapas. De acuerdo con el censo del INEGI, en 2020 su población estaba integrada por un total de 62 310 habitantes.

En Tenosique existen alrededor de 2044 empresas de las cuales 95.4% son microempresas, 3.6% son pequeñas y 0.5% son medianas. Es relevante este dato debido a que la mayoría del comercio del municipio recae en la microempresa, factor que se repite en casi todo el país.

Tenosique ocupa el segundo lugar a nivel estatal entre los municipios sobresalientes por sus actividades comerciales, de acuerdo con el personal ocupado en 2013, con una participación del 47.8% en el sector (INEGI, 2014). En refuerzo de lo anterior, el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, en su portal institucional, informó que en 2010 la población económicamente activa (PEA) del municipio ascendía a 20 608 personas, de las cuales 15 571 (75.56%) eran hombres y 5037 (24.44%) mujeres. Asimismo, se señala que 19 863 personas se encontraban ocupadas en alguna actividad económica: 14 947 (75.25%) hombres y 4916 (24.75%) mujeres.

Clasificación de las mipymes en México

Por otra parte, y con base en la literatura revisada, se define a las mipymes como aquellas empresas con fines lucrativos con personal que va de 0 a 250 dependiendo de su rubro, con ingresos superiores de 4.6 a 250 millones de pesos al año, con identidad jurídica propia y derechos y obligaciones.

En México,¹ las mipymes son el principal motor de la economía nacional al contribuir con el 50% del Producto Interno Bruto (PIB), además de promover el desarrollo y la generación de un 73% de los empleos (Ampudia, 2006; Saavedra y Tapia, 2012; Hernández, et al., 2011; Valdés y Sánchez, 2012).

En este tenor, la Secretaría de Gobernación, a través del Diario Oficial de la Federación (30 de junio de 2009), hace mención a la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el país, además de que resalta la importancia de estas empresas en cada uno de los sectores de la economía (Quijano, et al., 2013; Saavedra y Tapia, 2012). La estratificación de las empresas está justificada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que a través del número de trabajadores y de ventas anuales determinó lo siguiente.

Tabla 7

Estratificación de mipymes en México de acuerdo con sus ingresos anuales

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto anual (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$ 4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$ 4.1 hasta \$100	93
	Industria y servicio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.0 hasta \$250	235
Mediana	Servicio	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$ 250	250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$ 250	250

Nota. *Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Diario Oficial de la Federación publicado el 30 de junio de 2009.

1 Es importante mencionar que, en los distintos países de Latinoamérica, la clasificación y definición de las mipymes dependerá del impacto y participación que tengan en su región (Valdés y Sánchez, 2012).

De igual manera, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa hace mención a la estratificación de este tipo de y presenta una tabla similar a la publicada en el DOF del 30 de junio de 2009:

Tabla 8

Estratificación de las mipymes en México de acuerdo con el número de empleados

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Nota. Con información de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (DOF 30 de junio de 2009)

Tanto el DOF como la Ley en mención resalta la cantidad de personas ocupadas en la organización, así como la cantidad de ingresos por año.

Un dato relevante sobre la situación de las mipymes que arrojó el censo económico 2014 es que, del total de establecimiento a nivel nacional, el mayor porcentaje lo tienen las empresas que ocupan un personal de 0 a 10 (microempresas), lo que equivale al 94.5% del total (INEGI, 2014).

Microempresa

Clasificar a las empresas de acuerdo con su capacidad productiva, económica y de fuerza laboral ha permitido determinar qué tipo de empresas dominan el mercado y la importancia que estas tienen en el PIB de los países.

De esta clasificación surgen las microempresas. Este tipo de empresas han contribuido al desarrollo de los lugares donde se encuentran establecidas; fomentan el autoempleo y de ingresos propios (García, 2002).²

En años recientes la microempresa ha sido considerada como un sector importante dentro del desarrollo económico. Sin embargo, la estructura organizacional, financiera y humana con la que cuentan ha sido justificante para considerarlas parte del sector informal cuya existencia estará ligada al entorno (Rivera, et al., 2016), además de cumplir la función de solventar los gastos del propietario por un determinado tiempo.

Moreno (2011) retoma de Juan Pablo Pérez Sainz (1992) una definición operativa de economía informal: “conjunto de actividades urbanas caracterizadas por la división simple del trabajo y por la participación directa del propietario en el proceso productivo” (2011, p. 89).

Esta definición de economía informal se asocia principalmente al contexto urbano, donde los despidos en el ámbito empresarial formal impulsan a muchas personas a buscar nuevas alternativas para mejorar su eficiencia económica o incrementar sus ingresos. De este modo, el personal despedido suele optar por el autoempleo mediante la creación de microempresas, convirtiéndose en los impulsores de sus propios proyectos. Estas iniciativas se desarrollan a partir de un conocimiento empírico de la administración, apoyado en la experiencia adquirida en trabajos previos dentro de otras organizaciones.

No obstante, el Estado mexicano las considera una fuerza imprescindible en el andamiaje económico del país por lo cual su regularización sigue siendo prioridad (Rivera, et al., 2016); sin embargo, la racionalización de la mano de obra emprendida por las grandes empresas provocó una gran oferta de personal que, al no tener un empleo seguro, se vio en la necesidad de crear negocios familiares (Fuentes, et al., 2016; Moreno, 2011).

2 El 30 de junio de 2009 el Diario Oficial de la Federación publicó las características de la microempresa. Entre estas, establece que debe tener un máximo de 10 trabajadores e ingresos anuales de 4 millones de pesos como máximo.

Es importante mencionar que el contexto económico y social en el que se encuentra una microempresa es un elemento fundamental para comprender su potencial. Los retos que enfrenta el empresario en este sector son diversos, desde el financiamiento del negocio hasta la contratación de personal. Muchas de las empresas que existen en la actualidad surgieron como microempresas derivadas de factores macroeconómicos, como las recesiones financieras y el desempleo (Mungaray et al., 2015). Sin embargo, son las decisiones empresariales, el incremento en las ventas, las operaciones y las necesidades internas las que impulsan su crecimiento, permitiendo que evolucionen hacia pequeñas, medianas o incluso grandes empresas. La evolución de la microempresa se remonta a la última década del siglo XX, cuando este sector fue considerado un amortiguador del desempleo que se experimentaba en aquella época debido a crisis económicas y sociales. La ventaja de estas empresas radica en la facilidad con la que generan ingresos y empleos estables, además de ser un elemento social clave para la supervivencia económica. Tal fue su relevancia que en 2008 este tipo de unidades económicas logró concentrar el 48% del empleo en el país, distribuido en ramas como la manufacturera, el comercio y los servicios (Taxis, et al., 2011). No hay que escatimar el potencial de la microempresa ya que al igual que otros negocios cuentan con recursos y capacidades que les permiten mantener una ventaja competitiva sobre las demás; sin embargo, la manera en que hagan uso de estas características permitirá subir al siguiente escalón de la estratificación: pequeña empresa.

Pequeñas empresas

Las pymes, de acuerdo con la clasificación publicada en el DOF el 30 de junio de 2009, se componen de 11 a 30 trabajadores para el sector de comercio, industria o servicio y sus ingresos van de los 4.1 a 10

millones de pesos al año. No obstante, la Unión Europea a través del Reglamento de la Comisión Europea, (CE) n° 800/2008 en su artículo 1, define a la pequeña empresa como aquel ente que ejerce una actividad económica, con independencia de su forma jurídica; en el artículo número 2 se establece que deben de contar con menos de 50 personas y un nivel de ingreso anual que no exceda los 10 millones de euros (en Pellešova, et al., 2014). Por otra parte, en México, el INEGI, en su reporte final del Censo Económico 2014, las define como aquellas que ocupan máximo cien personas y cuyas ventas netas no rebasen la cantidad de 400 millones de pesos al año.

Con base en lo anterior, la pequeña empresa ha estado expuesta a diversos climas económicos derivados de situaciones comerciales y estratégicas, así como de la competitividad desleal ejercida por empresas nacionales y extranjeras, lo que afecta su crecimiento y la mantiene al margen del desarrollo económico del país (Millward et al., 2005). Posteriormente, con la firma del Tratado de Libre Comercio en 1993, se pensó que podría generarse un impulso para la economía nacional, lo cual representó una esperanza para las pequeñas empresas. Sin embargo, el desconocimiento de los requisitos para la exportación, la falta de definición de políticas de precios y la infraestructura inadecuada, entre otros factores, siguen siendo barreras comerciales que no se han logrado superar (Mosquera, 2010).

Además, factores internos y externos, como son los sistemas establecidos (costos, producción, administrativos), en ocasiones no se adecuan a la estructura de la organización. La alta dirección de la empresa desconoce cómo procesar la información para la toma de decisiones, los problemas de compatibilidad, aumento indirecto de los costos y más aún los asuntos fiscales y de auditoría con los que tiene que lidiar la organización son particularidades que se enfrentan día a día debido a que carecen de ciertos recursos (Ríos, et al., 2014; Ballina, 2015).

La adecuada gestión de los recursos y el desarrollo de estrategias son parte esencial de una eficiente administración. No obstante, el

contexto económico en el que se rodean determina en muchas ocasiones la ejecución de una planeación acertada que cumpla con las necesidades empresariales (López, 2005).

Es de reconocer a la pequeña empresa como elemento importante en el concierto económico del mundo debido a su contribución de nuevos productos, la creación de puestos de trabajos, la facilidad de adaptación y exigencias del mercado, son fuente de creatividad técnica e innovación tecnológica además de contribuir al crecimiento económico (Pellešova y Sýkorova, et al., 2014; Livia, 2015; Gutiérrez, et al., 2014).

Mediana empresa

Cuando la pequeña empresa alcanza un nivel alto de desarrollo enfrenta nuevos retos que pueden poner en riesgo su existencia. Las medianas empresas son aquellas que superan hasta 250 personas y cuyos ingresos no rebasan los mil 100 millones de pesos al año (INEGI, 2009); claro ejemplo de perseverancia e ímpetu.

Autores como Şener, et al., (2014); López, 2005; Navarrete, 2013; Cardona, et al., 2007; Kumlu, 2014; Gómez y López, 2016 han realizado estudios sobre el impacto que tienen las pequeñas y medianas empresas y los factores que influyen en su permanencia. La contribución al fomento al empleo, el crecimiento y desarrollo económico al país es significativa a pesar de ocupar un 0.3% de la estratificación de las mipymes en México de acuerdo con el Censo Económico de 2014 (INEGI, 2014).

Son tres los retos que enfrentan las medianas empresas de acuerdo con la opinión de sus propietarios: el acceso a financiamiento, mejores tarifas de energía eléctrica y la competencia desleal de las empresas informales. No obstante, estos factores varían en función del desarrollo del país en el que se encuentren (Oficina Internacional del Trabajo, 2015). Las similitudes que guardan las pequeñas y medianas

empresas se resumen en las siguientes características: 1. La forma de la toma de decisiones, la manera como se formulan las estrategias y los trabajos de inteligencia empresarial son asumidos por el dueño del negocio; 2. La inteligencia empresarial será llevada a cabo por el dueño de la empresa; 3. Débil vinculación con actores externos del mercado (Cubillo, 1997).

Cada uno de los elementos mencionados se relaciona con la manera en cómo la mediana empresa gestiona sus recursos y capacidades para lograr sortear los obstáculos de su entorno. Algunos de estos elementos son factores tangibles e intangibles disponibles, insumos, capital financiero, habilidades de los empleados, patentes, conocimientos, atributos individuales de la empresa, conocimiento, directivos con talento, entre otros (Kumlu, 2014).

Empresas familiares

Toda empresa que existe en la actualidad surgió como una pequeña unidad económica que, gracias al esfuerzo de sus propietarios, logró crecer hasta convertirse en un corporativo de mayor escala. Una característica común es que muchas de estas organizaciones se rigen bajo una estructura familiar, tendencia que persiste en gran parte de las mipymes. Sin embargo, conforme la empresa evoluciona, comienza a enfrentar problemas como la falta de comunicación, la transición de poderes, el liderazgo, la distribución de responsabilidades, entre otros aspectos que influyen directamente en su permanencia y desarrollo.

No obstante, aportan más del 50% del PIB, además de ser generadoras de empleo en la mayoría de los países del mundo (Hernández, 2007; Rodríguez, et al., 2013; Gómez, et al., 2012). Las empresas familiares son aquellas organizaciones que tienen bajo su control tanto las cuestiones operativas como administrativas, bajo la expectativa de que la empresa permanecerá en la siguiente generación.

Los estudios sobre las empresas familiares han sido muy difíciles de realizar debido a que la información es muy reservada. Los propietarios son muy celosos de sus resultados y logros por el temor de que sus ideas sean robadas por la competencia, además de que las decisiones suelen quedar centralizadas en la figura del dueño, que suele ser el padre o la madre, lo que genera ciertas dificultades con los miembros de la familia que participan en ella. A finales de la década de los ochenta solo se presentaban casos de estudios, pero no explicaban la complejidad que conlleva su administración, por lo cual la comunidad académica se ha dado a la tarea de realizar estos estudios (Romero, I., 2006).

Además, se han logrado distinguir dos peculiaridades primordiales en las empresas familiares que determinan su existencia. Entre las características que presentan encontramos (Marcelino, et al., 2011):

- Preocupación por las perspectivas de largo plazo.
- Interés en que la empresa continúe viva.
- Interés en generar empleos para la comunidad.
- Comunicación constante con sus clientes.
- Participación comprometida y activa de cada uno de los miembros de la familia.
- Interés en que las futuras generación continúen con el legado de quienes iniciaron la empresa.

Por el contrario, su estructura organizacional es un elemento que genera, en ocasiones, retroceso y fracaso. Estas son algunas razones que lo provocan:

- Restricción de algunos recursos primordiales.
- Inhiben su propio crecimiento.
- Su permanencia es corta.
- Utilizan estrategias obsoletas y conservadoras.
- Los miembros del colectivo ven al fundador como una reliquia.

- Muestran un espíritu de clan y de amiguismo.
- El liderazgo es una de las discusiones constantes en la empresa.
- Las empresas se vuelven obsoletas y se encuentran acosadas constantemente por el nepotismo.
- Falta de preparación profesional en áreas estratégicas de la empresa.
- Explotación de las minorías accionistas.
- Temor por los mercados financieros.
- La sucesión se da por caprichos familiares y no como respuesta a la competencia.

Estos son rasgos que la mayoría de las empresas familiares enfrentan; sin embargo, no hay que descartar otros elementos, como los valores, la comunicación, la sucesión e incluso la cultura familiar definitivos en la permanencia de las empresas para las siguientes generaciones (Marcelino, et al, 2011; Belausteguioitia, et al., 2007).

CAPÍTULO 3

CONTEXTO TEÓRICO

Concepto de gestión

Administrar se ha vuelto un concepto clave para cualquier organización, independientemente de su giro, tamaño o mercado. Alcanzar un equilibrio en el uso de los recursos representa un desafío para quienes desempeñan esta labor, ya que deben implementar estrategias adecuadas al entorno en el que operan (Esparza, et al., 2009; Bergami, et al., 2021; Romo y Márquez, 2014), los cuales se convertirán en elementos clave que darán asertivas ventajas competitivas.

La evolución de los procesos y la aspiración de tener organizaciones eficientes y racionales han llevado a que el concepto de *administración* se transforme en gestión (Romo, et al., 2014); además, las empresas deberán mantener la mayor flexibilidad posible para responder rápidamente a los cambios competitivos y a las demandas de un mercado globalizado (Porter, 2011).

A partir de lo anterior, el concepto de gerencia se puede entender como la convicción de que es posible mantener el sustento humano a través de una organización sistemática de los recursos económicos. Esta práctica constituye una necesidad fundamental para todas las instituciones, ya que es lo que las cohesiona y permite el funcionamiento de la organización (Drucker, 1979; Drucker y Maciariello, 2008; Cilovic-Lagarija; 2021; Santis-Puche, 2021).

Si no hay una gestión adecuada de recursos y capacidades, las organizaciones tendrán una posición vulnerable frente a sus competidores, lo que afectará su permanencia. El capitalismo actual ha sido el motor principal para la supervivencia de las empresas, donde el concepto darwinista de la “supervivencia del más fuerte y apto” explica el comportamiento y evolución empresarial.

La habilidad y el conocimiento de quien realiza funciones gerenciales en una organización son cruciales para el éxito de la gestión estratégica y, en consecuencia, para lograr una ventaja competitiva. Por ello, esta responsabilidad debe estar presente en cada miembro de la organización (Romo y Márquez, 2014; Rueda, et al., 2022).

Teoría de la gestión

En la actualidad, las organizaciones necesitan mantener una estructura administrativa que les otorgue seguridad y certeza en el concierto de la incertidumbre económica. La gestión se define como aquel arte o ciencia para alcanzar metas a través de la colaboración de la gente (Olum, 2004), por lo cual se requiere de un gran esfuerzo para lograr la coordinación de las actividades productivas dentro de la organización, además de que deben contar con un sistema de gestión que responda a los constantes cambios que ocurren en el mundo, sin dejar de lado la interdependencia entre organizaciones y economías que cada día se vuelven más fuertes (Calvo, et al., 2016).

Desde el desarrollo de la teoría administrativa a inicios del siglo pasado, el término *gestión* fue utilizado de manera recurrente en los estudios de tiempos y movimientos; no obstante, fue hasta finales de la Segunda Guerra Mundial cuando el concepto adquirió mayor relevancia y se convirtió en un elemento esencial para las empresas de la posguerra, que necesitaban desarrollar técnicas de administración más eficientes (Drucker y Maciariello, 2008; Drucker, 1969, 2005).

Uno de los principales exponentes es Peter Drucker, cuyos estudios se han centrado en analizar cómo las empresas logran gestionar sus actividades y cuál es el papel que desempeña el gerente dentro de la organización, así como su comportamiento frente a los empleados.

En todas partes los gerentes son conscientes de los nuevos conceptos y herramientas que proporciona el concepto de *gestión*, lo que ha generado una nueva revolución de la información. Estos cambios en la forma de administración son, en efecto, de gran importancia para el desarrollo empresarial y en el comportamiento de los gerentes (Drucker, 1969, 1998).

En su teoría de la gestión, se establecen dos elementos característicos del trabajo gerencial: la función de la gestión empresarial y la formación del gerente (Perdomo y Cardona, 2009). Las funciones

gerenciales relacionadas con la administración de los recursos económicos, tecnológicos y humanos son esenciales para el funcionamiento de la organización. En cuanto a la formación, se señala que el gerente debe contar con los conocimientos necesarios para desempeñar su labor con eficiencia y eficacia.

