

## Modelo factorial de posicionamiento estratégico para la competitividad de las PYME's

R. RODRIGO RODRÍGUEZ CAMACHO\*  
LUIS AGUILERA ENRÍQUEZ\*  
MARTHA GONZÁLEZ ADAME<sup>1</sup>

### Resumen

La presente investigación se realizó para PYME'S de manufactura del Estado de Aguascalientes, para ello toma la Tipología propuesta por Miles y Snow (1978, 1986) que separa a las empresas por el tipo de estrategia adoptada (Analizadora, Exploradora, Defensiva y Reactiva) analizando variables que inciden sobre la Competitividad (Aspectos de Mercadotecnia, Productivos, de Capital Humano y de Esfuerzos de Innovación), a través del análisis de factores como elemento de discusión de su carga factorial. Se encontraron diferencias significativas entre el peso específico otorgado a dichas variables. Resalta el mayor peso a los esfuerzos de mercadotecnia y la baja importancia dada a factor humano. Pero en los componentes de cada variable resultaron diferencias notables, como la importancia que en algunas estrategias se le da a conceptos como los sistemas de información. De manera que las empresas podrán con los análisis presentados considerar modificaciones a la manera en como desarrollan su estrategia.

**Palabras Clave:** Estrategia, Competitividad, PYMES

### Abstract

This research was conducted to manufacturing companies of the State of Aguascalientes, it takes the typology proposed by Miles and Snow (1978, 1986) that separates firms by the type of strategy adopted (analyzer, explorer, defensive and reactive) analyzing variables that affect competitiveness (aspects of Marketing, Production, Human Capital and Innovation Efforts) through factor analysis as a discussion of its load factor. Significant differences were found between the specific weight given to these variables. Highlight the most weight to the marketing efforts and the low importance given to human factor. But the components of each variable were significant differences, and the importance that some strategies are given to concepts such as information systems. So companies with the analysis presented may consider changes to the way in which they develop their strategy.

**Key Words:** Strategy, Competitiveness, Small Business

---

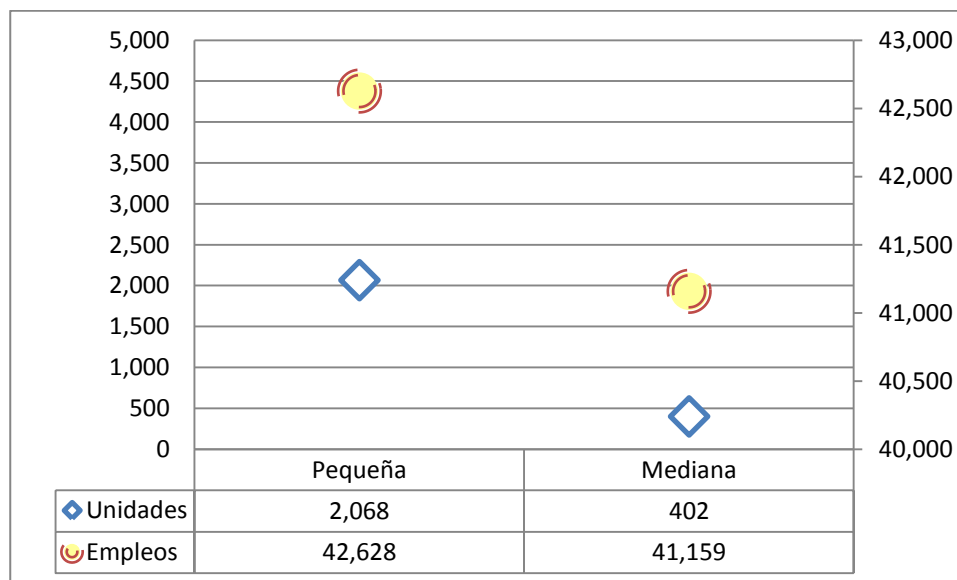
<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Aguascalientes.

## Introducción.

En general las políticas industriales del Gobierno del Estado de Aguascalientes han estado enfocadas al desarrollo de la competitividad de la planta productiva estatal fomentando mecanismos de cooperación empresarial. Sin embargo Hernández, Silvestri, y Añez (2007) señalan que en las medianas, pequeñas y microempresas existe muy poca cultura de cooperación y asociatividad, debido a factores como la desconfianza, el miedo a compartir información, la falta de claridad en las reglas del juego y/o el individualismo.

