



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE INVESTIGACIÓN  
PARA EL DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL  
IPN - CIIDIR - OAXACA**



Doctorado en Ciencias en Conservación y  
Aprovechamiento de Recursos Naturales

---

Desempeño de los Micro y Pequeños Negocios en México desde el Enfoque de las Ventajas  
Competitivas.

---

**Tesis**  
**Que para obtener el grado de**  
**Doctor en Ciencias**

**Presenta**  
M.C. Hugo Ernesto Granados Echegoyen

**Directores de Tesis**  
Dra. Arcelia Toledo López  
Dr. Semei Leopoldo Coronado Ramírez

**Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca, México 2017**



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

### ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de Oaxaca Siendo las 13:00 horas del día 14 del mes de junio del 2017 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de CIIDIR UNIDAD OAXACA para examinar la tesis titulada:  
Desempeño de los Micro y Pequeños Negocios en México desde el Enfoque de las Ventajas Competitivas

Presentada por el alumno:

Granados Echegoyen  
Apellido paterno Apellido materno  
Nombre(s) Hugo Ernesto

Con registro: 

A	1	3	0	2	0	9
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

Doctorado en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.


### LA COMISIÓN REVISORA

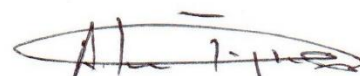
Directores de tesis

  
Dra. Arcelia Toledo López


  
Dr. Semei Leopoldo Coronado Ramírez

  
Dr. Prisciliano Felipe de Jesús Cano Barrita

  
Dr. Juan Regino Maldonado

  
Dr. Luis Arturo Tapia Guerrero

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

  
Dr. Salvador Isidro Belmonte Jiménez





**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México, D.F. el día 14 del mes de junio del año 2017, el (la) que suscribe GRANADOS ECHEGOYEN HUGO ERNESTO alumno(a) del Programa de DOCTORADO EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES, con número de registro A130209, adscrito(a) al **Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca**, manifiesto(a) que es el (la) autor(a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del (de la, de los) **Dres. Arcelia Toledo López y Semei Leopoldo Coronado Ramírez** y cede los derechos del trabajo titulado **“Desempeño de los Micro y Pequeños Negocios en México desde el Enfoque de las Ventajas Competitivas”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del (de la) autor(a) y/o director(es) del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones posgradoax@hotmail.com ó echegoyenhugo@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

GRANADOS ECHEGOYEN HUGO ERNESTO  
Nombre y firma del alumno(a)



CENTRO INTERDISCIPLINARIO  
DE INVESTIGACIÓN PARA EL  
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL  
C.I.I.D.I.R.  
UNIDAD OAXACA  
I.P.N.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), por el apoyo económico brindado.

Al Instituto Politécnico Nacional, en especial al CIIDIR Unidad Oaxaca, por la formación recibida en esta institución.

A la Dra. Arcelia Toledo López, por su asesoría y comprensión.

Al Dr. Semei Coronado Ramírez por sus valiosos comentarios, asesoría, comprensión y apoyo en la culminación del documento final.

A los miembros del comité tutorial, por sus valiosos comentarios y observaciones.

A los artesanos y dueños de negocios, por su paciencia y apoyo en las actividades necesarias para la realización de esta investigación.

A mis padres, Fátima y Gonzalo, por su apoyo incondicional y por la formación única-excepcional que me han brindado, brindan y siguen brindando.

A mis hermanos Gonzalo, Tamara, Félix y sobre todo al Carlos, por su gran apoyo en todo los momento, académicos y no académicos.

A los compañeros del CIIDIR por inspirarme en momentos de flaqueza y brindarme momento de alegría.

## **DEDICATORIA**

A todos mis padres.

Las amo con el cuerpo y alma.

Siempre las llevo en mis pensamientos

Con todo mi amor

Hugo Ernesto Granados Echegoyen.

## Contenido

RESUMEN .....	i
ABSTRACT .....	ii
I. INTRODUCCION .....	iii
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	iv
III. JUSTIFICACIÓN.....	vi
IV. OBJETIVOS: .....	ix
1. General: .....	ix
2. Específicos: .....	ix
1. MARCO TEÓRICO .....	4
1.1 El desempeño empresarial.....	7
1.2 Fuerzas del mercado .....	11
1.3 Estrategias competitivas .....	13
1.4 Recursos y capacidades.....	14
1.5 Relación entre variables .....	15
1.5.1 Posicionamiento estratégico y desempeño de negocio.....	15
1.5.2 Recursos y el desempeño de la empresa. ....	22
1.5.3 El enfoque de la ventaja competitiva y el desempeño de negocios .....	27
1.6 Modelo de investigación. ....	29
2. METODOLOGÍA.....	30
2.1 Diseño de la investigación.....	30
2.2 Descripción de la población de estudio y lugares de muestra.....	31
2.2.1 Descripción de la población de estudio.....	31
2.2.2. Identificación de la población. ....	32
2.3. Tamaño de la Muestra .....	33
2.4. Operacionalización de las variables .....	34
2.4.1. Operacionalización del desempeño. ....	35
2.4.2. Operacionalización de las fuerzas del mercado .....	36
2.4.3. Operacionalización de las estrategias competitivas .....	38
2.4.4. Operacionalización de los recursos y capacidades.....	39
2.5. Validez de las variables.....	40
3. RESULTADOS.....	44

3.1 Discusión.....	52
4. CONCLUSIONES .....	54
4.1 IMPLICACIONES: .....	55
4.2 LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES .....	56
5. LITERATURA CITADA.....	57
Apéndice A. Sintaxis utilizada para la realización de los análisis estadísticos .....	67

## Índice de tablas.

Tabla 1. Principales enfoques sobre la ventaja competitiva .....	6
Tabla 2. Perspectivas estratégicas y características significativas .....	7
Tabla 3. Evolución en el análisis del desempeño empresarial .....	8
Tabla 4. Indicadores de las fuerzas del mercado .....	15
Tabla 5. Recursos, capacidades y ventaja competitiva.....	23
Tabla 6. Pequeños negocios manufactureros: diez ramas más importantes .....	31
Tabla 7. Unidades económicas según criterios seleccionados .....	32
Tabla 8. Unidades económicas según criterios seleccionados .....	32
Tabla 9 Caracterización de la muestra obtenida.....	34
Tabla 10. Recodificación.....	35
Tabla 11. Operacionalización del desempeño .....	36
Tabla 12. Operacionalización de las fuerzas del mercado.....	37
Tabla 13. Operacionalización de las estrategias competitivas .....	39
Tabla 14. Operacionalización de los recursos y capacidades.....	39
Tabla 15. Matriz de componentes rotados del desempeño de negocios.....	40
Tabla 16. Matriz de componentes de las fuerzas del mercado .....	41
Tabla 17. Matriz de componentes para las estrategias competitivas.....	42
Tabla 18. Matriz de componentes del recurso intangible.....	43
Tabla 19. Estadística descriptiva de los constructos de investigación .....	46
Tabla 20. Influencia de las variables planteadas sobre el desempeño global de los negocios. ....	48
Tabla 211. Tratamiento estadístico de los moderadores y mediadores .....	48
Tabla 222. Resumen efecto moderador de las fuerzas del mercado sobre las estrategias competitivas .....	49
Tabla 233. Resumen efecto moderador de las fuerzas del mercado sobre los recursos intangibles.....	50
Tabla 244. Resumen efecto mediador de los recursos intangibles .....	51



## **RESUMEN**

El desempeño empresarial es uno de los temas mas recurrentes dentro de la literatura de planificación estratégica, la cual se centra en identificar los factores que mejoran el desempeño de las empresas y que causan las asimetrías entre estas. En este sentido se han desarrollado distintos mecanismos para su medición, así como la incorporación de perspectivas estratégicas, dentro de los cuales sobresalen aquellos que derivan del enfoque de la ventaja competitiva.

Dentro de este enfoque destacan las perspectivas de posicionamiento estratégico y la visión basada en recursos (VBR) para evaluar como las empresas llegan a obtener una ventaja competitiva que les permita tener mejores resultados. Además de como las fuerzas del mercado afectan estas relaciones. No obstante, no hay un consenso en la contribución teórica y resultados empíricos sobre qué factores son los que permiten a las empresas y negocios tener un mejor desempeño. Por tanto, el objetivo del estudio es analizar como las estrategias de posicionamiento y los recursos que poseen los negocios afectan el desempeño de los pequeños negocios de artesanía en México. Los resultados indican que Las fuerzas de mercado no modifican el efecto de las estrategias competitivas sobre el desempeño de los pequeños negocios. Además, se encontró que la estrategia de liderazgo en costo fue la más influyente en el desempeño de los negocios estudiados, no así la diferenciación. Asimismo, se evaluó si una combinación de la estrategia de diferenciación y liderazgo en costo (estrategia híbrida) podría tener un mayor efecto sobre el desempeño en comparación con las estrategias de diferenciación y liderazgo en costo por separado, pero esta hipótesis fue rechazada. Por otra parte, se encontró que los recursos intangibles que los negocios poseen están estrechamente relacionados y afectan positivamente el desempeño de los mismos, ya que tienen un efecto individual y catalizador de la estrategia implementada. Finalmente se hizo un análisis de moderación para observar si la relación entre los recursos intangibles y el desempeño eran moderados por las fuerzas del mercado, encontrando que estas fuerzas no cumplen un papel moderador.

**PALABRAS CLAVE:** Desempeño, pequeños negocios, estrategias competitivas, recursos, capacidades, fuerzas del mercado.

## **ABSTRACT**

Business performance is one of the most recurring themes within the strategic planning literature, which focuses on identifying factors that improve the performance of firms and what cause the performance asymmetries between them. In this sense, different mechanisms have been developed to measure business performance, as well as the incorporation of strategic perspectives, within which come those that derive from the competitive advantage approach.

Within this approach, the perspectives of strategic positioning and the resource-based view (RBV) stand out in order to evaluate how firms can obtain a competitive advantage that allows them to have better results. In addition, market forces have been studied as well and its effect on the above relationships. However, there is no consensus on the theoretical contribution and empirical results on what are the factors that allow companies and businesses to perform better. Therefore, the objective of the study is to analyze how the positioning strategies and the resources that the businesses have affect the performance of small craft businesses in Mexico. The results indicate that market forces do not modify the effect of competitive strategies on the performance of small businesses. In addition, it was found that the cost leadership strategy was the most influential on performance, but the differentiation. We also evaluated whether a combination of differentiation and cost leadership strategies (hybrid competitive strategy) could have a greater effect on performance compared to the strategies separately, but this hypothesis was rejected. On the other hand, it was found that the intangible resources that the businesses have are closely related and positively affect their performance, since they have an individual and catalytic effect of the implemented strategy. Finally, a moderation analysis was made to see if the relationship between intangible resources and performance was moderated by market forces, finding that these forces do not play a moderating role.

**KEYWORDS:** Performance, small business, competitive strategies, resources, capabilities, market forces.

## I. INTRODUCCION

El análisis del desempeño de empresas ha sido de gran interés en la rama de la administración estratégica desde hace varias décadas, de lo cual han derivado distintos mecanismos para su medición, control y mejora (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Koufteros, Verghese, & Lucianetti, 2014). Esta rama y la literatura presente en la misma hacen mención de los elementos para que las empresas mejoren su desempeño, especialmente hacen hincapié en la implementación de estrategias y el control de recursos para generar una ventaja que les permita desempeñarse mejor que los rivales, es decir una ventaja competitiva (Barney, 1991; Porter, 1980, 1985). En este sentido la estrategia ha sido considerada como una actividad de inteligencia que se centra en la comprensión de la empresa, la posición competitiva externa y asegurar que los productos de la empresa y los mercados sean cuidadosamente seleccionados e investigados (Baraldí, Brennan, Harrison, Tunisini, y Zolkiewski, 2007). Por otra parte, un recurso es considerado como todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, información y conocimiento, que son controlados por una empresa para implementar estrategias que mejoren sus resultados (Barney, 1991).

En el ámbito académico se observa que el desempeño de las empresas ha sido analizado en distintos niveles, es decir a nivel industrial, organizacional o individual, siendo el campo de la administración estratégica el organizacional, específicamente centrado en el impacto que tienen la estrategia en el mejoramiento de los resultados de un negocio (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Koufteros et al., 2014). Sin embargo, en el ámbito de la investigación aún existe cierta complicación en el análisis del desempeño, debido a sus distintos niveles de análisis, métodos de medición y contextos de aplicación. Venkatraman y Ramanujam mencionaban que: “*el tratamiento del desempeño en entornos de investigación es quizás uno de los temas más espinosos...lo cual se observa en que...el volumen de la literatura sobre este tema cada vez es mayor, pero hay pocas esperanzas de llegar a cualquier acuerdo sobre terminología básica y definiciones*” (1986: 801). A esto se suma, que en los últimos años las evidencias sobre el análisis de desempeño de las empresas están siendo retadas por los resultados del análisis de este tema en micro y pequeñas empresas, así como en contextos económicos emergentes, como es el caso de la mayoría de economías en Latinoamérica (Mendoza-Ramírez & Toledo-López, 2014).

De lo anterior, algunos autores sugieren que un modelo de negocio convencional no puede generalizarse a todos los tamaños de organización, ya que requiere un análisis de fortalezas, debilidades y diferencias entre contextos (Viswanathan y Sridharan, 2009). Es por eso que se recomienda tener en cuenta factores contextuales y cuestiones de medición específicas para evaluar los resultados de investigación que se han hecho en mercados de altos ingresos en contextos de bajos ingresos en economías emergentes (Ingenbleek et al., 2013; Arcelia Toledo-López et al. Al., 2012, Madhu Viswanathan, Sridharan & Ritchie, 2008). Por ejemplo, es que con la evolución del análisis del desempeño organizacional se hizo claro la necesidad de utilizar una dimensión financiera y no financiera para medirlo, además de la incorporación de indicadores objetivos y subjetivos (Díaz-Pichardo, Juárez-Luis, & Sánchez-Medina, 2014), para mejorar la toma de decisiones (Zuriekat, Salameh, & Alrawashdeh, 2011).

