



*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.

**El estilo directivo, la competencia y presencia internacional de las PyMEs: Caso Sinaloa**

**Área del conocimiento: Competitividad global**  
**Fuentes de conocimiento y la competitividad de pequeñas empresas**

**Participantes: Fernando Bojórquez Gutiérrez**  
**Alberto Bojórquez Gutiérrez**

**Universidad de Occidente**  
**Campus Culiacán**  
**Km. 1.5 carretera a Culiacancito**  
**Culiacán Sinaloa**  
**Tel. 01-667-7591300 ext 2276**  
**Fax 01-667-7591300 ext 2252**  
[fbojorquez@culiacan.udo.mx](mailto:fbojorquez@culiacan.udo.mx)  
[abojorquez@culiacan.udo.mx](mailto:abojorquez@culiacan.udo.mx)

**Privada del sauce 2431, col. Los almendros, c.p. 80059, Culiacán, Sinaloa**

## **Resumen**

El propósito de este trabajo es determinar el grado de adopción de los modelos directivos para la competitividad en las PyMEs, así como el grado de asociación entre los estilos directivos imperantes con la competitividad y presencia internacional de las mismas.

Por los resultados del análisis de relación (caso de la muestra) se podría inferir erróneamente que es irrelevante el estilo directivo con el compromiso de ganar en el ambiente competitivo. Sin embargo, en trabajos previos, los investigadores encontraron que los estilos de liderazgo son factores detonantes de la competitividad en el ámbito global.

Por otra parte, se encontró que existe relación significativa entre la disposición o aversión al riesgo con la presencia o concurrencia a los mercados internacionales. De la misma manera se encontró relación significativa entre el estilo del liderazgo y estrategia competitiva.

Este contraste de resultados con los estudios previos, obliga a una revisión del modelo utilizado.

Palabras clave: Modelos directivos, grado de asociación, presencia internacional, análisis de relación, relación significativa, estrategia competitiva

## **Abstract**

The purpose of this work is to determine the degree of adoption of management models for SME competitiveness in Sinaloa, and the degree of relationship or association between the prevailing management styles of competitiveness and international presence of the same.

From the results of the analysis of relationship (in the case of the sample of SME) could wrongly infer that it is irrelevant what management style while a commitment to win in the comparative environment. However in previous studies, researchers found the leadership styles are trigger factors of competitiveness in the global arena.

Moreover, we found that a significant relationship between the willingness or aversion to risk with the presence of attendance at international markets. Similarly significant relationship was found between leadership style and competitive strategic.

The result contrast whit previous studies by other researches, requires a revision of the model used in field research.

Keyword: Management models, degree of relationship, international presence, analysis of relationship, significant relationship, competitive strategic

## **Introducción**

El propósito de este trabajo es determinar el grado de adopción de los modelos directivos para la competitividad en las PyMEs de Sinaloa, así como el grado de relación o asociación existente entre los estilos directivos imperantes con la competitividad y presencia internacional de las mismas.

La inquietud de realizar este trabajo, surge como resultado de presenciar constantes debates académicos, y el hecho de observar que una mayor proporción de los mismos [académicos], asumen que en estos tiempos, los estilos de liderazgo enfocados a las personas, y de mayor apoyo y menor control, es lo único que puede poner en situación de competencia a una empresa. Sin embargo, la realidad de la situación de las PyMEs con sus practicas directivas y de liderazgo, evidencian estilos enfocados a la producción más que al bienestar de los trabajadores y estas empresas continúan con su participación en el mercado domestico y con presencia internacional.

Por lo tanto, para lograr el objetivo de este trabajo, en una primera parte se estudian las teorías de la internacionalización, de la adaptación organizacional, así como las teorías relacionadas con la dirección y el liderazgo. En una segunda parte, se lleva a cabo una investigación de campo, para conocer la situación actual de las PyMEs localizadas en Sinaloa.

## **Estructura de la investigación**

### ***Objetivo de la investigación***

Determinar la asociación entre el estilo directivo de una PyME, la competitividad y presencia internacional de esta.

### **Hipótesis**

H1.- El estilo de liderazgo orientado a las personas define la competencia y presencia internacional de las PyMEs. (El estilo de liderazgo enfocado a la producción define la

competencia y presencia internacional de las PyMEs)

H2.- La dirección emprendedora define la competencia y presencia internacional de las PyMEs

(La dirección conservadora define la competencia y presencia internacional de las PyMEs)

H3.- La disposición al riesgo define la competencia y presencia internacional de las PyMEs

### ***Justificación de la investigación***

Se precisa definir el valor estadístico de los estilos de dirección y/o liderazgo, en la competencia y presencia internacional de las PyMEs, con el propósito de aportar mayores argumentos teóricos para académicos y proponer acciones concretas al personal gerencial de las PyMEs.

