



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

La identificación de perfiles estratégicos en la PYME, ventaja que propicia competitividad

M. EN F. MARÍA ANGÉLICA CRUZ REYES¹
M. EN C. ANA LILIA CORIA PÁEZ*
ING. BRICIO CRUZ REYES²

Resumen

La PYME se enfrenta a múltiples problemas entre los que se encuentran la insuficiencia de mecanismos para su sostenimiento y la casi nula visión empresarial; por lo que el aprendizaje puede ser ventaja que propicie competitividad. El objetivo de la investigación es identificar cuáles son los perfiles estratégicos en la PYME, que favorezcan la mejora en la productividad y el nivel de ventas como detonadores de competitividad. Se diseñó y validó el método a aplicar y se organizaron técnicas de diagnóstico para conocer los objetivos estratégicos.

Los hallazgos obtenidos dicen que el 33% tienen un perfil agresivo otro 33% es defensivo mientras que el 17% de ellas son competitivas o conservadoras. La invitación para las unidades analizadas es el crecimiento y no la sobrevivencia ya que la mayoría de las PYME estudiadas describen que su objetivo estratégico es el aumento de las ventas y de la productividad.

Palabras clave: perfil estratégico, PYME, crecimiento, ventaja competitiva

Abstract

The PYME are facing many problems among which are inadequate mechanisms to support and almost no corporate vision, so that learning can be conducive to competitive advantage.

The objective of the research is to identify strategic profiles in PYME that will improve productivity and sales levels as detonators to competitiveness. We designed and validated a method to implement and diagnostic techniques were organized to meet strategic objectives.

The findings say that 33% have an aggressive profile another 33% is defensive while 17% of them are competitive or conservative. The invitation for the units tested is the growth and survival as most of PYMEs surveyed describe their strategic goal is to increase sales and productivity.

Keywords: strategic profile, PYME, growth, competitive advantage

Introducción

¹ Instituto Politécnico Nacional/ ESCA Unidad Tepepan

² Instituto Politécnico Nacional/ ESCA Unidad Santo Tomas

De acuerdo a las experiencias internacionales y desde el punto de vista técnico existen argumentos para describir la debilidad de la micro, pequeña y mediana empresa (PYME). La observación y el análisis de la información disponible sobre el comportamiento internacional de estas organizaciones revelan que la más grave manifestación se presenta en la elevada "mortalidad infantil".

El objetivo de la presente investigación es: identificar cuáles son los perfiles estratégicos en la PYME, los cuales propicien al logro de la mejora en la productividad y crecimiento en el nivel de las ventas como detonadores hacia la competitividad.

Para ello se delineó y validó un método para la identificación del perfil de la estrategia y se organizaron técnicas de diagnóstico para conocer cuáles son los objetivos estratégicos de las empresas estudiadas. Es una investigación aplicada con alcance descriptivo.

En cuanto a los referentes teóricos se consideraron a aquellos cuyas temáticas son la dirección estratégica, cultura empresarial y competitividad así como aquellos teóricos que refieren al aprendizaje e innovación como parte de la ventaja competitiva, se presenta asimismo el contexto de la PYME con la finalidad de explicar la importancia de dicho sector para la economía mexicana.

Los resultados de la investigación muestran que la PYME estudiada aún considera que el crecimiento de ventas y de la productividad son elementos que indican éxito en la gestión empresarial pero también son detonadores de competitividad; el perfil estratégico identificado se encuentra entre agresivo y defensivo son pocas las empresas que se comportan de manera competitiva o conservadora.

Contexto

La PYME, parte del sector empresarial mexicano, enfrenta la amenaza de desaparecer por el desplazamiento que han sufrido dentro de la cadena de suministros, así como por la carencia de mecanismos efectivos para fortalecer y promover su desarrollo, el cual les ha impedido ingresar al gran mundo competitivo que demanda la apertura de mercados, los retos económicos y culturales; entre las múltiples acciones a llevarse a cabo y la cual se considera podrá producir fruto para impulsar su permanencia es la capacidad de las personas por aprender.

Las PYME, considerando los estudios de varias investigaciones (Ruiz, 1995; Skertchly, 2000; Guillen P., 200); Pomar, 2001; García L., 2001; Arechavala, 2003 y 2001; Martínez, 2005),

concluyeron que cuentan con una peculiar forma de administración que puede caracterizarse por la organización informal, En general tienen un desconocimiento de lo que implica planear, organizar, dirigir y controlar.

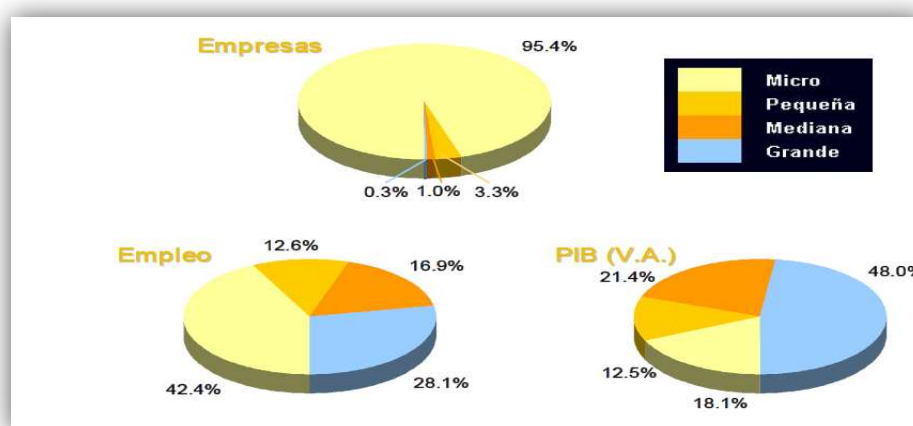
En la mayoría de los casos la tecnología utilizada es poco especializada y sus sistemas de producción son tradicionales, carecen de garantía económica.

De hecho el concepto de pequeña empresa se puede distinguir plenamente por sus implicaciones en: la capacidad administrativa, de financiamiento e inversión, cultura empresarial, de flexibilidad para adaptarse a los mercados y a las políticas económicas.