En la actualidad, hablar de *gerencia* es un reto debido a que en ocasiones este término se llega a confundir con el concepto de *administración*. No obstante, la gestión es una disciplina y a la vez una práctica que tiene muchos centros y elementos interrelacionados que la hacen una disciplina distinta de las demás (Drucker, et al., 2008). Derivado de lo anterior, se considera que los directores o gerentes son los responsables de guiar el buen desempeño de los recursos, además de visualizar las posibles amenazas y debilidades que debe enfrentar toda organización (Drucker, 1998).

La gerencia es una disciplina difícil de comprender en ciertos sectores empresariales, especialmente debido a que algunas personas actúan de manera empírica y, por lo tanto, desconocen su correcta aplicación (Drucker, 1979). Esta situación sigue siendo relevante hoy en día, sobre todo en las pequeñas empresas, que representan el principal motor económico de los países. Partiendo de esta perspectiva, Drucker y Maciariello (2008) clasificaron las tareas fundamentales que debe realizar todo gerente dentro de su organización. A saber:

- Definir objetivos. La persona a cargo de la organización o del departamento deberá definir objetivos claros para cada uno de los departamentos y, de igual manera, los pasos que deben cumplirse para alcanzarlos. Estos preceptos deberán de transmitirse a las personas correspondientes, mediante los canales de comunicación que la organización tenga.
- Organización. El gerente debe aprender a organizar adecuadamente las actividades, a tomar decisiones y establecer las relaciones necesarias. Es necesario jerarquizar las actividades, desde las más complejas hasta las más simples, y seleccionar

adecuadamente a las personas para ocupar estas unidades de trabajo.

- Motivación y comunicación. Un buen gerente debe motivar y mantener una adecuada comunicación con sus colaboradores, apoyar en la creación de los equipos de trabajo, tomar en cuenta las “decisiones de la gente” y administrar los pagos, colocaciones y promociones con base en el desempeño del personal.

Cada uno de los elementos mencionados sólo podrán realizarlos aquellos gerentes que tengan la suficiente experiencia, conocimiento (Drucker y Maciariello, 2008; Drucker, 2004; Perdomo y Cardona, 2010) y que logren entender que la gerencia es una práctica que se debe de ejecutar día a día en toda organización y que los resultados dependen de la manera que utilicen sus recursos para alcanzar las metas propuestas. La gestión administrativa es considerada también una disciplina a nivel social para estudiar y comprender el comportamiento de los gerentes antes los cambios constantes que enfrenta la organización (Drucker, 1998a).

A pesar de que los procesos de gestión se han vuelto más complejos y sistemáticos con el objetivo de administrar de manera más eficiente los recursos disponibles, es necesario que los gerentes establezcan una visión a corto, mediano y largo plazo. Esto se debe a que existen herramientas dentro de la gestión de procesos que facilitan su aplicación en el entorno empresarial, ya que la elección de una solución específica requiere de un análisis profundo y ampliamente utilizado, de manera que haya probado su eficacia (Meidan, et al., 2017).

Teoría de los recursos y capacidades

Todas las empresas han desarrollado a lo largo de su existencia diferentes estrategias que les han permitido sobrevivir en su sector, además de cumplir con sus objetivos y metas. Esto se ha logrado a través de la perseverancia y astucia que los dueños de los negocios han desarrollado para ser competitivos.

Desde que Wernerfelt (1988) introdujo el concepto de *recursos y capacidades*, ha surgido una gran cantidad de investigaciones enfocadas en estudiar los factores que influyen en el éxito competitivo de las empresas, hasta convertirse en uno de los paradigmas clave de la gestión empresarial (Rueda Manzanares, 2006). En este contexto, tanto los recursos tangibles como intangibles marcan la diferencia entre organizaciones, dependiendo de cómo se gestionan (Zapata y Hernández, 2014; Arbelo y Pérez, 2001; Bayona, et al., 2000; Crook, et al., 2008; Das y Teng, 2000; Warnier, et al., 2013). La empresa debe conocerse a sí misma, entendiendo los recursos estratégicos de los que dispone y formulando una estrategia adecuada para aprovecharlos al máximo, así como identificar aquellos recursos que necesitará en el futuro (Acosta, et al., 2013). Esto implica reconocer las capacidades y actividades que deben mantenerse desde una perspectiva tanto interna como externa (Beaugency, et al., 2015).

La teoría de los recursos y capacidades, o *Resource-based View* (RBV), según diversos teóricos y expertos (Priem y Butler, 2001; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Beaugency, et al., 2015; Warnier, et al., 2013; Davcik y Sharma, 2016), explica cómo las empresas aprovechan sus recursos y capacidades para desarrollar estrategias efectivas que aseguren su ventaja competitiva (Castillo y Portela, 2002; Grant, 1996; Álvarez, 2007; Wang, 2014; Beaugency, et al., 2015; Jensen, et al., 2016).

Los orígenes de esta teoría se remontan a 1959, con Penrose como precursor, quien planteó que los recursos de una empresa son los que determinan su potencial. Según su visión, el valor que la empresa asigna a sus recursos influye directamente en su crecimiento y, por

ende, en su ventaja competitiva (Castillo y Portela, 2002; Wernerfelt, 1984; Newbert, 2008).

Grant (1996) señala que los recursos son activos específicos, tanto tangibles como intangibles, que incluyen los financieros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionales e incluso la imagen de la empresa. Las capacidades, por su parte, son combinaciones de varios recursos que se emplean simultáneamente para realizar una actividad determinada, lo cual también puede interpretarse como la habilidad única de coordinar estos recursos para maximizar los beneficios de la organización (Beaugency, et al., 2015).

Asimismo, se ha afirmado que las empresas que han logrado mantener su ventaja competitiva en el mercado son aquellas que han aprendido a aprovechar sus fortalezas, respondiendo a las oportunidades que el entorno les ofrece, al mismo tiempo que neutralizan las amenazas externas y evitan mostrar sus debilidades internas (Barney, 1991; Cardona, 2011). Los recursos y capacidades de una empresa no solo reflejan sus ventajas competitivas, sino que también definen su identidad, especialmente cuando se enfrentan a entornos turbulentos, inciertos y complejos (Huerta, et al., 2004).

Esta visión se distingue por sostener que son los recursos y capacidades únicas de las empresas los que crean las condiciones necesarias para enfrentar la competencia y, de esta manera, lograr un desempeño económico exitoso (Escandón y Arias, 2011). El empresariado mexicano conserva una gerencia reactiva y defensiva lo que impide el desarrollo y adaptación a las nuevas tecnologías, crecimiento económico, nivel de competitividad aceptable y un mercado sólido en pro de la ventaja competitiva (Ynzunza, et al., 2013).

El modelo VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización) juega un papel clave para consolidar la ventaja competitiva a largo plazo (Castillo y Portela, 2002; Beaugency, et al., 2015; Barney, 1991; Escandón, et al., 2012). La perspectiva basada en los recursos de las empresas destaca que cuando estos son valiosos para la economía de la organización, debido a su rareza y dificultad de imitación por parte de la competencia (Ruivo, et al., 2015), se convierten en un elemento

crucial para lograr ventajas competitivas sostenibles a mediano y largo plazo (Grant, 1996).

Beaugency, et al. (2015) y Ruivo, et al. (2015) coinciden en señalar que:

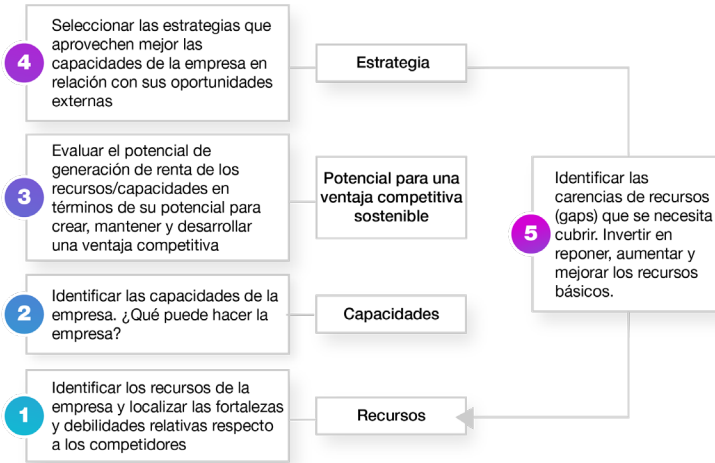
- Los recursos y capacidades de mayor valor son aquellos que permiten acceder a numerosos mercados y mejorar el valor del producto desde la perspectiva del cliente. Estos recursos permiten a la empresa aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno o protegerse contra amenazas (Valor).
- Los recursos y capacidades de la empresa son únicos y no están disponibles para otras organizaciones (Rareza).
- Los recursos y capacidades de la empresa son difíciles de imitar por parte de la competencia (Imitabilidad).
- La empresa debe ser capaz de aprovechar estos recursos y capacidades, lo que requiere una organización eficiente de sus procesos y estructura (Organización).

El modelo teórico VRIO ayuda a consolidar el potencial de la ventaja competitiva de una organización frente a otras (Barney, 1991). Una gestión adecuada de los recursos y capacidades de las organizaciones contribuirá al desarrollo de estrategias que refuercen su posición en el mercado, además de proporcionar la estabilidad necesaria para mantener su ventaja competitiva, que es, en definitiva, su carta de presentación. Sin embargo, es importante señalar que no todas las empresas aplican el modelo VRIO ni aprovechan sus recursos y capacidades al máximo. El conocimiento es un mecanismo clave para lograrlo, por lo que no aprovechar la experiencia y la información de los colaboradores de la organización sería un error que podría perjudicar su futuro y supervivencia.

Grant (1991) expuso un modelo representativo de los recursos y capacidades los cuales son la base de la ventaja competitiva y por consiguiente de las estrategias por lo cual la empresa debe de conocer para la toma de decisiones.

Figura 1

Enfoque basado en la Teoría de los Recursos y Capacidades para el análisis estratégico



Nota. Enfoque basado en la Teoría de los Recursos y Capacidades para el análisis estratégico (adaptado de Grant, 1991, pp. 144-135).

Recursos

Una empresa cuenta con recursos tangibles (infraestructura y finanzas) e intangibles (humanos, tecnológicos y organizacionales) que la diferencian de otras organizaciones y que le ayudan a obtener una cuota de mercado posicionándose en un lugar privilegiado. Más allá de estas características, el concepto se ha relacionado con sinónimos como *tierra, capital y trabajo* o incluso a un nivel estratégico como físico, financieros, tecnológicos, humanos, entre otros (Cardona, 2011; Suárez e Ibarra, 2002; Mahoney y Rajendran, 1992; Escandón, et al., 2011; Silver, et al., 2012).

Son elementos internos que permitirán a la organización aprovechar una ventaja competitiva relevante (García de León, 2009; Grant, 1991). Aquellas que se consideran mejores empresas deberán aprender a combinar sus recursos para lograr multiplicar los beneficios (Prahalad, et al., 1990) que se relacionan directamente con la empresa, tal como las marcas, la tecnología, la maquinaria, los procedimientos e incluso el capital (Wernerfelt, 1984; Cardona, 2011; Huerta, et al., 2004; Escandón y Arias, 2011).

Los recursos basados en las organizaciones de Wernerfelt (1984) explica las ventajas competitivas que tienen las empresas al aprovechar la rareza, el valor y la difícil imitabilidad de los recursos (Bromiley y Rau, 2016; Ruivo, et al., 2015; Braganza, et al., 2017) con que cuentan las firmas o empresas y que forman la base de la ventaja competitiva (Evaldo y Rastoin, 2013). Existen cuatro razones que dan gran vitalidad a las mipymes: primero, se aprovechan los recursos considerando algunas limitaciones para el crecimiento escalonado, logros internos y fusiones; segundo, se contempla un importante motivador para la diversificación; tercero, predice una perspectiva teórica para la dirección diversificada; y cuarto, da una justificación teórica para predecir el rendimiento superior de algunas categorías de diversificación conexa (Mahoney y Rajendran, 1992).

Su particularidad radica en la rareza, inimitabilidad, es decir, no deben existir dos firmas con exactamente los mismos rasgos (García de León, 2009; Barney, et al., 2001; Ruivo, et al., 2015; Bromiley y Rau, 2016; García Leonard y Sorhegui Rodríguez, 2020). Sin embargo, es necesario conocer detenidamente los elementos que integran a la teoría de los recursos y capacidades para analizar el impacto que estas tienen en la permanencia de la firma y, por ende, en su ventaja competitiva (Peteraf, 1993).

Tangibles

Los recursos tangibles son aquellos que dan un soporte físico (Huerta, et al., 2004) a las operaciones de la organización, tales como el capital de trabajo, infraestructura, maquinaria y equipo, recursos económicos, créditos, estados de resultados, balances y similares (Rueda, et al., 2006; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 2001; Barney, et al., 2001).

Orth, et al. (2015) mencionan que los recursos tangibles se dividen en tres tipos de capital:

Capital financiero. Permite a la organización sostener sus operaciones diarias, ya sea en la compra de insumos o provisiones que le permitan proporcionar un bien o servicio. Este recurso se obtiene de los ingresos propios de las ventas o de inversionistas, apalancamientos bancarios, entre otros.

Capital de manufactura. Incluye todos aquellos activos que utiliza para la producción y entrega de sus productos y servicios (infraestructura, edificios, equipo, almacenamiento, transporte, entre otros).

Capital natural. Aquellos recursos que comprenden los recursos naturales, procesos, y sistemas disponibles por parte de la empresa.

Intangibles

En este rubro se incluyen los recursos humanos en las categorías: *relaciones* y *conocimiento* (Greco, et al., 2013; Orth, et al., 2015; Barney, 1991, 2001; Barney, et al., 2001):

Relaciones. Esta categoría se encuentra dividida en dos tipos:

- **Relaciones internas:** es el contacto que existe entre los gerentes y líderes de equipos (vertical) y la propia interacción que hay entre los trabajadores (horizontal) (Cardona, 2011; Orth, et al., 2015).

- Relaciones externas: se hace mención al contacto que tiene la organización con los proveedores, clientes, instituciones públicas o privadas e incluso con otras empresas de su sector.

Conocimientos. Conocimiento que se tiene sobre el recurso humano (Orth, et al., 2015); se divide en dos tipos:

- Conocimiento tácito. Hace hincapié al conocimiento y la cultura corporativa que persiste en la empresa, es decir, el saber hacer de cada uno de los integrantes de la organización (Greco, et al., 2013; Huerta, et al., 2004; Rueda, et al., 2006; Cardona, 2011).
- Conocimiento explícito. Se refiere a aquellos registros de propiedad intelectual con los que cuenta la empresa, como patentes, licencias, marcas, procesos estandarizados, métodos de producción, dinámica de organizaciones, entre otros (Greco, et al., 2013; Huerta, et al., 2004; Rueda, et al., 2006).

En los primeros recursos se incluyen la tecnología física utilizada en la empresa (Wernerfelt, 1984), el equipo, la ubicación geográfica y la disponibilidad de materias primas. En cuanto al capital humano, se comprende el entrenamiento, la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones interpersonales y los conocimientos de los directivos y empleados de la empresa (Cardona, 2011). Por otro lado, el capital organizacional abarca la estructura de la organización, la planificación formal e informal, así como el control y la coordinación de los sistemas (Cardona, 2011), además de las relaciones informales entre los grupos de trabajo.

La ventaja de los recursos de una empresa se determina cuando esta genera en la competencia una situación difícil debido a que una de las características primordiales de este elemento es de producir altos rendimientos en los mercados (Wernerfelt, 1984).

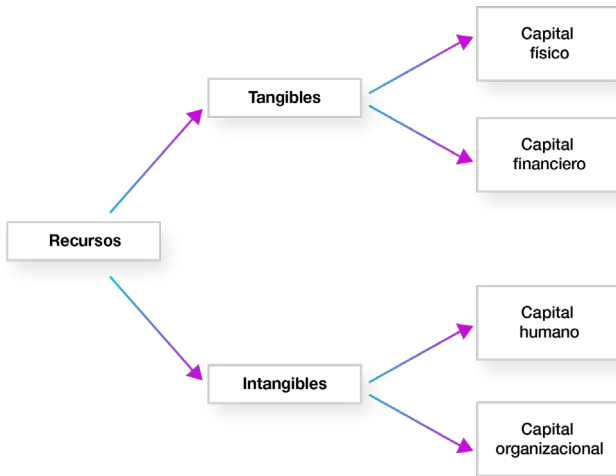
Los recursos no deben ser vistos como un simple activo que genera ingreso y que, en algunas ocasiones, se deprecia, sino, al contrario, como el pináculo del desarrollo estratégico de la empresa para

consolidar su ventaja competitiva. En lo referente a las mipymes, se ha observado que los recursos son necesarios para alcanzar el éxito competitivo donde las planificaciones a corto plazo son necesarias (Aragón y Rubio, 2005), pero dependerá de la propia firma aprovechar al máximo los recursos disponibles (Peteraf, 1993).

No obstante, es necesario entender cómo las mipymes controlan estos recursos internos y su aprovechamiento en las condiciones económicas actuales debido a que la mayoría de estas subsiste en una incertidumbre económica; a lo anterior se suma la situación en la que se encuentra el negocio al no contar con un plan estratégico sólido que les permita desarrollar una gestión gerencial eficiente (Beltrán, 2001).

Figura 2

Clasificación de los recursos



Nota. Enfoque basado en la Teoría de los Recursos y Capacidades para el análisis estratégico (adaptado de Grant, 1991, pp. 144-135).

Capacidades

La forma en la cual los recursos son utilizados para el beneficio común de la empresa se denomina *capacidades* o *competencia esenciales*. La mayoría de las personas encargadas de tomar las decisiones de las empresas solamente desarrollan estrategias para determinado momento sin tomar en cuenta las cuestiones externas.

La capacidad de una organización se considera como la combinación de actividades y recursos de que dispone una empresa (Paradkar, et al., 2015), y que puede desarrollarse a través del trabajo colaborativo de los recursos humanos. Estas capacidades pueden ser identificadas y evaluadas utilizando la clasificación correspondiente (Grant, 1991).

En tanto, Prahalad y Hamel (1990) afirman que las competencias centrales son el conjunto de habilidades y tecnologías que permiten a una empresa proporcionar un beneficio específico a sus clientes. Estas competencias (capacidades) son fundamentales para la organización, ya que influyen en cómo se aprovechan los recursos limitados de la misma.

Como se observa, las capacidades o competencias son el componente esencial que la organización desarrolla para aprovechar al máximo sus recursos, es decir, la mejor manera de gestionarlos y sacar las ventajas necesarias para consolidarla (Acosta, et al., 2013).

Una empresa debe ser capaz de reinventarse a sí misma. Por ello, deben ser capaces de responder preguntas como: ¿Quiénes serán nuestros clientes en cinco años? ¿Quiénes serán nuestros competidores? ¿Qué habilidades necesitamos? Las respuestas a estas y otras interrogantes serán muy diferentes a las soluciones a los problemas actuales (Prahalad y Hamel, 1990).