### ***Descripción del método de investigación (Tipo de estudio)***

En este trabajo se propone identificar y reconocer los elementos del problema de investigación. Se busca hacer una recopilación de tipo teórico y una recopilación empírica y seguidamente encontrar un modelo específico referido al problema. Se considera que este trabajo podría servir de base para la realización de subsecuentes investigaciones.

La investigación parte de situaciones concretas y se espera encontrar información en las situaciones para analizarlas con un marco teórico general. El procedimiento es el siguiente:

- 1.- Estudiar las teorías relacionadas con los modelos directivos y estilos de liderazgo.
- 2.- Estudiar las teorías relacionadas con la competitividad y la internacionalización
3. Analizar la organización y modelos de dirección de las PyMEs localizadas en Sinaloa.
3. Realizar la investigación de campo, basada en observación, entrevistas y encuesta
4. Correlacionar los resultados de la investigación documental y la investigación de campo.

### ***Descripción de los instrumentos (Técnicas para la recolección de la información)***

- 1) Análisis documental de la literatura existente relacionada con los modelos de dirección y estilos de liderazgo
- 2) Análisis documental de la literatura existente relacionada con la competitividad y la internacionalización
- 3) Entrevistas a los directivos de las PyMEs
- 4) Contrastar los datos encontrados en la literatura existente con los datos encontrados a través de las fuentes primarias.

Para conocer el grado de asociación entre las variables, se aplicaron pruebas no paramétricas como son Ji cuadrado y coeficientes de correlación e independencia para tabulaciones cruzadas.

### **Teorías base**

En este apartado se hace una revisión bibliográfica para ubicar una teoría que pueda ser base para fundamentar la solución al problema de investigación (dar respuesta a la cuestión: ¿Cuál es el estilo directivo o de liderazgo adecuado para lograr la competitividad y la presencia internacional de las PyMEs) Básicamente se pretende conocer ¿cual de las teorías ofrece una mejor explicación, para precisar si los estilos directivos o de liderazgo son determinantes en la competitividad y presencia internacional de las PyMEs?

### **Teorías de la internacionalización, de la competitividad y de la adaptación organizacional**

Como afirma Hill (2000) y Wheelen y Hunger (2007), citado por Bojorquez 2008, por si sola ninguna teoría explica el patrón evidente de la internacionalización y competitividad de las empresas, sin embargo, en conjunto las teorías de las ventajas absolutas, la ventaja comparativa, la dotación de factores, la teoría del ciclo de vida del producto, la nueva teoría del comercio internacional, la teoría de la similitud de países, la **teoría de Porter**, la teoría del comercio intraindustrial, la teoría de ecología de poblaciones, la teoría de la institución, la teoría de aprendizaje organizacional, teoría de la contingencia; si sugieren que factores son los importantes. Entonces en los preceptos que éstas presentan, se encontrara explicación, al porque una empresa busca y/o logra el internacionalizarse y mantenerse.

### **Teoría de las ventajas competitiva**

En la teoría de las ventajas competitivas se sugiere que el patrón del comercio está determinado por cuatro atributos de una nación: dotación de factores, condiciones de la demanda nacional, industrias conexas e industria de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Según Hill (2000), con base en esta teoría, **los países deben estar exportando productos de aquellas industrias en las que los cuatro componentes del diamante sean favorables, e importando en aquellas áreas en donde los componentes sean desfavorables.**

Entonces, las teorías del comercio internacional son importantes para una empresa individual, principalmente porque el conocimiento de los preceptos de éstas, puede ayudar a una firma a decidir en donde establecer sus diversas actividades de producción.

Como lo asumen Daniels y otros (2004), aunque la mayor parte de **las teorías comerciales tratan sobre los beneficios y los costos a través de países, las decisiones comerciales generalmente se toman a nivel de la empresa, donde tanto el exportador como el importador consideran las ventajas del comercio.** Las empresas deben tener ventajas competitivas para ser exportadores viables, y estas ventajas como lo señala Porter pueden provenir de las condiciones de la demanda y los recursos domésticos, la disponibilidad de industrias relacionadas y de apoyo, y las situaciones competitivas sólidas.

Igualmente, pueden buscar oportunidades comerciales para utilizar su capacidad excedente, reducir los costos de producción, vender a precios más altos o diseminar riesgos, y por otra parte, se debe de tener presente que los importadores buscan provisiones y productos más baratos y de mejor calidad que complementen sus líneas existentes. Entonces, la teoría comercial es útil porque ayuda a explicar que se podría producir competitivamente en un escenario específico, donde una empresa podría manufacturar determinado producto de manera eficiente y si las prácticas gubernamentales podrían interferir con el libre flujo del comercio entre países.

Como lo afirman Daniels y otros (2004), **sin importar cuales sean las ventajas que un país pueda obtener por medio del comercio, el comercio internacional normalmente no empezara a menos que las empresas de un país tengan ventajas competitivas que les permitan ser comerciantes viables;** además, deben de prever las utilidades de las exportaciones e importaciones.