En México la Ley General de Competitividad para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa – MIPYMES- (2012), las define como aquellas empresas que no exceden los \$4,600,000.00 de pesos en ventas y 250 empleados dichos toques se relacionan con el sector al que pertenecen.

En tanto que la Secretaria de Economía (SE), menciona que la PYME³ genera el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuye con el 71.9% de los empleos formales la trascendencia de este tipo de empresas puede distinguirse a través del resumen de los resultados de los censos económicos 2009 del INEGI, el cual señala que existen en nuestro país 5, 144,056 empresas, de las cuales el 99.7% son PYME.

Figura 1. PYME, número, empleo y PIB



Fuente: <http://www.compite.org.mx/otros/IMPORTANCIAPYMES.pdf>, con referencia a la Subsecretaria para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaria de Economía.

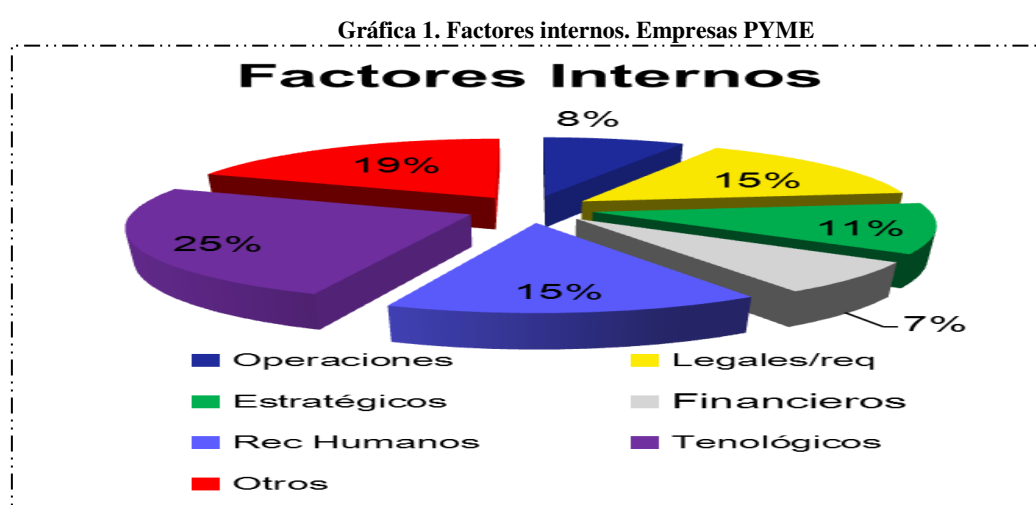
Pero a pesar del aporte al PIB, la PYME se ha visto mermada por diversos factores externos e internos, no genera valor agregado. García P. D. (2004) menciona que la problemática de la

³ Para el presente trabajo cuando se refiere a la PYME también se considera que puede ser Mi PYME

PYME es por el marco de inestabilidad macroeconómica (inflación, devaluación y tipo de cambio).

A decir de especialistas del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (2009), “no hay políticas públicas adecuadas para apoyar a las PYME, a pesar de que en el país el 97% de los negocios son empresas micro, pequeñas o medianas y su promedio de vida es de apenas dos años”.

Y el observatorio PYME México, dice que las empresas pequeñas y medianas quiebran por problemas en los factores internos, ya que entre los procesos y tecnología alcanza 40%. Ver gráfica 2



Fuente: Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía: [en línea] <http://www.compite.org.mx/otros/IMPORTANCIAPYMES.pdf> con referencia a la.

Al respecto García P.D. (2004) refiere que mientras una empresa grande tiene mayor inserción y experiencia en los mercados internacionales, la PYME explota las ventajas de comportamiento en cuanto a la baja burocracia, sistema informal de comunicación y la flexibilidad, así como el dinamismo por su propia naturaleza.

Como se observa la PYME también reúne cualidades y características de flexibilidad; se adapta con mayor facilidad al ambiente económico actual distinguido por el dinamismo que en términos de economía y finanzas provoca incertidumbre y acentúa la dificultad para predecir que sucederá en el futuro.

La economía clásica de Adam Smith, (Trad. Ortiz, A., 2012), describe que las organizaciones generan conocimientos conforme nacen, crecen y se desarrollan como entes económicos.

En tal sentido se puede decir que para competir y crear una ventaja competitiva, la dirección estratégica ha establecido un justificado campo de investigación para mejorar la práctica directiva.

Es así que la evolución de la investigación en estrategia y considerando al desarrollo organizacional como tal, han emergido una gran variedad de enfoques sobre la forma de organizar, interpretar y actuar estratégicamente en una organización.

Por lo anterior, no sólo la PYME sino las grandes organizaciones deben contar con herramientas económico administrativas y de mercado para resurgir o mantenerse, necesitan de innovaciones y técnicas con visión estratégica para lograr ser competitivas y contribuir al desarrollo económico del país, para ello se recurre a diferentes enfoques para administrarlas, entre ellos la gestión empresarial, la planeación estratégica y el desarrollo organizacional.

El pensamiento estratégico, cultura empresarial

Las condiciones macroeconómicas, culturales y tecnológicas han cambiando a través del tiempo y de acuerdo a las políticas económicas para el crecimiento y desarrollo de los países; las empresas se han adaptado a tales cambios.

Por ejemplo, cuando se invento el arado; los factores estratégicos para la organización fueron la abundancia y la calidad de la tierra, después con la aparición de la maquina de vapor y la industrialización de los productos esos factores se complementaron con la utilización de la maquinaria y la mano de obra especializada, se propicio entonces la producción en serie; pero en la actualidad ante un mundo globalizado por los mercados caracterizado por el cambio veloz y constante, dichos factores se transformaron para integrar al activo intangible -capital intelectual- y las expectativas del cliente. En este sentido la capacidad para aprender más rápido que la competencia en base a la percepción del cliente es fundamental para generar diferencias ante el mercado. (Villarreal, R. & Villarreal, T. 2003).

Y como se refirió anteriormente en la actualidad las organizaciones se enfrentan a escenarios de negocios altamente demandantes que requieren reconstruir caminos, innovar para la competitividad; la creatividad es quizás la única ventaja competitiva, asumir este enfoque, implica una visión estratégica de competencia en contextos locales, globales y complejos en tal sentido la creatividad estimula la innovación científica y tecnológica, eleva la productividad y se difunde una cultura de eficiencia para el desarrollo económico.