Existen diferentes capacidades que pueden ser estudiadas desde el punto de vista gerencial las cuales van desde la capacidad de gestión y de organización donde la primera hace mención a las habilidades y capacidades del gerente para conservar los objetivos y metas, mien-

tras que las organizacionales incluye las actividades realizadas por el personal (Gil-Padilla y Espino-Rodríguez, 2008).

Las capacidades organizacionales residen en el recurso humano de la empresa, factor clave para el éxito de la ventaja competitiva. En particular, el sector educativo, que cuenta con personal altamente capacitado, tiene la ventaja de contar con individuos con mayores habilidades para resolver problemas (Escandón, et al., 2012). Grant (1991) respalda esta idea al señalar que la empresa debe considerar tanto sus recursos como sus capacidades al momento de formular su misión, ya que esto proporciona una base más sólida para definir su identidad.

Acosta, et al. (2013) proponen la siguiente clasificación de capacidades:

- Las capacidades jerárquicas son aquellas que se encuentran relacionadas con las actividades funcionales de la empresa y son esenciales para la firma.
- Las capacidades dinámicas son las que otorgan a la empresa el desarrollo de nuevas capacidades, las cuales serán de gran utilidad en sus estrategias competitivas del entorno cambiante en el que se encuentren (Hitt, et al., 2016; Koryak, et al., 2015).
- Las capacidades de aprender. Tiene su fortaleza en el aprendizaje colectivo en las organizaciones (aprendizaje organizacional) donde los ensayos y errores contribuyen a este aprendizaje organizacional (Koriak, et al., 2015), generando nuevos conocimientos y una innovación constante (Braganza, et al., 2017).

De manera similar, Koriak et al. (2015) identifican dos tipos de capacidades en las organizaciones: las sustantivas o de crecimiento y las dinámicas. Y se describen de la siguiente manera:

- Capacidades sustanciales (de crecimiento). Permiten a la organización competir en el mercado día a día; por ejemplo: el desarrollo de un nuevo producto o incluso de un servicio.

- Capacidades dinámicas. Son aquellas que permiten construir, modificar y crear nuevas capacidades sustanciales.

Ambas aportaciones coinciden en que a medida que las capacidades se van desarrollando en la organización, estas necesitan adaptarse a los cambios tanto económicos como de consumo de los clientes, lo que fomenta el crecimiento sostenido de estas. Una capacidad que muestra su efectividad en los procesos y, por ende, en los resultados tiende a ser repetitiva y rutinaria (Koriak, et al., 2015).

Existe cierta semejanza en los tipos de capacidades que se han descrito. Las capacidades jerárquicas de Acosta et al. (2013) guardan cierta similitud con las capacidades sustantivas de Koriak, et al. (2015) debido a que ambos conceptos se orientan hacia la operación de la empresa en la búsqueda de ventaja competitiva, ya sea el desarrollar nuevos productos y servicios al estar determinado por las directrices de la alta dirección.

Sin embargo, las capacidades de orden también muestran rasgos de similitud con las capacidades dinámicas de Koriak, et al. (2015) al tomar el aprendizaje colectivo como algo no estático en la organización, la cual busca dinamismo para encontrar salida a las problemáticas a través de los recursos humanos. Esta última es la primordial para el desarrollo de la ventaja competitiva.

Sune y Gibb (2015) a través de una amplia exploración literaria sobre las capacidades, encontraron tres órdenes de organización. En el primer orden o nivel cero (capacidades sustantivas) se describen las rutinas y recursos operativos; en el segundo orden (capacidades dinámicas) están las que cambian al producto o proceso; las de tercer nivel se mencionan como capacidades de orden superior, y facilitan la creación o modificación de las capacidades dinámicas.

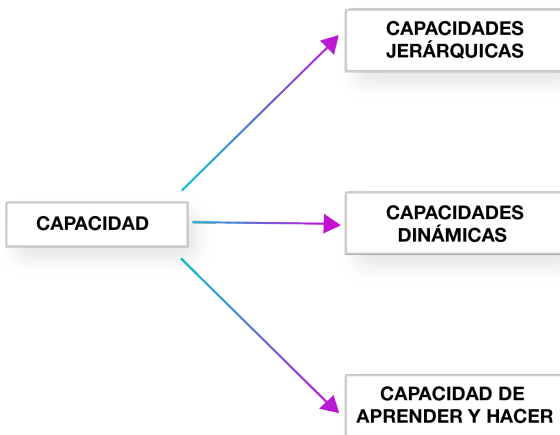
Las capacidades, a pesar de ser un elemento amplio y valioso para las organizaciones, son difíciles de identificar (Sune y Gibb, 2015) debido a la complejidad de la propia organización y más aún cuando se trata de pequeñas empresas.

Las capacidades dinámicas explican cómo surgen las ventajas competitivas a lo largo del tiempo y brindan a los gerentes la oportunidad de evitar la situación de lucro cero, cuando empresas homogéneas compiten en un mercado (Teece, 2007). Una de las prioridades de la gerencia será vigilar que se cumplan las condiciones adecuadas para el mejor aprovechamiento de las capacidades para la empresa.

Las capacidades reflejan la estructura de alto nivel de intenciones y objetivos que apoyan las acciones competitivas de las empresas y un conjunto de soluciones codificadas para la ejecución de estas (Neirotti y Raguseo, 2015).

Figura 3

Tipos de capacidades en las organizaciones



Nota. Adaptado de Neirotti y Raguseo (2015, pp. 1-15).

Crear capacidades no consiste simplemente en reunir recursos y utilizarlos; es necesaria la coordinación entre las personas para llevar a cabo la repetición de determinadas actividades, lo que da como resultado, a largo plazo, la transformación de su trabajo. Con ello, se logra una

rutina coordinada de procesos relacionados con materias primas y componentes de producción, que serán primordiales para el monitoreo del desempeño de la organización, teniendo como consecuencia la formulación de estrategias constantes y la consolidación de ventajas competitivas (Grant, 1991).

La literatura ha comprobado que existen diferentes capacidades, tales como capacidades tecnológicas (Grant, 1991; Escandón et al., 2011); capacidad de orientación al mercado (Ynzunza, et al., 2013; Kim, et al., 2016), capacidad de innovación (Ynzunza, et al., 2013; Paradkar, et al., 2015; Raddats y Burton, 2014), capacidades funcionales, entre otras (Calvo, et al., 2016). Además, se especifica que las capacidades sustantivas y dinámicas permiten a la organización desarrollar ventajas competitivas. No obstante, la empresa, de acuerdo con el tamaño y sector en el que se encuentre, determinará el tipo de capacidades que le será más conveniente e igualmente dependerá de la habilidad de la firma para aprovechar este concepto a través de su personal.

Ventaja competitiva

Lograr un avance significativo por encima de los competidores es crucial para la supervivencia de las empresas. De manera constante, se desarrollan estrategias orientadas a maximizar el uso de los recursos y capacidades disponibles para alcanzarlo, lo que ha dado lugar a estudios de gran relevancia que han demostrado la relación directa entre estos elementos y la ventaja competitiva (Barney, 1986, 1991, 1994; Barney y Zajac, 1994; Grant, 1991, 1996; Arbelo y Pérez, 2001; Bayona, et al., 2000; Beaugency, et al., 2015; Crook, et al., 2008; Habbershon y Williams, 2001; Kumlu, 2014; Mahoney y Rajendran, 1992; Kim, et al., 2016; Braganza, et al., 2017; Fosso, et al., 2017; Pandza, et al., 2003).

Uno de los factores más determinantes en el ciclo de vida de muchas mipymes en México es la competitividad, ya que depende de

factores internos de la empresa para lograrla y mantenerla (Salas, et al., 2012), como es el caso de los recursos y capacidades (Barney, 1991).

En este tenor, para los gigantes corporativos como Ford, GM, Bimbo, Hyundai, el desarrollo y permanencia de las ventajas competitivas es imprescindible para su existencia. En las mipymes el contexto es diferente, la estructura organizacional con la que cuentan, la falta de conocimientos sobre el área gerencial, los factores económicos, así como las habilidades y capacidades para enfrentar los peores escenarios son variables que hacen necesario comprender la ventaja competitiva existente (Quijano, et al., 2013).

La ventaja competitiva se alcanza cuando una organización desarrolla o adquiere un conjunto de características (o realiza acciones) que le permiten superar a sus competidores (Wang, 2014; Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2009; Porter, 1979, 1998, 2008; Salas, et al., 2012).

Esto responde a las demandas de la sociedad y de los consumidores, quienes exigen cada vez más calidad, precio, servicio y variedad en los productos. Por lo tanto, la empresa debe orientarse hacia la creación de valor (Villarreal, 2012), lo que implica ampliar las estrategias basadas en los recursos y capacidades disponibles. Se requieren cuatro características esenciales para determinar cuándo una ventaja competitiva es sostenible: durabilidad, transparencia, transferibilidad y replicabilidad (Grant, 1991):

- Durabilidad. La ventaja competitiva se vuelve obsoleta cuando no hay competencia, lo que provoca la depreciación de los recursos y capacidades.
- Transparencia. Con el tiempo, la ventaja competitiva puede ser imitada. La imitación ocurre cuando un competidor supera los dos problemas principales de la ventaja competitiva: la información y la duplicación de la estrategia. Cuando la competencia obtiene y controla estos dos factores, la ventaja competitiva de la empresa original se vuelve obsoleta.

- Transferibilidad. Si una empresa ha encontrado la forma de imitar la ventaja competitiva, puede acumular recursos y capacidades para consolidar su desafío competitivo. Si otras empresas adquieren los recursos y capacidades necesarios para replicar la ventaja competitiva de su rival, dicha ventaja será de corta duración.
- Replicabilidad. La transparencia imperfecta de los recursos y capacidades limita la capacidad de una empresa para adquirir los medios para imitar el éxito. Existe una segunda vía por la cual una empresa puede obtener un recurso y capacidad: la inversión interna. Algunos recursos y capacidades pueden ser fácilmente replicados, como en el caso de los comercios minoristas, donde las ventajas competitivas pueden estar en los sistemas electrónicos utilizados o en el cobro mediante terminales de tarjetas de crédito, que son recursos fácilmente copiables

Porter (1979; 1985) reafirma la existencia de las cinco fuerzas que generan ventaja competitiva, las cuales fueron originalmente formuladas en función del potencial económico de los países desarrollados y en desarrollo, pero que hoy en día se aplican a conceptos empresariales.

Estas ideas son quizás un reto para implementar en las estrategias competitivas, por la existencia de una demanda más profunda para encontrar prescripciones más simples de los análisis detallados de las actividades y esto comienza desde el punto de vista interno de la propia organización (Porter, 1998; 2008; Salas, et al., 2012).

La ventaja competitiva se basa en cinco fuerzas: la competencia de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad en el mercado (Porter, 1998; 2008; Mathooko y Ogutu, 2015; Doobs, 2014). A continuación, se detallan cada una de estas fuerzas:

- La competencia de nuevos participantes. La empresa que cuenta con una ventaja competitiva deberá de estar atenta

de los nuevos competidores que puedan afectar su mercado. Se argumenta que no es necesaria la entrada real de nuevos competidores, sino también de aquellos que ya existen, pero que incursionen en su sector (Mathooko y Ogutu, 2015).

- El poder de negociación de los clientes. Hoy en día los clientes son más exigentes con lo que solicitan. Al captar más valor al reducir precios, reclaman una mejor calidad y servicio, generando una disputa entre los participantes de la industria o sector con la finalidad de encontrar una rentabilidad de la misma. Los compradores son poderosos si tienen un apalancamiento de negociación en relación con los participantes de la industria debido a que son sensibles a cambios repentinos a los precios.
- El poder de negociación de los proveedores. En esta fuerza es crucial que la empresa logre un acuerdo mutuo con los proveedores, ya que estos pueden apropiarse de una mayor parte del valor, cobrando precios más altos, limitando la calidad y reduciendo el nivel de servicio. Los proveedores más poderosos, incluidos aquellos que proveen mano de obra, pueden reducir la rentabilidad de una industria que no puede trasladar los aumentos de costos a sus propios precios, lo que puede ser una de las razones por las que la ventaja competitiva de la empresa fracasa.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos. Un sustituto cumple la misma función que otro producto ofrecido por la industria. Por ejemplo, las videoconferencias sustituyen los viajes de negocios, el plástico es reemplazado por el aluminio y el correo electrónico sustituye al correo urgente, entre otros. Estos productos siempre estarán presentes, aunque a menudo se pasan por alto, ya que pueden parecer muy diferentes a los de la industria. Por ejemplo, para alguien que busca un regalo para el Día del Padre, las corbatas y las herramientas eléctricas pueden ser consideradas sustitutos. No solo limitan

los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen las ganancias que una industria puede obtener en periodos de bonanza (Mathooko y Ogutu, 2013).

- Rivalidad en el mercado. La competencia entre los rivales puede manifestarse de diversas formas, a menudo similares entre ellas, tales como descuentos, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoras en el servicio. Una rivalidad intensa disminuye el potencial de ganancia de una industria, ya que depende, en primer lugar, de las empresas que compiten y, en segundo lugar, de la naturaleza de la competencia entre ellas.

Como se revisó anteriormente, es necesario que las ventajas competitivas sean sostenidas y sometidas a pruebas de resistencia por parte del mercado. En cuanto al sector de las mipymes, son pocas las investigaciones que se dedican a explicar los factores que motivan el éxito empresarial, lo que contrasta con la importancia que tiene el desarrollo económico y social de cualquier área económica (Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2009), y más aún cuando se trata de las ventajas competitivas.

CAPÍTULO 4

GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE TENOSIQUE

Estadística descriptiva

Una vez validado el instrumento, se analizaron cada una de las variables categóricas que la integraron.

Edades

En lo referente a la edad, las variables fueron agrupadas en rangos de 5 en 5 con el objetivo de facilitar su procesamiento e interpretación, siendo la edad mínima 20 y la máxima 45 años La tabla 9 muestra esta frecuencia.

Tabla 9

Edad de los empresarios

Edad	F	%	% válido	% acumulado
20-25	1	7.7	7.7	7.7
26-30	5	38.5	38.5	46.2
31-35	3	23.1	23.1	69.2
41-45	4	30.8	30.8	100.0
Total	13	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

De los datos anteriores, se deduce que las mipymes se encuentran administradas por jóvenes empresarios que cuentan con la posibilidad de hacer crecer la organización, debido a que también los índices menores de los porcentajes se encuentran en las edades de 20 a 25, desplazando a aquellos empresarios con edades superiores a los 30 y 50 años. En términos generales, el sector empresarial cuenta con personal joven, garantizando así un potencial de crecimiento humano a mediano y largo plazo. Más adelante se analizará el nivel de estudios con los que cuenta esta población.

Género

Así mismo, se cuestionó el género de cada uno de los empresarios visitados. Esta información fue necesaria para conocer qué tipo de género prevalece.

Tabla 10

Género de los empresarios

Género	F	%	% válido	% acumulado
Femenino	5	38.5	38.5	38.5
Masculino	8	61.5	61.5	100
Total	13	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Es importante reconocer el papel que las mujeres han venido desempeñando en el sector empresarial, pues, de acuerdo con los resultados obtenidos, su participación se encuentran cerca del 40%, lo que le otorga un lugar sobresaliente en los sectores productivos del municipio.

Nivel de estudio

Tabla 11

Nivel de estudio

Nivel de estudio	F	%	% válido	% acumulado
Básico	1	7.7	7.7	7.7
Bachillerato	6	46.2	46.2	53.8
Licenciatura	6	46.2	46.2	100.0
Total	13	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

En esta sección se observa que en cuestión de preparación profesional, el 46.2% cuenta con estudios de bachillerato y licenciatura; seguido por un 7.7% con el nivel de estudios básicos. Es necesario mencionar que la preparación de los gerentes/propietarios se encuentra en un nivel aceptable. Sin embargo, es necesario que estas personas continúen preparándose en áreas específicas del ramo empresarial con la finalidad de que puedan desarrollarse plenamente en su centro de trabajo en pro del crecimiento de sus organizaciones.

Giro de la empresa

Tabla 12

Giro de la empresa

Giro de la empresa	F	%	% válido	% acumulado
Comercio	11	84.6	84.6	84.6
Servicios	2	15.4	15.4	15.4
Total	13	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

De los resultados, destaca que el 84.62% de las empresas están en el giro comercial, seguidas por un 15.38% de empresas del sector servicios. La visión general de la zona de estudio sugiere que las empresas se enfocan principalmente en la compra y venta de productos, dejando de lado las actividades productivas y de servicios.

Cantidad de personas empleadas

Según la metodología del estudio, la población muestra de la investigación estuvo compuesta por pequeñas y medianas empresas. Para determinar estos niveles empresariales, se consultó lo estipulado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009, que clasifica las empresas según los ingresos anuales y el número de empleados. A partir de este criterio, se decidió utilizar el número de empleados para definir el tamaño de las empresas encuestadas, agrupándolas en los siguientes rangos: 11-30 empleados (pequeña empresa comercial), 11-50 empleados (pequeña empresa de servicios), 31-100 empleados (mediana empresa comercial) y 51-100 empleados (gran empresa). Los resultados se reúnen en la tabla 13.

Tabla 13

Cantidad de personas empleadas (tamaño de la empresa)

Características	F	%	% válido	% acumulado
Personas empleadas (Cantidad)				
11-30	11	84.6	84.6	84.6
11-50	1	7.7	7.7	92.3
31-100	1	7.7	7.7	100.0
Total	13	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos en esta categoría muestran que el 84.6% corresponde a pequeñas empresas del sector comercial. En un empate técnico, tanto las pequeñas empresas de servicios como las medianas empresas representan un 7.69%. La estructura económica de la población estudiada sugiere que la mayoría de las pequeñas empresas están enfocadas en la compra y venta de productos, lo que coincide

con lo señalado por Chable y Aragón (2009) que describen el mismo patrón comercial en las mipymes en Tabasco.

Años de servicio

Un dato necesario para esta investigación fue saber el número de años que la empresa ha estado en operaciones. Para un mejor tratamiento de la información los resultados se agruparon en rangos de cinco años; para una mejor interpretación se presentan de la siguiente manera:

Tabla 14

Años de servicio de las empresas

Características	F	%	% válido	% acumulado
Años de servicio				
1-5	9	69.2	69.2	69.2
6-10	1	7.7	7.7	76.9
11-15	1	7.7	7.7	84.6
21-25	1	7.7	7.7	92.3
26-30	1	7.7	7.7	100.0
Total	13	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Como se observa en la tabla 14, los resultados indican que un 69.2% de las mipymes tiene un periodo de vida de entre 1 a 5 años, lo cual podemos traducir como un sector empresarial joven; corresponde un 7.7% a las empresas que tienen en funcionamiento de entre 6 a 10; 11 a 15; 21 a 25 y 26 a 30 años, respectivamente.