Sin embargo dichos esfuerzos son esencialmente positivos hacia el desarrollo de competitividad de las empresas, independientemente del tamaño de las empresas, en el siguiente gráfico se muestra la importancia específica en Aguascalientes de las PYME's.

Gráfico No. 1 Distribución De Empresas Por Tamaño (Estado de Aguascalientes)



FUENTE: (INEGI, 2010)

Aunque no siempre la definición de estrategias resulta de un proceso suficientemente estructurado donde se incluya la mayoría de la información del entorno empresarial. Pero en la formulación de estrategias, al menos para Munive, Dewhurst, Pritchard y Barber (2004) hay dos tendencias principales para su diseño: las estrategias deliberadas (asociada a planearla para después implementarla) y las referentes al aprendizaje incremental (se considera a la estrategia como una adaptación del conocimiento propio).

Las PYME'S manufactureras en el Estado de Aguascalientes, a las que hace referencia la presente investigación, manifiestan poseer una estrategia identificable bajo la tipología de Miles & Snow (1986) que establece las configuraciones organizativas desde una perspectiva holística. Aunque las empresas encuestadas definieron su estrategia considerando las 2 tendencias anteriormente señaladas por Munive et al (2004). Mientras Aragón & Rubio (2005) sostienen que “la aptitud de la empresa para obtener resultados superiores depende fundamentalmente de su habilidad para adquirir y coordinar recursos”. Por lo que los empresarios necesitan reconocer sus debilidades internas lo que podría orientarlos a buscar oportunidades de asociación con otras empresas para colaborar en la fabricación, la introducción de un producto o servicio en el mercado, o el desarrollo de capacidades en la búsqueda de mejorar su posición competitiva. Blazquez, Dorta, y Verona (2006), destacan que uno de los objetivos fundamentales de las empresas es la generación de valor para los dueños y el retorno de utilidades en base a la inversión realizada. La esencia de la empresa definida por Cuervo (2007) como una especialización de funciones, tiene el mismo sentido de establecer mecanismos para conseguir objetivos de ventas, de utilización de activos y generación de valor, que llevan implícita la definición de competitividad.

### **Revisión de la Literatura**

La tipología de Miles & Snow (1986) establece las configuraciones organizativas asociadas con cada estrategia, proponiendo clasificarlas dentro de la población con atributos distintos de estrategia; mientras que el modelo de Porter (1980) es la expresión más popular del paradigma estructura-conducta-resultados de la economía industrial donde se ubica a la empresa con su entorno. Así las estrategias deberán considerar dentro de su análisis las características propias de la organización, visibles y ocultas. Miles & Snow (1978) generaron una tipología para los esfuerzos de las organizaciones, clasificándolas en (Exploradoras, Analizadoras, Defensivas y Reactivas) por sus acciones estratégicas como respuesta ante problemas genéricos de administración, ingeniería y emprendimiento. Dicha clasificación ha sido referenciada por Thomas y Ramaswamy (1989), Das, Zahra, y Warketin (1991), Parnell y Wright (1993), Pleshko, Hejens, y Stanwick (1995) así como por Tan, Weston, y Tang (2006).

La tipología propuesta tiene la fortaleza desclasificar la relación entre la estrategia y la estructura considerándolo como un todo integrado que interactúa con el medio ambiente de negocios y define las siguientes características:

- Defensoras,  
tienen un dominio estrecho del mercado, sus directivos son expertos en sus procesos

específicos y no buscan fuera de su organización nuevas oportunidades, se enfocan principalmente a la eficiencia de sus operaciones con la fortaleza en el costo de fabricación.

- Exploradoras,  
continuamente buscan nuevas oportunidades en el mercado y tendencias emergentes; su fortaleza se ubica en concentrarse en la innovación de productos, prefieren la flexibilidad en busca de las capacidades innovadoras.
- Analizadoras,  
poseen un cierto dominio del mercado y del volumen de ventas de sus productos, son relativamente estables y tienen la fortaleza de concentrar en sus operaciones y la eficiencia a través de estructuras y procesos altamente formalizados; sus directivos son selectivos ante las oportunidades de negocio.
- Reactivas,  
organizaciones donde los directivos perciben los cambios en un entorno de negocios pero son poco eficaces para responder efectivamente a tales cambios, carecen de consistencia y tratan de ajustarse, en la medida de sus posibilidades, a los cambios del entorno.