Sin embargo las necesidades de la organización en todo momento se centran en vender más, con calidad para disminuir costos y satisfacer las necesidades del cliente; en tal sentido se recurre a la filosofía de Matsushita Konosuke conocido como Keieino Kamisan >>el genio de la gestión<< la cual se basa en la idea de que la industria y los negocios tienen el deber de satisfacer las necesidades de la sociedad, y el beneficio que se obtiene de ello es legítimo y necesario, en decir cuanto mayor es el grado en que la empresa cumpla con su deber, mayor será el beneficio. (Cleary 2007). Pero, ¿cómo se logra?

En tal contexto Savall, H y Zardet, V. (2009), indican que para lograr el crecimiento de la empresa, lo que se requiere es la reflexión estratégica del actor previsor, es decir; el director de la organización debe tomar decisiones en base a la observación íntima y profunda de su empresa, así como de la visión amplia sobre los mercados y el entorno para el análisis y decisión. (Inteligencia y pertinencia estratégica respectivamente).

Por otro lado Hamel y Prahalad, (1999), mencionan que el verdadero problema en la actualidad radica en identificar la competencia entre rezagados y retadores, los no innovadores y los que sí lo son, los apáticos y los imitadores vs. Los imaginativos y creativos.

Lo anterior implica poner en marcha el “*pensamiento estratégico*”, llevar a cabo un proceso desde la alta dirección y hasta las bases de la operatividad con la finalidad de lograr metas y objetivos para el desarrollo y progreso de la empresa, con características distintivas como la creatividad, aprendizaje e innovación, con visión a la identificación de oportunidades para el futuro, en este sentido no está excluida la PYME.

Cabe señalar que la perspectiva de la innovación y la creatividad es en cuanto a la aplicación de los conocimientos como un esfuerzo continuo de largo plazo, considerando que el aprendizaje quizás es la única ventaja para lograr competitividad en las organizaciones; existen diversas formas de lograrla tales como la capacitación, mejora continua, planeación estratégica, cambio organizacional, entre otras, sin duda acciones que estimulan la creación científica y tecnológica para elevar de manera significativa la productividad.

A decir de Villareal, R., (2007) para transitar al desarrollo competitivo se deben formar técnicos especializados, trabajadores del conocimiento y conformar alianzas para la capacitación entre los miembros de la empresa. La organización que sea capaz de aprender más rápido que la competencia, podrá ser más competitiva.

Bajo este enfoque; a través de la educación se logrará la innovación para el desarrollo, bajo el entendido que innovación es cambio, desarrollo o transformación, para Nonaka & Takuchi (1995) consiste en un continuo proceso de aprendizaje por el cual las empresas generan nuevos conocimientos tecnológicos. Es un proceso de retroalimentación de ida y vuelta entre sus distintas áreas. Pero además, involucra interacciones entre proveedores, clientes, centros de investigación, Instituciones de Educación Superior (IES), comunidades y en general con sus grupos de interés.

También se considera para este presente trabajo que ser globales significa ser capaz de negociar, identificar y amortiguar los riesgos que puedan tener impacto en los resultados de la gestión empresarial a través de la productividad y competitividad, coadyuvando así a la transformación social de ellas.

Asimismo estrategia se conceptualiza como la acción planeada que emana del análisis de los factores internos y externos de la empresa así como de la alineación con la misión, necesidades y objetivos de la organización de tal manera que dichos elementos le dan la viabilidad para ejecutarse y en un futuro retroalimentarla con el fin de que esta tenga una perspectiva de rentabilidad y competitividad.

Pero también es un proceso de: concepción, formal, analítico, visionario, mental, emergente, de negociación, colectivo, reactivo o de transformación. (Mintzberg, 1999) dependiendo de las necesidades de la propia organización

La estrategia como proceso se logró definir los elementos básicos como: la misión, la visión, los objetivos y los valores. (Foster, 2000)

En lo referente a la ventaja competitiva se supone como el factor clave de éxito reconocido en la empresa que hace la diferencia entre la empresa y su competencia; la conlleva a un resultado planeado incrementando su valor económico.

Metodología

Es una investigación aplicada, con alcance descriptivo para referir la situación estratégica de la PYME a través de la representación de las actividades, objetos o procesos.

La pregunta de investigación a responder es: ¿Cuáles son los perfiles estratégicos en la PYME que logren la mejora en la productividad y crecimiento en el nivel de las ventas?

Para lograr el objetivo de identificar los perfiles estratégicos en la PYME, que propicien la mejora en la productividad y crecimiento en el nivel de las ventas se consideraron los antecedentes de investigaciones anteriores, la metodología de vinculo entre las empresas PYME y la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) Tepepan del IPN (fase 1 y 2) así como el diseño de los instrumentos de recolección de la información de campo, validación y aplicación de los mismos. No sin antes validar el método que se aplicó a las empresas estudiadas el cual consto de tres fases, la tercera a su vez abarco cinco etapas.

Una vez establecido el objetivo se planteó la hipótesis de la investigación la cual se describió como: la identificación de perfiles estratégicos en la PYME, de acuerdo al sector al que pertenecen, asegura el cumplimiento de los objetivos estratégicos de crecimiento en productividad y ventas así como la disminución de costos.

Por lo que la variable dependiente son los perfiles estratégicos: agresivo, defensivo, competitivo y conservador, mientras que las variables independientes son: productividad, ventas y costos.

A continuación se presenta el método seguido: **Primera fase:** se analizo a las empresas micro y pequeñas de la demarcación de la delegación política de Tlalpan e Iztapalapa (Asociación de Micro industriales de Tlalpan, A.C. y la Asociación de Empresarios de Iztapalapa, A.C.). Con ello, se derivó la primera investigación sobre la operatividad de la microindustria.

Segunda fase: se diseño la metodología que permitió la construcción de una vinculación cooperativa, la cual diera acceso a la información necesaria para el análisis correspondiente, que generara la posibilidad de adentrarse en la cultura empresarial de cada PYME participante, con ello volcar al grupo de docentes e investigadores a la aplicación de alternativas de solución a distintos problemas de forma ágil y económica.