En este sentido existen investigación que han analizado como las fuerzas del mercado (ej., productos sustitutos y las barreras de entrada) afectan la rentabilidad de las empresas (Gupta, Polonsky, Woodside, & Webster, 2010; Uçmak & Arslan, 2012; Porter, 1980), otros en como los recursos internos que poseen las empresas puede afectar su desempeño (Ferreira, Azevedo, y Ortiz (2011) Barney, 2001; Deniz, Seçkin, & Cüreoğlu, 2013; Barney (1991). Sin embargo es el análisis de las estrategias competitivas y su efecto sobre el desempeño el que ha predominado la discusión (Spanos et al., 2004; Porter, 1980; Amoako-Gyampah & Acquah, 2008).

Si bien es cierto el entendimiento del desempeño de los negocios ha mejorado considerablemente, la comprensión conceptual del papel que desempeñan las estrategias y los recursos aún no finaliza, ya que no existe consenso en cuál es la mejor estrategia competitiva, el mejor recurso y cómo estos dos elementos pueden trabajar juntos para mejorar el desempeño empresarial (Nilssen, Bertheussen & Dreyer, 2015; Ortega, 2010).

## **II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Las investigaciones sobre el análisis del desempeño de negocios han tenido resultados que no concluyen respecto a cuales son los factores específicos que mejor lo explican, por lo que su análisis está lejos de ser concluido (Solleiro & Castañón, 2005; Şener, 2013; Jiang & Shen, 2013; Alvarez

& Marin, n.d; Álvarez, Marin, & Fonfría, 2009; Martínez Santa María, Charterina Abando, & Araujo de la Mata, 2010; Tavitiyaman, Qu, & Zhang, 2011). No obstante, la corriente de administración estratégica ha sido retomada para abordar la temática desde la perspectiva de la ventaja competitiva, siendo el enfoque de posicionamiento estratégico (Porter, 1980) y la visión basada en recursos (Barney, 1991), los más utilizados (Timsit et al., 2015; Utami & Lantu, 2014).

El primero, planteado por Michael Porter (1980), refiere que una empresa puede obtener un desempeño superior que sus competidores cuando adquiere una ventaja competitiva, la cual se logra al identificar lo que pasa en el mercado o el entorno en que se opera, así como al implementar una estrategia que facilite ser distinto a los demás competidores. Las principales estrategias utilizadas para tomar una posición ofensiva o defensiva ante las fuerzas del mercado son la estrategia diferenciación (producto o servicio) o de liderazgo en costo (precios o costos). Esto indica que las características internas de un negocio deben ajustarse al entorno (Uçmak & Arslan, 2012). No obstante, este enfoque descuida los recursos internos que posee la empresa para influir en el entorno y lograr un mejor desempeño (Guan *et al.*, 2006; Barney, 1991; Cardona, 2013).

El segundo enfoque es conocido como la visión basada en recursos (VBR), el cual analiza como una empresa puede utilizar los recursos internos con los que cuenta para generar una ventaja competitiva y mejorar su desempeño, por ende, tener una mejor posición en el mercado. Barney (1991) plantea que las empresas deben enfocarse en los recursos que poseen para mejorar sus procesos internos y tener una mejor posición en el mercado, la cual deriva de la imperfecta movilidad de los recursos y que estos sean valiosos, únicos, inimitables e insustituibles.

Entonces, si estos dos enfoques plantean argumentos para mejorar el desempeño de una empresa o negocio, por qué unos negocios tienen distintos niveles de desempeño y por qué aún no se llega a un consenso de cuáles son los factores que más influyen sobre el desempeño. Una de las causas es que existe poca evidencia empírica sobre la complementariedad de ambos enfoques, es decir, cómo se da la relación de las estrategias competitivas y los recursos de una empresa, así como la modificación que esto tiene sobre el desempeño; a lo que se suma que los contextos de análisis varían mucho (Tavitiyaman et al., 2011; Piatkowski, 2012).

Autores como Ortega, (2010) han analizado cómo las estrategias competitivas y los recursos que poseen los negocios afectan el desempeño. El autor indica que cuando las fuerzas del mercado son elevadas, es el recurso tecnológico, lo que ocasiona un mejor desempeño; ya que sirve como catalizador para que las estrategias competitivas tengan una mayor influencia. En contraste, Amoako-Gyampah y Acquah (2008) indican que para que los negocios tengan éxito deben de presentar mayor atención a que su estrategia este en concordancia con lo que sucede en el mercado, dando más importancia a la relación del entorno y las estrategias competitivas que al manejo de los recursos.

Tavitiyaman *et al.* (2011) integran las fuerzas del mercado y el enfoque basado en los recursos para el análisis del desempeño del sector hotelero en EE. UU.; sugiriendo que el poder de negociación de los clientes y la amenaza de nuevos entrantes impacta al desempeño en menor medida que los recursos humanos y el establecimiento de redes de cooperación. Así en esta investigación se plantea la siguiente pregunta ¿Cómo las estrategias competitivas, los recursos que poseen los negocios y las fuerzas del mercado, afectan el desempeño de pequeños negocios en México?

### **III. JUSTIFICACIÓN**

Al existir un interés científico-académico sobre el análisis del desempeño y los factores que lo afectan, se debe destacar que falta investigación en sectores tradicionales (ej.: artesanías o agricultura) y contextos económicos emergentes, en los cuales estos enfoques teóricos no son ampliamente aplicados. Este tipo de negocios y contextos consisten en mercados de bajos ingresos y un número significativo de pequeños negocios, los cuales se caracterizan por operar en sectores con escasez de recursos, falta de apoyo institucional, exceso de productos sustitutos, demasiados comerciantes y falta de conocimientos administrativos (Domínguez, Hernández, & Toledo, 2004; Mendoza-Ramírez & Toledo-López, 2014; Mutis & Ricart, 2008). Además de que una de los elementos que caracterizan a los pequeños negocios es su potencial contaminante, que en suma sobrepasa la contaminación que deriva de las empresas grandes (Aragón-Correa et al., 2008).

En este sentido, las investigaciones dirigidas a un mejor entendimiento del desempeño organizacional que abarquen el comportamiento estratégico de pequeños negocios traerían

beneficios económicos y ambientales. Lo anterior, ya que el análisis de cómo la implementación de estrategias y el uso de recursos que los negocios que los negocios utilizan traería consigo una mejora en los procesos productivos y de gestión, lo cual podría derivar en una reducción de la contaminación y un aumento en los resultados económicos (Aragón-Correa, Hurtado-Torres, Sharma, & García-Morales, 2008).

En México, muchos pequeños negocios utilizan directamente recursos naturales para la obtención de un ingreso familiar diario (Hernández Girón & Domínguez Hernández, 2003), y tienen acceso al recurso necesario para su negocio. Asimismo, el sector de micro y pequeños negocios es el más influyente en la generación de empleos y unidades económicas. Este sector está conformado, aproximadamente, por 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son micro, pequeñas y medianas empresas. De estas destacan aquellas que tienen de 1 a 50 empleados, las cuales proporcionan 57% de la fuerza laboral y el 44% del PIB nacional (INEGI, 2011; SE, 2011). Con esta investigación se intentará generar una herramienta que sirva para entender de mejor manera el sector micro y pequeño empresario, además que se proporcionaran implicaciones y recomendaciones para la elaboración de estrategias más adecuadas, que ayuden a estos negocios. Asimismo, se espera contribuir al conocimiento existente en la administración estratégica en países con economías emergentes, así como en futuras investigaciones académicas.

Específicamente se contribuirá al conocimiento sobre la complementariedad de los principales enfoques teóricos de la ventaja competitiva, ya que existen estudios que abarcan factores por separado y pocos son aquellos que tratan de construir un marco que integre los dos enfoques y aplicarlo en sectores de países con economías emergentes (Tavitiyaman et al., 2011; Rostek, 2012).

De la población global de micro y pequeños negocios en México, se selecciona al sector artesanal, debido que pertenece al sector manufacturero del país, factor decisivo para el desarrollo económico, social, político, cultural y ambiental. Además, el sector manufacturero concentra el 11.7 % de las unidades económicas, el 23.7 % del personal ocupado y representan el 92.8 % del total de negocios registradas en el sector manufacturero (INEGI, 2009; SE, 2012).

Finalmente, se han realizado estudios cualitativos que demuestran que los pequeños negocios contribuyen sustancialmente a la degradación del medioambiente. Dichos estudios se han basado en las medidas de prevención establecidas por la OECD (uso, reutilización y sustitución), por lo que al realizar este tipo de análisis se pueden lograr beneficios ecológicos y económicos mediante la generación de estrategias para mejorar el funcionamiento de estos negocios, es decir, la eficiencia productiva y estratégica ayuda a la prevención de residuos (Laner & Rechberger, 2009; López-Gamero, Molina-Azorín, & Claver-Cortés, 2009; Sánchez, Domínguez, & Hernández, 2008).



#### **IV. OBJETIVOS:**

##### **1. General:**

Explicar cómo las estrategias competitivas, los recursos manejados por los negocios y las fuerzas del mercado, afectan el desempeño de los micro y pequeños negocios de México.

##### **2. Específicos:**

- Analizar el desempeño de los negocios y su relación con las estrategias competitivas.
- Analizar el desempeño de los negocios y su relación con los recursos que los negocios poseen.
- Analizar la relación que existe entre las estrategias, recursos de los negocios y las fuerzas del mercado.
- Analizar la influencia que tienen las fuerzas del mercado en la relación estrategias, recursos y desempeño.

## 1. MARCO TEÓRICO

El análisis del desempeño con un sentido estratégico tiene su mayor impulso en el siglo XX (Baraldi, Brennan, Harrison, Tunisini, & Zolkiewski, 2007; Cardona, 2013). Desde 1980 se consolidaron enfoques que explican cómo los negocios pueden alcanzar distintos niveles de desempeño, los cuales se dirigen a la a la creación de ventajas competitivas (Rivard, Raymond, & Verreault, 2006). El análisis de la ventaja competitiva, como elemento para mejorar la posición competitiva de una empresa y su desempeño, es un tema muy amplio en la literatura de administración estratégica, pero se observa una convergencia en los enfoques más utilizados para analizarlos: la Visión Basada en los Recursos (VBR) y el modelo de Estructura-Conducta-Desempeño que abarca la estrategia competitiva, las fuerzas del mercado y la cadena de valor (Cardona, 2011; Dirisu, Iyiola, & Ibidunni, 2013).

Wernerfelt (1984) muestra que la orientación al mercado y a los recursos son parte de la perspectiva de ventajas competitivas, una enfatiza en las capacidades de un negocio de “afuera hacia dentro” (ej.: fuerzas del mercado, estrategias genéricas), mientras que la otra en las capacidades de un negocio de “adentro hacia afuera” (ej.: capacidades administrativas, desarrollo tecnológico). Por ejemplo, el enfoque de la VBR plantea que, debido a la variabilidad de los mercados, un enfoque dirigido al ambiente externo no es el adecuado para generar una estrategia a largo plazo, por lo que definirla con base en los recursos y capacidades de la empresa es mejor (Grant, 1991). Si bien es cierto el entorno empresarial, mercado o industria es muy cambiante, la solución no puede ser una sola estrategia a largo plazo, sino una combinación de estrategias de corto, mediano y largo plazo; lo cual solo puede ser alcanzado si se toma en cuenta el ambiente externo y los recursos internos, ambos en constante cambio.

Utami y Lantu (2014) mencionan que los principales enfoque para analizar el desempeño de los negocios son el enfoque de posicionamiento y la VBR (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Porter, 1980,

1985; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991;.Lim, 2013; Utami & Lantu 2014). Además, se identifican tres tipos de efectos que actúan sobre el desarrollo de un negocio, el efecto país, efecto sector (factores externos) y efecto negocio (factores internos); los cuales afectan de manera individual y conjunta sobre el desempeño (Tavitiyaman *et al.*, 2011).

En este sentido, las estrategias competitivas están dirigidas a desarrollar mecanismo que mejoren la posición de un negocio en el mercado (Benzaquen, del Carpio, Zegarra, & Valdivia, 2010). Esto indica que un negocio puede elegir entrar a un mercado, qué producto ofrecer, cómo competir y en qué segmento entrar; con el fin de tener altas posibilidades de éxito (Timsit *et al.*, 2015). Porter (1980, 1991), expone que las fuerzas del mercado son las que determinan que estrategia implementar, ya que los recursos con lo que cuenta un negocio no son valiosos por sí mismos; sino su valor depende de cómo están relacionados con la estructura de la industria (Rivard *et al.*, 2006). Este enfoque contribuye en la generación de estrategias para crear una ventaja competitiva, enfocándose en la relación entre una empresa y su entorno (Baraldi *et al.*, 2007).

En contraste, la VBR, expone que los recursos que posee un negocio son los que definen la esencia de la estrategia, lo cual es apoyado por Ortega, (2010) quien encuentra que los recursos son los que permiten a los negocios obtener un mejor desempeño cuando las condiciones del mercado son cambiantes, ya que funcionan como catalizador al momento de implementar una estrategia. Barney (1991) menciona que una empresa puede construir una ventaja competitiva sostenida si controla los activos físicos, humanos u organizacionales, los cuales deben de ser valiosos, raros, inimitables y no sustituibles.

Baraldi *et al.*, (2007) mencionan que la estrategia de un negocio se basa en la interacción con el entorno, lo que hace que las personas involucradas en el funcionamiento de un negocio sean un elemento fundamental para generarla y aplicarla. Si bien este argumento está ligado directamente a lo que plantea Mintzberg, (1987), los autores reconocen que el contexto externo es una parte activa en el proceso de formación de estrategias, y no simplemente un ambiente al que adaptarse (Ortega, 2010). En la Tabla 1 se trata de hacer una sistematización de los principales pilares de las escuelas del pensamiento que tratan de explicar cómo los negocios pueden llegar a obtener un mejor desempeño.

Tabla 1. Principales enfoques sobre la ventaja competitiva

	Ansoff 1950/60s	IMP 1970/80s	Porter 1980.	Barney 1990	Mintzberg 80/90s	Whittington 1996/2000s
Pilares	Planificación	Interacción-redes	Posicionamiento	Recursos	Aprendizaje	Estrategia
Estrategia	Negocio-ambiente.	Limitada por entorno.	De afuera hacia dentro	De adentro hacia afuera	Poco flexible.	Prácticas diarias
Concepto clave	Matriz Ansoff	Interacción e interdependencia.	Ventaja competitiva	Ventaja competitiva sostenible	Planificación	Rutinas, tecnologías y herramientas
Patrimonio teórico	Comportamiento organizacional.	Enfoques institucionales	Económica industrial.	Teoría neoclásica de un negocio.	Incrementalismo	Ciencias sociales
Supuestos teóricos	Negocio: entidad independiente.	Relaciones comprador-vendedor:	Estructura-conducta-desempeño.	Heterogeneidad del mercado	Planes rígidos.	Actividades cotidianas en el ámbito local
Unidad de análisis	Un negocio.	La interacción	Competitividad	Un negocio	Toda la organización	Las estrategias individuales.
Formación estratégica	Factores internos y externos	Interacciones, negociaciones.	Fuerzas externas y factores internos.	Recursos y capacidades	La estrategia es un planificado	Procesos de formación estratégica

Fuente: Elaboración propia con base en Baraldí et al, 2007.