CAPÍTULO 5

RECURSOS Y CAPACIDADES

Recursos y capacidades

Tras realizar el análisis de las variables categóricas relacionadas con los datos generales de la población, se evaluaron cada uno de los factores que conformaron el instrumento, siguiendo la metodología propuesta por Newbert (2008) para asignar un puntaje a cada factor.

El primer factor analizado fue el rendimiento, en el cual se evaluó el desempeño de las mipymes en relación con cuatro aspectos: mercadotecnia, crecimiento en ventas, rentabilidad y cuota de mercado. En cuanto a los conceptos de mercadotecnia y cuota de mercado, Mesa Correa, et al. (2013) destacan que la mayoría de las empresas ha adoptado una perspectiva diferente para ver una crisis como una oportunidad, lo que ha influido en su habilidad para generar respuestas y aprovechar esas oportunidades. En cuanto a las ventas y rentabilidad, éstas son consideradas la principal razón de la existencia de las empresas, y más cuando se tratan de mipymes, por lo cual, buscan crear estrategias para mejorar estos aspectos y a la vez generar una ventaja competitiva. Proporcionar a los clientes un producto que sea atractivo a su percepción, a buen precio, un producto que valga la pena pagar, o que tenga mejor calidad y servicio; serán la base para crear una diferenciación del producto y por ende consolidar las ventas fijadas (León Valbuena, 2013; Vila López, et al., 2015).

La importancia de este factor radica en el desempeño que ha tenido la organización en un determinado momento. Por lo cual, la pregunta rectora para medirlo se expresó de la siguiente manera:

Rendimiento

Comparado con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, ¿cómo calificaría usted el desempeño de su organización en los últimos tres años, en términos de mercadotecnia?

De lo anterior se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 15

Media, mediana, moda, varianza y desviación estándar de la variable rendimiento (mercadotecnia)

Variable	Estadísticos					
	M	Moda	Mediana	DE	V	Curtosis
Rendimiento (Mercadotecnia)	3.385	4.000	4	.8697	.756	4.1333

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 16

Tabla de frecuencia rendimiento (mercadotecnia)

Respuesta	F	%	% válido	% acumulado
Mucho peor	1	7.7	7.7	7.7
Mejor	5	38.5	38.5	38.5
Mucho mejor	7	53.8	53.8	53.8
Total	13	100	100	100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

De acuerdo con los datos estadísticos descriptivos obtenidos en las tablas 16 y 17, la media fue de 3.385; una moda de 4.000, así como una mediana de 4; la desviación estándar fue de .8697 con una varianza de .756 y una curtosis de 4.1333. La frecuencia de los resultados fue

que un 7.7% de los encuestados mencionó que se encuentran mucho peor; el 38.5% opinó que han estado mejor, y el 53.8% expresó que es mucho mejor el desempeño de su organización en los últimos tres años, en cuestiones de mercadotecnia.

Comparado con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, ¿cómo compararía usted el desempeño de su organización en los últimos tres años, en términos de crecimiento en las ventas?

Tabla 17

Media, mediana, moda, varianza y desviación estándar de la variable rendimiento (crecimiento en ventas)

Variable	Estadísticos					
	M	Moda	Mediana	DE	V	Curtosis
Rendimiento (crecimiento en ventas)	4.000	4.0	4.0	.6602	.436	6.45

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 18

Tabla de frecuencia rendimiento (crecimiento en ventas)

Respuestas	F	%	% válido	% acumulado
Peor	1	7.7	7.7	7.7
Mejor	4	30.8	30.8	38.5
Mucho mejor	8	61.5	61.5	100
	13	100.0		

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Las tablas 17 y 18 muestran los resultados de la estadística descriptiva de la pregunta: “¿Cómo calificaría usted el desempeño de su

organización en los últimos 3 años, en términos de crecimiento en las ventas?”. La media fue de 4, con una mediana de 4.0 y una moda de 4.0, la desviación estándar fue de .6602, la varianza de .436, y, por último, una curtosis de .645. En lo referente a la frecuencia de las respuestas la opción de “peor” obtuvo un 7.7%; la opción de “mejor” 30.8%, y “mucho mejor” 61.5%, siendo esta última la más alta, con esto expresan los empresarios que en materia de ventas ha sido mejor el crecimiento, en los últimos tres años.

Comparado con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, ¿cómo calificaría usted el desempeño de su organización en los últimos tres años, en términos de rentabilidad?

Tabla 19

Estadísticos descriptivos variable (rentabilidad)

Variable	M	Moda	Mediana	DE	V	Curtosis
Rendimiento (Rentabilidad)	3.385	3.0	3.00	.6504	.423	-.332

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 20

Tabla de frecuencia variable (rentabilidad)

Respuestas	F	%	% válido	% acumulado
Peor	1	7.7	7.7	7.7
Mejor	6	46.2	46.2	53.8
Mucho mejor	6	46.2	46.2	100.0
	13	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Las estadísticas descriptivas correspondientes a la rentabilidad fueron los siguientes: se registró una media de 3.385, una mediana de 3.00, una

moda de 3.0, una desviación estándar de 0.6504, una varianza de 0.423 y una curtosis de -0.332. En lo referente a las tablas de frecuencias, la opción de respuesta “peor” mostró un resultado de 7.7%, la respuesta “mejor” obtuvo un resultado de 46.2%, siendo el mismo porcentaje para la respuesta “mucho mejor”. En otras palabras, los empresarios encuestados consideran que, en términos de rentabilidad, sus empresas se encuentran mucho mejor en los últimos tres años, por lo cual, sus métodos de ventas y comercialización han tenido efectos positivos.

Comparado con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, ¿cómo calificaría usted el desempeño de su organización en los últimos tres años, en términos de cuota de mercado?

Tabla 21

Estadísticos descriptivos variable (rentabilidad)

Variable	M	Moda	Mediana	DE	V	Curtosis
Rendimiento (Cuota de mercado)	3.231	3.0	3.0	.5991	.359	.051

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 22

Tabla de frecuencia variable (cuota de mercado)

Respuestas	F	%	% válido	% acumulado
Peor	1	7.7	7.7	7.7
Mejor	8	61.5	61.5	69.2
Mucho mejor	4	30.8	30.8	100.0
	13	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

En la pregunta de cuota de mercado se obtuvieron los siguientes resultados: a media fue de 3.231, la mediana de 3.0, la moda de 3.0, la desviación estándar fue de .5991, la varianza de .359, y una curtosis de 0.51. En los índices de frecuencia la respuesta “peor” registró un porcentaje de 7.7%, la respuesta “mejor” obtuvo un porcentaje del 61.5%, y la opción “mucho mejor” fue de 30.8%. En esta pregunta resulta interesante la respuesta número 4, debido a que los empresarios consideran que en los últimos tres años su cuota de mercado ha sido mejor, es decir, que las estrategias desarrolladas en cuestiones de mercado han sido adecuadas y los resultados han sido aceptables.

Para determinar los índices del rendimiento fue necesario seguir la metodología establecida por Newbert (2008), lo cual requirió operacionalizar la variable a través de la suma de las respuestas de los cuatro ítems (por ejemplo, mercadotecnia + ventas + rentabilidad + cuota de mercado), de tal manera que cuanto sea la respuesta mayor será el rendimiento de la empresa. De lo anterior se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 23

Resultados de la suma de ítems (rendimiento)

Puntajes	Mercadotecnia	Ventas	Rentabilidad	Cuota de mercado	TOTAL
Puntaje obtenido	44	46	44	42	176
Puntaje total	65	65	65	65	260

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Como se observa en la tabla 23, el puntaje obtenido de todo el factor de rendimiento fue de 176, de un total de 260, que integraba la variable dentro del instrumento. Con estos datos se realizó la gráfica de pastel número 4, en la cual se calcularon promedios para cada uno

de los factores que integran a la variable de rendimiento para luego dividir el valor obtenido en el ítem entre 100, entre el total del factor.

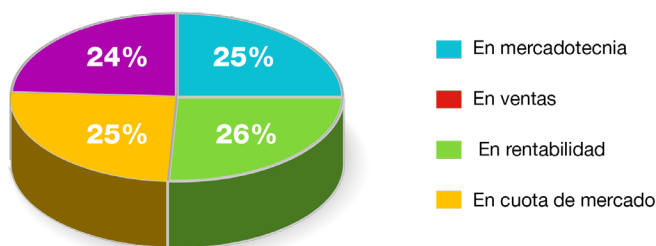


Figura 4

Factor rendimiento

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Según los resultados obtenidos, se puede anticipar que el rendimiento en cada uno de los factores que componen el rendimiento general ha sido calificado como “mejor” o “mucho mejor”. Sin embargo, fue necesario identificar cuál de estas cuatro áreas ha sido la más destacada en los últimos tres años para las mipymes de la zona centro de Tenosique.

Los resultados de la figura 4 expresan que el ítem sobre cuota de mercado mostró un 24% del total del rendimiento de las mipymes, siendo el índice más bajo de toda la gráfica y también una debilidad que las mipymes están presentando actualmente. Posteriormente, con resultados iguales del 25%, los ítems sobre el rendimiento en mercadotecnia y rentabilidad muestran que en ambos casos las estrategias de publicidad están impactando en la comercialización que realizan las mipymes, lo cual genera a corto y mediano plazo una mayor rentabilidad y, por ende, juegan un papel importante en su rendimiento. Por último, con un 26% de los resultados, el ítem sobre las ventas fue el puntaje más alto obtenido. Es decir, existe un equilibrio en cada uno de los temas en cuestión en las mipymes, lo que a grandes rasgos influye

en su rendimiento. Lo anterior ocurre por las diversas capacidades con las que cuentan y la manera en que han estado utilizando los recursos.

Por otra parte, en el rango de aceptación de Likert (tabla 24), los resultados demuestran que el promedio de las respuestas fue del 84.5, que representándose en la escala fue de “mucho mejor”; es decir, de forma general la opinión de los empresarios indica que éstos se encuentran mucho mejor que hace tres años, en lo que se refiere al rendimiento obtenido en sus empresas. A continuación, se presenta el cálculo realizado para obtener el puntaje anteriormente mencionado en la tabla 25.

Tabla 24

Promedios obtenidos en el factor de rendimientos

Puntajes	Mercadotecnia	Ventas	Rentabilidad	Cuota de mercado
Promedios por ítem	3.4	3.54	3.38	3.23
Promedio por factor			3.38	
Porcentaje			$3.38 \times 100 / 4 = 84\%$	

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 25

Rango de aceptación en una escala de Likert

Nivel de Likert	Significado	Rango
1	Mucho peor	0-25
2	Peor	25-50
3	Mejor	50-75
4	Mucho mejor	75-100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

CAPÍTULO 6

VENTAJA COMPETITIVA

Combinación de recursos financieros y capacidades

Tabla 26

Combinación de recursos financieros y capacidades

Puntaje	VC1a	VC2a	VC3a	Puntaje total
Puntaje obtenido por ítem	53	55	50	158
Promedio por obtener	65	65	65	195
Porcentaje	158*100/195=81.03%			

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 27

Rango de aceptación en una escala de Likert

Nivel de Likert	Significado	Rango
1	Muy en desacuerdo	0-20
2	En desacuerdo	20-40
3	Indiferente	40-60
4	De acuerdo	60-80
5	Muy de acuerdo	80-100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Según el cálculo realizado sobre el total de respuestas relacionadas con la combinación de recursos financieros y capacidades, se obtuvo un resultado del 81.03%. De acuerdo con el rango de aceptación de la escala Likert, este porcentaje se encuentra en el nivel 5, lo que indica que las mipymes están muy de acuerdo en que han logrado

combinar eficazmente sus recursos financieros y capacidades, lo cual ha contribuido a reducir costos, aprovechar oportunidades y protegerse de amenazas competitivas, impactando positivamente en su ventaja competitiva.

Combinación de recursos físicos y capacidades

Tabla 28

Combinación de recursos físicos y capacidades

Puntaje	VC1b	VC2b	VC3b	Puntaje total
Puntaje obtenido por ítem	53	56	50	159
Promedio por obtener	65	65	65	195
Porcentaje	159*100/195= 81.54%			

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 29

Rango de aceptación en la escala de Likert

Nivel de Likert	Significado	Rango
1	Muy en desacuerdo	0-20
2	En desacuerdo	20-40
3	Indiferente	40-60
4	De acuerdo	60-80
5	Muy de acuerdo	80-100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

En cuanto a la combinación de los recursos físicos y capacidades, el resultado obtenido es muy similar al del ítem anterior, con un 81.54%, en la escala de Likert esto corresponde al nivel 5 de aceptación, lo que indica que las mipymes encuestadas están muy de acuerdo en que la combinación de sus recursos físicos y capacidades ha sido adecuada para lograr una ventaja competitiva frente a otras, especialmente en términos de costos, oportunidades de mercado y amenazas competitivas.

Combinación de recursos humanos y capacidades

Tabla 30

Combinación de recursos humanos y capacidades

Puntaje	VC1c	VC2c	VC3c	Puntaje total
Puntaje obtenido por ítem	51	56	49	156
Promedio por obtener	65	65	65	195
Porcentaje	156*100/195= 80%			

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 31*Rango de aceptación en la escala de Likert*

Nivel de Likert	Significado	Rango
1	Muy en desacuerdo	0-20
2	En desacuerdo	20-40
3	Indiferente	40-60
4	De acuerdo	60-80
5	Muy de acuerdo	80-100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

En el tercer ítem, relacionado con la combinación de los recursos humanos y las capacidades, se obtuvo un resultado del 80%; en la escala de Likert esto corresponde al nivel 4, lo que indica que las mipymes encuestadas están de acuerdo con la forma en que combinan sus recursos humanos y capacidades para obtener una ventaja competitiva en aspectos como costos, explotación de oportunidades y enfrentamiento de amenazas competitivas.

Combinación de recursos intelectuales y capacidades

Tabla 32

Combinación de recursos intelectuales y capacidades

Puntaje	VC1d	VC2d	VC3d	Puntaje total
Puntaje obtenido por ítem	50	53	46	149
Promedio por obtener	65	65	65	195
Porcentaje	149*100/195= 76.41%			

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 33

Rango de aceptación en una escala de Likert

Nivel de Likert	Significado	Rango
1	Muy en desacuerdo	0-20
2	En desacuerdo	20-40
3	Indiferente	40-60
4	De acuerdo	60-80
5	Muy de acuerdo	80-100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

La combinación de los recursos intelectuales y las capacidades arrojó un índice de respuestas del 76.41%; este resultado en la escala de Likert indica que las mipymes encuestadas están de acuerdo con la manera en que han sabido aprovechar sus recursos intelectuales y capacidades asociadas para tener ventajas competitivas, particularmente en la reducción de costos, identificación de oportunidades y enfrentamiento de amenazas competitivas.

Combinación de recursos organizacionales y capacidades

Tabla 34

Combinación de recursos organizacionales y capacidades

	VC1e	VC2e	VC3e	Puntaje total
Puntaje obtenido por ítem	56	55	53	164
Promedio por obtener	65	65	65	195
Porcentaje	$164 \times 100 / 195 = 84.10\%$			

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 35

Rango de aceptación en una escala de Likert

Nivel de Likert	Significado	Rango
1	Muy en desacuerdo	0-20
2	En desacuerdo	20-40
3	Indiferente	40-60
4	De acuerdo	60-80
5	Muy de acuerdo	80-100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

En cuanto a los recursos organizacionales y capacidades, se obtuvo un índice de respuesta del 84.10%, lo que corresponde al nivel 5 en la escala de aceptación de Likert. Esto indica que las mipymes encuestadas están muy de acuerdo con la manera en que han combinado sus recursos organizacionales y capacidades, los cuales han sido adecuados

para generar ventajas competitivas en términos de reducción de costos, oportunidades de mercado y amenazas competitivas.

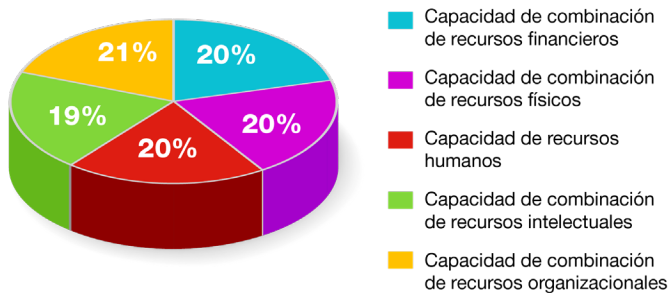
Como se observó en los diferentes ítems analizados dentro del factor de ventaja competitiva, los índices de respuestas estuvieron entre los niveles 4 y 5, es decir, “de acuerdo” y “muy de acuerdo”. Sin embargo, es importante destacar que los ítems relacionados con los recursos humanos e intelectuales mostraron resultados más bajos, con índices de respuesta de 80% y 76.41%, respectivamente. Esto sugiere una visión más mecanicista de la gestión de los recursos humanos en las mipymes de Tenosique, en donde se priorizan los recursos financieros, físicos y organizativos, que fueron los que obtuvieron los resultados más altos.

La gráfica muestra la ventaja competitiva de las mipymes de Tenosique que participaron en la encuesta. Para calcular esta ventaja, se promediaron los puntajes de cada uno de los ítems, tal como se detalla en la metodología de Newbert (2008).

En la figura 5 se presentan los resultados generales de cada uno de los ítems que impactan en la ventaja competitiva de las mipymes de Tenosique. Con un 21% de los resultados, las mipymes consideran que la combinación de los recursos organizativos y las capacidades es la que más contribuye a su ventaja competitiva, destacándose como sus mayores fortalezas frente a otras empresas en la ciudad. Posteriormente, con un 20% de los resultados, los ítems relacionados con la combinación de los recursos financieros y las capacidades de combinación de recursos humanos. Los recursos físicos y capacidades y los recursos humanos obtuvieron resultados similares, también con un 20%. Sin embargo, con un 19% de los resultados, la combinación de los recursos intelectuales y las capacidades obtuvo el índice más bajo. Es importante señalar este resultado, ya que las mipymes encuestadas otorgan un valor bajo a los recursos intelectuales dentro de sus organizaciones, mientras que le dan mayor importancia a los recursos organizativos cuando los combinan con las capacidades en ambos casos.