En contraste existen autores como Mintzberg (1996) quien señala que la estrategia no sólo es una noción de cómo tratar con los competidores, si no que es una forma de reconciliar la naturaleza de la organización con el desarrollo de ventajas competitivas que incluye valorar los recursos y la comunicación para garantizar la implementación de la estrategia. El mismo autor las clasifica como (Planeadas, Ideológicas, Emprendedora, De cobertura, De proceso, Políticas, De agregación y de Imposición), ubicar a las PYME's de Aguascalientes entre tantas posibilidades terminará por hacer menos aplicable la presente investigación; fundamentalmente por la complejidad de factores a considerar por los gerentes de dichas empresas.

En cambio Nieuwenhuize & Koch (2007) difieren en cuanto la base para el diseño de estrategias, señalando que primero debe identificarse cuál es la razón del negocio, donde obtiene utilidades y que todos los esfuerzos por diseñar estrategias deben simplificarse en encontrar los mecanismos para fortalecer las utilidades de la compañía. Siendo los gerentes de cada unidad de negocio los que deben establecer las estrategias particulares sin procedimientos demasiado elaborados para el diseño de las mismas. En ese sentido Wang & Chan (1995) señalan que uno de los mayores problemas cuando los administradores pretenden implementar una estrategia es que la información con la que se diseñó la misma no es completamente cierta, o hubo cambios en el entorno que no permite llevarla, además existe el riesgo de que la interpretación de la misma no sea similar a la cada área de la organización.

Para hacer referencia a la variable competitividad se tomo a Martelo, Barroso y Cepeda (2011) por señalar que las empresas entienden el valor para el cliente como un factor clave al buscar nuevas formas de lograr y mantener una ventaja competitiva. Debido a que crear valor conlleva la capacidad para implantar combinaciones de recursos que permitan desarrollar competencias y conocimiento, y que sean capaces de incrementar la eficiencia alcanzada en el uso de los recursos presentes en el sistema. Ello significa que en esencia el trabajo estratégico de los directivos es entender el entorno competitivo y se retoman las aportaciones de Dess y Lumpkin (2003), (Bateman & Snell (2004) al citar aportaciones específicas de Porter (1980), (2008) como uno de los principales exponentes del análisis de las fuerzas competitivas, puesto que no se puede negar la influencia de las cinco fuerzas competitivas (por las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un sector industrial); la idea subyacentes es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente. Aunque este diamante de fuerzas competitivas no surgió como referencia específica a la competitividad para empresas sino a nivel sector industrial.

Adicionalmente Markides (1999) señala que existen características que las empresas deben tener para poder interpretar la información del entorno para tomar decisiones sobre la estrategia por adoptar, entre ellas se ubica la percepción de lo que están haciendo los competidores para obtener ventajas competitivas.

Se debe tener cuidado con la forma en que las empresas diseñan la transición de una posición estratégica a otra<sup>2</sup>, debido a que se puede interpretar que para acceder a un mejor nivel competitivos sólo se necesitaría cambiar de estrategia, lo cual es falso. Cuando una empresa es evaluada para identificar características de la tipología de Miles y Snow (1986), en realidad se determina la importancia de las variables que cada gerente asume. De manera que mejorar la posición competitiva necesita según Williamson (1999) identificar como facilitar el desarrollo de ventajas competitivas (sus limitaciones, el mecanismo para generar capacidades, innovar, desarrollar a su personal, la flexibilidad de sus estrategias, la forma de tomar decisiones y el análisis del entorno).