Ansoff (1965) y Porter (1985) presentan enfoques comparativos que contribuyen a la formulación e implementación de una estrategia. Ansoff sugiere que la generación de la estrategia es un proceso sistemático, mientras que Porter define tres tipos de estrategias (diferenciación, liderazgo en costo, enfoque) para adquirir ventajas competitivas (Baraldi et al., 2007; Torres Moraga & Valenzuela, 2009). Ambos enfoques se basan en la relación de la empresa y el entorno, por lo que el recurso interno debe ajustarse a las circunstancias externas. Específicamente, Ansoff plantea que se debe entender la formulación de la estrategia como un proceso basado en la observación del funcionamiento de la empresa, es decir una actividad de entendimiento para seleccionar un producto y mercado adecuado para mejorar el desempeño; resaltando un proceso jerárquico para identificar fortalezas y debilidades (Baraldi et al., 2007).

Además, Porter (1980, 1985) se basa en las fuerzas del mercado, estrategias competitivas y la cadena de valor; viendo a la estrategia como la manera en que los negocios pueden ganar una mejor posición en el mercado a largo plazo, adaptando un carácter normativo, es decir, cómo los negocios pueden posicionarse para defenderse de las fuerzas del mercado o fuerzas competitivas. Aquí, la estrategia está en función de la diferenciación de la empresa en el mercado. (Torres Moraga & Valenzuela, 2009). Por otra parte, la VBR se dirige al control de recurso para generar una ventaja competitiva sostenible. Estos recursos pueden ser físicos, humanos y organizacionales, además deben de ser insustituibles, valiosos y raros (Barney, 1991). Aquí, la generación de una ventaja competitiva se basa en las diferencias que existen en el manejo y adquisición de recursos por parte

de los negocios (Martínez Santa María et al., 2010; Baraldi et al., 2007; Barney, 1991). Estos enfoques pueden ser considerado como complementario, ya que uno se concentra en la parte interna de las empresas, mientras que el otro en la parte externa. Esto puede mejorar la formulación e implementación de una estrategia en busca de un mejor desempeño (Baraldi et al., 2007).

De acuerdo con Utami y Lantu (2014), los enfoques más utilizados para analizar el desempeño de los negocios han sido el de estrategias competitivas (posicionamiento) y la VBR, por lo que esta investigación, seleccionan los mismos. Además, la aplicabilidad de estos dos enfoques en sectores económicos industriales y con características similares al de esta investigación, los hacen los más adecuados (Tabla 2).

Tabla 2. Perspectivas estratégicas y características significativas

	Economía Industrial	Ventaja Competitiva	Teoría de Recursos
Nivel de análisis	Industria	Industria	Negocio
Fuente de ventaja competitiva	Fuerzas del mercado	Posicionamiento en el mercado	Dotación de recursos
Marco de referencia	Bienestar social	Maximización de los beneficios	Maximización de los beneficios
Enfoque	Externo	Externo	Interno
Tipo de análisis	Transversal	Transversal/ Longitudinal	Longitudinal

Fuente: Martínez Fernández, 2001

## 1.1 El desempeño empresarial

El análisis de cómo las empresas o negocios llegan a obtener distintos resultados es objeto de estudio de distintas investigaciones (Díaz-Pichardo et al., 2014; Neely, 2005, 2007; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Este análisis ha venido evolucionando como resultado de una obsesión de medición y la obtención de cifras o índices que permitan tomar mejores decisiones (Neely, 2005), además de ayudar a la generación de estrategias y acciones para hacer más eficientes a las empresas. El estudio continuo del desempeño se debe a que este se encuentra en una etapa inicial, la cual resulta del amplio ámbito de aplicación, niveles de análisis y diferencias en los resultados empíricos obtenidos (Neely, 2005). Ejemplo de esto se observa en que:

*...” incluso los autores más citados en este campo, vienen de disciplinas diferentes (la contabilidad, sistemas de información, administración de operaciones y la investigación de operaciones). Entonces, no sería sorprendente que se aborden distintas cuestiones de investigación, a partir de*

*diferentes bases teóricas y empleando diferentes enfoques metodológicos” ... (Neely, 2005:1268,1269).*

La tabla 3 muestra una breve descripción de cómo el análisis de los resultados de las organizaciones ha evolucionado y como es que se han venido incorporando indicadores y dimensiones para desarrollar sistemas de medición que permita a los gerentes de una empresa tomar mejores decisiones. Se ha encontrado evidencia, que el análisis del desempeño data desde el siglo XX, con los sistemas de contabilidad desarrollados en esa época (Neely, 2007). Sin embargo, este ha venido sistematizándose y mejorando. La tendencia de esta evolución se puede observar desde 1952 con la obsesión de los empresarios por cuantificar todo lo relacionado con la empresa.

Tabla 3. Evolución en el análisis del desempeño empresarial

Fecha	Autor	Artículo	Aporte
1952	Argyris	The Impact of Budgets on People	Consecuencias del uso único de medición financiera para evaluar los resultados de las empresas.
1954	Ducker	The Practice of Management	Introducción de “medidas de desempeño equilibradas” (la innovación, la productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, capacidad del gerente, el rendimiento de los trabajadores, la actitud y de responsabilidad pública.).
1956	Ridgway	Dysfunctional Consequences of Measurement	Analiza el recurso físico y financieros, rentabilidad, rendimiento gerente y desarrollo, el rendimiento de los trabajadores y de la actitud y de responsabilidad pública.
1977	Chandler	The Visible Hand	Establece que la evolución en la medición es necesario, ya que muchos de los principios básicos de la contabilidad se han mantenido sin cambios desde su desarrollo en 1920 por los primos DuPont y Donaldson
1980	Hayes/ Abernathy	Managing our way to economic decline	Las medidas de rendimiento inadecuados y programas de incentivos mal diseñados eran los culpables de una cultura empresarial a corto plazo, una competitividad y perspectiva económica mal orientada
1987	Johnson/Kaplan,		Establecen que los sistemas de medición de desempeño eran inadecuados porque proporcionaron los administradores con información redundante, debido a la naturaleza cambiante de las estructuras de costos de las empresas
1989	Keegan et al.		La matriz de medida del desempeño (PMM)
1991	Lynch and Cross	Tratan de incorporar no solamente medidas cuantitativas, sino medidas cualitativas para mejorar la toma de decisiones	La pirámide de desempeño.
1991	Fitzgerald et al.		El marco de resultados-determinantes
1992	Kaplan and Norton		Balanced scorecard
1997	Power	The Audit Society: Rituals of Verification	La problemática es que los profesionales y políticos se han obsesionado con la medición y regulación, por lo que se deben de tomar en cuenta más indicadores.

Fuente: elaboración propia con base en Neely (2005).

Después del trabajo de Argys en 1952 se observó una preocupación por introducir indicadores más adecuados para medir el desempeño, a los cuales se le conoció como “medidas balanceadas”; las cuales fueron introducidas por Ducker (Neely, 2005). A lo largo de la década de 1980 y principios de 1990, numerosos autores sugirieron marcos de medición que podrían ser apropiados, por

ejemplo: la pirámide de rendimiento (Lynch y Cross, 1991), el marco de resultados-determinantes (Fitzgerald et al., 1991), la matriz de medición del desempeño (Keegan, Eilery & Jones, 1989) y el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1992). Sin embargo, muchos se basaban en el uso de indicadores financieros objetivos (ej. Registros contables), pero estos fueron criticados por su simplicidad y porque no tomaban en cuenta aspectos más cualitativos de las organizaciones.

De lo anterior se propuso el uso de indicadores no financieros, los cuales recogían información un poco subjetiva. Dentro de los enfoques que incorporan los indicadores no financieros encontramos la matriz de desempeño (PMM) desarrollada por Keegan et al., (1989), la cual categorizaba el desempeño en costo, sin costo, interno y externo; las técnicas de reporte de desempeño (SMART), desarrollada por los laboratorios Wang que también soportaban la necesidad de introducir análisis internos y externos de desempeño (Neely, 2007). Finalmente, uno de los más recientes, la tabla de mando integral o *Balanced Scorecard*, propuesta por Kaplan y Norton (Neely, 2007; Kaplan y Norton, 1996).

Los avances en la medición del desempeño de empresas son remarcables, pero no suficiente, por lo que desde 1980 se han desarrollado sistemas como los antes mencionados, pero se ha tratado de incorporar disciplinas y perspectivas de la administración estratégica para entender de mejor manera este término y fenómeno. Por ejemplo, el desempeño-conducta-estructura (DCE o SCP por sus siglas en inglés) y el de estrategia-estructura-desempeño (EED o SSP por sus siglas en inglés). Estas perspectivas fueron usadas para explicar la variación en las estrategias y el desempeño (Rumelt, 1991). Al mismo tiempo, la evolución de estos enfoques, vieron la necesidad de medir el impacto de factores externos en el ambiente para la determinación de las estrategias y el desempeño (Porter, 1980).

Venkatraman y Ramanujam, (1986) explican que la conceptualización más estrecha del desempeño es cuando está en función de los resultados financieros, es decir el uso de este tipo de indicadores (crecimiento en ventas, rentabilidad, ganancias) para medir el desempeño, ya que se asume que un buen rendimiento financiero es sinónimo del cumplimiento de objetivos. Los autores plantean que la introducción de indicadores no financieros lleva el análisis del desempeño a un nivel superior, ya que permite introducir aspectos que no están reflejados en indicadores meramente financieros,

tales como la satisfacción del dueño, la generación de nuevos productos, el valor agregado a los productos y otros factores no financieros que pueden llevar a mejorar el desempeño (Mendoza-Ramírez & Toledo-López, 2014; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Así, al utilizar la combinación de estos indicadores se pueden superar algunos obstáculos derivados del tipo de contexto que se estudia. Díaz-Pichardo et al., (2014) mencionan que: *“las mediciones del desempeño empresarial que se basan en informes financieros no pueden aplicarse cuando las empresas no mantienen registros financieros, o cuando estos registros son imprecisos, como es el caso de muchas pequeñas empresas que operan en las economías emergentes”* (Díaz-Pichardo et al., 2014: 15344).

Además de dividir el desempeño en dos dimensiones (financiero/no financiera) se ha visto que se pueden utilizar indicadores objetivos como informes o cifras concretas, así como indicadores subjetivos, los cuales incorporan valores abstractos o percibidos (Hernández, Domínguez & Mendoza, 2010; Díaz-Pichardo et al., 2014).

Hernández et al., (2010) definen el desempeño financiero como los resultados tangibles de tipo financiero, como la rentabilidad, crecimiento en ventas y ganancias de un negocio; mientras que el no financiero como los resultados relacionados con la satisfacción con el negocio, en base a ventas, ganancias, clientes y el desempeño económico; así como la satisfacción de aspectos personales: condiciones de vida, cobertura de necesidades básicas, cumplimiento de sueños, estilo de vida, logro de metas personales y económicas. Autores como Amoako-Gyampah y Acquah, (2008) y Acquah et al., (2011), consideran el desempeño como los resultados competitivos, definiéndolo como una medida para valorar un negocio. Para Barbosa y Sandoval (2011), el desempeño es el conjunto de resultados que toma en cuenta variables como el crecimiento en ventas, diferenciación en producto, calidad de productos y participación en el mercado.

Para esta investigación se entenderá el desempeño financiero como los resultados de tipo financiero, como la rentabilidad, el crecimiento en ventas y ganancias de un negocio; así como la satisfacción del dueño con aspectos relacionados con el negocio. Por otro lado, el desempeño no financiero se entenderá como los resultados referidos a la satisfacción de necesidades personales y aspectos relacionados a prácticas que disminuyan la generación de residuos e incentiven el mejor



uso de los insumos productivos (Pertuza-Ortega et al., 2009; Amoako-Gyampa & Acquah, 2008; Domínguez et al., 2004; Hernández et al., 2002).

En este mismo sentido, el presente concuerda con lo planteado por Neely (2005), ya que la definición, el uso de indicadores y la medición del desempeño, está estrechamente relacionada con la literatura de administración estratégica.

## **1.2 Fuerzas del mercado**

Varios estudios han analizado las fuerzas del mercado planteadas por Porter (1980) y su relación con el desempeño (Altuntaş, Semerciöz, Mert, & Pehlivan, 2014a; Tavitiyaman, Qu, & Zhang, 2011b; Yunna & Yisheng, 2014). Estas fuerzas están constituidas por la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los negocios existentes (Altuntaş et al., 2014a).

El análisis de las fuerzas del mercado se plantea para crear un marco de referencia para los negocios y que estos identifiquen la mejor manera de hacer frente a las mismas, lo cual se logra a través de estrategias que permitan mejorar los resultados del negocio (Utami & Lantu, 2014).

Lo planteado por Porter (1980) establece un mecanismo para determinar el comportamiento del mercado en el cual los negocios se desempeñan. Distintos estudios han retomado el mecanismo de las fuerzas del mercado o las 5 fuerzas de la industria, en los cuales incorporan el análisis de cómo el desempeño de las empresas se relaciona o es afectado por las mismas (Altuntaş et al., 2014a; Porter et al., 2011; Tavitiyaman et al., 2011a; Timsit et al., 2015; Utami & Lantu, 2014). Estos estudios coinciden en la conceptualización dada por Porter (1980), por lo tanto, las fuerzas del mercado para este estudio se entenderán como el determinante de la rentabilidad y la competitividad de un mercado o industria, mientras que sus dimensiones son y se entienden como:

### *1.2.1 La amenaza de nuevos entrantes:*

El intento de un negocio por entrar a un mercado con la intención de obtener una posición rentable. Esto dependerá de los beneficios esperados de captar clientes y las oportunidades rentables de dicho mercado. La intensidad o debilidad de esta fuerza está determinada por las barreras de entrada, las cuales representan la posibilidad de que un negocio entre al mercado. Las fuentes de estas barreras son las economías de escala, diferenciación de productos, capital inicial, el acceso a canales de distribución, las desventajas de costos y las políticas gubernamentales (Altuntaş et al., 2014).