En resumen, **un director de una empresa que diseña y procesa un satisfactor para un mercado; con base en la teoría del comercio internacional debe decidir su mercado objetivo,** y conociendo y entendiendo éstas teorías, se asume que se estará en mejor posición para precisar la intención estratégica de la firma y formular o readaptar las estrategias de mercados.

### **Teoría de la institución**

En esta teoría se establece que **las empresas se adaptan a condiciones cambiantes, imitando a empresas exitosas;** mediante la imitación de estrategias y técnicas administrativas de las empresas consideradas de excelencia (“En busca de la excelencia”, Peters y Waterman; “las compañías que cambiaron el mundo, Rothman”, las “Best corporate citizens”)

## **Estilos directivos**

El tema administrador-director-líder, es un debate académico permanente y constante, sin embargo para motivos de este trabajo asumiremos estos términos como sinónimos. Académicos o docentes de programas indicativos de administración y negocios no logran captar la diferencia entre estos. No obstante, podemos reflexionar sucintamente lo siguiente:

Liderear no es lo mismo que administrar (Certo 2001). **La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz.** Así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos de la administración (planeación, organización, toma de decisiones y control) tienen efectos indiscutibles en el que un administrador sea eficaz.

Hellriegel, Jackson, Slocum (2002) define a la **administración** como **tareas y actividades asociadas con la dirección de una organización o de una de sus unidades.**

Y la **dirección** se define en una de sus partes como la **acción de liderar**, entonces, **los estilos de liderar (Koontz, Weihrich, Cannice; 2008) definen un estilo directivo.**

Deming en uno de sus catorce principios para la “administración de la calidad”, propone “implantar el liderazgo”; entonces en esta aportación se aprecia que el **liderazgo es un elemento de la administración.**

Si Certo (2001) asume que la administración integra al proceso de dirección y al liderazgo; y Hellriegel y otros, suman la dirección a la administración, y expresan que dirigir es el acto de administrar; y Koontz y otros, definen a la dirección como la acción de liderar, entonces, la dirección de una empresa comprende la administración de la misma a través del proceso de la administración y la acción de liderar.

Entonces, desde el punto de vista de la “teoría de conjuntos”, el **conjunto administración (A)** esta integrado por los elementos: **proceso de la administración (a)** y el elemento **liderazgo (b).**

$A = \{ a, b \}.$  Por consiguiente **a y b pertenecen a A**

En la literatura de la administración y negocios encontramos numerosos modelos en relación al liderazgo, como los que a continuación se mencionan:



- Modelo de grid gerencial (Blake y Mouton)
- Continuo de la conducta de liderazgo que enfatiza la toma de decisiones (Tannenbaum y Schmidt)
- Los cinco tipos de liderazgo (Modelo de Vroom-Yetton-Jago)
- Cuatro estilos de liderazgo fundamentales basados en la conducta estructurada y la conducta de consideración (Bureau of Business Research de la Universidad de Ohio)
- La conducta centrada en el trabajo y la conducta centrada en el empleado (Rensis Likert; Universidad de Michigan)
- Modelo de liderazgo del ciclo de vida (Hersey-Blanchard)
- Modelo de contingencia (Fedler)

Para propósitos de este trabajo, se privilegiaron los modelos Blake y Mouton, y Tannenbaum y Schmidt

Tabla 1 Cualidades líder-gerente

LIDER	GERENTE
<b>Espíritu</b>	<b>Mente</b>
Visionario	Racional
Apasionado	Consultor
Creativo	Persistente
Flexible	Solucionador de problemas
Inspirado	Terco
Innovador	Analítico
Valiente	Estructurado
Imaginativo	Deliberado
Experimental	Autoritario
Independiente	Estabilizador

Fuente: Certo (2001)

### Intensión estratégica

Porrás (2007) define la competencia como la **lucha por un negocio en los mercados**. Koontz, Weihrich, Cannice (2008) define “intención estratégica” como el **compromiso de ganar en el ambiente competitivo**. Y con el surgimiento de un mundo económico competitivo, derivado, como lo señala Kerin y otros: 1) del declive gradual del proteccionismo económico ejercido por los distintos países, 2) de la integración económica formal y la eliminación de aranceles entre las naciones, 3) de la competencia global entre empresas internacionales por los consumidores globales, y 4) de el surgimiento de un mercado global concatenado; el “ambiente competitivo” se

localiza en cualquier coordenada del orbe en la que se ubique un bloque económico integrado. Por consiguiente, la apertura comercial, ha traído consigo el ambiente competitivo hasta los mercados locales. Entonces, una PyME local puede definir su intención estratégica; como ser competitiva localmente, como lo señala Porter: con la competencia interna y con la amenaza de nuevas compañías que entran al mercado.

Porter señala que una empresa que esta triunfando en el ámbito global, es una empresa que triunfo de manera previa en su ámbito local. Wehrich y otros (2002), manifiestan que la institución de algunos premios o reconocimientos -Premio Nacional de Calidad *Malcom Baldrige* y *European Foundation Quality Mangement*-, tiene como propósito **hacer de las empresas nacionales o locales, compañías competitivas en el ámbito global**, aunque éstas solo operen localmente.