En este punto Waldron (2010) señala la importancia de definir los atributos de las ventajas competitivas, (capacidades fundamentales y el “saber hacer) como fortalezas sobre las cuales apoyarse en busca de ser competitivas. En adición a lo anterior Hambrick y Fredrickson (2001) señalan que los componentes de estrategia (misión, visión, objetivos y modificaciones internas) son los ejes que la empresa domina y a través de los cuales podrá determinar sus elementos diferenciadores. Bajo este marco de referencia se puede mantener la coherencia con los principios

---

<sup>2</sup> Un cambio en la posición estratégica supone cambiar de una estrategia a otra, por ejemplo de ser Analizadora cambiar a Exploradora requiere desarrollar capacidades de innovación (estructurales y de conocimientos) las cuales necesitan inversión, evaluación de las capacidades presentes y sobre todo tiempo para consolidarlas.

fundamentales de la propia empresa para considerar los factores externos como el ambiente de negocios, los mecanismos para allegarse recursos y materiales y la posición competitiva de la organización ante sus rivales en el mercado. Como señala Ibarrodo (2005), después de haber examinado las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas de su entorno, el siguiente paso consiste en formular e implementar una estrategia. Dicha estrategia debe permitir a la empresa capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinda el ambiente; siendo uno de los problemas principales la gama de variables tan grande que la influyen haciendo difícil identificar y analizar cada una de ellas.

Otro elemento de la competitividad se ubica en las respuestas de las empresas a las necesidades de los consumidores, Seiders, Berry y Gresham (2000) señalan que tomar en cuenta los mecanismos con los cuales se ofrecen los productos y servicios a los consumidores es un factor que permite incrementar la participación de mercado y por consiguiente los resultados empresariales.

### **Objetivo.**

Analizar las diferencias del posicionamiento estratégico en las variables que influyen en la competitividad de las empresas manufactureras de Aguascalientes.

### **Metodología.**

La presente investigación será de tipo Correlacional, tomando las variables que influyen en la competitividad diferenciándolas por el tipo de estrategia. Es No Experimental porque no se tienen empresas control para tomar acción sobre los factores y variables verificando su efecto. Es de tipo Seccional porque se aplica a una población específica durante un lapso de tiempo reducido.

Para poder determinar la cantidad de empresas manufactureras a encuestar, se consultaron varias fuentes (Cámaras y agrupaciones de industriales, Sistema de Información Empresarial Mexicano de la Secretaría de Economía, listado de empresas ubicadas en los diversos Parques Industriales del Estado de Aguascalientes). Se aplicó la encuesta (validada con alfa de Cronbach de 0.90) a 150 empresas manufactureras, se realizó el análisis de factores.<sup>3</sup>

Las variables independientes evaluadas para determinar su influencia en la competitividad empresarial fueron INNOVACIÓN que toma en consideración (Producto, Organización y Conocimiento); MKT que incluye (Producto, Precio, Plaza y Promoción); PRODUCCIÓN con

---

<sup>3</sup> Evaluando el procedimiento con Kaiser-Meyer – Olkin (KMO). El cual consiste en comparar los coeficientes de correlación y los coeficientes de correlación parcial. Se considera que si KMO es mayor a 0.60 y hasta 0.70 es aceptable y entre más cercano a 1 tendrá mayor significancia estadística. (Vences, 1999)

(Uso de TIC'S, Procesos, Productividad, Calidad y Mantenimiento); RRHH que toma a (Organización y Competencias).

**Resultados.**

Se utilizó la evaluación por el método de máxima verosimilitud<sup>4</sup> porque procura encontrar los valores más probables de los parámetros de la distribución para un conjunto de datos. Y se trabajó con valores de saturación factorial considerando:

- Cada factor puede contener solamente a los ítems que la estructura del constructo le permite. (De la Garza, 1995)
- La mayor carga factorial promedio del conjunto de ítems determina el factor al que corresponde. (Aguilera, González, & Rodríguez, 2011a)
- La sumatoria del promedio de carga resultante de cada factor permite determinar el porcentaje de peso de cada factor con respecto al total de factores. (Aguilera, González, & Rodríguez, 2011b)

El resultado de los estadísticos indican que el procedimiento de análisis factorial confirmatorio cumple con las condiciones necesarias para ser estadísticamente significativo.