### *1.2.2 La rivalidad entre los negocios:*

Consiste en las acciones defensivas u ofensivas que los negocios realizan para obtener mejores resultados. Estas acciones pueden ser aplicadas tanto por negocios dentro del mercado o aquellos que desean entrar, es decir los competidores reales y potenciales. Esta rivalidad se ve afectada por la rivalidad entre clientes, proveedores y productos sustitutos (Altuntaş et al., 2014; Tavitiyaman et al., 2011).

### *1.2.3 El poder de negociación de los clientes:*

Es la capacidad de influir en el nivel de precios de los productos que se ofertan, ya que, si los precios de un determinado negocio son muy altos, estos elijen a otro negocio para realizar sus compras. Esta fuerza está relacionada con la calidad de los productos y la cantidad de comprados (Porter, 1980; Altuntas et al., 2014).

### *1.2.4 El poder de negociación de los proveedores*

Esta fuerza está determinada por el nivel de precios de la materia prima, que los proveedores distribuyen y por el número de proveedores en el mercado. Entonces cuando existen pocos proveedores el poder de los mismos es alto, ya que al existir pocos proveedores estos acaparan la materia necesaria para producir, lo que les permite elevar o disminuir precios. Lo anterior, limita

la rentabilidad y calidad de productos de los negocios en el mercado (Porter, 1980; Yunna & Yisheng, 2014).

#### *1.2.5 Amenaza de productos sustitutos:*

Esta fuerza se refiere a los productos que los competidores distribuyen. Cuando los productos que se distribuyen en un mercado son similares y satisfacen una misma necesidad para el consumidor, la intensidad de esta fuerza es alta. Entonces cuando un producto que satisface una misma necesidad tiene un menor precio, la presión de este producto sobre el mercado en que un negocio se desempeña es mayor. Esta fuerza es influenciada por el cambio en los precios de otros mercados y materia prima necesaria para la producción. (Yunna & Yisheng, 2014; Porter, 1980).

### **1.3 Estrategias competitivas**

Porter (1991) afirma que existen dos tipos de ventajas a través de las cuales los negocios podría mejorar su desempeño, éstas son: el costo inferior y la diferenciación (Porter et al., 2011; Utami & Lantu, 2014). El costo inferior se genera por la capacidad de un negocio de diseñar, fabricar y comercializar un producto más eficiente que sus competidores; mientras que la diferenciación es la capacidad de ofrecer un valor superior y singular en cuanto a calidad, características especiales y servicio postventa del producto. Porter (2000), define las estrategias competitivas, como las acciones llevadas a cabo por un negocio, ya sean estas ofensivas o defensivas, para crear una posición atractiva dentro de un mercado, lo que está dirigido a obtener un mejor resultado o un mejor desempeño, estas acciones pueden girar en torno a la línea de producto, mercados, mercadotecnia, ventas, distribución, mano de obra, producción, lo cual llevara al cumplimiento de metas y consecuentemente a un mejor desempeño.

Pertusa-Ortega et al. (2009) definieron la estrategia competitiva de diferenciación como aquellas acciones basadas en la diferenciación a través de la innovación (nuevos productos o nuevas tecnologías), y comercialización (paquete atractivo, buen servicio, lugares adecuados, un buen producto o nivel de confiabilidad de servicio o una imagen de marca). Con base en Chrysochoidis, Dousios, & Tzokas, (2016), Ortega (2010) y Porter (2000) las estrategias competitivas son conceptualizadas como las acciones, conocimientos, rutinas - ofensivas y defensivas – de

diferenciación o liderazgo en costos, que los negocios realizan para lograr sus objetivos y ganar una posición favorable en sector en que se desempeñan; conceptualizando la diferenciación como las acciones que los negocios realizan para obtener productos y servicios diferentes a los de sus competidores, mientras que el liderazgo en costo como las acciones que los negocios realizan para reducir los costos de producción y servicio, permitiéndoles ofrecer productos a precios competitivos.

#### **1.4 Recursos y capacidades**

Dentro de la formulación de estrategias para llegar a generar una ventaja competitiva se encuentran la estrategias dirigidas a los recursos internos que un negocio posee (Timsit et al., 2015). Mir, (2002) menciona que los recursos se dividen en tangibles e intangibles, considerando como tangibles a lo físico y a lo financiero, mientras que los recursos intangibles se componen del resto de recursos, así como por sus capacidades. Específicamente están configurados por los recursos humanos, recursos tecnológicos, reputación y recursos organizativos.

Por su parte Javalgi y Todd, (2011) exponen que los recursos y capacidades que los negocios poseen son todos aquellos conocimiento, habilidades, talento y experiencia que se utiliza para dar valor a un negocio. Asimismo, consideran que un recurso puede ser un bien, una capacidad, un proceso organizacional, atributos, información o conocimientos que un negocio posee y controla para mejorar su eficiencia y eficacia (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Por lo tanto, los recursos pueden ser definidos como stocks de factores disponibles que son poseídos o controlados por un negocio, mientras que las capacidades serían las facultades que tiene las personas que integran un negocio para gestionar adecuadamente sus recursos con el fin de realizar una determinada tarea (Martínez Fernández, 2001).

Esta investigación retoma a Mir, (2002) y Wernerfelt (1984) para dividir a los recursos que posee un negocio en tangibles e intangibles. Los recursos tangibles se entenderán como activos físicos y financieros dentro de los cuales se encuentran la maquinaria, inmuebles, elementos de transporte; y la estructura que le permite a un negocio acometer inversiones. Los recursos intangibles se entenderán como el resto de recursos y sus capacidades, dentro de los que se encuentra el recurso

humano, recursos tecnológico, reputación y recurso organizativo (Baraldi et al., 2007; Cardona, 2013; Barney, 1991).

## 1.5 Relación entre variables

### 1.5.1 Posicionamiento estratégico y desempeño de negocio

El enfoque de posicionamiento plantea que los factores presentes en el mercado y la capacidad de un negocio para adaptar su funcionamiento a estos (estrategias), es fuente de ventajas competitivas y mejores resultados (Torres Moraga & Valenzuela, 2009). El análisis basado en las fuerzas del mercado consiste en determinar los factores que afectan la capacidad de los negocios para obtener un mejor desempeño, los cuales pueden dividirse en: *poder de negociación de los clientes y proveedores, la rivalidad entre los negocios existentes, nuevos competidores y la presión de productos sustitutos* (Wu, Tseng, & Chiu, 2012).

Cada una de estas fuerzas presenta distintos indicadores y en su conjunto pueden formar el nivel de competitividad de un mercado determinado. Por ejemplo, para las economías de escala uno de los indicadores más representativos son las barreras de entrada al mercado, así como las dificultades que los negocios enfrentan para desarrollarse en el mercado, por ejemplo, los costos de transacciones y acceso a los canales de distribución. En la tabla 4 se muestran aquellos indicadores que representan la presencia y el grado de algunas de las fuerzas del mercado.

Tabla 4. Indicadores de las fuerzas del mercado

Aspecto	Criterio
Economías de escala	Diferenciación de productos
	Barreras de entrada
	Inversión
	Costos de transacción
	Acceso a los canales de distribución
	Políticas de gobierno
Poder de negociación de proveedores.	Menos proveedores que el número de negocios al que se vende.
	No existe sustitutos para el producto que se vende
	Los negocios no son clientes importantes para los proveedores
Presión de productos sustitutos	El producto ofrecido a los negocios es de gran importancia
	Cada proveedor ofrece productos diferentes
	Competencia por precios en comparación con el producto de los negocios
Poder de negociación de clientes	Son producidos por negocios con grandes rentas
	Cuando compran grandes cantidades de productos
	La cantidad comprada representa un porcentaje alto para el pago de los costos del negocio.
	Cuando los productos que se compran no están diferenciados
	Los negocios no tienen altas rentas

---

Rivalidad entre los negocios	El producto que se compra puede ser adquirido de otra manera El producto ofrecido no es importante para los clientes El comprador está bien informado Números negocios o con igual nivel competitivo Bajo crecimiento del mercado en que se desempeñan los negocios Altos costos de transacción Poca diferenciación Diversidad en la competencia Alta necesidad estratégica Alta barreras de salida
------------------------------	--

---

*Fuente: (Lee et al., 2012; Wu et al., 2012)*

Varias investigaciones han examinado el desempeño de un negocio desde su relación con las condiciones externas al mismo (Altuntaş et al., 2014; Barutçu & Tunca, 2012; Cai & Yang, 2014). Estos estudios exponen que el análisis de las fuerzas del mercado permite a los negocios tomar acciones defensivas u ofensivas para mejorar su posición, por lo tanto, esto puede ayudar a comprender la estructura de la industria y replantear una posición que sea más rentable y menos vulnerables, entonces implementar alguna estrategia para protegerse o tomar ventaja (Altuntaş et al., 2014; Porter et al., 2011).

Este enfoque plantea que cuanto más débil son las fuerzas del mercado, mayor es la rentabilidad esperada para un negocio (Tavitiyaman et al., 2011). En este sentido, los negocios tienen que evaluar estas fuerzas y determinar cómo encontrar una posición en la industria para poder tener una mejor defensa contra ellas (efectos defensivos) o influir a fin de tomar ventaja (efectos ofensivos), lo cual se hace mediante costos más bajos que los rivales o la capacidad de diferenciarse de los mismos. Sin embargo se debe de tomar en cuenta que una estrategia de diferenciación representa una inversión mayor que una estrategia de liderazgo en costo; ya que busca la generación de una marca, la innovación, el control de canales de distribución y la publicidad (María José Ruiz Ortega, 2010). Por otra parte, el tener una estructura de costos menor, sin dejar de lado áreas como la calidad del producto y servicio, es otra fuente de ventaja competitiva, que no representa una inversión considerable. Por lo tanto la elección de una de estas estrategias dependerá de cómo se comporte el mercado, por lo tanto las fuerzas del mercado influyen sobre la implementación de la estrategia (Andonova & Ruíz-Pava, 2016; Galbreath & Galvin, 2008).

Se ha observado que La mayoría de los estudios sobre la administración estratégica de los negocios sugieren que todas las empresas pueden mejorar su desempeño si siguen los ejemplos de empresas exitosas, lo que generaliza lo que es un modelo de negocios "exitoso" (Baraldi, Brennan, Harrison,

primero y Zolkiewski, 2007). Algunos autores sugieren que un modelo de negocio convencional no puede generalizarse a todos los tamaños de organización ya que requiere un análisis de fortalezas, debilidades y diferencias entre contextos (Viswanathan y Sridharan, 2009). Es por eso que algunos autores recomiendan tener en cuenta factores contextuales y cuestiones de medición específicas para evaluar los resultados de la investigación de mercados de altos ingresos en contextos desafiantes como el mercado de bajos ingresos en economías emergentes (Arnaldo Toledo-López et al., 2012, Madhu Viswanathan, Sridharan y Ritchie, 2008).

Spanos et al. (2004) mencionaron que las fuerzas del mercado (por ejemplo, barreras de entrada, diferenciación de productos) afectan tanto a la estrategia de las empresas como a su desempeño empresarial. Viswanathan, Sridharan y Ritchie (2008) señalan que las empresas indias en un mercado de bajos ingresos, a pesar de su falta de recursos, generan sus ingresos implementando estrategias de marketing innovadoras para mejorar los resultados de negocios. Por ejemplo, su estrategia de producto no asume un determinado número de condiciones de uso de los productos, si no que identifican las necesidades específicas del consumidor para dar un valor agregado real al producto y mejorar el desempeño de sus negocios. Además, la fijación de precios de los productos es tan importante como el desarrollo de productos, pero para establecer una estrategia de precios en un mercado de bajos ingresos, los empresarios deben considerar la naturaleza de estos mercados, porque las limitaciones de recursos permiten un rango muy estrecho de precios aceptables (Viswanathan, Sridharan y Ritchie, 2008).

A este respecto, existen pruebas considerables de que la estrategia competitiva, las fuerzas del mercado o los factores ambientales influyen en el desempeño de las empresas y muestran un vínculo entre la estrategia de diferenciación, las estrategias de fijación de precios de los productos y los resultados organizacionales (Amako-Gyampah y Acquah, 2008, Claver-Cortés, Pertusa Ortega, Y Molina-Azorín, 2011, 2012, Gabrielsson, Seppala y Gabrielsson, 2016).

Toledo-López, Mendoza-Ramírez y Guzmán-Cruz (2013) mencionan que una estrategia de diferenciación es la más comúnmente implementada por las pequeñas empresas en un contexto emergente como México. Por lo tanto, la calidad y el diseño del producto son elementos que las empresas usan para mejorar su desempeño (Adiamo, de Castro Vila y Leal, 2012), lo que significa

que las pequeñas empresas en contextos económicos emergentes satisfacen la demanda de un producto "bueno, bonito y barato" (Franco, 2016). En otras palabras, en las economías emergentes los clientes no sólo son sensibles a los precios, sino que también se han vuelto progresivamente conscientes de la calidad, la imagen y el servicio (Acquaah y Yasai-Ardekani, 2008).

Asimismo, en una industria caracterizada por la fragmentación y los empresarios de bajos ingresos, una estrategia de diferenciación de productos permite a las empresas generar una ventaja competitiva para mejorar su desempeño, producto de la creatividad artesanal (Toledo-Lopez et al., 2012, Domínguez et al., 2004). Sin embargo, una estrategia de liderazgo en costos no es muy factible para estos negocios, ya que intentan aplicar este tipo de estrategia cuando los clientes negocian los precios o compran al por mayor, pero no incorporan mecanismos o equipos para reducir su estructura de costos (Toledo-López et al., 2013).

Si bien es cierto que una estrategia competitiva permite a una empresa afrontar las fuerzas del mercado, esto se debe a que la implementación de la estrategia tuvo en cuenta lo que sucede en el contexto, es decir, las fuerzas del mercado (Torres Moraga y Valenzuela, 2009). Por lo tanto, la elección e implementación de la estrategia debe considerar factores como el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad de las empresas, las barreras de entrada y la presión de los productos de sustitución (Wu, Tseng y Chiu, 2012). Por lo tanto, está claro que el enfoque de posicionamiento estratégico no sólo se basa en las fuerzas del mercado, sino que también evalúa la estrategia implementada por un negocio para hacer frente a estas fuerzas. Recientemente, se han realizado estudios que incorporan en el debate la aplicación de una estrategia pura, es decir, diferenciación o liderazgo de costos uno a la vez, y estrategias híbridas competitivas, lo que implica una combinación de las mencionadas o la aplicación simultánea de ambas (Salavou, 2015).