### **Estudios de contribuciones científicas recientes en el campo de las PyMEs**

Revisando en la literatura reciente, se han encontrado aportaciones significativas de numerosos investigadores, que han realizado trabajos en diferentes coordenadas del orbe; aportaciones que a continuación se señalan, y que pueden resultar significativas para propósitos de este trabajo.

En trabajos realizados por Bell, Crack, Young (2004), sé estudio la relación entre la estrategia de negocios globales y los procesos de internacionalización de las PyMEs; y sé encontró que las políticas del negocio en unión con los cambios en los modelos de propiedad y **modelos dirección** presentan una influencia importante en la orientación internacional de los negocios. Además se encontró que existe una relación estrecha entre estrategia del producto, enfoque de mercado, e innovación del proceso, como estímulo para la expansión internacional.

Crick (2004), asume que es competencia o un acto propio de la empresa decidir internacionalizarse u operar en el mercado domestico, dependiendo de consideraciones externas e internas asociadas con el aprovechamiento y explotación de oportunidades identificadas (Porter, 1990). Entonces, las decisiones de los ejecutivos y las características de los mercados, impulsan a las PyMEs a decidir *internacionalizarse o concentrarse en sus mercados domésticos*.

Chen y Parker (2007) en sus estudios con relación a la respuesta de la pequeñas y medianas empresas de textiles y ropa de Taiwán a la Globalización; encontraron los siguientes factores puestos en practica: **Estilos de dirección** y motivación, integración de redes de negocios tanto horizontales y verticales, cultura organizacional dirigida a la mejora continua, integración de personal especializado, manufactura y diseños originales, presencia en otros mercados

localizados mas allá de las fronteras nacionales, apoyos gubernamentales (criterios manifiestos en los premios Malcom Baldrige y European Foundation Quality Management),.

Kerin y otros (2004) expresan: Las compañías estadounidenses están cambiando rápidamente su forma de competir. Se han requerido cambios por el aumento generalizado de la importancia del capital intelectual y el uso de tecnologías de Internet como herramientas competitivas. Las organizaciones de hoy necesitan: 1) cambios constantes, en lugar de estabilidad; 2) redes en vez de jerarquías, y 3) sociedades y alianzas, mas que autosuficiencia. Las compañías estadounidenses están adoptando un nuevo modelo de empresa, consistente en pequeñas unidades de negocios, trabajadores habilitados con responsabilidad y rendimiento de cuentas, y **administradores que “apoyan”, no que controlan**. El aumento de la competitividad resulta de aprovechar la creatividad de los individuos.

**Tabla 2. Factores o Características encontradas por otros investigadores**

Características	Investigador
<b>Modelos de dirección</b> Políticas del negocio Modelos de propiedad Estrategia de producto Enfoque de mercado Innovación de procesos Estrategia de negocios globales Proceso de internacionalización	Bell, Crack y Young (2004)
<b>Decisiones de los ejecutivos</b> Características de los mercados	Crack (2004)
<b>Estilos de dirección</b> Estilos de motivación Redes de negocios horizontales y verticales Cultura de mejora continua Personal especializado Diseño y manufactura originales Apoyos gubernamentales Presencia en mercados internacionales	Chen y Parker (2007)
Cambios constantes, en lugar de estabilidad Redes en vez de jerarquías (Lotus Notes) Sociedades y alianzas, más que autosuficiencia Administradores que apoyen, mas que controlen Trabajadores habilitados con responsabilidad	Kerin y otros (2004)
Entrepreneurship internacional	McDougall y Oviatt, citado por Prior y Gheorghiu (2005)

**Fuente: Elaboración propia con base en las aportaciones de los autores**

**Tabla 3. Análisis comparativo de las características que hacen a una PyME, una organización global**

PyME	PyME global vs. PYME competitiva en un ámbito (mercado) global
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración independiente (usualmente dirigida y operada por el propietario)</li> <li>• La mayor proporción de capital de la empresa es suministrado por el propietario.</li> <li>• La empresa es relativamente pequeña; cuando se le compara con otra industria o giro.</li> <li>• No es dominante en su campo, ni participa en prácticas innovadoras (Wheelen y Hunger 2007)</li> <li>• El área de operaciones es <i>principalmente local</i></li> </ul>	<p><b>PyME competitiva en el ámbito global</b></p> <p>Integración y desarrollo de los habilitadores, y logro de resultados, evaluados en el Premio Nacional Malcom Baldrige –“el premio nacional Baldrige está diseñado para que las pequeñas compañías estadounidenses (sic) sean competitivas en el ámbito global” (Koontz, Weihrich)– y European Foundation Quality Management.</p> <p><b><u>Habilitadores:</u></b></p> <p><b>Liderazgo</b></p> <p><b>Estrategia</b></p> <p>Oportunidad de información y análisis</p> <p>Procesos</p> <p>Recursos</p> <p><b>Administración y desarrollo de personal</b></p> <p><b><u>Resultados:</u></b></p> <p><b>Satisfacción de los empleados</b></p> <p>Satisfacción del cliente</p> <p>Satisfacción de proveedores</p> <p>Satisfacción de distribuidores</p> <p>Resultados empresariales</p> <p>Impacto en la sociedad</p> <p><b>PyME Global</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>“Intención estratégica” (compromiso de ganar en el ambiente competitivo)</b></li> <li>• Un producto estandarizado</li> <li>• Una operación comercial estandarizada</li> <li>• Un precio homogéneo</li> <li>• Un mercado meta homogeneizado con relación a los estilos de vida de otros mercados localizados en otros meridianos y latitudes del orbe.</li> <li>• La homologación del mercado hace de una PyME con operación local una PyME Global</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en las aportaciones de los autores