CUADRO 1 ESTADÍSTICOS DE REFERENCIA PARA VARIABLES INDEPENDIENTES

<i>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. (KMO)</i>	<i>Prueba de esfericidad de Bartlett</i>		
	<i>Chi-cuadrado aproximado</i>		1432.9
	<i>Sig.</i>	0.000	
.824	Prueba de la bondad de ajuste	<i>Chi-cuadrado</i>	132.2
<i>Determinante= 0.004</i>			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON SPSS

A continuación se muestra la tabla de saturaciones por factor (el factor 1 agrupó a la variable Innovación, el factor 2 a la variable MKT, el factor 3 a la variable Producción y el factor 4 a la variable RRHH); donde se debe interpretar que cada columna (tipo de estrategia) es en realidad un análisis factorial confirmatorio completo. Inicialmente se presentan los estadísticos de referencia.

<sup>4</sup> Es un método estadístico que permite evaluar la adecuación del número de factores extraídos mediante una prueba de Ji-cuadrado, basándose en la función de densidad de probabilidad.

CUADRO 2 ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO POR TIPO DE ESTRATEGIA

Variable	Componente	Estrategia (Tipología de Miles & Snow, 1978 y 1986)			
		Exploradora	Analizadora	Defensiva	Reactiva
INNOVACIÓN	Producto	0.421	0.868	0.507	0.812
	Organización	0.849	0.78	0.192	0.889
	Conocimiento	0.686	0.753	0.127	0.87
MKT	Producto	0.811	0.65	0.338	0.771
	Precio	0.212	0.763	0.821	0.358
	Plaza	0.689	0.797	0.814	0.896
	Promoción	0.685	0.79	0.863	0.673
PRODUCCIÓN	TIC'S	0.079	0.76	0.396	0.752
	Proc. /Equip.	0.197	0.783	0.691	0.023
	Productividad	0.235	0.405	0.525	0.024
	Calidad	0.208	0.4	0.701	0.191
	Mantto.	0.042	0.201	0.801	0.082
RRHH	Organización	0.734	0.916	0.899	0.913
	Competencias	0.744	0.908	0.908	0.759

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La siguiente tabla permite por variable y estrategia determinar el peso de cada una, por ejemplo la variable RRHH se divide casi en un 50% en sus dos componentes en cualquier tipo de estrategia.

CUADRO 3 ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO (EXPRESADO EN TÉRMINOS PORCENTUALES)

Variable	Componente	Estrategia (Tipología de Miles & Snow, 1978 y 1986)			
		Exploradora	Analizadora	Defensiva	Reactiva
INNOVACIÓN	Producto	22%	36%	<b>61%</b>	32%
	Organización	<b>43%</b>	32%	23%	35%
	Conocimiento	35%	31%	<b>15%</b>	34%
MKT	Producto	34%	22%	<b>12%</b>	29%
	Precio	<b>9%</b>	25%	29%	<b>13%</b>
	Plaza	29%	27%	29%	33%
	Promoción	29%	26%	30%	25%
PRODUCCIÓN	TIC'S	<b>10%</b>	30%	<b>13%</b>	<b>70%</b>
	Proc. /Equip.	26%	31%	22%	<b>2%</b>
	Productividad	31%	<b>16%</b>	17%	<b>2%</b>
	Calidad	27%	<b>16%</b>	23%	<b>18%</b>
	Mantto.	<b>6%</b>	<b>8%</b>	<b>26%</b>	<b>8%</b>
RRHH	Organización	50%	50%	50%	55%
	Competencias	50%	50%	50%	45%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