- I. El método construido para la atención de las distintas problemáticas se basó en facilitar, al empresario, el establecimiento de sistemas de información para potenciar la eficiencia en los procesos operativos, fortalecer sus habilidades en la gestión empresarial, para lo cual se realizaron las siguientes acciones-incluidas en la tercera etapa:-

Tercera etapa: se valido el método (ver figura 2) y el conjunto de técnicas e instrumentos que se utilizaron en las empresas estudiadas, con la finalidad de obtener información veraz y confiable.

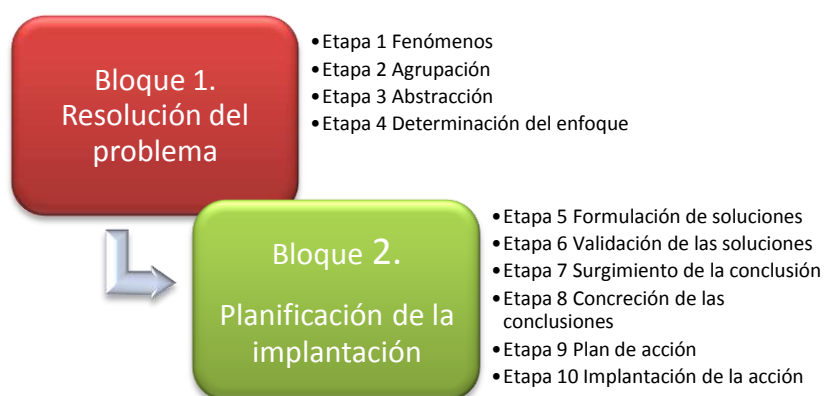
- I. Para validar el proceso que se utilizó en las empresas estudiadas, se diseño un cuestionario que se aplicó 8 consultores, después de haberlo piloteado a través de la

técnica de jueceo entre investigadores cuya temática de trabajo es la PYME. Los elementos a revisar fueron: el lenguaje, confiabilidad y objetividad. Consto de preguntas con opción múltiple y tipo Likert. Cuyos criterios fueron: datos generales del consultor, herramientas para determinar un plan estratégico, papel de los elementos estratégicos en la cultura empresarial, aplicabilidad en la PYME.

- II. Para la etapa “Conociendo de primera mano a la PYME” En esta primera etapa se identificó quién es la empresa, cuál es su génesis, cuánto tiempo ha estado en el mercado, a que se dedica y cuál es su negocio entendiendo este término como la esencia de la actividad.
- III. Para el paso de: ¿Cuál es el problema? se realizaron entrevista con el (la) dueño de la empresa, se realizó la observación directa en las instalaciones de las empresas y se solicitó la documentación para confrontar los datos con lo dicho por el director y los hallazgos encontrados en “conociendo de primera mano a la PYME”. Posteriormente se aplica la mecánica propuesta por Joseph Lufh y Harry Ingham con la “*ventana de Johari*”, cuya finalidad es determinar el sistema de comunicación a través de la identificación de ¿cuánto se conocen asimismo en la empresa y cuál es la percepción de los entes externos?
- IV. Tercera etapa: “Los elementos estratégicos” se utilizaron las mismas técnicas de análisis en todas las empresas estudiadas, tales como la evaluación de los factores externos, internos, análisis de atractividad, madurez y competitividad de acuerdo a Ramírez & Cabello (1997). Asimismo se conformo una línea de tiempo para identificar los antecesdes y evolución de las empresas. Se estudiaron también la misión, visión, objetivos y valores de las organizaciones.
- V. En la cuarta etapa “identificación del perfil estratégico se utilizó la matriz del perfil estratégico y la evaluación de la acción, se considero la *fuerza financiera* (FF) y una *ventaja competitiva* (VC) como factor interno y la *estabilidad del ambiente* (EA) junto a la *fuerza de la industria* (FI) como factores externos al proporcionar un valor se determina el cuadrante en donde se ubica la empresa, dando así paso a la estrategia.
- VI. Una vez analizados los datos emanados de las etapas anteriores se presenta la propuesta de la estrategia como proceso y en base al perfil estratégico.

Cabe señalar que la identificación y resolución de problemas (figura 2), se realizó en conjunto con los directores de las empresas y estudiantes de la maestría de la ESCA Tepepan, bajo el esquema de que un líder de proyectos estratégicos se concentra en visualizar los puntos clave de éxito de la organización.

Figura 2. Etapas para la identificación y resolución de problemas



El método diseñado y validado para la identificación de estrategias para la PYME, aborda el bloque 1 en su totalidad y las etapas 5,6 y 7 del bloque 2 de la figura 1.

Figura 3. Etapas para la identificación de estrategias en la PYME



Fuente: Elaboración propia con base a diferentes autores de administración y dirección estratégica.

Resultados

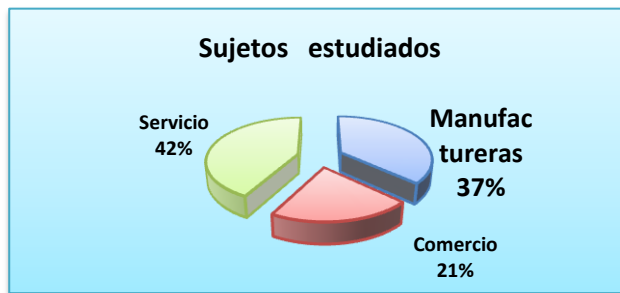
El proceso descrito en el apartado de la metodología, se aplicó a 22 empresas. A continuación se presentan los hallazgos derivados.

I. Conociendo de primera mano a la PYME: Se conocieron las generalidades de las PYME, como unidades de análisis: son micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en el Distrito Federal, que cuentan con registro federal de contribuyentes, la población se integró por aquellas empresas que expresaron y aceptaron ser parte de este estudio.

1. Son empresas PYME, con personalidad jurídica propia e identificadas como personas físicas con actividad empresarial o Sociedades Anónimas.