**Tabla 4. Modelo para estudio de variables en la muestra de PyMEs**

**1. Datos constitutivos de la empresa:**

- Tamaño
- Sector industrial
- Mercado meta
- Ventas en el mercado local
  - Posicionamiento local
- Ventas el mercado nacional

Posicionamiento nacional

- Ventas en el mercado internacional
- Posicionamiento internacional

**2. Impulsores:**

**Liderazgo:**

- Dirección centralista o dirección participativa
- Dirección orientada a la producción o a las personas
- Dirección con disposición o aversión al riesgo
- Dirección conservadora o emprendedora

**Estrategias:**

- Intención estrategia
- Estrategia competitiva
- Grado de estandarización de los productos
- Grado de estandarización de la comercialización
- Reconversión
  - Aumentar rendimientos
  - Adaptación a las necesidades de los mercados
  - Aumentar rendimientos y adaptarse a los mercados
- Cadenas de valor, redes
- Proceso de mejora continua
- Diagnostico exterior e interior
- Previsión de la dirección
- Planeación para el cambio

**Oportunidad de la información y análisis:**

- Datos de mercado
- Datos sobre la competencia
- Datos sobre nuevos competidores
- Datos sobre productos sustitutos
- Datos financieros

**Procesos:**

- Automatización de procesos
- Informatización
- Elementos para el cuidado del medio ambiente
  - Tratamiento de aguas residuales
  - Tratamiento de emisión de gases
  - Tratamiento de esquilmos

**Certificación:**

- ISO
- Certificación de responsabilidad social

## **Recursos**

- Línea crédito bancaria
- Línea de crédito proveedores
- Inversión en obra civil
- Inversión en maquinaria y equipo
- Inversión en equipo de transporte

## **Administración y desarrollo del personal**

- Oportunidad de crecimiento de los trabajadores
- Plan de carrera
- Prestaciones

## **3. Resultados**

### **Satisfacción de los empleados**

- Nivel de retardos
- Nivel de ausentismo
- Rotación de personal
- Respeto al jefe
- Nivel de información del trabajador
- Nivel de participación del trabajador
- Credibilidad en líderes
- Orgullo por la empresa
- Competitividad del ingreso del personal
- Satisfacción del trabajador

### **Satisfacción del cliente**

- Lealtad de los clientes

### **Satisfacción de proveedores**

- Línea de crédito de proveedores

### **Satisfacción de distribuidores**

- Incremento de pedidos de distribuidores
- Cumplimiento de pago de distribuidores

### **Resultados empresariales**

- Capacidad aprovechada
- Utilización del tiempo laborable
- Incremento de ventas
- Rendimiento del activo con relación a las ventas
- Rendimiento del activo con relación a las utilidades

## **4. Factores globalizadores:**

- Trafico de llamadas internacionales
- Competencia clave
- Conocimiento específico diferencial
- Mercado nuevo o de nuevas tecnologías
- Producto, diseño o manufactura original
- Cosmopolitismo de los directivos (Directivos con experiencia académica y laboral en el extranjero)

**Fuente: Elaboración propia con base en las aportaciones de los autores**

### Situación de la PyMEs localizadas en Sinaloa

En el estado de Sinaloa se localizaron 253 PyMEs manufactureras, y a través de muestreo probabilístico para poblaciones finitas, se determinó una muestra de 112 PyMEs, seleccionadas a través de números aleatorios, muestreo a juicio con base en el resultado de una observación directa previa de las mismas y que conjuntamente presentaron accesibilidad para el estudio. De esta muestra 51 se localizaron en los municipios de Culiacán-Navolato (centro de la entidad), 40 en los municipios de Ahome-Guasave (norte de la entidad), y 17 en el municipio de Mazatlán (sur de la entidad).

$$n = \frac{(Z^2)Npq}{(e^2)(N-1) + (Z^2)pq}$$

$$n = \frac{(1.96^2)(253)(0.153)(0.847)}{(0.05^2)(253-1) + (1.96^2)(0.153)(0.847)}$$

$$n = 112$$

$$N = 253$$

$$p = 0.1583; \text{ resultado de investigación exploratoria (intención estratégica de la empresa)}$$

$$q = 0.847$$

$$Z = 95 \%$$

$$e = 5\%$$

De las 110 PyMEs estudiadas 40 se ubican en el sector industrial de fabricación de alimentos, una en bebidas, tres en textil, cuatro en la industria de la madera, tres en fabricación de papel, dos en la industria editorial e impresión, 20 en la industria química, cuatro en la fabricación de productos de minerales no metálicos, seis en fabricación de productos metálicos, 27 en industria manufacturera diversa.