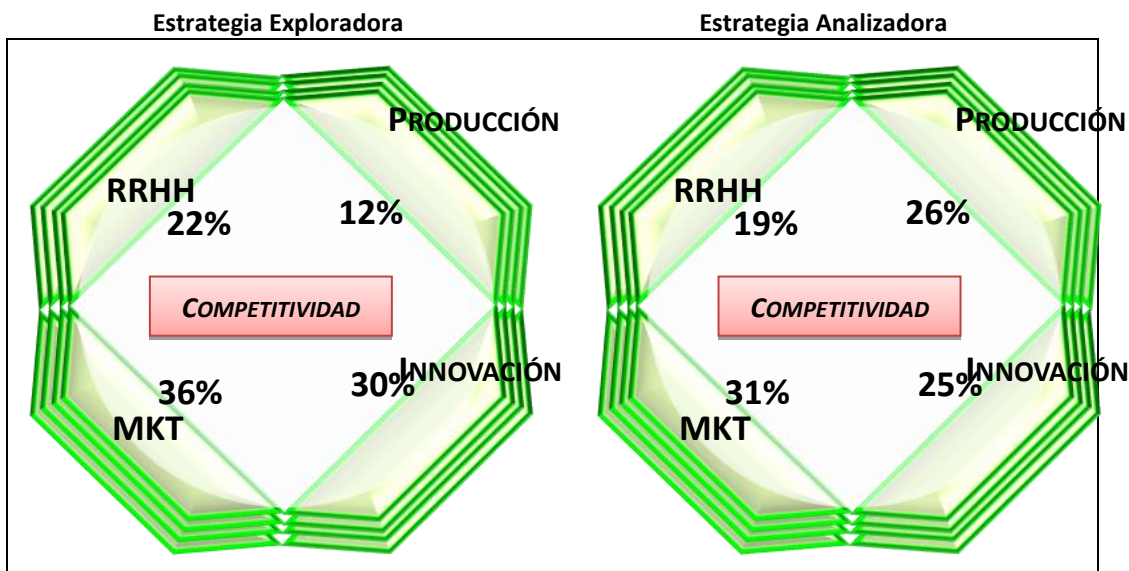


En cada recuadro se representa el 100% de cada una de las variables por cada columna que representa cada uno de los tipos de estrategia, de esta manera:

- La variable Innovación se comporta de forma similar en las estrategias Analizadora y Reactiva, pero adquiere puntos extremos para los otros dos tipos de estrategia. En el caso de la Exploradora se le da mayor importancia al factor de innovación en aspectos organizativos y menos al producto. Mientras que la Defensiva le otorga la puntuación más alta 61% a innovaciones en producto, pero deja relegado a sólo el 15% a innovaciones en conocimiento.
- Para la variable MKT la estrategia Exploradora sólo le otorga un 9%, la Analizadora tiene el comportamiento más equilibrado, mientras que la estrategia Defensiva le da menor peso a la mercadotecnia del producto y la Reactiva le otorga a la mercadotecnia en precio su menor puntuación.
- La variable RRHH para las cuatro Estrategias presenta un valor muy similar y equilibrado para sus dos componentes (organización y capacidades), ello denota la baja influencia que tiene el tipo de estrategia en el comportamiento de la variable RRHH.
- En la variable Producción es donde se encuentran la mayor cantidad de diferencias; la Exploradora le da poco valor a uso de TIC'S (de manera similar a la Defensiva, pero la Reactiva le otorga un 70% de importancia), todas excepto al estrategia Defensiva (26%) le otorgan poco valor al concepto de acciones de mantenimiento de equipos e instalaciones (entre 6% y 8%).
- Destaca que los esfuerzos por mejora de procesos y productividad para la estrategia Reactiva son lo menos importantes (sólo le otorga el 2% a cada uno) con ella esta estrategia se convierte en la menos balanceada o más polarizada.

Si bien se pueden realizar tantas comparaciones como combinaciones posibles existan, se decidió tomar las estrategias Exploradora y Analizadora como base de análisis, de modo que para facilitar dicha comparación entre estrategias se presenta el siguiente cuadro donde se identifica que en la Estrategia Exploradora la Innovación y MKT son las variables con mayor peso porcentual, mientras que en la Analizadora está un poco más equilibrada la relación entre MKT, Innovación y Producción.

CUADRO 4 MODELO FACTORIAL POR ESTRATEGIA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Particularmente al aislar la variable Producción se observa que la Estrategia Analizadora le da el doble de importancia porcentual que la Exploradora, lo cual esta en línea con los conceptos señalados por Miles y Snow (1978, 1986) Tan et al (2006) Aguilera et al (2011c) sobre los diferentes resultados obtenidos por las empresas según el tipo de estrategia.

El modelo factorial tiene la ventaja de incluir las cuatro variables de análisis, para que el gerente de empresa tenga elementos de decisión, permitiéndole diferenciar la magnitud de cada variable según sea la estrategia que desee aplicar. De la misma forma se presenta el cuadro que donde se calculó por tipo de estrategia el valor que las empresas que la sumen para las variables independientes. Se puede apreciar por ejemplo que las empresas que adoptan una estrategia defensiva dan menor importancia (porcentual) a las actividades encaminadas a la innovación.