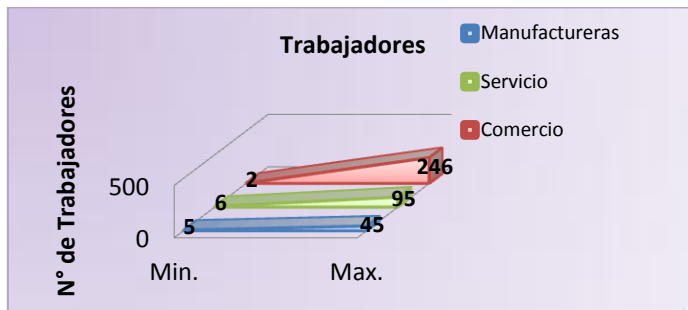
- De las 22 empresas entrevistadas el 46% se encuentra en el sector servicios, el 36% en el manufacturero y el 18% restante en el de comercio.

Gráfica 2. No. PYME estudiadas por sector



- El rango de empleados que contratan está entre 10 y 246, siendo el sector de comercio el que contrate menos trabajadores.

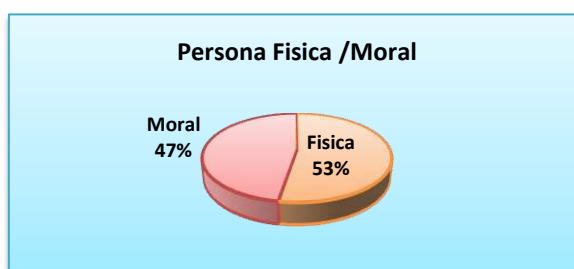
Gráfica 3 No. PYME estudiadas por trabajadores contratados por ellas



Fuente: Entrevista con los dueños de las PYME estudiadas.

- El 62% de las empresas están dadas de alta como personas físicas con actividad empresarial, el resto son sociedades anónimas.

Gráfica 4. Situación fiscal de las PYME estudiadas

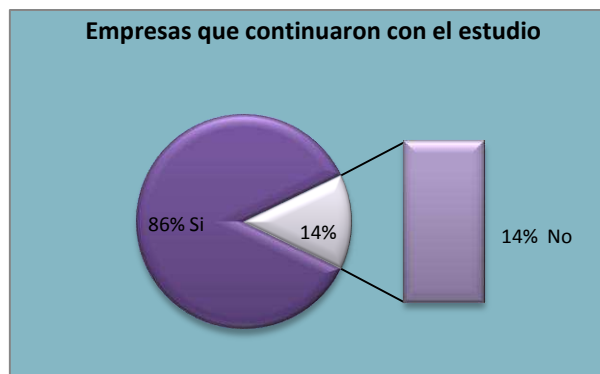


Fuente: Revisión de documentos proporcionados por las PYME estudiadas.

II. ¿Cuál es el problema?- Identificación de la cultura organizacional: Incluye la capacidad comunicativa para retroalimentar y realizar cambios:

De las 22 PYME que aceptaron ser analizadas solo 19 decidieron continuar a raíz de los resultados de la ventana de Johari.

Gráfica 5. Determinación de la muestra después de la aplicación de la ventana de Johari.



Fuente: Método para la construcción de la ventana de Johari.

Para dar pausa a la siguiente etapa, se realizaron tres preguntas básicas: *¿qué, cómo se hace? y a ¿quien se satisface?*

De las empresas que decidieron continuar el 100% respondió de manera inmediata la pregunta *¿qué y cómo?*, mientras que la última pregunta no supieron o no respondieron con claridad.

III. Los elementos estratégicos: Para la identificación del modelo de negocio a los entrevistados les fue difícil contestar, se les dificultó la comprensión de las preguntas. *¿A quién se dirige la empresa?, ¿cómo lo hace? y ¿con qué medios cuenta?*, por ello se tuvo que recurrir a estudiantes de la Maestría en Ciencias de la Administración para que apoyarán en la definición de conceptos básicos de mercadotecnia y comercialización.

Los estudiantes también apoyaron en las sesiones de trabajo para aclarar que significaban las preguntas para la identificación del modelo de negocio de sus empresas.

Elementos estratégicos: En cuanto a la relación que existe entre los objetivos y los requisitos para la integración de resultados, los entrevistados dicen conocer a su empresa y el objetivo prioritario es vender y producir más.

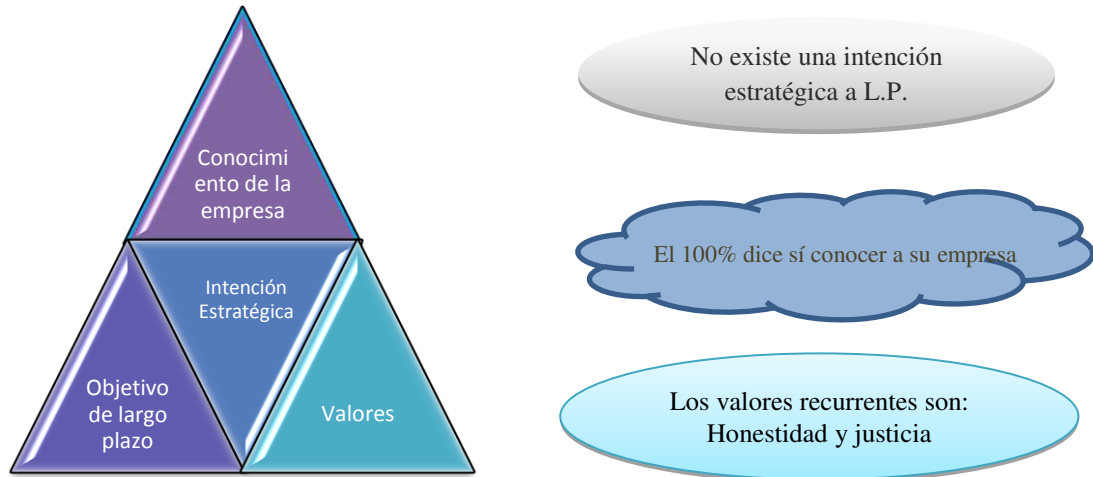
Al referirse a los objetivos de la empresa en cuanto al servicio, a las ganancias y al crecimiento de la empresa, un 40% mencionó que el crecimiento (aumento de ventas) tiene prioridad sobre la ganancia inmediata para garantizar la sustentabilidad a largo plazo de la empresa, otro 40% señaló que lo central es el servicio. Se observa en tal sentido que los empresarios consideran más importante el aumento de clientes y en el incremento de sus ventas, pero sin visualizar si existen ganancias o pérdidas en relación a ese ingreso.