Para conocer la situación de éstas, se estudiaron las PyMEs accesibles y se aplicaron los siguientes métodos: Entrevista telefónica, entrevista personal, cuestionario, observación estructurada. Los datos obtenidos a través del levantamiento de campo, se procesan en SPSS

**Tabla 5. Grupos industriales**

1. Fabricación de alimentos
2. Elaboración de bebidas
3. Textil ( se incluye la fabricación de ropa y otros artículos hechos con textiles y otros materiales )
4. Fabricación de calzado e industria del cuero
5. Industria de la madera y corcho (se incluye la fabricación y reparación de muebles y accesorios excepto los de metal y plástico)
6. Fabricación de papel
7. Industria editorial e impresión
8. Industria química (se incluye la fabricación de productos de hule y plástico)
9. Fabricación de productos de minerales no metálicos

- 10. Fabricación de productos metálicos excepto maquinaria y equipo (se incluye la industria metálica básica)
- 11. Industria manufacturera diversa (se incluye la construcción, reconstrucción y ensamblaje de equipo de transporte y sus partes; la fabricación, ensamblaje y reparación de maquinaria, equipo y sus partes, excepto los electrónicos; fabricación y ensamblaje de maquinaria, equipo, accesorios y artículos eléctricos y electrónicos; industria manufacturera diversa)

Fuente: secretaria de economía, gobierno del estado de Sinaloa

**Figura 1. Análisis Factores encontrados en las PyMEs operando en Sinaloa**

	Factores				
	F1...n				
PyMEs	F1	.	.	.	N
E1...n					
E1	→				
.					
.					
.					
En					

Nota: Por el lado de las filas se listan las empresas; y por el lado de las columnas se listan los factores y calificación de éstos con relación a la empresa correspondiente. A estos factores se les aplica un análisis de distribución Ji-cuadrado y coeficientes de correlación e independencia para tabulaciones cruzadas., para conocer el grado de asociación o relación entre éstos, e identificar los que efectivamente juegan un papel estadísticamente significativo en determinar el que sean competitivas en un ámbito global.

**Fuente: Elaboración propia con base en las aportaciones de los autores**

**Análisis estadístico descriptivo de los factores competitivos en las PyMEs**

Para conocer en el ámbito de la investigación de campo el grado de asociación o relación entre las variables o factores; se utiliza la distribución Ji-cuadrado y coeficientes de correlación e independencia para tabulaciones cruzadas (coeficiente de contingencias o C de Pearson). Se toman en primer término las variables identificadas en este trabajo como “pivote”: liderazgo (dirección centralista o dirección participativa, dirección orientada a la producción o a las personas, dirección con disposición o aversión al riesgo, dirección conservadora o emprendedora). En segundo termino las “variables relacionadas o asociadas”: intención estratégica, y mercado (concurrentia a los mercados internacionales)

**Tabla 6. Constructo asumido para el estudio de las PyMEs localizadas en Sinaloa**

Variables pivote	Variables relacionadas
<b>Liderazgo</b> Dirección centralista o participativa Orientación a la producción o las personas	Intención estratégica (compromiso de ganar en el ambiente competitivo): Competir en el mercado local, concurrir al mercado internacional



Disposición o aversión al riesgo Conservador, emprendedor	Mercado: domestico e internacional (localización de compradores y compradores prospectos)  Estrategia competitiva (estrategia de diferenciación, liderazgo en costos, estrategia focal)
--	---

**Fuente:** Elaboración propia con base en las aportaciones de los autores

### Factores del liderazgo

Con relación al liderazgo en las PyMEs, se observaron los siguientes resultados: solo el 10.9 % practica una dirección participativa, el 20.9% la dirección es enfocada a lograr el máximo beneficio para las personas y la máxima producción, el 73.6% de las direcciones presenta una disposición al riesgo, y el 64.5% observa una actitud emprendedora.