En este sentido, existen estudios que indican la implementación de estrategias competitivas, puras o híbridas, como elementos que influyen positivamente en el desempeño de un negocio (Pertusa-Ortega, Molina-Azorin y Claver-Cortes, 2009), y que la selección de dicha estrategia puede resultar del comportamiento del mercado. Por ejemplo, un negocio debe considerar el poder de negociación de los proveedores para implementar una estrategia de liderazgo de costos; Y el poder



de negociación de los clientes cuando se trata de estrategia de diferenciación de marca (Altuntaş et al., 2014). Sin embargo, la mayoría de los estudios retoman el punto de vista de Porter sobre las fuerzas del mercado. Esto es que las fuerzas del mercado son vistas como parcialmente exógenas y en parte sujetas a ser influidas por las acciones estratégicas de una empresa (Spanos et al., 2004; Porter, 1991). Por lo tanto, las fuerzas del mercado y el posicionamiento estratégico del negocio podrían afectar el desempeño del negocio, pero la estrategia elegida podría ayudar a un negocio a superar los efectos del mercado en el desempeño del negocio. Es por eso que la mayoría de los estudios analizan las estrategias competitivas implementadas, pero no incorporan explícitamente el efecto que las fuerzas del mercado podrían tener sobre las estrategias y el desempeño.

Por ejemplo, Parker y Helms (1992) analizaron las empresas textiles en una industria en declive de una economía desarrollada. Los autores encontraron que las estrategias deben adaptarse cuidadosamente a las características de la industria, pero que una estrategia híbrida (diferenciación más liderazgo en costos) está asociada con un alto desempeño empresarial. Acquah y Yasai-Ardekani (2008) estudiaron a las medianas y grandes empresas en una economía emergente encontrando que las empresas que persiguen una estrategia híbrida tienen un mejor desempeño que aquellas que persiguen una estrategia de liderazgo de costo puro. Por otra parte, Leitner y Güldenbergl (2010) se centran en las pequeñas empresas en el contexto austriaco, encontrando que un liderazgo de costes o una estrategia de diferenciación funcionan igualmente bien, pero aquellos negocios que persiguen una estrategia híbrida alcanzaron un rendimiento financiero igual o mayor que aquellos que persiguen una pura estrategia de Liderazgo en costos.

En México, Domínguez, Hernández y Toledo (2004) analizaron la competitividad de la pequeña empresa y el efecto de la diferenciación, el liderazgo de costos y el efecto de un ambiente generoso, que definieron como el grado en que los diferentes segmentos del ambiente son Capaz de mantener un desarrollo sostenible e identificar oportunidades de negocio. Los autores encontraron que el factor más influyente en la competitividad de las pequeñas empresas es una estrategia de diferenciación. Mientras tanto, Jiménez Castañeda, Domínguez Hernández y Martínez Castro, (2009) en un análisis similar encontraron que la estrategia de precios es la más utilizada, lo que les permite aumentar su volumen de ventas. Además, si la empresa se centra en un aumento de ingresos, el negocio utiliza una estrategia de producto de calidad.

Toledo-López, Mendoza-Ramírez y Gúzman-Cruz, (2013) examinan cómo las estrategias competitivas afectan el desempeño de las pequeñas empresas de México. Los autores encontraron que la estrategia más implementada es la diferenciación, pero un liderazgo en costos no es un resultado de la reducción de costos operativos, como la producción, la publicidad y la logística de negocios, en cambio, el liderazgo en costos es el resultado del impacto del comercio mayorista. Es cierto que todos estos estudios de alta calidad arrojan luz sobre cómo operan las pequeñas empresas, pero no consideran explícitamente las fuerzas del mercado ni la implementación de una estrategia competitiva híbrida. Como señalan Ynzunza e Izar (2013), cuando se trata del efecto sobre las organizaciones, la mayoría de los estudios se centran en explorar hasta qué punto las empresas están orientadas al mercado o cuáles son las mejores estrategias, pero se han hecho pocos progresos en términos de fuerzas del mercado, estrategias Y su impacto en el desempeño de las pequeñas empresas en un mercado de bajos ingresos. En este sentido, Granados-Echegoyen, Toledo y Coronado (2017) analizaron la composición de las estrategias de fabricación sugeridas por Hayes y Wheelwright (1984) en pequeñas empresas cerámicas de Oaxaca. Los autores aplicaron dos pruebas estadísticas diferentes para identificar los mejores componentes de una estrategia y para exponer la eficacia de esos métodos. Asimismo, Granados-Echegoyen y Toledo (2017) retomaron la perspectiva de ventaja competitiva para analizar la relación entre estrategias competitivas y estrategias de fabricación de pequeñas empresas para exponer su impacto en el desempeño. Los autores encuentran que la flexibilidad y la entrega están relacionadas con una estrategia de diferenciación, que es la estrategia más utilizada por las pequeñas empresas en Oaxaca. Estas pequeñas empresas alinean estas estrategias para que sus productos cumplan con las preferencias de los clientes, que prefieren comprar productos artesanales únicos y exclusivos, (diferenciación); Así como aquellos que se entregan a tiempo (flexibilidad y entrega).

Tavitiyaman et al., (2011) explican que, en presencia de un alto poder de negociación de los clientes, un negocio funcionará mejor si implementa la diferenciación de marca. Esta estrategia podría dar lugar a cierta protección sobre los competidores potenciales, ya que la creación de una marca aumentará las barreras de entrada. Por otro lado, las empresas podrían implementar una estrategia de liderazgo de costos para competir con los precios, no permitiendo que sus competidores, con menos reputación, ofrezcan el mismo producto al mismo precio. La asociación

de estrategia competitiva de liderazgo en costos y diferenciación con el desempeño empresarial está presente en varios estudios, pero los factores que mejoran el desempeño aún no están claros. Esta incoherencia podría deberse a que la mayoría de los estudios se han llevado a cabo en diferentes contextos (Calderón et al., 2009, Hernández, Girón y López, 2004; Ortega, 2010; Pertusa-Ortega et al., 2009; Tavitiyaman et al., Y que todavía existe la creencia de que las estrategias competitivas son exclusivas en vez de considerar que una estrategia híbrida podría mejorar el desempeño empresarial (Salavou, 2015; d'Amboise, 1993). Por lo tanto, se plantea lo siguiente:

*H<sub>1</sub>: Las fuerzas de mercado modifican el efecto de las estrategias competitivas sobre el desempeño de los pequeños negocios.*

*H<sub>2</sub>: La estrategia de diferenciación tendrá un efecto mayor sobre el desempeño que una estrategia de liderazgo en costos, pero*

*H<sub>3</sub>: La implementación de una estrategia competitiva híbrida tendrá un mayor efecto sobre el desempeño en comparación con las estrategias de diferenciación y liderazgo en costo por separado.*

Esto indica que la aplicación de estrategias competitivas, ya sea de diferenciación o de liderazgo en costo tienen una correlación positiva con el nivel de desempeño de los negocios, además que la selección de dicha estrategia puede estar determinada por la situación que atraviesa un negocio en determinado momento, es decir, el comportamiento del mercado. Por ejemplo, los negocios deben tener en cuenta el poder de negociación de proveedores si se quiere emplear una estrategia competitiva de liderazgo en costos y cuando se trata de clientes se debe de considerar una estrategia competitiva de diferenciación dirigida a la imagen de marca (Altuntaş et al., 2014). Ortega (2010) y Pertusa-Ortega et al., (2009) coinciden en que las estrategias competitivas de liderazgo en costo y diferenciación son una herramienta que impacta en el nivel de desempeño obtenido por un negocio.

Si bien es cierto muchos autores coinciden que la estrategias competitivas planteadas por Porter (1980) pueden ayudar a un negocio a mejorar su desempeño, también coinciden que se necesita contar con recursos internos que potencialicen la implementación y éxito de esta estrategia (Claver-Cortés, Pertusa-Ortega, & Molina-Azorín, 2011; Tavitiyaman et al., 2011b; Wang, Dou, Zhu, & Zhou, 2015). Galbreath y Galvin, (2008) señalan que el éxito de la estrategia está ligado a una buena política de recursos humanos dentro de un negocio, ya que mientras mayor sean las capacidades de los mismos, las estrategias competitivas tendrán un mayor impacto, incluso cuando la estrategia no tiene éxito en mercados muy turbulentos, son los recursos internos los que mejoran el desempeño de un negocio. Asimismo, el éxito de un negocio no solamente recae en poder determinar la mejor estrategia según las fuerzas competitivas presentes en el mercado, ya que esta es implementada por los recursos internos de un negocio, entonces el éxito de un negocio puede estar basado en una estrategia competitiva dirigida a la alta capacitación de los recursos humanos para generar capacidades competitivas (Altuntaş et al., 2014; Tavitiyaman et al., 2011).

### **1.5.2 Recursos y el desempeño de la empresa.**

La Visión Basada en los Recursos (VBR) alienta a los negocios a centrarse en los recursos y sus capacidades para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, estableciendo que son los recursos únicos, valiosos, inimitables e insustituibles en los que se basa esta ventaja (Utami & Lantu, 2014). Las capacidades y habilidad estratégica de los negocios son un atributo de los recursos del mismo, lo cual permite alcanzar ventajas competitivas.

Wernerfelt (1984) sugería que un recursos podría ser cualquier cosa que se considerara una debilidad o fortaleza de un negocio, recientemente se especifica en que estos recursos se dividen en tangibles e intangibles, los cuales varían desde la reputación del negocio hasta las relaciones que se establecen en el mercado (Galbreath & Galvin, 2008). El principal precursor de este enfoque fue Penrose en 1959, iniciando su análisis de negocio en términos de recursos intangibles y capital humano, pero es Barney (1991) quien expone una descripción precisa y formal de esta perspectiva, estableciendo que es el conocimiento, las experiencias y atributos de los recursos de un negocio lo que ayudara a un negocio a mejorar su desempeño y formular una estrategias competitivas adecuada (Foss, 1998; Cardona, 2013). Existen distintos conceptos referentes a la clasificación de

los recursos, por ejemplo algunos estudios los clasifican en físicos, humanos y organizacionales, mientras que otros en tangibles e intangibles, destacando el recurso intangible como principal generador de ventajas competitivas (Cardona, 2013; (María José Ruiz Ortega, 2010); Rivard *et al.*, 2006).

De acuerdo con Ferreira et al., (2011) los recursos tangibles incluyen el capital, el acceso al capital, ubicación, maquinaria y equipo; y los recursos intangibles consisten en conocimientos, habilidades, reputación, orientación y capacidades tecnológicas (Ortega, 2010; Cardona, 2013; García Hernández, 2011; Barney, 1991).

La tabla 5 muestra la clasificación más utilizada y convencional de los recursos y capacidades, la cual distingue entre recursos tangibles e intangibles (Ferreira et al., 2011; Mir, 2002), entendiendo por tangibles a los recursos físicos (maquinaria, inmuebles, elementos de transporte, etc.), y financieros (área de financiación de todo proyecto); mientras que los intangibles, se componen del resto de recursos, así como por sus capacidades. Específicamente están configurados por los recursos humanos, recursos tecnológicos, reputación y recursos organizativos (Baraldi *et al.*, 2007; Cardona, 2013).

La configuración del recurso intangible está constituida, principalmente, por las capacidades del recurso humano o personal del negocio. Lo anterior se puede observar en que son el conocimiento, la confianza, la capacidad de gestión, ideas, creatividad y la reputación; alguno de los principales indicadores que permiten al negocio generar una ventaja competitiva para mejorar su desempeño (Tabla 5).

**Tabla 5. Recursos, capacidades y ventaja competitiva**

Recursos físicos		Recurso Humano	Recurso Organizacional
Tangible	Intangible		
	Reputación	Conocimiento	Control
Físico	Tecnología	Comunicación	Sistemas
Financiero	Cultura	Motivación	Planeación
	Marca		Estructura organizacional
<u>Tangibles: bienes físicos que pueden ser observados y contabilizados</u>			<u>Intangibles: bienes que no pueden ser contabilizados.</u>
Recursos financieros: los saldos de caja, la capacidad de endeudamiento.			Recursos humanos: el conocimiento, la confianza y la capacidad de gestión.
Recursos de organización: la estructura formal de notificación.			Recursos innovadores: ideas, capacidades científicas, y capacidad de innovación.
Recursos físicos: edificios, maquinaria, materiales, y la capacidad productiva.			
Recursos tecnológicos: tecnología, derechos de autor y patentes.			

*Fuente: elaboración propia con base en Utami y Lantu, (2014); Cardona, (2013)*

Además, en el trabajo realizado por Tobar (2013) en Cuenca-Ecuador, determina que el factor tecnológico es vital para obtener resultados distintos a las demás negocios, exponiendo que el 76% de los negocios analizadas no disponen de equipos informáticos, además de conocimientos tecnológicos y experiencia en control digitalizado; reflejado en el manejo informal del negocio, lo que no les permite tener acceso a programas microeconómicos para su beneficio (Tobar Pesántez, 2013).

De acuerdo con Mir, (2002) quien retoma y concuerda con Wernerfelt (1984), dirigido a los recursos tangibles (Físicos y Financieros) e intangibles (Capacidades de recursos humanos, recursos tecnológicos, reputación), menciona que son los últimos en los que se basa la creación de la ventajas competitivas por su propensión a ser raros, valioso e inimitable (Barney, 1991; Sirikrai & Tang, 2006). Asimismo Utami y Lantu, (2014); (María José Ruiz Ortega, 2010) y Sánchez y Bañón, (2005) indican que la competitividad de los negocios recae principalmente en los recursos y capacidades con lo que cuenta la misma, destacando en estos las capacidades tecnológicas y el recurso humano con el que se cuenta. Los recursos tecnológicos y las inversiones en tecnología de producción determinan la capacidad de un negocio para producir bienes y servicios, por tanto, la tecnología adquirida por un negocio y el uso que de ella se haga determinará la posición con respecto a la competencia (Sánchez y Bañón, 2005). No obstante, el factor donde se observa una mayor coincidencia en la literatura como explicativo del éxito es el recurso humano y sus capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes).