CUADRO 5 ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO POR ESTRATEGIA (CARGA PORCENTUAL POR VARIABLE INDEPENDIENTE)

	Tipo de Estrategia			
	Exploradora	Analizadora	Defensiva	Reactiva
INNOVACIÓN	30%	25%	10%	32%
MKT	36%	31%	33%	34%
PRODUCCIÓN	12%	26%	36%	13%
RRHH	22%	19%	21%	21%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## **Conclusiones.**

En las empresas con estrategia Analizadora el factor con menor carga porcentual fue RRHH, lo cual requiere ubicarlo en el contexto particular de empresas manufactureras en Aguascalientes, se puede entender que los empresarios asumen la importancia de los equipos y procesos pero no se ha desarrollado suficiente entendimiento de que sin el factor humano no se podrían obtener resultados positivos para la organización.

Mientras que en las empresas de características Exploradora, el mismo factor humano tampoco es suficientemente considerado (ocupa el penúltimo lugar en importancia), lo cual reafirma que existe un área de oportunidad para que los empresarios identifiquen a su personal como elemento clave para desarrollar ventajas competitivas.

Estos hallazgos no confirman las definiciones y recomendaciones expresadas por Hamel (1996) Makadok (2001) Bordonaba (2006) Arikán & Mcgahan (2010) donde se reconoce la importancia del empleado como eslabón en la cadena de decisiones y procesos que conforman las actividades de la empresa. De manera que la consolidación de los procesos productivos atendería a las recomendaciones hechas por Martelo et al (2011) Li y Zhou (2011) para retomar las “core competences” como elementos que permita que la organización posea ventajas competitivas. En este punto desde el punto de vista de Peñaloza (2005), dichas capacidades fundamentales colocan a la empresa por encima de otras; lo que representa una fuerza para competir que las demás no pueden igualar.

Sin embargo como lo señalan Mukherji & Mukherji (2010), no hay igualdad de condiciones en todas las empresas, por ello la herramienta básica de detección de Fortalezas y Debilidades al interior de la organización sigue teniendo validez; para que una estrategia pueda ser diseñada y luego implementada es necesario que haya un mínimo de características que favorezcan el proceso estratégico. Una de ellas se refiere a la percepción de utilidad de la propia estrategia, otra es que deben existir canales de comunicación efectivos, que la propia organización favorezca la participación de los empleados como elementos que aportan información específica de las condiciones prevalecientes en la empresa. Por ello la toma de decisiones requiere incrementar las fuentes de información externa e interna para evaluar la mayor cantidad de opciones, en este sentido resulta positivo considerar la tipología propuesta por Miles y Snow (1978, 1986) por que aporta las características de las empresas que siguen las cuatro estrategias propuestas. No se trata de convencer al empresario de que cambie de un tipo a otro de estrategia, sino de que analice los elementos de cada una que están presentes en su organización.