Figura 5

Factor Ventaja competitiva



Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

CAPÍTULO 7

VALOR DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Valor

Valor de capacidad para explotar los recursos financieros

Tabla 36

Valor de capacidad de explotar los recursos financieros

Puntaje	Reducción de costos (V1a * V2a)	Oportunidades (V3a * V4a)	Amenazas (V5a * V6a)	Total
Puntaje obtenido	2597	3420	3306	9323
Promedio obtenido	27.86	36.68	35.46	100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Con base en los resultados obtenidos en la tabla 36, referente al ítem sobre las oportunidades en el mercado (V3a * V4a), se obtuvo un puntaje de 3420, que representa un promedio del 36.68%, que es el valor más alto; seguidamente el ítem sobre la defensa de las amenazas competitivas (V5a * V6a) fue de 3306 puntos, que equivalen a un 35.46%; y, respecto al ítem sobre la reducción de costos (V1a * V2a), el cálculo fue de 2597, que corresponde al 27.86%, por ende, el resultado más bajo.

De lo anterior se interpreta que el valor de la capacidad que tienen las mipymes para explotar sus recursos financieros recae en su capacidad de detectar oportunidades, siendo esta característica la de mayor valor y rareza entre las mipymes, sobre las demás empresas establecidas en la ciudad. Este dato es interesante debido a que las organizaciones mantienen su atención en lo que ocurre a su alrededor, la visión del gerente/propietario busca siempre nuevos nichos y oportunidades de mercado. No obstante, la reducción de costos parece no tener un valor

importante cuando se trata de explotar, o, en su caso, administrar cada uno de sus recursos financieros, por lo cual sería interesante también que las organizaciones tomaran en cuenta esta variable.

Valor de la capacidad para explotar los recursos humanos

Tabla 37

Valor de la capacidad para explotar los recursos humanos

Puntaje	Reducción de costos (V1b * V2b)	Oportunidades (V3b * V4b)	Amenazas (V5b * V6b)	Total
Puntaje obtenido	2585	3136	2968	8686
Promedio obtenido	29.75	36.09	34.16	100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Respecto al valor que le otorgan las mipymes a la capacidad de explotar los recursos humanos, se obtuvieron los siguientes resultados. Con 3136 puntos, los ítems sobre la detección de oportunidades ocupan el primer lugar, que representa un 36.09%; les siguen, con 2968 puntos, equivalentes a un 34.16% de los resultados obtenidos, los ítems sobre la detección de las amenazas competitivas; y, con 2585 puntos, que representan un 29.75%, los ítems sobre la reducción de costos. De los anteriores resultados es importante resaltar que las mipymes valoran más la detección de las oportunidades de mercado cuando tienen mayor capacidad para explotar recursos humanos. La contratación de más personal operativo le da mayor valor al recurso, debido a que tienen mejor cobertura en atención a clientes.

Valor de la capacidad para explotar los recursos intelectuales

Tabla 38

Valor de capacidad de explotar los recursos intelectuales

Puntaje	Reducción de costos (V1c * V2c)	Oportunidades (V3c * V4c)	Amenazas (V5c * V6c)	Total
Puntaje obtenido	2915	3192	3135	9242
Promedio obtenido	31.54	34.54	33.92	100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

En la tabla 38, los ítems referentes a la detección de oportunidades obtuvieron un puntaje de 3192, que equivale a un promedio de 34.54, que sigue siendo el resultado más alto. Luego, en detección de amenazas, el resultado fue de 3135, que representa un promedio de 33.92; y, con 2915 puntos, equivalentes a un promedio de 31.54, los ítems sobre la reducción de costos. Es decir, las mipymes encuestadas expresaron que para ellas lo que les brinda un mayor valor es la capacidad de explotar los recursos intelectuales, la manera en que pueden explotar al máximo el conocimiento del personal para aprovechar las oportunidades de mercado que existen a su alrededor.

Es importante recalcar que, con base en estos resultados, podemos mencionar que el sector empresarial está orientando su visión hacia las oportunidades que surgen día a día, a consecuencia de los cambios en gustos y preferencias de los consumidores, y que de las nuevas empresas que han llegado a la ciudad, se podría incluso, a largo plazo, desarrollar un factor de innovación en cuestiones de cuota de mercado.

Valor de la capacidad para explotar los recursos organizativos

Tabla 39

Valor de capacidad de explotar los recursos organizativos

Puntaje	Reducción de costos (V1d * V2d)	Oportunidades (V3d * V4d)	Amenazas (V5d * V6d)	Total
Puntaje obtenido	2915	3192	3135	9242
Promedio obtenido	31.54	34.54	33.92	100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Los ítems relativos a la detección de oportunidades de mercado ocupan un lugar estratégico entre las capacidades para explotar los recursos organizativos, ya que obtuvieron un puntaje de 3192, que equivale al 34.54% de todos los datos. Después, los ítems referentes a amenazas obtuvieron un puntaje de 3135, equivalente a un 33.92%. Por último, los ítems de reducción de costos tuvieron los puntajes más bajos, 2915 puntos, que corresponden al 31.54%.

Estos resultados demuestran que el factor de oportunidades de mercado juega un papel importante para las mipymes, en la manera de cómo explotan en su beneficio las capacidades de los recursos organizativos, ya sea a través de acuerdos comerciales con proveedores, acreedores o clientes. Para las mipymes encuestadas, el valor de las oportunidades influye en su búsqueda de mejores acuerdos con otros sectores, o en su caso, en la mejora continua de su organización. No obstante, en último lugar la reducción de costos en estas organizaciones, lo que a largo plazo también podría ser un factor de decisión estratégica, y un elemento indispensable para desarrollar mejores ventajas competitivas.

Valor de la capacidad para explotar los recursos físicos

Tabla 40

Valor de la capacidad para explotar los recursos físicos

Puntaje	Reducción de costos (V1e * V2e)	Oportunidades (V3e * V4e)	Amenazas (V5e * V6e)	Total
Puntaje obtenido	3192	3364	3135	9641
Promedio obtenido	32.94%	34.71%	32.35%	

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

En cuanto a las capacidades para explotar los recursos físicos que tienen las mipymes, los resultados demuestran que la detección de las oportunidades tuvo un puntaje de 3364, que representa al 34.71% del total de datos; en segundo lugar, la reducción de costos con 3192 puntos, que corresponde al 32.94%; y, por último, los ítems sobre las amenazas obtuvieron 3135, que representa el 32.35%.

Estos datos expresan que las mipymes consideran la detección de oportunidades de mercado como aquellas características de más valor para ellas, cuando se trata de la capacidad para explotar los recursos organizativos. No obstante, parece ser que cuando se trata de los recursos físicos sí toman en cuenta la reducción de costos, debido a que esta variable ocupó el segundo lugar del total de los datos proporcionados a través de las opiniones de los gerentes/propietarios.

Tabla 41*Valor de la capacidad de explotar los recursos*

Puntaje	Recursos financieros	Recursos humanos	Recursos intelectuales	Recursos organizacionales	Recursos físicos	Total
Puntaje obtenido	9323	8689	9242	9924	9691	46869
Promedio obtenido	19.89	18.54	19.72	21.17	20.68	100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

En la tabla 41 se presentan los resultados finales sobre la importancia que las mipymes otorgan a las capacidades para aprovechar los recursos. Los recursos organizacionales ocupan el primer lugar con 9924 puntos, siendo el recurso más valorado por las mipymes encuestadas. Después están los recursos físicos con 9691 puntos, los recursos financieros con 9323 puntos, los recursos intelectuales con 9242 puntos y, finalmente, los recursos humanos con 8689 puntos.

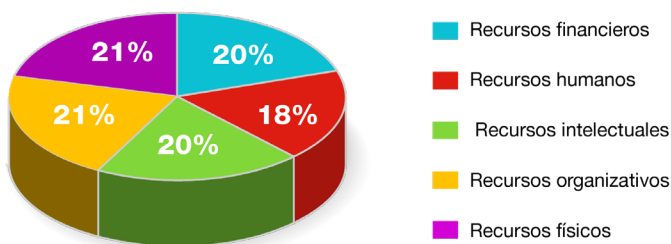
Lo relevante de estos resultados es que las mipymes le están dando más valor y aprecio a los recursos organizacionales y físicos (contactos con proveedores, acreedores, clientes, infraestructura, equipos de cómputo, de transporte, espacios físicos, entre otros), que al recurso humano e intelectual, los cuales tuvieron los resultados más bajos. Esto genera cierta preocupación debido a que constantemente egresan profesionistas de instituciones de educación superior que buscan una oportunidad de empleo y emigran a otras entidades; tienen que abandonar a sus familias debido a que las empresas establecidas en Tenosique no están tomando en cuenta al recurso humano, y mucho menos al recurso intelectual con el que cuentan.

Sánchez y Herrera (2016) afirman que la gerencia debe tener en cuenta la capacitación del recurso humano, ya que será clave para aprovechar la infraestructura de la organización, además de reconocer la importancia de los recursos y capacidades del personal, los cuales

permiten a la organización crear una ventaja competitiva sostenible. De manera similar, Penrose (1959) destaca en su obra *Teoría del crecimiento de las organizaciones*, que las interacciones del recurso humano son fundamentales, ya que se reflejan en la calidad del servicio brindado por la organización, que está influenciado por el conocimiento que poseen sus empleados.

Figura 6

Valor de las capacidades de explotación de los recursos



Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

La figura 6 muestra de manera clara la distribución de los resultados mencionados en los párrafos anteriores. Los recursos organizacionales y físicos representan el 21% de los resultados, en cada una de las variables; por otro lado, los recursos financieros y organizacionales abarcan el 20% de los resultados; mientras que los recursos humanos obtienen el 18%, siendo el resultado más bajo. Esto evidencia que el recurso humano ha sido relegado, dándole mayor importancia a la infraestructura y las relaciones comerciales en las mipymes.

CAPÍTULO 8

RAREZA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Rareza

Rareza de la capacidad de explotación de los recursos financieros

Tabla 42

Recursos financieros y capacidades

Puntaje	R1a	R2a	R3a	Puntaje total
Puntaje obtenido por ítem	61	53	57	171
Promedio por obtener	65	65	65	195
Porcentaje	$171 * 100 / 195 = 87.69\%$			

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 43

Rango de aceptación en una escala de Likert

Nivel de Likert	Significado	Rango
1	Muy en desacuerdo	0-20
2	En desacuerdo	20-40
3	Indiferente	40-60
4	De acuerdo	60-80
5	Muy de acuerdo	80-100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Según el cálculo realizado sobre el total de respuestas, se obtuvo un 87.69% respecto a la rareza de la capacidad para explotar los recursos financieros. De acuerdo con la escala de aceptación de Likert, este resultado se encuentra en el nivel 5, lo que indica que las mipymes encuestadas están muy de acuerdo en que la capacidad que tienen para aprovechar sus recursos financieros es muy rara, en comparación con otras organizaciones.

Rareza de la capacidad de combinación de los recursos humanos

Tabla 44

Rareza de la capacidad de combinación de los recursos humanos

Puntaje	R1b	R2b	R3b	Puntaje total
Puntaje obtenido por ítem	57	54	56	167
Promedio por obtener	65	65	65	195
Porcentaje	167*100/195= 85.64%			

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 45

Rango de aceptación en una escala de Likert

Nivel de Likert	Significado	Rango
1	Muy en desacuerdo	0-20
2	En desacuerdo	20-40
3	Indiferente	40-60
4	De acuerdo	60-80
5	Muy de acuerdo	80-100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

En cuanto a la rareza de la combinación de los recursos humanos, se obtuvo un resultado del 85.64%, que se ubica dentro del rango de aceptación de Likert de “muy de acuerdo”. Esto significa que las mipymes consideran que la capacidad con la que combinan sus recursos humanos es rara en comparación con otras empresas. Según Chablé et al. (2014), el mayor desafío que enfrentan las empresas es otorgar mayor importancia a la gestión de los recursos humanos. Además, se

debe erradicar la visión tradicional que considera al personal como un costo que hay que reducir al mínimo, para ser reemplazada gradualmente por una perspectiva que reconozca a las personas como elementos clave que pueden aportar valor a la empresa.

Rareza de la capacidad de combinación de los recursos intelectuales

Tabla 46

Rareza de la capacidad de combinación de los recursos intelectuales

Puntaje	R1c	R2c	R3c	Puntaje total
Puntaje obtenido por ítem	56	53	54	163
Promedio por obtener	65	65	65	195
Porcentaje	163*100/195= 83.59%			

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 47

Rango de aceptación en una escala de Likert

Nivel de Likert	Significado	Rango
1	Muy en desacuerdo	0-20
2	En desacuerdo	20-40
3	Indiferente	40-60
4	De acuerdo	60-80
5	Muy de acuerdo	80-100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

En cuanto a la rareza de la capacidad para combinar los recursos intelectuales, el 83.59% de las mipymes consideran que esta combinación

es rara, en comparación con otras empresas de la localidad, y, además, creen que constituye un factor que impulsa su ventaja competitiva.

Rareza de la capacidad de combinación de los recursos organizativos

Tabla 48

Rareza de la capacidad de combinación de los recursos organizativos

Puntaje	R1d	R2d	R3d	Puntaje total
Puntaje obtenido por ítem	59	55	56	170
Promedio por obtener	65	65	65	195
Porcentaje	170*100/195= 87.18%			

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 49

Rango de aceptación en una escala de Likert

Nivel de Likert	Significado	Rango
1	Muy en desacuerdo	0-20
2	En desacuerdo	20-40
3	Indiferente	40-60
4	De acuerdo	60-80
5	Muy de acuerdo	80-100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

La rareza en la combinación de los recursos organizativos fue del 87.18%, lo que se interpreta como un nivel de aceptación “muy de acuerdo” en la escala de Likert. Las mipymes consideran que la capacidad para explotar

los recursos organizativos es rara en un 87.18%, en comparación con las demás empresas con las que compiten en el mercado.

Rareza de la capacidad de combinación de recursos físicos

Tabla 50

Rareza de la combinación de recursos físicos

Puntaje	R1e	R2e	R3e	Puntaje total
Puntaje obtenido por ítem	56	55	53	165
Promedio por obtener	65	65	65	195
Porcentaje	165*100/195= 84.62%			

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 51

Rango de aceptación en una escala de Likert

Nivel de Likert	Significado	Rango
1	Muy en desacuerdo	0-20
2	En desacuerdo	20-40
3	Indiferente	40-60
4	De acuerdo	60-80
5	Muy de acuerdo	80-100

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

En relación con la rareza de los recursos físicos y la capacidad de combinación que las mipymes les otorgan, el puntaje obtenido fue del 84.62%, lo que se encuentra dentro del rango de aceptación “muy de acuerdo” en la escala de Likert. Esto sugiere que la forma en que

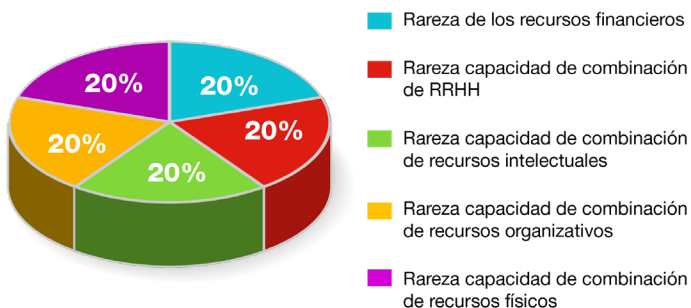
se explotan los recursos físicos, de acuerdo con la capacidad de las empresas, es una actividad poco común, superando el 80% y destacándose por encima de las empresas competidoras en el mercado.

Los resultados en general están por encima del 80% de aceptación, lo cual es significativo, ya que las mipymes consideran única y rara la forma en que explotan cada uno de los recursos disponibles, como los recursos financieros, humanos, intelectuales, organizativos y físicos. Esta particularidad podría generar una ventaja competitiva a largo plazo y consolidar estrategias que impulsen el crecimiento organizacional.

Para entender mejor cómo se organiza la rareza de los recursos en las mipymes, se presenta la gráfica de pastel número 7. Para su cálculo se promediaron los puntajes de cada uno de los ítems, tal como se describió en la metodología de Newbert (2008).

Figura 7

Rareza de los recursos



Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

En la figura 7, se muestran los resultados obtenidos del factor de rareza respecto a los recursos y capacidades, se observa una distribución equitativa del 20% en cada uno de los factores analizados. En términos generales, esto indica que, para las mipymes estudiadas, la forma en que explotan sus recursos es considerada rara y única, lo cual puede interpretarse como una posible ventaja competitiva a mediano y largo plazo.

Pruebas no paramétricas

Estadística descriptiva

Tabla 52

Media y desviación estándar de los factores que integran los recursos y capacidades

Variable	M	DS
Rendimiento	13.53	2.25
VC Capacidad de combinación de recursos financieros	12.15	1.90
VC Capacidad de combinación de recursos físicos	12.23	2.24
VC Capacidad de combinación de recursos humanos	12.00	2.38
VC Capacidad de combinación de recursos intelectuales	11.46	2.47
VC Capacidad de recursos organizacionales	12.61	2.14
Ventaja competitiva (promedio)	12.09	2.01
Valor financiero	55.92	12.66
Valor humano	52.00	12.42
Valor intelectual	55.30	12.12
Valor organizativo	59.38	13.49
Valor físico	58.07	12.32
Valor (promedio)	56.13	11.02
Rareza de los recursos financieros	13.15	1.51
Rareza de las capacidades de combinación de los RRHH	12.84	1.81
Rareza de las capacidades de combinación de recursos intelectuales	12.53	1.98
Rareza de las capacidades de combinación de recursos organizativos	13.07	1.70
Rareza de la combinación de los recursos físicos	12.69	1.60
Rareza (promedio)	12.86	1.51

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 53

Correlación de Rho de Spearman

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Rendimiento	1.000																		
VC Capacidad de combinación de recursos financieros	.550	1.000																	
VC Capacidad de combinación de recursos físicos	.235	.687**	1.000																
VC Capacidad de combinación de recursos humanos	.417	.757**	.755**	1.000															
VC Capacidad de combinación de recursos intelectuales	.194	.643*	.662*	.830**	1.000														
VC Capacidad de recursos organizacionales	.402	.869**	.598*	.818**	.593*	1.000													
Ventaja competitiva (promedio)	.449	.896**	.785**	.928**	.860**	.875**	1.000												
Valor financiero	.090	.470	.310	.433	.307	.724**	.547	1.000											
Valor humano	.053	.306	.462	.697**	.571*	.553	.601*	.714**	1.000										
Valor intelectual	.234	.466	.683*	.825**	.724**	.599*	.747*	.492	.820**	1.000									

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Valor organizativo	.176	.760**	.616*	.666*	.402	.913**	.722**	.709**	.481	.552	1.000								
Valor físico	.106	.412	.613*	.694**	.474	.641*	.638*	.713**	.880**	.843**	.673*	1.000							
Valor (promedio)	.186	.619*	.611*	.804**	.649*	.837*	.807**	.840**	.885**	.855**	.796**	.892**	1.000						
Rareza de los recursos financieros	.222	.532	.380	.657*	.453	.759**	.661*	.813**	.778**	.637*	.651*	.821**	.831**	1.000					
Rareza de las capacidades de combinación de los RRHH	-.038	.479	.585*	.494	.468	.551	.571*	.647*	.581	.536	.512	.605*	.647*	.734**	1.000				
Rareza de las capacidades de combinación de recursos intelectuales	.183	.535	.747**	.759**	.539	.656*	.680*	.530	.705**	.690**	.581*	.735**	.721**	.735**	.838**	1.000			
Rareza de las capacidades de combinación de recursos organizativos	.297	.790**	.638*	.711**	.389	.826**	.675*	.392	.322	.407	.835**	.459	.575*	.518	.486	.694**	1.000		
Rareza de la combinación de los recursos físicos	.382	.658*	.654*	.885**	.585*	.781**	.758**	.447	.668*	.653*	.655*	.709**	.721**	.725**	.525	.854**	.812**	1.000	
Rareza (promedio)	.240	.696**	.708*	.791**	.604*	.793**	.783**	.626*	.671*	.687**	.697*	.730**	.785**	.834**	.880**	.951**	.763**	.851**	1.000

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

El objetivo principal de este estudio fue identificar y analizar la relación entre los factores de rendimiento, ventaja competitiva, valor y rareza que integran los recursos y capacidades de las mipymes de la zona centro de Tenosique, ya que estas características contribuyen al desarrollo competitivo de las empresas (Newbert, 2008). De acuerdo con la metodología utilizada, se aplicó la prueba de correlación de Spearman para datos no paramétricos.