Munir, Lim, y Knight, (2011) mencionan que al hablar del factor humano se debe de tomar en cuenta la educación y el conocimiento de los administradores, considerado como tecnología intangible. Por su parte Saldarriaga Ríos, (2008) en su análisis científico sobre la gestión estratégica y administrativa de los negocios colombianos, menciona que:

*...” uno de los principales objetivos del debate académico y de la práctica administrativa es centrar la gestión en el ser humano, reconociendo en éste sus particularidades y potencialidades*

*y no sólo en su tratamiento como un recurso descartable y enfocado solamente en la producción. Ello contribuye de manera decisiva a que, desde los negocios, se den procesos serios de aplicación de las tendencias de gestión humana de forma integrada e integral, en consonancia con los objetivos del negocio y en la vía del desarrollo humano”...(Saldarriaga Ríos, 2008:156).*

Asimismo, las tecnología puede hacer frente a los cambios en los precios mediante el desarrollo de mejores procesos de producción y el desarrollo de nuevos productos y niveles de calidad superiores (Sánchez & Bañón, 2005). Así, los recursos son la fuente de las capacidades, las cuales son la principal fuente de ventajas competitivas (Martínez Fernández, 2001), por lo que una adecuada gestión de los recursos humanos revertirá en el incremento de competencias y capacidad de un negocio.

Hay muchos estudios que apoyan los recursos empresariales como un factor para mejorar el desempeño (Barney, 1991, Gong, Law, Chang y Xin, 2009; Maldonado y Cruz, 2009; Mir, 2002; Tobar Pesántez, 2013). Por ejemplo, Martínez Santa María, Charterina Abando y Araujo de la Mata, (2010) mencionaron que factores internos, como las capacidades de gestión, innovación, marketing y calidad, son los que presentan mayor influencia en la competitividad de las empresas, lo cual es un indicador Del rendimiento empresarial. Maldonado y Cruz, (2009) encuentran que la innovación y el conocimiento fueron el factor más significativo para explicar cómo las empresas pueden mejorar su desempeño.

En este sentido, Estrada y Dutrénit, (2010), encuentran que tales recursos intangibles como el Know-How de los recursos humanos son la clave para mejorar el desempeño empresarial porque es ahí donde se deposita, comparte y transfiere el conocimiento. Esto ratifica lo que Aragón y Rubio (2005) encontraron en pequeñas empresas mexicanas. Los autores encuentran que las capacidades y la gestión de recursos humanos son factores que tienen más incidencia en el desempeño de las pequeñas empresas.

El presente estudio considera las capacidades de los recursos humanos (recursos intangibles) como una fuente de variación del desempeño de las pequeñas empresas de subsistencia. Por lo tanto, una segunda hipótesis plantea:

*H<sub>4</sub>: Los recursos intangibles como las capacidades de recursos humanos influyen positivamente en el desempeño de pequeñas empresas de subsistencia.*

Si se trata de una verdadera diferenciación, el liderazgo en costos y los recursos intangibles afectan el desempeño empresarial, los estudios que logran realizar un análisis conjunto son escasos. Como señala Chrysochoidis, Dousios y Tzokas (2016), la estrategia competitiva influye en el desempeño, pero existe una brecha en el conocimiento de cómo se produce esta influencia (p.441). En este sentido, la capacidad de los recursos humanos podría influir en la relación competitividad estrategia-desempeño (Chrysochoidis et al., 2016, Pinto, Escudero y Cillán, 2011).

Kumlu (2014), explican que los recursos intangibles del negocio y su estrategia competitiva son una parte importante del desempeño del negocio porque un conjunto combinado de esto tiene un impacto mayor que por separado. Específicamente, los recursos intangibles (por ejemplo, las capacidades de gestión) juegan un papel sinérgico en la implementación de la estrategia competitiva y el desempeño empresarial. Ortega, (2010) encuentra que las capacidades tecnológicas moderan la influencia de ambas estrategias competitivas (liderazgo de costos y diferenciación) en el desempeño de la empresa.

Recientemente, Acquah y Agyapong (2015), encuentran que una estrategia de diferenciación afecta el desempeño de las pequeñas empresas, pero una estrategia de liderazgo de costos por separado no, por lo que depende de las capacidades de gestión de la empresa. Si el análisis del efecto combinado de los elementos de la estrategia competitiva y los recursos son limitados, son más los que intentan implementar este tipo de análisis en un contexto de subsistencia y emergente. Sobre esta base, surge una tercera hipótesis:

*H<sub>5</sub>: Los recursos intangibles median el efecto que tienen las estrategias competitivas sobre el desempeño de las pequeñas empresas de subsistencia*

Además se debe de considerar que tanto un recurso externo, como un interno influyen en la buena implementación de una estrategia y por ende en el desempeño, por lo que un análisis de estos dos



factores debe de llevarse a cabo tomando en cuenta la inconsistencia en los resultados obtenidos al analizar el desempeño de las negocio (Tavitiyaman et al., 2011a).

### **1.5.3 El enfoque de la ventaja competitiva y el desempeño de negocios**

Como se ha descrito y explicado, el análisis del desempeño ha sido abordado por la escuela de administración estratégica desde mediados del siglo XX, lo cual trajo el desarrollo de estudios que analizan factores que den respuesta a las diferencias en los resultados obtenidos por los negocios, dividiendo estos factores en internos y externos, pero muy pocas veces analizándolos de manera conjunta (Altuntaş et al., 2014).

Tavitiyaman et al., (2011) dicen que un análisis estratégico completo es aquel que considera cuantos factores sean necesarios para explicar el nivel de desempeño de un negocio. Los autores retoman a Porter (1985) y Barney (1991) para su análisis de las fuerzas del mercado y la decisión estratégica derivada de las mismas, así como para explicar la incidencia de los recursos y capacidades en el desempeño de un negocio. Asimismo, Galbreath y Galvin (2008) realizaron un estudio en el que incorporaron los factores internos y externos, además de llevar el análisis en dos tipos de negocios, manufactureras y servicios, argumentando que este tipo de análisis debe de realizarse tanto en negocios micros como en grandes, sin excluir a los pequeños y mediamos. Lo anterior con el fin de construir un marco estratégico de mayor alcance.

Específicamente, Tavitiyaman et al., (2011) concuerdan con la literatura referente a la ventaja competitiva, encontrando que en ambientes donde las fuerzas del mercado son bajas la rentabilidad obtenida es mayor, encontrando que las fuerzas que más impactan sobre el desarrollo u adopción de estrategias competitivas son el poder de negociación de los clientes y la rivalidad existente, dejando claro que estos pueden cambiar en dependencia del giro del negocio. En su caso, encontraron que la mejor manera de hacer funcionar eficientemente un negocio es adoptando una estrategia que potencialice el recurso humano para que este mismo lleve a la generación de estrategias que sirvan para defenderse o aprovechar las oportunidades en el mercado.

A diferencia de Tavitiyaman et al., (2011), Altuntaş et al., (2014) concuerda con Timsit et al., (2015) en lo referente a la elección de una estrategia en consonancia con el objetivo a perseguir, ya que un negocio que opta por una estrategia competitiva de liderazgo en costo, está en presencia de un alto poder de negociación de los proveedores, mientras que una estrategia de diferenciación resulta debido a bajas barreras de entrada.

En ambientes económicos como el de México, Ynzunza Cortés e Izar Landeta, (2013) realizaron un estudio en negocios del estado de Querétaro, concluyendo que las fuerzas de mercado influyen sobre el nivel de desempeño de los negocios, exponiendo que el poder de negociación de los clientes es el factor más influyente en la estrategia a utilizar, además, cuando las fuerzas del mercado son fuertes, son los recursos y las capacidades tecnológicas los que llevan a mejores resultados. Por otra parte, el tamaño de un negocio y el sector económico hacen variar el grado de influencia de las fuerzas del mercado sobre un negocio, por tanto, se debe de implementar diferentes tipos y niveles de actividades estratégicas como medio para acoplar sus recursos y capacidades al ambiente general de los negocios (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2013). Entonces, si se observa que las variables presentes en el mercado, las estrategias implementadas y los recursos con los que cuenta el negocio influyen sobre el desempeño, se plantea una cuarta hipótesis:

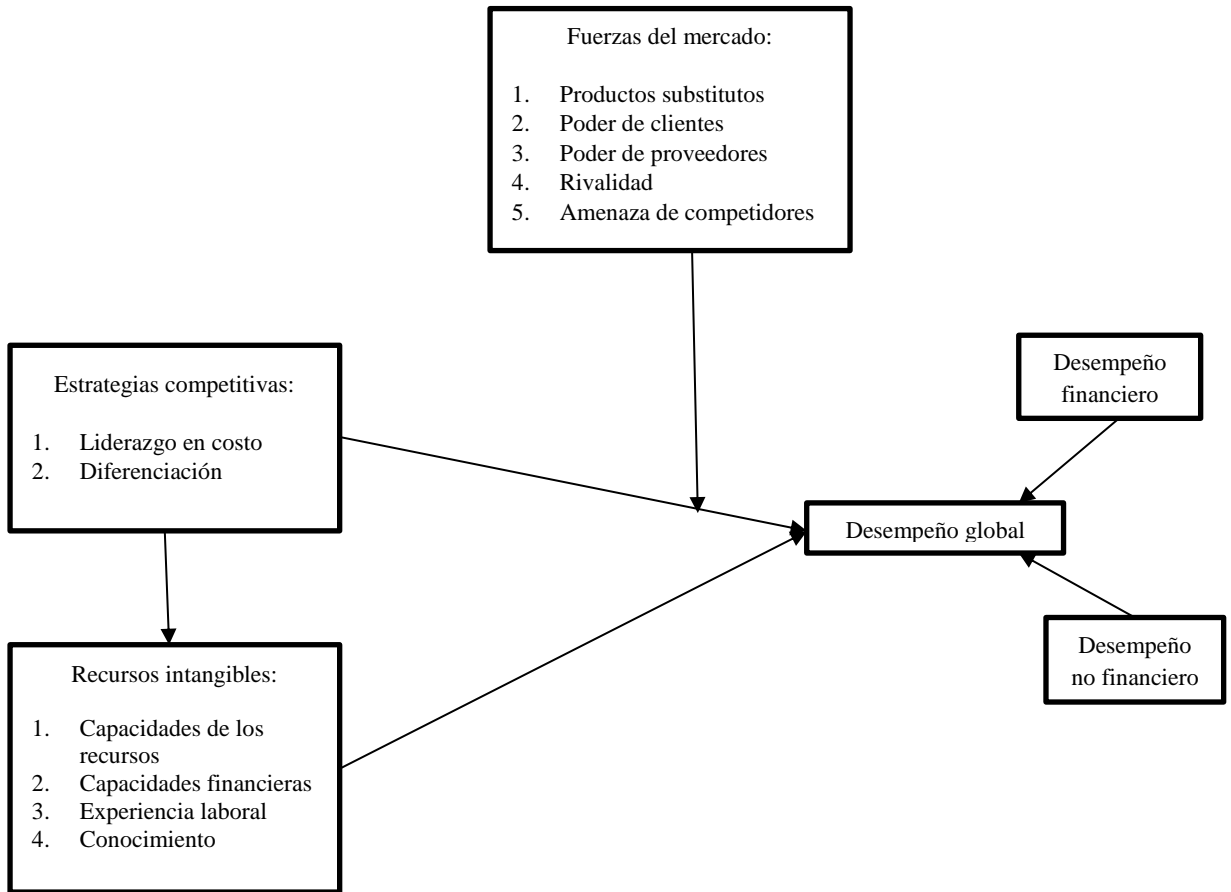
*H<sub>6</sub>: Las fuerzas del mercado moderan el efecto que las estrategias competitivas y los recursos intangibles tienen sobre el desempeño de los negocios.*

Esta investigación se basa en un modelo de alineación entre los factores del mercado (5 fuerzas) como el antecedente para desarrollar una estrategia competitiva derivada del análisis de estas fuerzas (Diferenciación/Liderazgo en costo) que puede ser potencializada o no cuando la estrategia toma en consideración los recursos internos de un negocio (Recursos intangibles) llevando a obtener una mejora en el desempeño. Adaptando los modelos planteado por Altuntaş et al., (2014); Galbreath y Galvin, (2008), Tavitiyaman et al., (2011), quienes desarrollaron sus modelos en ambientes económicos no latinoamericanos, así a Ynzunza Cortés e Izar Landeta, (2013) quienes aplicaron un modelo similar en Querétaro, México; se plantea un modelo de investigación para este estudio.

## 1.6 Modelo de investigación.

El modelo de investigación es presentado en la Figura 1. Este supone que el desempeño de un negocio es directamente afectado por la estrategia competitiva que se implemente (diferenciación/liderazgo en costo), así como por los recursos intangibles que el negocio posee. La influencia que tiene las estrategias competitivas sobre el desempeño es mediada por los recursos intangibles, pero el efecto conjunto de estos (estrategias/recursos) es afectado por lo que pasa en el mercado en que se desempeñan los negocios (fuerzas del mercado).

Figura 1. Modelo teórico de investigación



Fuente: Elaboración Propia.

La aplicación y comprobación de la consistencia del modelo, se analiza en el capítulo de metodología, en el cual se explica el procedimiento, técnica y método utilizado para probar las hipótesis y llegar a la obtención de resultados y conclusiones.

## 2. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe el método de investigación utilizado para llevar a cabo el trabajo de campo y la prueba de hipótesis. El método de investigación fue deductivo, el cual consistió en dos etapas. La primera fue identificar el problema de investigación, objetivos, revisión de la literatura y planteamiento de las hipótesis. La segunda etapa consistió en el diseño de la investigación, recolección y análisis de datos, para llegar a los resultados y conclusión de estudio.

### 2.1 Diseño de la investigación

Se utilizó una metodología analítica no experimental, deductiva-hipotética. El estudio es de corte transversal. Se diseñó un cuestionario para la recolecta de datos, el cual fue aplicado a dueños o encargados de micros y pequeños negocios de artesanías en México, específicamente, Estado de México, Distrito Federal, Oaxaca, Puebla, San Luis Potosí y Jalisco. La técnica de recolección de datos fue una entrevista cara a cara para la aplicación de encuestas tomando como unidad de repuesta los dueños o encargados de estos negocios. El cuestionario fue estructurado con escalas tipo Likert de 5 puntos, teniendo como extremos un punto mínimo igual a 1 y como máximo 5. Previo a la aplicación del cuestionario, se realizó una prueba piloto a grupos focales del contexto de estudio y se analizó el contenido con investigadores y docentes con conocimiento sobre la temática.