Tabla 1. Definición de los objetivos de las empresas estudiadas.

3	1	4	5	2
Disminuir costos	Producir y vender más	Obtener mayores utilidades	Mantener al número de empleados actual	Aplicar las ganancias a proyectos de crecimiento
18.00%	47.00%	12.00%	0.00%	23.00%

Fuente: Entrevista con los dueños de las PYME estudiadas.

Figura 3. Los elementos estratégicos, una respuesta que contribuye a la gestión.

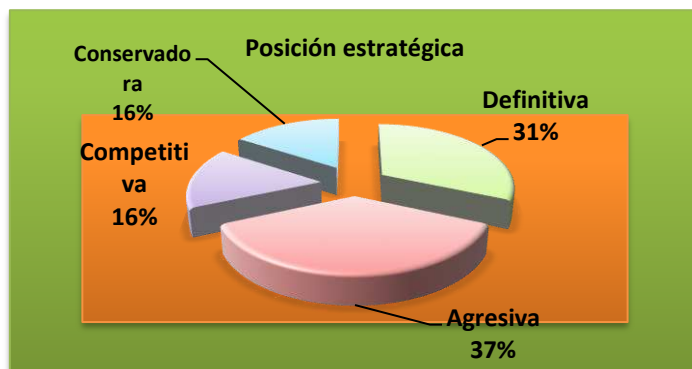


Fuente: Entrevista con los dueños de las PYME estudiadas.

IV. Etapa: Identificación del perfil estratégico

Los resultados dicen que el 33% de las PYME tienen un perfil agresivo o defensivo mientras que el 17% de ellas o son competitivas o conservadoras.

Gráfica 6. Determinación de la posición estratégica



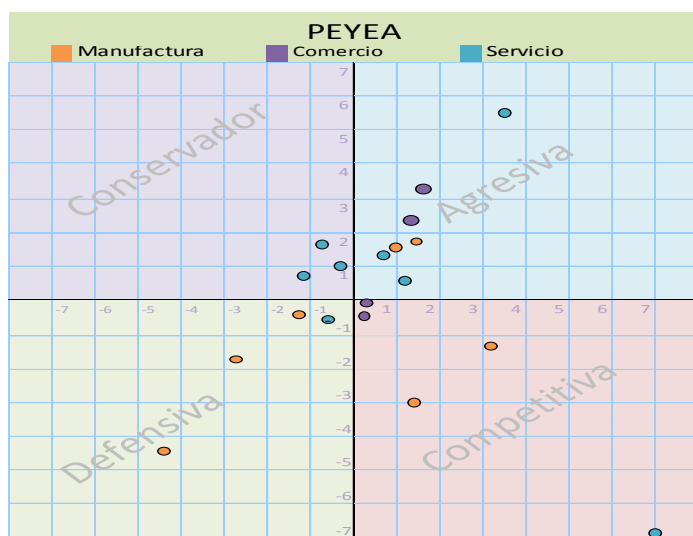
Fuente: Método de la matriz PE Y EA, análisis de la industria y entrevista con la PYME

Nota. Las empresas estudiadas aportaron información financiera, de clientes y de tipo legal y fiscal

Al realizar la segregación de perfiles con función al sector se obtuvo que las PYME manufactureras tienen un perfil defensivo en un 57.1%, agresivo sólo el 28.6 % y competitivo tan sólo 14.3%, implica que no son competitivas, tienen problemas financieros tampoco se identifican ventajas competitivas.

La PYME de comercio tiene un perfil agresivo en un 50.0% así mismo competitivo, lo que significa que las empresas tienen fortaleza financiera dentro de un sector económico estable y también se cuentan con ventajas competitivas. En cuanto a la PYME de servicio a estas se les identificó un perfil conservador en un 37.5% igual que un perfil agresivo y en un 25.0% en defensivo.

Figura 4. Dispersión del perfil estratégico por sector económico



Fuente: Método de la matriz PE Y EA, análisis de la industria y entrevista con la PYME

A continuación se muestra la tabla que define la estrategia a seguir de acuerdo a los objetivos de la PYME.

Tabla 2. Definición de la estrategia con función al PE Y EA.

Sector	Población		Perfil estratégico	Tipo de estrategia en función al objetivo
Manufactura	8	7	Agresiva	De Crecimiento (ventas)
			Defensiva	
			Competitiva	
Comercio	4	4	Agresiva	De productividad
			Competitiva	
Servicio	10	80	Agresiva	Disminución de costos
			Conservadora	
			Defensiva	
	22	19		

Fuente: Método de la matriz PE Y EA, análisis de la industria y entrevista con la PYME

De acuerdo al resultado de la $\chi^2 = 12.6186$ con grado de libertad de 4 y un nivel de confianza de .05 cuyo valor esperado es de 9.488, respecto a la relación que existe entre la variable perfil estratégico y las ventas, productividad o costos la hipótesis se acepta, con ello se aporta evidencia a favor de que la identificación del perfil estratégico para la PYME, asegura el

cumplimiento de los objetivos estratégicos de crecimiento en productividad y ventas así como la disminución de costos.

Cabe señalar que a decir de Hernández, S. (1999) una muestra de sujetos voluntarios infiere conclusiones con función a los sujetos que accedieron al estudio.

A continuación se muestra la determinación de la Ji cuadrada:

Tabla 3. Determinación de la Ji Cuadrada.