En cuanto al objetivo específico de determinar la relación significativa entre el rendimiento y la ventaja competitiva, el valor y la rareza de los recursos, se encontró que, entre todas las variables estudiadas, sí existe una correlación significativa entre el rendimiento y la ventaja competitiva. El índice de correlación más alto fue de .550 al relacionarse las variables de ventaja competitiva con la combinación de los recursos financieros, aunque este resultado se considera bajo, ya que las correlaciones cercanas a +1 indican una relación fuerte entre las variables estudiadas (Anderson et al., 2008). Esto sugiere que, si bien el rendimiento está relacionado con aspectos de comercialización y mercadotecnia, no tiene una influencia directa sobre la ventaja competitiva, el valor o la rareza de los recursos y capacidades.

La teoría sobre los recursos y capacidades ha sido ampliamente desarrollada desde los estudios pioneros de Wernerfelt (1984) hasta los enfoques más completos de Jay Barney (1991; 1994), para entender el potencial de los recursos y capacidades en relación con la ventaja competitiva de la organización y sus características internas (Newbert, 2008). A partir de esta base teórica se analizó la relación significativa entre las capacidades de combinación de los recursos, encontrando una fuerte correlación entre los recursos organizacionales y los recursos financieros. Esto sugiere que, para las mipymes, es fundamental establecer relaciones con otras empresas, proveedores, socios y acreedores, así como desarrollar canales de distribución y una cultura corporativa adecuada para maximizar la capacidad de combinar los recursos financieros. Este hallazgo coincide con los resultados obtenidos en el instrumento, donde los recursos organizativos y financieros son los más valorados por las mipymes de Tenosique, representando la ventaja

competitiva más importante. La correlación de Spearman de .896** refleja la alta relación entre estos recursos y la ventaja competitiva.

Respecto al valor de los recursos, se encontró una correlación significativa de .880** entre el valor de los recursos físicos (tangibles) y el valor del recurso humano. Esto implica que para que los recursos físicos tengan valor, es esencial contar con el recurso humano, y su combinación se considera la más valiosa para las mipymes. La explicación de este fenómeno es que se necesita personal para gestionar las necesidades operativas de la organización, y los trabajadores deben encargarse de la infraestructura, los equipos y la seguridad en el entorno laboral. Esta conclusión está respaldada con el alto valor promedio de la correlación entre los recursos físicos y humanos, con un alpha de Spearman de .892**.

Finalmente, en el análisis del último objetivo específico, se verificó que la rareza de la combinación de los recursos físicos tuvo una correlación de Spearman de .885**, al relacionar la ventaja competitiva con la combinación de recursos humanos. Esto indica que, para que la integración del recurso humano en la operación de la organización sea exitosa, se necesita del personal para mantener la rareza de esta capacidad, lo que convierte a esta combinación en el recurso más raro para las mipymes estudiadas. Estos resultados coinciden con los obtenidos en el análisis del valor de los recursos, donde se encontró una relación directa entre el valor físico y el recurso humano. Además, la correlación del factor de rareza con la capacidad de combinar los recursos intelectuales del personal alcanzó un alpha de Spearman de .951**, lo que refuerza la importancia de los recursos humanos en la generación de ventaja competitiva.

Correlación de Rho de Spearman factores de los recursos y capacidades

Tabla 54

Correlación de las variables de los recursos y capacidades

Variable	1	2	3	4
Rendimiento	–			
Ventaja competitiva	.449	–		
Valor	.186	.807**	–	
Rareza	.240	.783**	.785**	–

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Para validar el último objetivo específico, que consistió en determinar la existencia de una relación significativa entre los factores que conforman los recursos y capacidades, se llevó a cabo un análisis de correlación de Spearman. Los resultados más destacados mostraron una relación significativa entre el valor de los recursos y la ventaja competitiva, con un alfa de Spearman de .807**. Esto significa que el valor que las mipymes asignan a sus capacidades y recursos tiene un impacto directo en su ventaja competitiva. De igual manera, la rareza también está estrechamente relacionada con la ventaja competitiva y el valor, obteniendo alfas de .783** y .785**, respectivamente.

Estos resultados permiten confirmar la hipótesis de estudio planteada al inicio de esta investigación:

- H1: Existe una relación significativa entre factores que integran a los recursos y capacidades de las mipymes.
- H0: No existe una relación significativa entre los factores que integran los recursos y capacidades de las mipymes.

Además, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alternativa, al demostrarse que no existe una relación significativa entre los factores que componen los recursos y capacidades de las mipymes de la

zona centro de Tenosique, tras realizar el análisis de los índices de alfa de Spearman de cada una de las variables que conformaron el instrumento de estudio.

Prueba de normalidad

El procesamiento metodológico del instrumento sobre los recursos y capacidades ha demostrado hallazgos interesantes de cómo las mipymes en el municipio de Tenosique han explotado sus oportunidades y contrarrestado amenazas, de manera eficiente, a través del Rendimiento, Ventaja competitiva, Valor y Rareza de los recursos y capacidades. Sin embargo, fue necesaria la aplicación de pruebas estadísticas no paramétricas, con la finalidad de obtener datos fidedignos y su posible relación con otras variables que integraron el instrumento. La prueba de Kolgomorov Smirnov verificó la distribución de los datos de las variables de estudio, por lo cual se planteó la siguiente hipótesis para las pruebas de normalidad de las variables que integraron al instrumento.

- H1. La distribución de todas las variables del instrumento difiere de la distribución normal.
- H0: La distribución de todas las variables del instrumento NO difiere de la distribución normal.

Con un índice de confianza del 5% se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 55

Prueba de normalidad de Kolgomorov-Smirnov

	M	DS	k-s	p
Edad	3.077	1.4412	.234	.050 ^c
Género	1.38	.506	.392	.000 ^c
Cantidad de personas empleadas	1.23	.599	.496	.000
Rendimiento	13.53	2.25	.196	.181 ^c
VC Combinación de recursos financieros	12.15	1.90	.210	.122 ^c

RAREZA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

	M	DS	k-s	p
VC Combinación de recursos físicos	12.23	2.24	.228	.063 ^c
VC Combinación de recursos humanos	12.00	2.38	.269	.011 ^c
VC Combinación de recursos intelectuales	11.46	2.47	.202	.152 ^c
VC Combinación de recursos organizativos	12.61	2.14	.187	.200 ^{c,d}
Valor financiero	55.92	12.66	.169	.200 ^{c,d}
Valor humano	52.00	12.42	.143	.200 ^{c,d}
Valor intelectual	55.30	12.12	.189	.200 ^{c,d}
Valor organizativo	59.38	13.49	.210	.119 ^c
Valor físico	58.07	12.32	.177	.200 ^{c,d}
Rareza de los recursos financieros	13.15	1.51	.250	.026 ^c
Rareza de la combinación de RRHH	12.84	1.81	.199	.169 ^c
Rareza de la combinación de recursos intelectuales	12.53	1.98	.239	.040 ^c
Rareza de la combinación de recursos organizativos	13.07	1.70	.174	.200 ^{c,d}
Rareza de la combinación de recursos físicos	12.69	1.60	.179	.200 ^{c,d}

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

De acuerdo con los datos obtenidos en la tabla 54, los valores de K-S se encuentran por debajo de 1; sin embargo, los resultados obtenidos en los valores de significancia de P se encuentran por arriba del 5%, a excepción de las variables de género, personas empleadas, rareza de los recursos financieros y la rareza de la combinación recursos intelectuales, los cuales tuvieron un índice de P con valor de 0.000; 0.000; 0.026; 0.040, respectivamente. Conforme a estos resultados se acepta la hipótesis alterna (H1): **La distribución de todas las variables del instrumento difiere de la distribución normal**, debido a que no

todas las variables tuvieron distribución normal siendo de error tipo II (Anderson, et al., 2008).

Prueba de Chi-cuadrado

El estudio de los recursos y capacidades ha sido extenso desde las contribuciones de Penrose (1959) y Wernerfelt (1984), quienes abordaron variables como el desempeño, los niveles de conocimiento y el tipo o tamaño de la organización, entre otras. En línea con esto, y para complementar los resultados de esta investigación, se aplicó la prueba de Chi-cuadrado de Pearson en relación con el Nivel de conocimiento de los gerentes/propietarios, analizando su influencia sobre los indicadores que componen los recursos y capacidades, estableciendo las hipótesis correspondientes para cada prueba.

Chi-cuadrado de Pearson: rendimiento de las mipymes sobre el nivel de estudios de los gerentes/propietarios

Tabla 56

Rendimiento de las mipymes sobre el nivel de estudios de los gerentes/propietarios

Indicador	N	%	X2(1)	p
Rendimiento	13	100	9.389a	0.669

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

El resultado obtenido en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson fue de 0.669, un valor superior al 5% esperado de P. Esto indica que el rendimiento operativo de las mipymes está influenciado por el nivel educativo y la preparación del gerente propietario.

Chi-cuadrado de Pearson: Ventaja competitiva sobre el nivel de estudios de los gerentes/propietarios

Tabla 57

Ventaja competitiva sobre el nivel de estudios de los gerentes/propietarios

Indicador	n	%	X ² (1)	p
Ventaja competitiva	13	100	18.778 ^a	0.280

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Según el resultado del Chi-cuadrado de Pearson, el valor de significancia de P fue de 0.280, lo cual es superior al 5%. Lo anterior, se sustenta con lo mencionado por Mendivelso y Rodríguez (2018), donde resalta que el valor de Chi-cuadrado de Pearson es válido al sobrepasar los límites de referencia del 5%. Con base en lo anterior, se demuestra que el nivel educativo de los gerentes propietarios está directamente relacionado con la ventaja competitiva de los recursos y capacidades actuales de las mipymes, tales como la capacidad de combinar recursos financieros, físicos, humanos, intelectuales y organizativos.

Chi-cuadrado de Pearson: valor de los recursos sobre el nivel de estudios de los gerentes/propietarios

Tabla 58

Valor de los recursos sobre el nivel de estudios de los gerentes/propietarios

Indicador	n	%	X ² (1)	p
Valor	13	100	23.833 ^a	0.356

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

El análisis de Chi-cuadrado arrojó un valor de 0.356, lo cual es superior al 0.05%, que indica que el valor de los recursos y capacidades de las mipymes está influenciado por el nivel de estudios de los gerentes propietarios.

Chi-cuadrado de Pearson: rareza de los recursos y capacidades sobre el nivel de estudios de los gerentes/propietarios

Tabla 59

Rareza de los recursos y capacidades sobre el nivel de estudios de los gerentes/propietarios

	n	%	X ² (1)	p
Ventaja competitiva	13	100	21.667 ^a	0.359

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

El valor de significancia obtenido fue de 0.359, lo cual está significativamente por encima del 0.05%. Esto indica que el nivel educativo de los gerentes/propietarios sí influye en la rareza de los recursos y capacidades de las mipymes de Tenosique.

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

Hallazgos

El estudio de los recursos y capacidades ha sido extenso desde las contribuciones iniciales de Penrose (1959) y Wernerfelt (1988), quienes abordaron variables como el desempeño, los niveles de conocimiento, el tipo y tamaño de la organización, entre otros aspectos. Estas teorías siguen siendo fundamentales para la creación de ventajas competitivas en las organizaciones y continúan siendo un tema de gran interés para su análisis (Acosta, et al., 2013). Mahoney y Rajendran (1992) sostienen que los recursos y capacidades son herramientas clave en la gestión, ya que fomentan el diálogo sobre administración estratégica. Además, Evaldo y Rastoin (2013) destacan que las fuentes de ventaja competitiva están asociadas a los recursos internos de las organizaciones o aquellos a los que pueden acceder externamente, denominados activos o capacidades de conocimiento.

El objetivo de esta investigación fue identificar los factores que influyen en el aprovechamiento de los recursos y capacidades, y cómo se relacionan significativamente en las mipymes de Tenosique. Los resultados de la correlación de algunos factores fueron similares a los obtenidos por Newbert (2008), excepto en el caso del valor y la ventaja competitiva, los cuales mostraron un puntaje de 0.807**, muy superior al 0.358 obtenido en el estudio original. Además, se comprobó la hipótesis del estudio, demostrando la existencia de una correlación significativa entre todos los factores que componen los recursos y capacidades, con índices superiores a 0.500 en todos los casos.

De igual forma, el estudio de De Sarbo, et al. (2007) evaluó la relación entre factores como la capacidad tecnológica, de mercadotecnia, de enlace de mercado, de información y gerencial, como factores que intervienen en el aprovechamiento de los recursos y capacidades en empresas del sector de la producción, con resultados de correlación significativos por encima de 0.500, excepto en el caso de la capacidad de enlace, que mostró un valor de 0.138. Estos hallazgos fueron similares a los de este estudio y los de Newbert (2008).

Los autores concluyen que existen patrones de capacidades asociados con altos niveles de rendimiento en algunas empresas, lo que genera ventajas competitivas. Barrales, Gutiérrez y Llorens y (2015) analizaron 200 empresas españolas del sector primario y encontraron que la metaflexibilidad (flexibilidad estratégica, estructural y operativa) era un factor clave para tener ventaja competitiva, obtuvieron resultados por debajo de 0.500, pero confirmaron la hipótesis de que el desarrollo de nuevos productos estaba relacionado con la metaflexibilidad. En conclusión, las ventajas competitivas de las empresas del sector primario en España se ven impulsadas por las capacidades dinámicas de sus empleados, siendo la metaflexibilidad y el desarrollo de nuevos productos los principales impulsores. Ynzunza, et al. (2013) también mencionan que la tecnología es un recurso estratégico clave que las empresas deben considerar para generar valor.

En cuanto a los hallazgos empíricos, se destaca que las mipymes de Tenosique tienen una estructura organizativa bien definida, aunque la ausencia del gerente/propietario es evidente, ya que los encargados de tomar decisiones estratégicas carecen de formación en administración. Acosta et al. (2013) sugieren que las empresas deben conocer profundamente sus recursos para formular estrategias que les permitan explotarlos de manera eficiente y desarrollar aquellos necesarios para el futuro.

Newbert (2008), Abu y Julienti (2010) y Barney (1991) coinciden en identificar seis recursos estratégicos vinculados con las capacidades esenciales en las que las empresas deben centrar sus esfuerzos: recursos físicos, organizacionales, financieros, humanos, intelectuales y tecnológicos. Estos recursos incluyen conceptos como marcas, patentes, habilidades, experiencias, relaciones, infraestructura, finanzas y comercio, entre otros (Barney, 1991). La combinación de estos recursos con las capacidades ayuda a identificar los puntos clave que contribuyen al éxito competitivo.

Los resultados de este estudio son de gran relevancia para el sector empresarial de Tenosique y pueden influir en la toma de decisiones estratégicas. Además, se confirma lo expresado por Newbert (2008),

quien señaló que el valor y la rareza están relacionados con la ventaja competitiva, y esta, a su vez, con el rendimiento, ambos factores esenciales para el desarrollo competitivo de las organizaciones.

Conclusiones

El propósito de la presente investigación fue identificar los factores que componen los recursos y capacidades, así como su relación significativa. A partir de los resultados obtenidos, se destacó la capacidad para combinar los recursos organizacionales como el principal generador de ventaja competitiva. Asimismo, los recursos organizativos y físicos se identificaron como los de mayor valor, mientras que todos los recursos y capacidades fueron considerados raros por las mipymes de Tenosique. Además, se evidenció una correlación significativa entre la capacidad de explotación y combinación de recursos, el valor de los recursos organizativos y físicos, y la rareza de los recursos físicos, los cuales mostraron los índices de significancia más altos.

Según los resultados del cuestionario aplicado, se observó que las mipymes presentan un mayor rendimiento en el área de ventas. Es relevante señalar que, a largo plazo, la combinación de este factor con áreas como mercadotecnia, rentabilidad y cuota de mercado, reflejan el desempeño y la existencia de la organización, aspectos determinados por la administración de los gerentes/propietarios. Además, se descubrió que la combinación de las capacidades con los recursos organizacionales (como relaciones con otras empresas, socios, proveedores, compradores, canales de distribución y cultura corporativa) es el factor más relevante en la generación de una ventaja competitiva, lo cual mantiene una fuerte correlación con la combinación y explotación de los recursos físicos (0.869**). Este hallazgo subraya la importancia de mantener relaciones estrechas con proveedores, clientes y otras

empresas, así como contar con una infraestructura adecuada para ofrecer el mejor servicio a usuarios internos y externos.

En relación con el valor, se encontró que la capacidad para explotar los recursos organizativos y físicos es vista como la de mayor valor por las mipymes. Además, se obtuvo una correlación de 0.913** entre ambos factores, lo que indica que lo más valioso para las mipymes es mantener acuerdos vigentes con proveedores, clientes y socios, y contar con la infraestructura adecuada para las operaciones empresariales.

En cuanto al indicador de rareza, se observó que los factores que la componen: la rareza de los recursos financieros y la capacidad de combinar los recursos humanos, intelectuales, organizativos y físicos; fueron considerados raros por las mipymes. En términos de correlación, la rareza de los recursos físicos mostró una correlación significativa de 0.885** con la capacidad de combinar los recursos humanos.