El tamaño de la muestra se calculó mediante la fórmula estadística para poblaciones finitas, obteniendo un número de muestra representativa de 98 unidades para probar las hipótesis propuestas. Lo anterior tomando en cuenta un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 6%. Utilizando el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (*SPSS* ver. 22) se realizó un análisis de factores para reducir el número de ítems de las variables, así como un análisis de validez para

determinar la confiabilidad de las variables y proceder con la generación de modelos de regresión simple y múltiples necesarios para probar las hipótesis planteadas. Lo anterior se realizó mediante una reducción de factores con extracción de componentes principales y rotación varimax. Además, se tomó en cuenta el coeficiente de alpha de Cornbach para la confiabilidad de las medidas.

## 2.2 Descripción de la población de estudio y lugares de muestra.

### 2.2.1 Descripción de la población de estudio.

La población de estudio de esta investigación son los micros y pequeños negocios de artesanía de México. Alrededor del mundo más del 90% de los negocios son micro y pequeños, las cuales generan más de la mitad de empleos. En Latinoamérica las cifras se encuentran en el rango de entre 95 y 99% de los negocios registrados. El criterio utilizado para la selección de la población de estudio fue el número de empleados con los que cuentan, el cual fue uno menor a 50 empleados.

Tabla 6. Pequeños negocios manufactureros: diez ramas más importantes

Rama	Unidades económicas		Personal ocupado		Remuneración	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Millo/pesos	%
Total	404,156.0	100	1,080,713.0	100.0	15,797.0	100.0
Panadería y Tortilla	117,568.0	29.1	329,765.0	30.5	4,367.0	27.6
Estructura metálica y herrería	49,469.0	12.2	109,279.0	10.1	1,542.0	9.8
Confección de prendas de vestir	26,599.0	6.6	62,308.0	5.8	594.0	3.8
Muebles, excepto de oficinas y estantería	24,102.0	6	61,249.0	5.7	941.0	6.0
Impresiones e industrias conexas	16,867.0	4.2	54,111.0	5.0	1,227.0	7.8
Productos a base de arcilla y refractarios	18,768.0	4.6	53,550.0	5.0	318.0	2.0
Fabricación de otros productos de madera	21,040.0	5.2	49,925.0	4.6	602.0	3.8
Otros productos textiles	25,454.0	6.3	43,993.0	4.1	183.0	1.2
Industria de las bebidas	12,678.0	3.1	41,233.0	3.8	690.0	4.4
Otras industrias Manufactureras	15,240.0	3.8	35,982.0	3.3	364.0	2.3
Subtotal	327,785.0	81.1	841,395.0	77.9	10,828.0	68.7
Resto	76,371.0	18.9	239,318.0	22.1	4,969.0	31.3
Total	404,156.0	100	1,080,713.0	100	15797	100

Fuente: INEGI, 2009.

La tabla 6 muestra que en México existen 436,851 negocios registrados en el sector manufacturero y el 92.5% de estos, pertenece al sector de micro negocios; de los cuales el 28.7% pertenece al sector manufacturero textil, madera y arcilla según los criterios establecidos en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (INEGI, 2009; SCIAN, 2007). Los micro negocios dedicados a la producción de materiales a base de arcilla y refractarios representan el 4.6%, a base de madera el 11.2% y textil el 13% del total de los micro negocios manufactureros nacional (Tabla

6). Esto indica que la población de estudio de esta investigación representa casi el 30% del total de unidades manufactureras de México, las cuales poseen un alto potencial en la generación de empleo y reducción de la pobreza. Por ende, la realización de análisis que tomen en cuenta este tipo de negocios es importante.

### 2.2.2. Identificación de la población.

Para determinar la población de estudio se analizó el número de unidades económicas que se dedican a la manufactura de artesanía reportados en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) y clasificados como Fabricación de alfombras y tapetes y Confección en serie de disfraces y trajes típicos para el subsector Textil (FATCSDTT); Fabricación de otros productos de madera para el subsector madera (FOPM) y Fabricación de artículos de alfarería, porcelana y loza para el subsector del barro (FAAPL) (Tabla 7), según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013 (INEGI, 2012).

Tabla 7. Unidades económicas según criterios seleccionados

Estado/Concepto	FATCSDTT	FOPM	FAAPL	Total
Chiapas	29.0	33.0	617.0	679.0
Jalisco	63.0	150.0	555.0	768.0
Estado de México	198.0	153.0	682.0	1,033.0
Oaxaca	1343.0	177.0	661.0	2,181.0
Puebla	237.0	70.0	1,707.0	2,014.0
San Luis Potosí	11.0	36.0	18.0	65.0
Total	1,881.0	619.0	4,240.0	6,740.0

Fuente: INEGI, 2012. DENUE. FATCSDTT: Fabricación de alfombras y tapetes; Confección en serie de disfraces y trajes típicos, FOPM: Fabricación de otros productos de madera, FAAPL: Fabricación de artículos de alfarería, porcelana y loza.

Además, se identificaron los municipios específicos de análisis con el fin de delimitar la población de estudio, obteniendo una población de estudio de 2,839 unidades (ver tabla 8).

Tabla 8. Unidades económicas según criterios seleccionados

Estado/Concepto	Municipios	FATCSDTT	FOPM	FAAPL	Total
Chiapas	Chamula		2.0	0.0	4.0
	Chiapa de Corzo	46.0	9.0	21.0	76.0
	Zinacantan	85.0	0.0	0.0	85.0
	San Cristóbal de las casas	21.0	0.0	24.0	45.0
Jalisco	Tonalá	47.0	27.0	627.0	701.0
	Metepiec	6.0	3.0	115.0	124.0
Estado de México	Texcoco (Texopan, Santa Cruz de Arriba)	0.0	0.0	7.0	7.0
	San Bartolo Coyotepec	0.0	0.0	136.0	136.0
	San Martín Tilcajete	1.0	160.0	4.0	165.0
Oaxaca	San Pablo Villa de Mitla	626.0	1.0	3.0	630.0
	Santa María Atzompa	9.0	0.0	429.0	438.0

	Teotitlan del Valle	7.0	0.0	0.0	7.0
	Hueyapan	73.0	0.0	0.0	73.0
Puebla	Heroica Puebla de Zaragoza	175.0	13.0	125.0	313.0
	San Andrés Cholula	5.0	1.0	4.0	10.0
San Luis Potosí	Santa María del Río	20.0	1.0	4.0	25.0
Total		1,123.0	217.0	1,499.0	2,839.0

Fuente: Elaboración Propia, con base en DENEUE, INEGI, 2015. FATCSDTT: Fabricación de alfombras y tapetes; Confección en serie de disfraces y trajes típicos, FOPM: Fabricación de otros productos de madera, FAAPL: Fabricación de artículos de alfarería, porcelana y loza.

La tabla 8 muestra la selección de los lugares de muestra debido a las unidades económicas identificadas en dicha localidad, además que estos municipios fueron los más representativos bajo este criterio.

### 2.3. Tamaño de la Muestra

Una vez identificado el tamaño de la población para el estudio, se procedió a determinar el tamaño de la muestra y el método de muestreo. El tamaño de la muestra se determinó con el fin de realizar la investigación con el número adecuado de unidades y tener precisión al estimar los estadísticos. Se tomó en cuenta la técnica de proporciones para determinar el tamaño.

Ecuación 1

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

donde:

N = Total de la población

$Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$  (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada

q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (en este caso deseamos un 6%).

Con base en la fórmula, se sustituyeron los valores correspondientes y se obtuvo como resultado una muestra de 98 datos en total con un margen de error de 6% y una confiabilidad del 95%. Debido a la distancia entre los estados, la desconfianza de las unidades de respuesta, la falta de bases de datos, falta de registros contables de las unidades y padrones precisos, se utilizó un muestreo no probabilístico de bola de nieve para mejorar los tiempos de trabajo y obtener información más precisa.

#### 2.3.1. Descripción de la muestra

Durante el trabajo en campo de este estudio se lograron recolectar 161 cuestionarios, los cuales se distribuyeron de distinta manera en los municipios seleccionados. Además, las características

demográficas varían de una zona a otra. Por ejemplo, la muestra quedó integrada por pequeños negocios artesanales de 3 ramas (alfarería, tallado en madera y textiles), de los 161 datos el 51% corresponden a hombres y el 49% a mujeres, por lo que la distribución de género del estudio fue equitativa (Tabla 9).

Tabla 9 Caracterización de la muestra obtenida

Estado		Chiapas	E.M	Jalisco	Oaxaca	Puebla	SLP	Total	Porcentaje
Material	Barro	0.0	21.0	10.0	40.0	9.0	0.0	80.0	49.7%
	Madera	5.0	0.0	0.0	11.0	0.0	0.0	16.0	9.9%
	Textil	28.0	0.0	0.0	20.0	7.0	10.0	65.0	40.4%
Sexo	Mujer	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	48.4%
	Hombre	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	51.6%
Estado civil	Soltero	8.0	4.0	8.0	51.0	5.0	2.0	46.0	28.6%
	Casado	21.0	15.0	1.0	0.0	10.0	7.0	105.0	65.2%
	Divorciado	2.0	0.0	1.0	1.0	0.0	0.0	3.0	1.9%
	Viudo	1.0	2.0	0.0	0.0	1.0	1.0	6.0	3.7%
Grado de estudio	Separada	1.0	0.0	0.0	71.0	0.0	0.0	1.0	0.6%
	Ninguno	0.0	1.0	0.0	5.0	0.0	1.0	7.0	4.3%
	Primaria Incompleta	5.0	3.0	0.0	7.0	2.0	2.0	19.0	11.8%
	Primaria	8.0	1.0	1.0	11.0	3.0	4.0	28.0	17.4%
	Secundaria Incompleta	7.0	3.0	0.0	4.0	3.0	3.0	20.0	12.4%
	Secundaria	8.0	6.0	1.0	21.0	3.0	0.0	39.0	24.2%
	Preparatoria	4.0	5.0	3.0	13.0	2.0	0.0	27.0	16.8%
	Técnico	1.0	2.0	2.0	7.0	1.0	0.0	13.0	8.1%
Universidad	0.0	0.0	3.0	3.0	2.0	0.0	8.0	5%	
Total de unidades por estado		33.0	21.0	10.0	71.0	16.0	10.0	161.0	
Porcentaje de unidades por estado		20.50	13.0	6.20	44.10	9.90	6.20		10%

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de SPSS.

La tabla 9 muestra que, del total de la muestra obtenida, 40% de los negocios realizan productos textiles, 50% son de alfarería y 10% son de tallado en madera. De los 161, en términos de escolaridad, el 36% de los entrevistado tienen estudios de secundaria, el 29% de primaria, el 17% preparatoria, el 8% tiene estudios de carreras técnicas, el 5% tiene licenciatura y un 4% no tienen estudios. En cuanto al estado civil de los entrevistados, el 65% es casado y un 27% son solteros.

## 2.4. Operacionalización de las variables

Para la operacionalización de las variables se definen la forma en que se midieron las variables latentes del estudio y escalas utilizadas para su interpretación. Los constructos que se presentan han sido utilizados en otros estudios y se han adecuados al contexto de la investigación.



### 2.4.1. Operacionalización del desempeño.

Tomando en consideración el estudio de Hernández et al.,(Girón et al., 2010; Hernández et al., 2004; Molina-Azorin, Pereira-Moliner, & Claver-Cortés, 2010; María José Ruiz Ortega, 2010; Tanriverdi & Venkatraman, 2005; Timsit et al., 2015; Utami & Lantu, 2014), Acquaah et al. (2011), Amoako-Gyampah y Acquaah (2008), Ward y Duray (2000), Ynzunza Cortés e Izar Landeta (2013), Rao, Singh, Castillo, Intal y Sajid, (2009); Hemmer, (1996); Norton y Kaplan, (1996); Holmstrom y Milgrom, (1991); el desempeño de un negocio se define operacionalmente como la variación en los resultados financieros, el grado de satisfacción del dueño y la frecuencia de acciones ambientales del negocio en los últimos dos años de operación. En este sentido, se utilizaron las dimensiones de desempeño financiero y no financiero. El desempeño financiero se define como el grado en qué los negocios han mejorado sus ventas, producción, empleo y ganancias, en comparación con el año anterior.

Para medir esta variable se utilizó una escala de intervalo en la que se le preguntó al encuestado sobre su percepción sobre los resultados en ventas, producción, empleo y ganancias del año actual y anterior. Al tener valores que corresponden a una comparación, que el entrevistado realiza sobre el año actual con el anterior, se tuvo que realizar una recodificación de las preguntas para obtener datos que se expresan dentro de las escalas utilizadas en el estudio. Para esto se utilizaron rangos, los cuales fueron clasificados de 1 más bajo como 5 más alto (ver tabla 10).

Tabla 10. Recodificación

Escala	1	2	3	4	5
Ventas	0-25	26-50	51-75	76-100	101-mas
Producción	0-50	51-100	101-150	151-200	201-mas
Costos	0-50	51-100	101-150	151-200	201-mas
Ganancias	0-15%	16-30%	31-45%	46-60%	61-mas%
Personal	1-5	6-10	11-15	16-20	21-más

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, el desempeño no financiero se define operacionalmente, como el incremento de resultados que obtiene un negocio, respecto al grado en qué se satisfacen necesidades básicas, cumplir con metas personales, mejorar su vivienda o taller, mejorar su estilo de vida y realizar acciones de reutilización y manejo de residuos. Para medir el grado de satisfacción del dueño se le

preguntó al dueño qué tan satisfecho se siente con los resultados de su negocio, se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 es insatisfecho, 2: Poco satisfecho, 3: Ni satisfecho ni insatisfecho, 4: Satisfecho y 5: Muy satisfecho. Para medir la satisfacción de necesidades básicas del dueño se utiliza una escala tipo Likert de 5 punto en donde 1: Los ingresos del negocio nunca me permiten satisfacer, 2: Casi nunca, 3: A veces, 4: Casi siempre y 5: Siempre. Para medir las acciones ambientales se le preguntó, con qué frecuencia, en los últimos dos años han realizado acciones de reutilización y manejo de recursos, utilizando una escala tipo Likert de 5, en donde 1: Nunca he realizado esta acción, 2: Casi nunca he realizado esta acción, 3: A veces he realizado esta acción, 4: Casi siempre he realizado esta acción y 5: Siempre he realizado esta acción.