Determinación de ji cuadrada			
	$x^2 =$	Σ	$\frac{(fo - fe)^2}{fe}$
Perfil/sector	↑ vtas y prod	↓ Costos	Total
Agresivo	0.61456672	0.84502924	1.45959596
Defensivo	1.73684211	2.38815789	4.125
Competitivo	1.22488038	1.68421053	2.90909091
Conservador	1.73684211	2.38815789	4.125
	5.31313131	7.30555556	12.6186869
	Gl=	(r-1)(c-1)	
	Gl=	(4-1)*(2-1)	
	Gl=	4	
nivel de confianza		0.05	0.01
		9.488	13.277

Fuente: Elaboración propia con referencia a las bases de datos elaboradas en Excel

V. Propuesta

Una vez determinado el perfil estratégico se procede a nivel y validar el tipo de estrategia a proponer considerando el tipo de empresa y los recursos con los que cuenta, con la finalidad de que la estrategia corresponda a la realidad de la empresa y conlleve a los objetivos establecidos.

Se debe permear entre los directores de la PYME una cultura de trabajo planeado a largo plazo a través de la programación cursos básicos de administración estratégica.

Porter (2002), señala que la importancia en la identificación de estrategias en una empresa, obedece a los beneficios que sus líderes han detectado. Y la ventaja competitiva es sólo la estrategia de selección de actividades en el marco de un sistema de valores de la empresa.

Asimismo destaca que diseñar una estrategia consiste en crear una formula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas. La propuesta estratégica incluye: la construcción de los elementos estratégicos, la viabilidad para incrementar las ventas y/o disminuir costos.

Hoy en día es fundamental pensar en escenarios no sólo posibles sino probables y deseables; el pensamiento estratégico puede ser un elemento fundamental para ello ya que el mundo globalizado demanda flexibilidad (la tiene la PYME), capacidad de aprendizaje y conocimiento (Estudiantes de una IES) y visión para el futuro (el empresario PYME)

Conclusiones

1. La PYME puede surgir como un ente eficiente, por sus particularidades de adaptación a demandas específicas de productos que transforma, para ello se deben fortalecer las ya existentes a través del aprendizaje para innovación y el desarrollo; vinculando las IES y el sector productivo. Equilibrando el lenguaje universitario con el laboral.
2. Los hallazgos emanados dicen que la PYME manufacturera en su mayoría tiene un perfil defensivo, no necesariamente es negativo, ya que en el ámbito de los negocios la estrategia defensiva es esperar y en función al ataque se reacciona, también hay que considerar que la defensa es relativa, ya que el objetivo es la preservación.

Identificado el perfil estratégico, las debilidades y fortalezas de la PYME, los objetivos estratégicos; se puede lograr diferenciarlas en función a su competencia y delinear la ventaja competitiva para la obtención de rentabilidad sostenida. Se observó en los resultados que el 47% de las empresas estudiadas sólo les interesa producir y vender más, este hallazgo es un indicativo de trabajo a corto plazo, pero también de crecimiento.

3. Respecto a la relación que existe entre la variable perfil estratégico y las variables de ventas, productividad y costos, la hipótesis se acepta, con ello se aporta evidencia a favor de que la identificación de estrategias para la PYME, propiciara la implementación de acciones para el crecimiento en la productividad o ventas
4. También es de subrayar que una de las grandes dificultades en la presente investigación fue la definición del modelo de negocio, se trabajó en conjunto con los directores de la PYME (estos no lograron tal definición), por lo anterior se descubrió que una de las herramientas necesarias para este tipo de entidades es el marketing, esta área de conocimiento da cuenta de técnicas que coadyuvan y nivelan los fines de crecimiento, consolidación y visualización de nuevas oportunidades de mercado.

En la esfera de la responsabilidad social, las instituciones de educación superior a través de los programas de vinculación empresarial deben diseñar programas de asesorías individuales y grupales para mejorar las áreas funcionales de una organización, para lograr favorecer las condiciones de demanda global e innovación, que es aprender para la competitividad.

5. Siendo una investigación aplicada se logro vincular a estudiantes de posgrado con el sector productivo referido, ellos relacionaron los sustentos teóricos con las problemáticas de la PYME. Este estudio se puede prolongar con la finalidad de que las estrategias se implementen, se retroalimenten, observar sí se logra el crecimiento de la productividad y/o ventas de las PYME estudiadas.
6. Finalmente, propiciar el descubrimiento de puntos clave en las organizaciones para la ventaja competitiva y desarrollo del país, se puede lograr al aplicar conocimientos adquiridos en una IES. Así también a través de la vinculación cooperativa entre las partes interesadas gobierno, IES, proveedores, clientes, empresa y profesionales en la administración de negocios.

REFERENCIAS

Arechavala, R. (2001). *Formas de operación en pequeñas empresas del occidente de México: Los retos de la competitividad*. Revista de Contaduría y Administración . 189, 66-84.

Biblioteca de la Facultad de Derecho de la Universidad de Sevilla. (2012). La riqueza de las naciones de Adam Smith (Trad. Ortiz, A.) libro digital. Recuperado en junio 2012 de <http://stolpkin.net/spip.php?article696>. (Original en Inglés, 1794)

Benítez, H & Galicia E F. (2000). *Diagnóstico para conocer la operatividad de las microindustrias integrantes de la Asociación de Microindustriales de Tlalpan AMIT*, Manuscrito no publicado, Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional. D.F., México.

Benítez, H & Galicia E F. (2001) *Diseño de Estrategias para Establecer Cadenas Productivas*, Manuscrito no publicado, Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional. D.F., México.

Benítez, H et al (2004). *Diseño e Implementación de un Programa de talleres de Capacitación a empresas de la Asociación de Microindustriales de Tlalpan, A C.*, Manuscrito no publicado, Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional. D.F., México.

Biggs, J. (2005). *Calidad en el aprendizaje universitario*. Madrid, España: Narcea Ediciones.

Ciampa D. (1990). *Liderazgo Industrial*. México: Fondo Editorial Legis.

Clausewitz K.V. (1992). *De la guerra*. (Trad. De R.W. de Setero). Barcelona, España: Labor, S.A. (Original en alemán 1813)

Cleary, T (2007). *El arte de la estrategia*. USA: EDAF, S.L.

Day, G. (2000). *La organización que actúa en función del Mercado*. Bogotá, Colombia: Norma.

Emprender hacia el futuro (2011). *Qué es gestión empresarial*. Recuperado en agosto 2011 de: <http://gestorasempresariales.blogspot.mx/2011/04/que-es-gestion-empresarial.html>.