**Tabla 7 Frecuencia de variables**

Factor	Dirección participativa	Dirección orientada a las personas	Disposición al riesgo	Emprendedor
%	10.9	3.6	73.6	64.5

Seguidamente, como se hizo mención en párrafos precedentes, se aplicaron pruebas no paramétricas; y el análisis realizado; permitió conocer (ver tabla 7) que en el caso de la muestra no se encontró asociación entre los estilos directivos centralista o participativo, orientados a la producción o a las personas, conservadores o emprendedores y la disposición o aversión al riesgo con la intención estratégica [Compromiso de ganar en el ambiente competitivo (Koontz, Weihrich, Cannice, 2008). El “ambiente competitivo” se localiza en cualquier coordenada del orbe en la que se ubique un bloque económico integrado (Kerin, Berkowitz, Hartley, Rudelius, 2004)].

Por los resultados del análisis de relación (ver tabla7) se podría inferir erróneamente que es irrelevante el estilo directivo (centralista o participativo, orientación a las personas o a la producción, disposición o aversión al riesgo, emprendedor o conservador) con la intención estratégica. Sin embargo, en trabajos previos, los investigadores encontraron que los estilos de liderazgo son factores detonantes de la competitividad en el ámbito global (ver tablas 1 y 2). Este contraste de resultados, obliga a una revisión del modelo utilizado en la investigación de campo.

Por otra parte, se observó una relación significativa entre la variable disposición o aversión al riesgo con la variable mercado (presencia o concurrencia a los mercados internacionales). Por lo tanto, para concurrir al mercado internacional es condición necesaria que el empresario este dispuesto al riesgo y sea emprendedor.

**Tabla 8 Asociación de variables (variables pivote-variables asociadas)**

<b>Factor</b>	<b>Intension estrategica</b>	<b>Mercado</b>
<b>Dirección centralista o participative</b>	<b>NO</b> $\chi^2$ calculada = 0.003 $\chi^2$ tablas = 3.841 C = 0.006; C max = 0.707 P= 0.953 > $\alpha=0.05$	<b>NO</b> $\chi^2$ calculada = 0.418 $\chi^2$ tablas = 3.841 C = 0.062; C max = 0.707 P=0.518 > $\alpha=0.05$
<b>Orientación a la producción o las personas</b>	<b>NO</b> $\chi^2$ calculada = 0.873 $\chi^2$ tablas = 5.991 C = 0.089; C max = 0.816 P= 0.646 > $\alpha=0.05$	<b>NO</b> $\chi^2$ calculada = 0.806 $\chi^2$ tablas = 5.991 C = 0.085; C max = 0.816 P=0.668 > $\alpha=0.05$
<b>Disposición o aversión al riesgo</b>	<b>NO</b> $\chi^2$ calculada = 2.967 $\chi^2$ tablas = 3.841 C = 0.162; C max = 0.707 P=0.085 > $\alpha=0.05$	<b>SI</b> $\chi^2$ calculada = 3.902 $\chi^2$ tablas = 3.841 C = 0.185; C max = 0.707 P=0.048 < $\alpha=0.05$
<b>Conservador o emprendedor</b>	<b>NO</b> $\chi^2$ calculada = 2.082 $\chi^2$ tablas = 3.841 C = 0.136; C max = 0.707 P=0.149 > $\alpha=0.05$	<b>NO</b> $\chi^2$ calculada = 2.283 $\chi^2$ tablas = 3.841 C = 0.143; C max = 0.816 P=0.131 > $\alpha=0.05$

### **Factor estrategias**

Con relación a los factores que definen el conjunto estrategia, se obtuvieron los siguientes datos: El 82.7% su intención estratégica es competir en el mercado domestico aprendiendo de la competencia y el 17.3% su intención es concurrir a los mercados internacionales aprendiendo de la competencia. Con relación a la estrategia competitiva el 72.7% presenta una estrategia de diferenciación, 24.5% practica una estrategia de liderazgo en costos, y 2.7% aplica una estrategia focal. En el renglón de estandarización de productos el 31.8% ajusta las características al cliente y el 68.2% ajusta las características del producto a un modelo. En el caso de la comercialización el 9.1% aplica un modelo propio, el 90.0% aplica un equilibrio entre el modelo propio y los deseos del mercado o país sede. En el renglón de la reconversión el 46.4% no ha emprendido acciones de reconversión, el 2.7% busca incrementar rendimientos, 3.6% adaptarse a los mercados y el 47.3% ha emprendido acciones para incrementar rendimientos y adaptarse a los mercados. Por el lado de las redes, solo el 52.7% tiene convenios con proveedores y distribuidores.

Por el lado del análisis de la asociación de variables (ver tabla 9), se encontró relación (en el caso de la muestra de PyMEs) entre las variables (pivote) liderazgo con las variables (asociadas) estrategia competitiva. En trabajos de investigación precedentes, se encuentra como se observa en las tabla 1 y 2 que estos factores son detonantes de la competitividad de las PyMEs, por lo que la gerencia de las PyMEs localizadas en Sinaloa deben de emprender acciones y trabajar en el acrecentamiento o consolidación de los factores asociados; y trabajar en la integración y acrecentamiento de los que no evidenciaron relación, como es el liderazgo orientado a la máxima producción como el máximo beneficio para los trabajadores..