Finalmente, se comprobó la hipótesis de investigación sobre la existencia de una correlación significativa entre los factores que integran los recursos y capacidades, en las mipymes de Tenosique, con índices superiores a 0.500**. Además, se demostró la influencia del nivel de conocimiento de los gerentes/propietarios en el rendimiento, la ventaja competitiva, el valor y la rareza de los recursos y capacidades, a través de una prueba de Chi-cuadrado de Pearson, obteniendo un valor de P superior al 5% de significancia. Cabe destacar que estas pruebas son complementarias y no afectan los objetivos del estudio original, y los resultados podrían servir como base para futuras investigaciones sobre el tema.

Se propone seguir investigando el comportamiento y el papel del recurso humano en las mipymes, así como su influencia en la generación de ventajas competitivas, con el objetivo de mejorar las condiciones laborales y el rendimiento operativo. También es esencial estudiar el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores y su relación con variables como productividad, motivación, desempeño y permanencia en las mipymes. Un hallazgo empírico importante fue la necesidad de estudiar la conducta y responsabilidad empresarial de los gerentes/propietarios, ya que durante la visita de campo se obser-

vó su ausencia en las empresas, siendo reemplazados por personas con responsabilidades limitadas en algunas actividades empresariales. Además, es importante analizar el nivel de profesionalización de los gerentes/propietarios para verificar si esta variable influye en la explotación de los recursos y capacidades de las mipymes de Tenosique, o en la generación de ventajas competitivas.

En conclusión, las mipymes de Tenosique cuentan con los elementos necesarios para ser competitivas, tienen ventajas competitivas gracias a la combinación de sus recursos organizacionales y capacidades. Los factores que más contribuyen a ello son la capacidad de explotar los recursos organizativos y físicos, así como la rareza de los recursos financieros y su capacidad de combinar recursos humanos, intelectuales, organizativos y físicos, los cuales son considerados escasos y difíciles de obtener en el mercado. Estos recursos tienen un alto valor para las organizaciones, porque contribuyen a su éxito competitivo.

Recomendaciones

La teoría de los recursos y capacidades se considera una herramienta gerencial eficaz para evaluar el funcionamiento interno de las organizaciones, utilizando factores que permiten el desarrollo de estrategias y ventajas competitivas sostenibles (Warnier, et al., 2013). Con el objetivo de que las mipymes de la zona centro de Tenosique fortalezcan sus áreas de oportunidad y afiancen su ventaja competitiva, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Aprovechar al máximo las capacidades intelectuales de los recursos humanos que existen en la localidad, debido a que constantemente egresan estudiantes de las dos principales universidades del municipio, que cuentan con la preparación suficiente para resolver los problemas que afectan al sector. Si el recurso principal de la empresa es el conocimiento, si

el conocimiento es propiedad de los empleados, y si la mayor parte este conocimiento solo puede ser ejercido por las personas que lo poseen entonces se crea valor y ventaja competitiva (Grant, 1996).

- Es necesario que los gerentes/propietarios promuevan la creación de ambientes laborales favorables que permitan a los recursos humanos desarrollarse profesionalmente y logren incrementar su desempeño en su área de trabajo, para evitar la rotación de personal. Lo anterior se puede lograr a través de campañas internas de motivación y cultura organizacional, además de crear esquemas de sueldos y salarios que satisfagan las necesidades del personal.
- Desarrollar programas de formación y entrenamiento que faciliten al personal el aprovechamiento óptimo de los recursos y capacidades de la organización.
- Establecer metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo que permitan un uso apropiado de los recursos financieros, creando con ello reservas que ayuden a sortear futuras crisis económicas, así como promover la diversificación de servicios y productos.
- Preservar y fortalecer los recursos y capacidades actuales para asegurar que mantengan su rareza y les sigan ofreciendo una ventaja competitiva.
- Incrementar los rendimientos en las áreas de cuota de mercado, rentabilidad, mercadotecnia y ventas, a través del uso adecuado de los recursos y capacidades disponibles.
- Incrementar las alianzas estratégicas con otras empresas para buscar nuevas oportunidades de mercado y aumentar las ventas de productos y servicios.
- Que los gerentes/propietarios sean aún más visionarios en sus proyectos de negocios, con la intención de crear mejores productos y servicios.

REFERENCIAS

- Abu, L. J., y Julienti, H. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance. *Business Process Management Journal*, 16(3), 420-435. <http://dx.doi.org/10.1108/14637151011049430>
- Acosta, J. C., Longo, M., y Fischer, A. L. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 35-62.
- Aguirre, R., y Armenta, C. E. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, (76), 1-17.
- Álvarez Suescun, A. (2007). Decisiones de «hacer o comprar» en el ámbito de los sistemas de información: una aproximación desde la teoría de recursos y capacidades. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (31), 223-248.
- Ampudia, M. D. (2006). Referentes teórico-conceptuales y desarrollo de redes de las Pymes en el contexto local-regional-global. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 15(30), 229-256.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., y Williams, T. A. (2008). Prueba de Hipótesis en D. R. Anderson, D. J. Sweeney, y T. A. Williams (eds.), *Estadística para administración y economía* (p. 1000). Cengage Learning.
- Aragón, A., y Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMes del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, (216), 35-69.
- Arbelo, A., y Pérez, P. (2001). La reputación empresarial como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades. *XI Congreso Nacional de ACEDE*, 1-16.
- Ayuntamiento de Tenosique, H. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal 2016-2018*. Tenosique de Pino Suárez: H. Ayuntamiento de Tenosique.
- Bada, L. M., Ramírez, Z., y López, M. Á. (2013). Competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMes) agroindustriales en cítricos de Álamo, Veracruz. *Investigación Administrativa*, (111), 66-81. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045215005>
- Ballina, F. (2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal. *Revista Problemas del Desarrollo*, 46(183), 165-188.
- Barrales-Molina, V., Gutiérrez-Gutiérrez, L., y Llorens-Montes, F. J. (2015). Dynamic capabilities, human resources and operating routines: a new product development approach. *Industrial Management & Data Systems*, 115(8), 1388-1411.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management*, 11(3), 656-665. <http://www.jstor.org/stable/258317>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Barney, J. (1994). Competitive Organizational Behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 5-9.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Barney, J., y Zajac, E. (1994). Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-Based Theory of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 5-9.
- Barney, J., Wright, M., y Ketchen, Jr., D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(2001), 625-641.
- Bayona, C., Goñi, S., y Madorrán, C. (2000). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 1-28.
- Beaugency, A., Erdem Sakiç, M., y Talbot, D. (2015). Outsourcing of strategic resources and capabilities: opposing choices in the capabilities: opposing choices in the. *Journal of Knowledge management*, 19(5), 912 - 931.
- Belausteguigoitia, I., Patlán Ph, J., y Navarrete J, M. M. (2007). Organizational climate as antecedent of commitment, effort and entrepreneurial orientation in mexican family and non-family firms. *Revista del Centro de Investigación*, 7(27), 5-24. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202701>
- Beltrán D., A. (2001). Los 20 problemas de la pequeña y mediana industria. *Documento Conpes* (3016), 10-15.
- Bergami, M., Corsino, M., Daood, A., y Giuri, P. (2021). Being resilient for society: evidence from companies that leveraged their resources and capabilities to fight the COVID-19 crisis. *Re&D Management*, 52(2), 235-254.
- Biggeri, M. (2020). Introduction: Capabilities and Covid-19. *Journal of Human Development and Capabilities*, 21(3), 277-279. <https://doi.org/10.1080/19452829.2020.1790732>
- Braganza, A., Brooks, L., Nepelski, D., Ali, M., y Moro, R. (2017). Resource management in big data initiatives: Processes and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70(2016), 328-337.
- Bromiley, P., y Rau, D. (2016). Operations management and the resource based view: Another view. *Journal of Operations Management*, 41(1), 95-106.
- Calvo, A., Navarro, A., Rey, M., y Periañez, R. (2016). Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis. *European Management Journal*, 34(16), 661-673.
- Cardona A, M., Vásquez M, J. J., Montes G., I. C., y Monsalve G., E. P. (2007). La micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) exportadora del sector textil confección en el Valle de Aburra, hallazgos a partir de análisis de casos. *Ecos de Economía*, 11(25), 188-216.
- Cardona, R. A. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica forum doctoral* (4), 113-147.

- Castillo, I., y Portela, M. (2002). Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades. *Facultad de Economía de la UNAM*, 32-42.
- Celina, H., y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80634409>
- Chable, J. J., y Aragón, A. (2009). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa del Estado de Tabasco*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Chablé, J. J., y Aragón, A. (2009). Entorno empresarial, legal y laboral. En J. J. Chablé Sanguedado, y A. Aragón Sánchez, *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa* (pp. 18-22). Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Chablé, J. J., Ramírez, N. A., y López, E. (2014). *Análisis de la evolución de la competitividad del sector empresarial de Tabasco*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Chudzinski P, Cyfert S, Dyduch W, Koubaa S, Zastempowski M (2023) Strategic and entrepreneurial abilities: Surviving the crisis across countries during the Covid-19 pandemic. *PLoS ONE* 18(5): e0285045. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285045>
- Cilovic-Lagarija, S., Hasanica, N., Mulic, M., Radojicic, M., Brankovic, S., Huseinagic, S., y Musa, S. (2021). An Overview of Human Resources and Capacity in Health Care Institutions in the Federation of Bosnia and Herzegovina in the Context of Responding to the COVID 19 Pandemic. *Professional paper*, 33(1), 56-59. <https://doi.org/10.5455/MSM.2021.33.56-59>
- Conde, B. C. (2003). Fuentes de financiamiento para la microempresa. *Revista Mexicana de estudios sobre la cuenca del Pacífico*, 3(5), 61-65.
- Crook, T., Ketchen Jr., D., Combs, J., y Todd, S. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(1), 141-1154.
- Cubillo, J. (1997). La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina – algunas reflexiones. *Artigos*, 26(3), 260-267.
- Das, T., y Teng, B.-S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- Davcik, N., y Sharma, P. (2016). Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions. *Journal of Business Research*, 60(2016), 5547-5552.
- Dejardin, M., Raposo, M. L., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., y Farinha, L. (2023). The impact of dynamic capabilities on SME performance. *Review of Managerial Science*, 17, 1703-1729. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x>
- Delfín, F. L., y Acosta, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión* (40), 184-202. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64646279008>

- DENUE-INEGI. (15 de Julio de 2016). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. México D.F., Ciudad de México, México. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- DeSarbo, W. S., Di Benedetto, C., y Song, M. (2007). A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities. *Journal of Modelling in Management*, 2(2), 103-130. doi:10.1108/17465660710763407
- Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45.
- Drucker, P. F. (1954). *La gerencia de empresas*. Harper & Brothers Publishers.
- Drucker, P. F. (1969). Management's new role. *Harvard Business Review*, 49-54.
- Drucker, P. F. (1979). *La gerencia de empresas*. Harper & Brothers Publishers.
- Drucker, P. F. (1998a). The discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 3-8.
- Drucker, P. F. (1998b). Management's New Paradigms. *Copyright Peter F. Drucker*, 1-14. https://rlaexp.com/studio/biz/conceptual_resources/authors/peter_drucker/tecd/managements-new-paradigms.pdf
- Drucker, P. F. (2004). What Makes an Effective Executive. *Harvard Business Review*, 10.
- Drucker, P. F. (2005). Managing Oneself. *Harvard Business Review*, 12.
- Drucker, P., y Maciariello, J. (2008). *Management*. Harper-Collins Publishers.
- Escandón, D. M., y Arias, A. (2011). Capacidades y recursos que influyen en las empresas femeninas. *Cuadernos de Administración*, 27(45), 31-44.
- Escandon, D., Arias, A., y Salas, J. (2012). Recursos y capacidades que inciden en el desempeño de los subsectores económicos colombianos. *Ingeniería y Competitividad*, 14(2), 53-67.
- Esparza, J. L., García, D., y Duréndez, A. (2009). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: Un estudio. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (66), 5-29.
- Estrada, R., García, D., y Sánchez, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, (46), 169-182.
- Evaldo, J., y Rastoin, J.-L. (2013). Cluster resources and competitive advantage. *International Journal of Wine Business Research*, 25(4), 267-284. <http://dx.doi.org/10.1108/IJWBR-04-2011-0007>
- Fernández Rodríguez, C. J. (2008). Management y sociedad en la obra de Peter Drucker. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 54(49), 195-218.
- Fosso Wamba, S., Gunasekaran, A., Akter, S., Ji-fan Ren, S., Dubey, R., y Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>

- Franco, M., y Pulido, D. U. (2010). El éxito de las pymes en Colombia: Un estudio de caso en el sector Salud. *Estudios Gerenciales*, 26(14), 77-96. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21218572004>
- Fuentes, N., Osorio, G., y Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 186(47), 83-106. <http://probdes.iiiec.unam.mx>
- García de León, S. (2009). Reputación corporativa y creación de valor: un enfoque desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades. *Administración y organizaciones*, 88-108.
- García Leonard, Y., y Sorhegui Rodríguez, R. A. (2020). La teoría de los recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación empresarial. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 1-15.
- García, S. (2002). Las microempresas de servicios en México, principales características. *Hospitalidad-esdai*, 167-185.
- Gil-Padilla, A. M., y Espino-Rodríguez, T. F. (2008). Strategic value and resources and capabilities of the information systems area and their impact on organizational performance in the hotel sector. *Tourism Review*, 63, 21-47. <http://dx.doi.org/10.1108/16605370810901562>
- Gobierno del Estado de Tabasco. (2016). Municipios de Tabasco. Gobierno del Estado de Tabasco. <http://www.tabasco.gob.mx/content/tenosique-tabasco>
- Gobierno del Estado de Tabasco. (2014). *Programa Sectorial de Desarrollo Económico*. Talleres Gráficos del Gobierno del Estado de Tabasco.
- Gómez, A., y López, M. R. (2016). Diferencias de género en la aprobación de créditos comerciales a la PYME mexicana. *Contaduría y Administración*, 61, 777-793.
- Gómez, G., Betancourt, J. B., y Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, (2), 38-49. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265425848003>
- Gómez, J., Llonch, J., y Rialp, J. (2010). Orientación estratégica, innovación y resultados en PYMES de nueva creación: el rol del marketing. *Cuadernos de Gestión*, 10, 85-110. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320134004>
- Gómez-Betancourt, G., Betancourt, J. B., y Zapata Cuervo, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265425848003>
- Góngora, G., & Madrid, A. (2010). El apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 21-30. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393004>
- González, C. J., Zizalra, I., & Mercado, P. (2015). Sustentabilidad organizacional en Pymes familiares restauranteras de La Jonquera en Cataluña, España. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24, 80-97. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85939868006>
- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R., y Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of A Knowledge Accessing Theory of. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.
- Greco, M., Cricelli, L., y Grimaldi, M. (2013). A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*, 31, 55-66. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2012.10.005>
- Gutiérrez, V., Medina, J. F., Viesca, F. C., y Favila, H. (2014). La competitividad de la micro y pequeña empresa de alimentos y bebidas. El caso del municipio turístico de Metepec en el Estado de México. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(3), 585-606.
- Habbershon, T., y Williams, M. (2001). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Hernández, A. G. (2007). Estrategia y cooperación: una visión de la gestión desde el paradigma de la colaboración interfirmas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva*, 15(2), 113-129.
- Hernández, R., Fernandez, C., y Baptista, M. D. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill.
- Hernández, V., Pineda, D., y Andrade, M. A. (2011). Las mipymes artesanales como un medio de desarrollo para los grupos rurales en México. *Universidad & Empresa*, 13(21), 65-92.
- Hitt, M., Xu, K., y Matz Carnes, C. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41(16). <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.002>
- Ho, S., Lim, E.-S., y Hwang, J. (2017). Do credit guarantees for small and medium enterprises mitigate the business cycle? Evidence from Korea. *Empir Econ*, 52, 1367-1378. <https://doi.org/10.1007/s00181-016-1106-4>
- Huerta, P., Navas, J. E., y Almodovar, P. (2004). La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (14), 87-104.
- INEGI. (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Municipio de Tenosique, Tabasco. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx>
- INEGI. (29 de 08 de 2016). *Datatur*. http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/TAB_ANUARIO_PDF16.pdf
- INEGI. (18 de febrero de 2015). Esperanza de vida de los negocios [Boletín de prensa núm 087/15], INEGI.
- INEGI. (2014). *Minimigrafía. Tabasco. Censo Económico 2014*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Jacques, L., Cisneros, L. F., y Mejía, J. H. (2011). *Administración de PYMES*, Pearson Educación.

- Jensen, J., Cobbs, J., y Turner, B. (2016). Evaluating sponsorship through the lens of the resource-based view: The potential for sustained competitive advantage. *Business Horizons*, 59, 163-173. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2015.11.001>
- Jensen, J., Cobbs, J., y Turner, B. (2016). Evaluating sponsorship through the lens of the resource-based view: The potential for sustained competitive advantage. *Business Horizons*, 59, 163-173.
- Jiménez Rodríguez, A. M. (2012). Las alianzas empresariales: estrategia necesaria para la incorporación de las empresas en la era del acceso. *Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 3(1), 17-26. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449845035002>
- Kim, N., Shin, S., y Min, S. (2016). Strategic marketing capability: Mobilizing technological resources for new product advantage. *Journal of Business Research*, 69, 5644-5652. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.072>
- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., y Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89-105. <https://doi.org/10.1177/02662426145583>
- Kumlu, Ö. (2014). The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 24-34.
- Lafuente, C., y Marín, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocio*, (64), 5-18. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20612981002>
- León, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 379-389. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992014>
- Livia, D. (2015). The Consequences of the Economic Crisis on Small Companies from Romania. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1266-1272.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164.
- Mahoney, J. T. (1995). The Management of Resources and the Resource of Management. *Journal of Business Research*, 33, 91-101.
- Mahoney, J., y Rajendran Pandian, J. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Marcelino Aranda, M., Baldazo Molotla, F. A., y Valdés Nieto, O. (2011). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento y gestión*, (33), 125-139.
- Martínez, M., y Martínez, A. R. (2008). Sistema de gestión de calidad y resultados empresariales: una justificación desde las teorías institucionales y de recursos y capacidades. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (34), 007-030.