García P. D. (2004), *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (estado de Veracruz)*. México: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cantabria.

Garrido S. B. (2006), *Dirección Estratégica*, (2da. Ed.) Madrid, España: Mc Graw Hill.

Hamel, G. y Prahaland, C.K. (1999). *Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. (1ra. Ed.) (Trad. Rabasco E.) Barcelona, España: Ariel Sociedad Económica. (Original en inglés, 1994)

Hill, Ch. & Jones G. (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. (6ta. Ed.). (Trad. Ramos S.) D.F. México. (Original en Inglés, 2004).

Hitt, M. A., Duane, I. & Hoskisson (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización*. (5ta. Ed.) Edo. de México: Cengage Learning Editores, S.A. (Original en inglés, 2007).

Fernández M., Sánchez J. (1997). *Eficacia organizacional, concepto, desarrollo y evaluación*. España: Díaz de Santos, S.A.

Fundación Observatorio PyME (2007). La coyuntura de las PYMES industriales. Recuperado en 2011 de: http://www.observatoriopyme.org.ar/download/publicaciones/lra_coyuntural.pdf

Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Presidencia de la República (2000-2006). Programa de desarrollo empresarial. [en línea]. México Recuperado en: <http://www.lib.utexas.edu/benson/lagovdocs/mexico/federal/presidente/pnd/PNDmex01-06.pdf>

Hernández, S., Fernández C. y Baptista, L. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.

Horan, J. (2011). The IBM Global CIO Study 2011. Recuperado en 2011 de: https://www14.software.ibm.com/webapp/iwm/web/signup.do?source=stg-EMEA&S_PKG=ES1AS04W

Instituto Nacional de Estadística, y Geografía, México. (2009). Censos económicos 2009. Recuperado en 2011 de: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/mapaPC_UT.asp

Kotler, P., Lane, K. (2006), *Dirección de Marketing*. (1ª. Ed.) (Trad. Guerrero R.). D.F. México: Pearson Prentice Hall. (Original en inglés, 2006)

Ley General de Competitividad para la Micro, Pequeña y Mediana empresa, (2012) [en línea] de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf>

- Lock D. (1991). *Calidad total. Estrategias y técnicas*. México: Fondo Editorial LEGIS.
- Macías, S. (2008). La importancia de las PYMEs para el mercado mexicano. Recuperado en marzo de 2010 de: <http://www.compite.org.mx/otros/IMPORTANCIAPYMES.pdf>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B y Lampel, J. (2008). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. (1ª. Ed.) (Trad. Oklander A). Buenos Aires, Argentina: Granica. (Original en inglés)
- Nosnik A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. España: Gesbiblo, S.L.
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega. El arte de Japón en el mundo de los negocios*. (2da. Ed.) México: Ed Mc Graw Hill.
- Olivé, L. (2008). *El bien, el mal y la razón*. (1ª. Ed.) México: Paidós.
- Poch M. (2010). *La ventana de Johari ayuda a analizar la dinámica de las relaciones interpersonales*. [en línea], México. Recuperado en noviembre 2010 de <http://mireiapoch.wordpress.com/2010/04/05/la-ventana-de-johari-ayuda-a-analizar-la-dinamica-de-las-relaciones-interpersonales/>
- Ramírez, p. & Cabello, G. (1997). *Empresas competitivas, una estrategia de cambio para el éxito*. (1ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Real Academia Española (1992). *Diccionario de la lengua española* (21ra Ed) Madrid, España: Espasa-Calpe.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Á.C. E. *La creación de valor en la empresa*. Ediciones Deusto, S. A.
- Rojas, S. (2002). *Investigación social, teoría y praxis*. México: Plaza y Valdez.
- Stanton W., Etzel y Walter. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Savall, H. y Zardet, V. (2009). *Ingeniería estratégica, un enfoque socioeconómico*. (1ª. Ed.) (Trad. Pérez, P.). México: Ed. Universidad Autónoma Metropolitana. (Original en francés 1995).
- Senado de la República (2002) *Informe Anual*, México. Recuperado en febrero 2012 de: http://comunicacion.senado.gob.mx/historico/index.php?option=com_easygallery&act=photos&cid=2358&Itemid=112

Schermerhorn, J. (2005). *Comportamiento organizacional*, (1ª Ed). (Trad. García A.) D.F. México: Editorial Limusa S.A. de C.V. (Original en inglés)

Senge E. P. M. (1998). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (1ª. Ed.) (Trad. Gardini C.) México: Granica. (Original en inglés, 1990).

Torres, E. & García, K. (1999). Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa. [en línea] FUNDES ®. Recuperado en marzo 2006 de <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/658315750.pdf>

UPIICSA, IPN. (2010-2011), Antología del Diplomado Desarrollo de Habilidades para la Alta Dirección Módulo “Planeación Estratégica”. Manuscrito no publicado. México, D.F.

Valdés B. L. (1995). *Conocimiento es futuro*. (2da. Ed.) México: CONCAMIN.

Villarreal, R. & Villarreal, T. (2003). *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. (1ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.

Wheelen, T. & Hunger, J. (2007). *Administración estratégica*. (10ª. Ed.) (Trad. Sánchez M.A.) D.F., México: Pearson. (Original Inglés, 2006)

Zevallos, E. (2003). *Micro y medianas Empresas en América Latina* en Revista CEPAL, Abril. Pag. 53 – 70.

Zevallos, E. (2007). *Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina*. Bolivia: FUNDES Internacional. Recuperado de: http://books.google.com.mx/books?id=2LFIEf5_VmcC&pg=PA151&lpg=PA151&dq=Restricciones+del+entorno+a+la+competitividad+empresarial+en+Am%C3%A9rica+Latina.+Bolivia&source=bl&ots=OFFeg_QhD3&sig=mpHxlmP4ws4zyLcta7B8FCCRSOA&hl=es&sa=X&ei=GJNrUKWBCqPo2AXMkIHwAw&sqi=2&ved=0CCIQ6AEwAQ#v=onepage&q=Restricciones%20del%20entorno%20a%20la%20competitividad%20empresarial%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.%20Bolivia&f=false