**Tabla 9 Frecuencia de variables**

Factor	Intención estratégica	Estrategia competitiva	Estandarización de la producción	Estandarización de la comercialización	Reconversión	Redes
Porcentaje	17.3 Competir en el mercado internacional 82.7 Competir en el mercado local	72.7 Est. de diferenciación 24.5 Est. de liderazgo en costos 2.7 Est. Focal	31.8 Ajustar las características al cliente 68.2 Ajustar las características a un modelo	9.1 Modelo propio 90.9 Equilibrio entre el modelo propio y los deseos del país (mercado) sede	46.4 No ha emprendido acciones 2.7 Incrementar rendimientos 3.6 Adaptarse a las necesidades del mercado 47.3 Incrementar rendimientos y adaptarse a los mercados	52.7 Convenios con proveedores y distribuidores

**Tabla 10 Asociación de variables pivote-variables relacionadas**

Variables relacionadas	Estrategia competitiva (de diferenciación, liderazgo en costos, diferenciación)
<b>Variables pivote</b>	
Dirección centralista o participative	NO $\chi^2$ calculada = 2.360 $\chi^2$ tablas = 5.991 C = 0.145 ; C max = 0.816 0.1776 P= 0.307 > $\alpha$ = 0.05
Orientación a la producción o a las personas	SI $\chi^2$ calculada = 16.659 $\chi^2$ tablas = 9.488 C = 0.363 ; C max = 0.816 0.4411 P= 0.002 < $\alpha$ = 0.05

<b>Disposición o aversión al riesgo</b>	<b>SI</b> $\chi^2$ calculada = 12.348 $\chi^2$ tablas = 5.991 C = 0.318 ; C max = 0.816 0.3897 P= 0.002 < $\alpha$ = 0.05
<b>Conservador o emprendedor</b>	<b>SI</b> $\chi^2$ calculada = 14.026 $\chi^2$ tablas = 5.991 C = 0.336 ; C max = 0.816 0.4117 P= 0.001 < $\alpha$ = 0.05

### Conclusiones

Por los resultados del análisis de relación (en el caso de la muestra de PyMEs) se podría inferir erróneamente que es irrelevante el estilo directivo (centralista o participativo, orientación a las personas o a la producción, disposición o aversión al riesgo, emprendedor o conservador) con el compromiso de ganar en el ambiente competitivo. Sin embargo, en trabajos previos, los investigadores encontraron que los estilos de liderazgo son factores detonantes de la competitividad en el ámbito global. Este contraste de resultados, obliga a una revisión del modelo.

Por otra parte, se encontró que existe una relación significativa entre la disposición o aversión al riesgo con la presencia o concurrencia a los mercados internacionales. Por lo tanto, para concurrir al mercado internacional es condición necesaria que el empresario este dispuesto al riesgo y sea emprendedor, afirmación que puede ser un aforismo.

De la misma manera se encontró relación significativa (en el caso de la muestra de PyMEs) entre el estilo del liderazgo y estrategia competitiva. En trabajos de investigación precedentes, se encuentra como se observa en las tabla 2 y 3 que estos factores son detonantes de la competitividad de las PyMEs, por lo que la gerencia de las PyMEs localizadas en Sinaloa deben de emprender acciones y trabajar en el acrecentamiento o consolidación de los factores asociados; y trabajar en la integración y acrecentamiento de los que no evidenciaron relación, como es el liderazgo orientado a la máxima producción como el máximo beneficio para los trabajadores.

## Referencias

Bell, J., Crack D., & Young S. (2004). Small firm internationalization and business strategy; an exploratory study of Knowledge-intensive and Traditional manufacturing firms in the UK. *International small business journal*. Disponible en: <http://search.epnet.com>.

Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Colombia: Prentice Hall.

Crick, D. (2004). U.K. SMEs decision to discontinue exporting: an exploratory investigation into practices within the clothing industry. *Journal of business venturing*. Disponible en: <http://search.epnet.com>.

Daniels, J., Radebaugh, H., & Sullivan D. (2004). *Negocios internacionales*. México: Pearson, Prentice-Hall.

Hellriegel, D., Jackson S., & Slocum Jr. J. (2002). *Administración*. México: Thomson.

Hill, C. (2001). *Negocios Internacionales*. México: McGraw-Hill.

Kerin, R., Berkowitz E., Hartley S., & Rudelis W. (2003). *Marketing*. México: McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihrich H. (2003). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.

Levi, M. (2004). *Finanzas internacionales*. México: McGraw-Hill.

Levin, R. & Rubin, D. (1996). *Estadística para administradores*. México: Pearson, Prentice-Hall.

Porras, S (2007). *¿Negocios globales? Redes organizacionales*. Estudios organizacionales y asuntos globales. México. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Ixtapalapa.

Porter, P (2006). *Estrategia competitiva*. México: CECSA

Weiers, R. (2006). *Introducción a la estadística para negocios*. México: Thomson

Wheelen, T., Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson-Prentice-Hall