## Referencias

- Aguilera, L., González, M., & Rodríguez, R. (2011a). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigacion y Ciencia 19(53)*, 39-48.
- Aguilera, L., González, M., & Rodríguez, R. (2011b). Estrategias empresariales que determinan la magnitud del crecimiento en las PYMES de sectores estratégicos en el Estado Aguascalientes. *La Nueva Gestión Organizacional 5(10)*, 25-39.
- Aguilera, L., González, M., & Rodríguez, R. (2011c). Model for strategic sectors in Aguascalientes, Mexico. (Case of study alimentary sector). *Advance Compettiveness Research 19(3)*, 58-73.
- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores Asociados com el éxito competitivo de las PYME's industriales en España. *Revista Universia Business Review, Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, Universidad de Murcia*, Volumen Cuarto Trimestre ISSN 1698-5117 Código JEL M100 págs. 38 - 50.
- Arikan, A., & MCGahan, A. (2010). The development of capabilities in new firms. *Strategic Management Journal 31*, 1-18.
- Bateman, T., & Snell, S. (2004). *Administración. Un Nuevo Panorama Competitivo*. México D.F.: McGraw Hill.
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Concepto, Perspectivas y Medida del Crecimiento Empresarial. *Cuadernos de Administración 19(31)*, 165-195.
- Bordonaba, J. (2006). Análisis sectorial de los recursos intangibles: Implicaciones estratégicas para bienes y servicios. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa 12(2)*, 13-33.
- Das, S., Zahra, S., & Warketin, M. (1991). Integrating the content and process of strategic MIS planning with competitive strategy.
- De la Garza, J. (1995). *Análisis de la información mercadológica a través de la estadística multivariante*. México: Alhambra Mexicana.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw Hill ISBN 0-07-250917-1.
- Hambrick, D., & Fredrickson, J. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive 15(4)*, 20-29.
- Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review (Agosto)*, 69-82.
- Hernández, R., Silvestri, K., & Añez, S. (2007). Los sistemas de información como elemento estratégico de la formación gerencial. *Negotium 3(07)*, 5-20.
- Ibarrondo, P., & Sánchez, J. (2005). Tendencias estratégicas de las cajas de ahorro y las cajas rurales españolas. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa 11(1)*, 119-142.
- INEGI. (24 de abril de 2010). *Banco de Información Económica*. Obtenido de <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/bdiesi/bdie.html>
- Li, Q., & Zhou, P. (2011). On Core Competitiveness Evaluation Model of Power Generating Enterprises Based on Knowledge Management. *International Business Research 4(1)*, 55-67.

- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability views of rent creation. *Strategic Management Journal* 22 (5), 387-401.
- Markides, C. (1999). A Dynamic View of Strategy. *Sloan Management Review Massachusetts Institute of Technology* 40(3), 1-23.
- Martelo, S., Barroso, C., & Cepeda, G. (2011). Creando capacidades que aumenten el valor para el cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 17 (2), 69-87.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). Organizational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*, 547-562.
- Miles, R., & Snow, C. (1986). Organizations, New Concepts for New Forms. *California Management Review* 28(3), 62-73.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*. New Jersey: 3rd edition, Prentice and Hall.
- Mukherji, A., & Mukherji, J. (2010). A two-factor classification of strategy: the role of necessary and sufficient conditions on firm performance. *Advance Competitiveness Research* 18(2), 4-24.
- Munive, E., Dewhurst, F., Pritchard, M., & Barber, K. (2004). Modelling the strategy management process: An initial BPM approach. *Business Process Management Journal* 10(6), 691-711.
- Nieuwenhuize, P., & Koch, R. (2007). A good business strategy need not be difficult. How simply strategy can improve your business. *Emerald Group Publishing Limited*, 3-5.
- Parnell, J., & Wright, P. (1993). Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology. *British Journal of Management* 4(1), 29-36.
- Peñalosa, M. (2005). Competitividad: ¿Nuevo Paradigma Económico? *Forum empresarial* 10(1), 42-67.
- Pleshko, L., Hejens, R., & Stanwick, P. (1995). Market leadership profiles. *Small Business Advancement National Center*, 1-7.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press, NY.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Rojo, M., & González, G. (2007). El crecimiento empresarial vía cooperaciones entre compañías. Estudio empírico sobre el sector turístico español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economías de la Empresa*, 127-145.
- Rojo, M., & González, G. (2007). El crecimiento empresarial vía cooperaciones entre compañías. Estudio empírico sobre el sector turístico español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economías de la Empresa*, 127-145.
- Seiders, K., Berry, L., & Gresham, L. (2000). Attention, retailers! How convenient is your convenience strategy? *Sloan Management Review Massachusetts Institute of Technology* 41(3), 1-22.
- Tan, H., Weston, R., & Tang, Y. (2006). Applying the Miles and snow's business strategy typology to chinás real estate development industry: a research framework. *Pacific Rim Property Research Journal* 12(4), 1-21.

Thomas, A., & Ramaswamy, K. (1989). A strategy performance characteristic.

Waldron, D. (2010). Manufacturing as a center for the creation of shareholder value. *Journal of Business & Economic Research* 8(10), 45-58.

Wang, P., & Chan, P. (1995). Top management perception of strategic information processing in a turbulent environment. *Leadership & Organization Development Journal* 16(7), 33-43.

Williamson, P. (1999). Strategy as Options on the Future. *Sloan Management Review* 4(4)Massachusetts Institute of Technology, 1-22.