- Mathooko, F. M., y Ogutu, M. (2015). Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adopted by public universities in Kenya. *International Journal of Educational Management*, 29(3), 334-354. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2013-0187>
- Matos da Silva, F., Querido Oliveira, E. A., Barbosa de Moraes, M. (2016). Innovation development process in small and medium technology-based companies. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(3), 176-189. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916300341>
- McKelvie, A., y Davidsson, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, 20, 63-80. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x>
- Meidan, A., García García, J., Escalona, M., y Ramos, I. (2017). A survey on business processes management suites. *Computer Standards & Interfaces*, 51, 71-86. <http://dx.doi.org/10.1016/j.csi.2016.06.003>
- Mendivelso, F., y Rodríguez, M. (2018). Prueba chi-cuadrado de independencia aplicada a tablas 2xn. *Revista Médica Sanitas*, 21(2), 92-95. <https://doi.org/10.26852/01234250.6>
- Mesa, D., Martínez, C., Mas, M., y Uribe, F. (2013). Marketing en períodos de crisis: la influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 233-257. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20531182010>
- Millward, H., y Lewis, A. (2005). Barriers to successful new product development within small manufacturing companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 379-394.
- Moreno, T. (2011). Microempresa informal: Decisiones financieras de las microempresas manufactureras. El caso de la comuna estación central, Chile. *Horizontes Empresariales*, (2), 70-97.
- Mosquera, V. (2010). Competitividad de la pequeña empresa del sector ornamental en Atlixco, México. *Entramado*, 6(2), 26-35.
- Mungaray, A., Osuna, J. G., Ramirez, M., Ramirez, N., y Escamilla, A. (2015). Emprendimientos de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis. *Frontera Norte*, 27(53), 115-146.
- Navarrete, F. E. (2013). Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la Zona Metropolitana de Guadalajara: una perspectiva hacia la gestión de su proceso de toma de decisiones. *Nova Scientia*, 5(10), 210-236.
- Neirotti, P., y Raguseo, E. (2015). On the contingent value of IT-based capabilities for the competitive advantage of SMEs: Mechanisms and empirical evidence. *Information & Management*, 1-15. <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2016.05.004>
- Neme, S., Estrada, H. G., y Baena, G. L. (2013). Comparativo de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de la rama económica de los hoteles del estado de Tabasco. 2007-2012 y otros estados. *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, 1-23. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/premio/2013/9.pdf>

- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(9), 745–768.
- Nieves, J., y Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010>
- Olum, Y. (2004). Modern management theories and practices. *Kenya School of Monetary Studies*, 1-25.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2015). *Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. OIT.
- Orozco, L. A., y Perdomo, J. (2009). *Reseña*. *Revista Innovar*, 19(33), 142-144.
- Orth, R., Scheumann, R., Galeitzke, M., Wolf, K., Kohl, H., y Finkbeiner, M. (2015). Sustainable corporate development measured by intangible and tangible resources as well as targeted by safeguard subjects. *Procedia CIRP*, 26, 630-634.
- Pandza, K., Horsburgh, S., Gorton, K., y Polajnar, A. (2003). A real options approach to A real options approach to capabilities. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9), 1010-1032. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570310491756>
- Paradkar, A., Knight, J., y Hansen, P. (2015). Innovation in start-up: Ideas filling the void or ideas devoid of resources and capabilities? *Technovation*, 1-10. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2015.03.004>
- Pellešova, P., y Sýkorova, P. (2014). Position of small and medium companies in Poland and results of research in selected areas. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 110, 932-941.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Perdomo Maldonado, A. G., & Cardona Bermúdez, E. J. (2010). Liderazgo ético en la gerencia de la Universidad Valle del Momboy. Ingeniería UVM. *Revista Electrónica Científico-Técnica*, 4(2). <https://journal.uvm.edu.ve/index.php/ingenieria/article/view/234>
- Pérez, B., Vidal, A. B., Morales, J. A., y Méndez, L. A. (2014). Economía y crecimiento poblacional en Tabasco. *Hitos de Ciencias Económicas*, 56(20), 9-20.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 24-41.
- Porter, M. E. (1998). Cluster and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-149.

- Porter, M., y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business School*, 3-15. <https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1033/EstrategiaSociedad.pdf>
- Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1-15.
- Priego, O., y González, M. C. (2011). Los efectos socioculturales de la explotación petrolera en Tabasco (1978-2008). *Memorias de la Semana de Divulgación y Video Científico 2011*, 269-271.
- Priem, R., y Butler, J. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Quijano, R. A., Arguelles Ma., L. A., Sahuí, J. A., y Magaña, D. E. (2013). Estudio diagnóstico de aplicación de la administración estratégica en pymes del sector turístico de Campeche, México. *Revista global de negocios*, 1(1), 55-71.
- Raddats, C. O., y Burton, J. (2014). Creating multi-vendor solutions: the resources and capabilities required. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2), 132-142. <http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-04-2012-0061>
- Ramírez, F. H., y Zweg-Villegas, A. M. (2012). Metodología de la investigación: más que una receta. *AD-minister*, (20), 91-111. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327350004>
- Ramírez, H. T., Martínez, K., y Salcedo, E. (2004). Disfuncionamientos en tres PyMES Mexicanas. *Administración y organizaciones*, 81-100.
- Ríos, M., Muñoz, C. I., y Rodríguez-Vilaríño Pastor, M. L. (2014). Is the activity based costing system a viable instrument for small and medium enterprises? The case of Mexico. *Estudios Gerenciales*, 30, 220-232. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.014>
- Rivera, R., López, N., y Mendoza, A. (2016). Políticas de apoyo a la productividad de la microempresa informal ¿dónde está México? *Revista Problemas del Desarrollo*, 184(47), 87-109.
- Rodríguez, A. D., y Vargas-Hernández, J. G. (2017). Plan de intervención organizacional para una Pyme de automatización: caso de Estudio Gisitca. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, (16), 22-34.
- Rodríguez, P. M., Pico, B., y Méndez, F. J. (2013). Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México. *Economía, Sociedad y Territorio*, 13(43), 779-794.
- Romero, I. (2006). Las PYME en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial. Problemas del Desarrollo. *Revista Latinoamericana de Economía*, 37(146), 31-50. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11820858002>
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (57), 131-141.

- Romo Morales, G., y Márquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de educación superior. *Pensamiento & Gestión*, (36), 267-290.
- Rubio Bañón, A., y Aragón Sánchez, A. (2009). Recursos críticos y estrategia en la pyme industrial. *Tribuna de economía*, (846), 193-212.
- Rueda Manzanares, A., Aragón Correa, J. A., y Martín Tapia, I. (2006). La medición de las capacidades organizacionales de la empresa: validación de un instrumento de medida de la gestión ambiental proactiva. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 35(130), 563-582.
- Rueda Sánchez, M. P., Sigala Paparella, L. E., y Zapata Rotundo, G. J. (2022). Teoría de capacidades dinámicas: aportes y evolución a partir de los trabajos de David Teece. *Compendium*, 25(48), 1-12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7127188>
- Ruívo, P., Oliveira, T., y Neto, M. (2015). Using resource-based view theory to assess the value of ERP commercial-packages in SMEs. *Computers in Industry*, 73(15), 105-116.
- Saavedra G, M. L., y Tapia S., B. (2012). El entorno sociocultural y la competitividad de las PYME en México. *Panorama Socioeconómico*, 30(44), 4-24.
- Salas, J., Valles, E., Galván, A., & Cuevas, T. (2012). Competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas en México, mediante las incubadoras de negocios. *European Scientific Journal*, 8(25), 267-282.
- Salvador, S. M., y Reyes de la Cruz, C. (2011). Las microempresas eje del desarrollo económico. El caso de Villahermosa, Centro, Tabasco. *Memorias de la Semana de Divulgación y Video Científico 2011*, 275-278.
- Sánchez, S., y Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(2), 133-146. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90947653008>
- Sánchez, Y., Zerón, M., y Mendoza, G. (2015). Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las pyme del centro de Tamaulipas en México. *Dimensión Empresarial*, 12(3), 41-55.
- Santis-Puche, M. A. (2021). Los factores clave de la competitividad en el sector hotelero: una propuesta desde la Teoría de los Recursos y Capacidades (VBR). *Revista Científica Anfibios*, 4(1), 53-64.
- Secretaría de Economía, D. (2015). Informe de actividades 2015. Villahermosa, Tabasco, Secretaría de Economía.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Harper & Row, Publisher.
- Şener, S., Savrul, M., y Aydın, A. (2014). Structure of Small and Medium-Sized Enterprises in Turkey and Global Competitiveness Strategies. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 150, 212-221.
- Silver, L., Lindemann, E., y Wagner, S. M. (2012). Tangible and intangible resource inequity in customer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(8), 611-622.

- Soler Cárdenas, S. F., y Soler Pons, L. (2012). Usos del coeficiente alfa de Cronbach en el análisis de instrumentos escritos. *Revista Med Electrón*, 34(01), 1-6.
- Suárez, J., y Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, (15), 63-89. https://www.researchgate.net/publication/28257837_La_teoria_de_los_recursos_y_las_capacidades_un_enfoque_actual_en_la_estrategia_empresarial
- Suárez, M. G., y Mandujano, J. C. (2011). Análisis de la infraestructura turística del municipio de Tenosique, Tabasco, como alternativa de desarrollo local, *Memorias de la Semana de Divulgación y Video Científico 2011*, 272-274.
- Sune, A., y Gibb, J. (2015). Dynamic capabilities as patterns of organizational change. *Journal of Organizational Change*, 28(2), 213-231.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <http://www.jstor.org/stable/20141992>
- Taxis, M., Mungaray, A., Ramírez, M., y Ramírez, N. (2011). Aprendizaje en microempresas de Baja California. *Estudios Fronterizos, nueva época*, 12(23), 95-116.
- Vahdat, S. (2022). The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era, *Kybernetes*, 51(6), 1-24. <https://doi.org/10.1108/K-04-2021-0333>
- Valdés, J. A., y Sánchez, G. A. (2012). Las mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberíforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156.
- Vila, N., Kuster-Boluda, I., & Escamilla, M. A. (2015). Formación para fuerza de ventas mexicana. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 358-372. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28042299007>
- Villarreal, F. J. (2012). Logística Integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del Sector Calzado. *Nova Scientia*, 4(8), 165-202. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203324394010>
- Wang, H.-L. (2014). Theories for competitive advantage. *Being Practical with Theory: A Window into Business*, Theori, 33-43.
- Warnier, V., Weppe, X., y Lecocq, X. (2013). Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*, 7(51), 1359-1379.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wonglimpiyarat, J. (2015). Challenges of SMEs innovation and entrepreneurial financing. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(4), 295-311. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-04-2015-0019>

- Ynzunza, C. B., y Izar, J. M. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 1(58), 169-197.
- Ynzunza, C. B., Izar, J. M., y Ávila, R. (2013). Recursos y capacidades de tecnología y desempeño organizacional. *Conciencia Tecnología*, (46), 36-42. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94429298007>
- Zapata, G. J., y Hernández, A. (2014). Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(68), 735-759. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29032819007>
- Zárate, M. D., Zárate, A., López, H., y Valentin, L. (2012). Impacto del flujo de efectivo y del pago de impuesto en las pymes: una visión metafórica. *Ideas CONCYTEG*, 7(79), 123-143.

ANEXOS

Anexo. Cuestionario sobre los factores que influyen en los recursos y capacidades (Newbert, 2008).

El presente cuestionario tiene el objetivo de recabar información sobre los recursos y capacidades en las pymes. Los datos que se obtengan serán confidenciales y de carácter investigativo. Se solicita que al contestar cada una de las preguntas lo haga de la forma más sincera, confiable y veraz posible. Los resultados que se obtengan se utilizarán con fines académicos.

1. Datos generales

Escriba su edad y marque con una “X” el género al que pertenece

EDAD:		GÉNERO:	Masculino	Femenino
--------------	--	----------------	-----------	----------

- Elija y marque con una “X” su nivel de estudio obtenido

Ninguno	Nivel básico	Bachillerato	Licenciatura	Estudios de posgrado
---------	--------------	--------------	--------------	----------------------

- Elija y marque con una “X” el giro de su empresa.

GIRO DE LA EMPRESA	Industria	Comercio	Servicios
---------------------------	-----------	----------	-----------

- Escriba de forma clara la cantidad de personas que emplea en su empresa y sus años de servicio.

CANTIDAD DE PERSONAS EMPLEADAS		AÑOS DE SERVICIO	
---------------------------------------	--	-------------------------	--

2. Instrucciones. A continuación, se presentan algunas preguntas que nos ayudarán a comprender cómo utiliza usted sus recursos y capacidades. Al responder estas preguntas, seleccione su respuesta con base en las siguientes definiciones:

Recursos: Son activos tangibles o intangibles que una empresa posee o a los que tiene acceso. Las clases importantes de recursos son las siguientes:

1. Recursos financieros: capital, efectivo, utilidades retenidas, etc.
2. Recursos humanos: formación, experiencia, juicio, inteligencia, relaciones de los empleados individuales, etc.
3. Recursos intelectuales: patentes, derechos de autor, marcas comerciales, secretos comerciales, etc.
4. Recursos organizativos: relaciones con otras empresas (como socios, proveedores, compradores, acreedores), canales de distribución, cultura corporativa, etc.
5. Recursos físicos: tecnología física, planta y equipo, ubicación geográfica, materias primas, etc.

Capacidades: Son los procesos intangibles (como habilidades, conocimientos técnicos, experiencia, diseños, gestión, etc.) con los que una empresa explota recursos en la ejecución de sus operaciones cotidianas

- En una escala tipo Likert de cuatro puntos que va de mucho peor a mucho mejor.

RENDIMIENTO				
Comparado con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, ¿cómo compararía usted el desempeño de mi organización de los últimos 3 años? en términos de:	Mucho peor	Peor	Mejor	Mucho mejor
Mercadotecnia				
Crecimiento en las ventas				
Rentabilidad				

RENDIMIENTO

Cuota de mercado

- En una escala tipo Likert de cinco puntos que va desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo.

VENTAJA COMPETITIVA

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
VC1. La forma en que mi empresa combina los recursos y capacidades le permite reducir los costos a un nivel altamente competitivo en cuanto a:					
a. Recursos financieros y capacidades.					
b. Recursos físicos y capacidades.					
c. Recursos humanos y capacidades.					
d. Recursos y capacidades intelectuales.					
e. Recursos y capacidades organizacionales.					
VC2. La forma en que mi empresa combina recursos y capacidades le permite explotar todas las oportunidades del mercado objetivo.					
a. Recursos financieros y capacidades.					
b. Recursos físicos y capacidades.					
c. Recursos humanos y capacidades.					
d. Recursos y capacidades intelectuales.					
e. Recursos y capacidades organizacionales.					

VC3. La manera en que mi empresa combina recursos y capacidades le permite defenderse contra todas las amenazas competitivas conocidas en cuanto a:					
a. Recursos financieros y capacidades.					
b. Recursos físicos y capacidades.					
c. Recursos humanos y capacidades.					
d. Recursos y capacidades intelectuales.					
e. Recursos y capacidades organizacionales.					
VALOR					
V1. Considerando los recursos que mi empresa posee y a los que tiene acceso, si mi empresa tuviera otras capacidades, podría reducir aún más sus costos en cuanto a:	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
a. Capacidades para explotar recursos financieros.					
b. Capacidades para explotar recursos humanos					
c. Capacidades para explotar los recursos intelectuales.					
d. Capacidades para explotar recursos organizativos.					
e. Capacidades para explotar recursos físicos.					

V2. Teniendo en cuenta las capacidades de mi empresa, si mi empresa tuviera acceso a otros recursos, podría reducir aún más sus costos en cuanto a:				
a. Recursos financieros.				
b. Recursos humanos.				
c. Recursos intelectuales.				
d. Recursos organizativos.				
e. Recursos físicos.				
V3. Considerando los recursos que mi empresa posee y a los que ha tenido acceso, si tuviera acceso a otras capacidades, estas permitirían aprovechar las oportunidades de mercado objetivo en cuanto a:				
a. Capacidades para explotar recursos financieros.				
b. Capacidades para explotar recursos humanos.				
c. Capacidades para explotar los recursos intelectuales.				
d. Capacidades para explotar recursos organizativos.				
e. Capacidades para explotar recursos físicos.				
V4. Teniendo en cuenta las capacidades de mi empresa, si esta poseyera o tuviera acceso a otros recursos, podría aprovechar mejor las oportunidades del mercado objetivo.				
a. Recursos financieros.				
b. Recursos humanos.				

c.	Recursos intelectuales.				
d.	Recursos organizativos.				
e.	Recursos físicos.				
V5. Teniendo en cuenta los recursos que mi empresa posee y a los que ha tenido acceso, si tuviera acceso a otras capacidades, ésta podría defenderse mejor contra las amenazas competitivas conocidas.					
a.	Capacidades para explotar recursos financieros.				
b.	Capacidades para explotar recursos humanos.				
c.	Capacidades para explotar los recursos intelectuales.				
d.	Capacidades para explotar recursos organizativos.				
e.	Capacidades para explotar recursos físicos.				
V6. Teniendo en cuenta las capacidades de mi empresa, si mi empresa tuviera acceso a otros recursos, esta podría defenderse mejor contra las amenazas competitivas conocidas.					
a.	Recursos financieros.				
b.	Recursos humanos.				
c.	Recursos intelectuales.				
d.	Recursos organizativos.				
e.	Recursos físicos.				

RAREZA

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
R1. En comparación con empresas con capacidades similares, mi empresa utiliza sus capacidades para explotar recursos muy diferentes al intentar reducir costos, aprovechar las oportunidades del mercado y/o defenderse contra amenazas competitivas en cuanto a:					
a. Recursos financieros.					
b. Recursos humanos.					
c. Recursos intelectuales.					
d. Recursos organizativos.					
e. Recursos físicos.					
R2. En comparación con las empresas que poseen o tienen acceso a recursos similares, mi empresa explota sus recursos con capacidades muy diferentes al intentar reducir costos, aprovechar oportunidades de mercado y/o defenderse contra amenazas competitivas.					
a. Capacidades para explotar recursos financieros.					
b. Capacidades para explotar recursos humanos.					
c. Capacidades para explotar los recursos intelectuales.					
d. Capacidades para explotar recursos organizativos.					
e. Capacidades para explotar recursos físicos.					

<p>R3. En comparación con los competidores de mi empresa, mi firma explota combinaciones de recursos y capacidades muy únicas al intentar reducir costos, explotar oportunidades de mercado y / o defenderse contra amenazas competitivas.</p>				
<p>a. Recursos financieros y capacidades.</p>				
<p>b. Recursos físicos y capacidades.</p>				
<p>c. Recursos humanos y capacidades.</p>				
<p>d. Recursos y capacidades intelectuales.</p>				
<p>e. Recursos y capacidades organizacionales.</p>				

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Jesús Chan Hernández

Profesor Investigador adscrito a la División Académica Multidisciplinaria de los Ríos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Es licenciado, maestro y doctor en Administración, con más de diez años de experiencia en docencia superior. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI) Nivel Candidato y al Sistema Estatal de Investigadores del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco. Es Académico Certificado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Desarrolla investigación en mipymes, gestión de la calidad y procesos administrativos, con experiencia en trabajo de campo, publicación científica y participación en congresos nacionales e internacionales.

Wilfrido Miguel Contreras Sánchez

Secretario de Investigación, Posgrado y Vinculación

Pablo Marín Olán

Director de Difusión y Divulgación Científica y Tecnológica

Analuisa Kú Ortíz

Jefa del Departamento Editorial de Publicaciones No Periódicas