Tabla 11. Operacionalización del desempeño

Variable	Dimensiones	Indicadores
Desempeño:	Financiero	Crecimiento en ventas
Es el incremento en los resultados financieros y no financieros obtenidos por los negocios en el año actual comparado con el año anterior de operación.	Es el grado de crecimiento en ventas, ganancias, empleos de los negocios, en el año actual comparado con el año anterior de operación.	Margen de ganancias.
		Solvencia operativa.
Tanriverdi y Venkatraman (2005) Timsit et al., (2015) Utami y Lantu, (2014) Acquaah et al., 2011; Rao et al., 2009 Amoako-Gyamaph y Acquaah, 2008; Ward y Duray, 2000. Hemmer, 1996. Kaplan y Norton, 1996. Holmstrom y Milgrom, 1991.	No Financiero	Grado de satisfacción de los propietarios.
	Es el grado de satisfacción del dueño con el desempeño de su negocio, y la frecuencia en que en las actividades del negocio se realizan acciones ambientales	Satisfacción con el negocio.
		Acciones ambientales.
		Reutilización de materiales.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 9, muestra un resumen de la literatura revisada para la operacionalización del desempeño de los negocios, así como los indicadores, dimensiones y variables que se utilizaron.

#### 2.4.2. Operacionalización de las fuerzas del mercado

Retomando el estudio de Altuntaş et al., (2014); Galbreath y Galvin, (2008); Sirikrai y Tang, (2006); Tavitiyaman et al., (2011) las fuerzas del mercado se definen operacionalmente como el grado en que los dueños y encargados de un negocio perciben e identifican las acciones que suceden en el mercado, que afectan al negocio, referente a sus competidores, barreras de entrada, los clientes, proveedores y productos sustitutos.

Específicamente, el poder de negociación de los clientes es el grado de influencia de los clientes percibido por los dueños o encargados de un negocio; el poder de negociación de los proveedores es el grado de influencia de los proveedores percibido por los dueños o encargados de un negocio; la rivalidad entre los negocios existentes es el grado en que las acciones de las demás competidores afectan a un negocio, dichas acciones están dirigidas a la obtención de más clientes y la imitación de productos; productos sustitutos se refieren al grado en que la existencia de productos que satisfacen las necesidades de los clientes en el mercado afecta a un negocio. Finalmente, los competidores potenciales es el grado de facilidad en que nuevos negocios pueden entrar al mercado, lo cual estará determinado por el grado de facilidad de acceso a canales de distribución y las bajas barreras de entrada que existen en el mercado.

Para medir esta variable se le preguntó al encuestado sobre el grado en qué se han realizado estas acciones en su negocio, se utiliza una escala tipo Likert del 1 al 5, donde 1 indica el menor grado y 5: el mayor, en donde un mayor puntaje indica el grado de desarrollo de la fuerza competitiva en cuestión y un menor puntaje lo contrario.

La tabla 12 expone las dimensiones e indicadores utilizados para medir cada variable.

Tabla 12. Operacionalización de las fuerzas del mercado

Variable	Dimensiones	Indicadores
5 fuerzas del mercado: Grado en que los dueños y encargados de un negocio perciben e identifican las acciones que suceden en el mercado, que afectan al negocio, referente a sus competidores, barreras de entrada, los clientes, proveedores y productos sustitutos	Competidores potenciales: grado de facilidad en que nuevos negocios pueden entrar al mercado, lo cual estará determinado por el grado de facilidad de acceso a canales de distribución y las bajas barreras de entrada que existen en el mercado	Dificultad de entrada
		Canales de distribución
		Establecimientos de nuevos competidores
		Políticas gubernamentales
	Productos sustitutos: Grado en que la existencia de productos que satisfacen las necesidades de los clientes en el mercado afecta a un negocio	Requisitos de capital
		Cantidad de productos similares
		Precio de productos similares
		Influencia de productos sustitutos
	Poder de negociación de los clientes: Grado de influencia de los clientes percibido por los dueños o encargados de un negocio	Cantidades compradas
		Dependencia de ventas por parte de un negocio
Cientes bien informados		
Influencia sobre precio de producto		
Lealtad del cliente		
Poder de los proveedores: Grado de influencia de los proveedores percibido por los dueños o encargados de un negocio		Cantidad de proveedores
Acceso a nuevo proveedor		
		Precio de la materia prima

Rivalidad entre negocio: Grado en que las acciones de los demás competidores afectan a un negocio, dichas acciones están dirigidas a la obtención de más clientes y la imitación de productos	Agresividad de competidores Número de negocios Falta de diferenciación
--	--

*Fuente: elaboración propia.*

### **2.4.3. Operacionalización de las estrategias competitivas**

(María José Ruiz Ortega, 2010; Porter et al., 2011) y Amoako-Gyampah y Acquaah (2008), operacionalizan las estrategias competitivas como las acciones ofensivas y defensivas, que, en los últimos dos años, han realizado los negocios en materia de diferenciación o de liderazgo en costos (tabla 13).

En este estudio la diferenciación se define operacionalmente como la frecuencia con la que los negocios han desarrollado nuevos productos, identifican sus productos con una marca, dan énfasis al estilo de productos, tienen variedad en diseño, desarrollan nuevos procesos de producción y ofrecen un buen servicio a los compradores. Los costos se definen como la frecuencia con la que los negocios han realizado acciones de reducción de costos de producción, adquisición de equipos y oferta de precios competitivos.

Para medir esta variable se le preguntó al encuestado sobre la frecuencia en qué se han realizado estas acciones en su negocio, se utiliza una escala tipo Likert del 1 al 5, donde 1 indica Nunca he realizado estas acciones, 2: Casi nunca he realizado estas acciones, 3: A veces he realizado estas acciones, 4: Casi Siempre he realizado estas acciones, 5: Siempre he realizado estas acciones, en donde un mayor puntaje indica mayor frecuencia, por lo tanto una mayor diferenciación o un mayor énfasis en la disminución de costos, y un menor puntaje lo contrario. La tabla 13 muestra las dimensiones e indicadores utilizados para cada variable, así como los reactivos que se utilizan para su medición.

Tabla 13. Operacionalización de las estrategias competitivas

Variable	Dimensión	Indicador
Estrategia Competitiva:	Diferenciación	Desarrollo de nuevos productos.
Acciones ofensivas y defensivas medidas por el grado de diferenciación o de liderar por costos.	Frecuencia con la que se desarrollan nuevos productos, identifican sus productos con una marca, énfasis al estilo de productos, tienen variedad en diseño, desarrollan nuevos procesos de producción y ofrecen un buen servicio a los compradores.	Identificación de la marca. Calidad del producto. Atención al cliente. Variedad de productos
Acquaah <i>et al.</i> , 2011.	Liderazgo en costos.	Precios competitivos
Amoako-Gyampa y Acquaah, 2008.	Frecuencia con la que realizan acciones de reducción de costos de producción, adquisición de equipos y oferta de precios competitivos	Reducción de costos de producción. Adquisición de equipos.
Porter <i>et al.</i> , (2011).		
Dess y Davis, 1984.		

Fuente: elaboración propia.

#### 2.4.4. Operacionalización de los recursos y capacidades

La operacionalización se basa en la clasificación de capacidades funcionales para identificar el recurso intangible en los negocios. Algunos autores definen la una capacidad funcional como un conjunto de sistemas técnicos, procesos tecnológicos, experiencias de personal y habilidad para incrementar la producción y venta de productos, lo que indica su grado de contribución para generar ventajas competitivas y un mejor desempeño (Sirikrai & Tang, (2006); Tavitiyaman *et al.*, (2011); Barney, 1991).

El recurso humano se operacionaliza como la frecuencia con se potencializan las capacidades, es decir educación formal, entrenamiento, experiencia, conocimiento, habilidad para resolver problemas, capacidad para construir y mantener redes sociales, habilidad de colaboración y comunicación, flexibilidad y adaptación al cambio y capacidad de aprendizaje. El recurso tecnológico se define como el grado y frecuencia en que se establecen rutinas y procesos que incorporen las habilidades, conocimientos y experiencia para aprovechar al máximo los recursos tecnológicos físico del que dispone un negocio. Dentro de los indicadores aceptados en la sub-dimensión tecnológica se encuentran el uso eficiente de la tecnología, sistemas de información, certificaciones, intercambio de experiencia, desarrollo de procesos y patentes.

Tabla 14. Operacionalización de los recursos y capacidades

Variable	Dimensión	Indicador
Recursos y capacidades	Recurso Humano	Conocimiento
Disposición y cantidad de recursos tangibles e intangibles, referentes a los recursos humanos y tecnológicos, así como la	Grado en que las personas que trabajan en un negocio están y dan importancia a su nivel educativo, formación del gerente del negocio y el conocimiento y experiencia de todo el personal.	Nivel de educación Capacitación Cooperación

capacidad de innovación y mercadeo para mejorar los resultados de un negocio.

Ferreira, Acevedo, & Ortiz, (2011). Hernández, Girón, & López, (2004).	Tecnología:	Herramientas de producción.
Maldonado & Vera-Cruz, (2009). Naudé, Zaefarian, Najafi Tavani, Neghabi, & Zaefarian, (2014).	Capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos, así como la adquisición de tecnología física incorporada los procesos de producción.	Control de procesos de producción.
Zehir, Acar & Tanriverdi, 2006		Innovatividad.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 14 muestra un resumen de la literatura revisada para la operacionalización del recurso intangible de los negocios, así como los indicadores, dimensiones y variables que se utilizaron.

## 2.5. Validez de las variables

Se evaluó la validez de los indicadores y variables utilizadas por medio de un análisis factorial, tomando en cuenta los índices de aceptabilidad de Alfa de Cronbach y Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) con valores mayores a 0.5, asimismo se evalúa la validez convergente y discriminante, siendo la primera cuando los reactivos se agrupan en un factor con cargas mayor que 0.50 y la segunda, al evaluar que cada reactivo tenía la carga más alta respecto a su carga en otros factores.

La variable desempeño se integró por 3 factores. Estos factores están etiquetados como desempeño no financiero ambiental (factor 1), desempeño financiero en crecimiento (factor 2) y el desempeño no financiero en satisfacción (factor 3). El desempeño financiero se integró por 4 ítems dirigidos al aumento en ventas, producción, número de trabajadores, número de clientes, ganancias y porción de mercado. El desempeño no financiero se integró por 11 ítems dirigidos al acceso y satisfacción de necesidades, así como el manejo de recursos y la participación en actividades ambientales (ver tabla 15).

Tabla 15. Matriz de componentes rotados del desempeño de negocios

Ítems	Factores		
	1 No financiero Ambiental	2 Financiero Crecimiento	3 No financiero Satisfacción
Aumento en ventas		0.723	
Aumento en clientes		0.804	
Aumento en trabajadores		0.720	
Aumento en ganancias		0.741	
Satisfacción de necesidades básicas			0.746
Acceso a vestimenta			0.798
Acceso a servicio de salud			0.814
Acceso a educación			0.742
Captación de agua de lluvia	0.788		

Reciclaje plástico	0.751		
	0.757		
Reciclaje de materiales (plástico, vidrio, papel)	0.788		
Resiso de sobrantes de procesos	0.766		
Resuso de plástico y bolsas	0.664		
Participación en limpieza comunitaria	0.541		
Varianza	25.884	18.389	18.192
Varianza Total			62.465
Cronbach			0.747
KMO			0.838
Bartlett Sig.			0.000

Fuente: elaboración propia desde resultados spss

La tabla 15 muestra que la medición de las variables es válida, ya que se obtuvo un alpha de Cronbach de 0.838. Además, se obtuvo una varianza total explicada de 62.46% por medio de la técnica estadística de componentes principales lineales (CPL).

Las fuerzas del mercado se integraron por 6 factores. Estos factores son etiquetados como la amenaza de productos sustitutos (factor 1), el poder de negociación de los proveedores (factor 2), las barreras de entrada (factor 3) y operación (factor 4), el poder de negociación de los clientes (factor 5) y la rivalidad entre los negocios (factor 6). El constructo final se integró por 22 ítems (tabla 16).

Tabla 16. Matriz de componentes de las fuerzas del mercado

Ítems	Factores				
	1 Productos sustitutos	2 Proveedores	3 Barreras de entrada	4 Barrera de operación	5 Clientes
Apertura de otros negocios dentro de la comunidad			0.845		
Personas ajenas a la comunidad inician un negocio			0.779		
Facilidades institucionales para apertura negocios			0.802		
Acceso a clientes				0.846	
Venta de productos				0.846	
Relación con otros negocios				0.626	
Impacto de otro tipo de artesanías	0.738				
Impacto productos industriales similares	0.861				
Impacto artesanías de otras regiones	0.818				
Impacto productos de origen asiático	0.744				
Compras al mayoreo					0.809
Regateo de precios					0.685
Influencia en el establecimiento de precios					0.773
Número de proveedores		0.820			
Calidad de materia prima		0.815			
Cantidad de materia prima		0.665			
Precio de la materia prima		0.660			
Varianza	16.253	13.798	12.562	11.651	10.726
Varianza total					64.99
Cronbach					0.650
KMO					0.697
Bartlett Sig.					0.000

Fuente: elaboración propia desde resultados spss

La tabla 16 muestra que la medición de las variables se realizó de manera adecuado, ya que se obtuvo un alpha de Cronbach de 0.650 y una varianza total explicada de un 64.99%.

Las estrategias competitivas se integraron por 3 factores. Estos factores se etiquetaron como liderazgo en Costo (factor 1), la diferenciación en producto (factor 2) y servicio (factor 3). Para el factor de liderazgo en costo se utilizaron 5 ítems, así como 4 y 3 respectivamente para los factores de diferenciación por calidad del producto y servicio al cliente (tabla 17).

Tabla 17. Matriz de componentes para las estrategias competitivas

Ítems	Factores		
	1 Líder Costo	2 Calidad Producto	3 Orientación al cliente
Baja el precio de sus productos	0.740		
Hace rebajas	0.732		
Vende productos con defectos	0.772		
Consigue materiales baratos	0.665		
Productos con diseños diferentes			0.684
Productos con tamaños variados		0.66	
Control de calidad		0.652	
Informa al cliente de la calidad del producto			0.628
Entrega tarjeta de presentación			0.81
Produce según gustos del cliente			
Trata al cliente respetuosamente		0.766	
Varianza	23.397	19.316	18.475
Varianza Total			61.188
Cronbach			0.515
KMO			0.775
Barlett sig.			0.000

Fuente: elaboración propia desde resultados spss

La validez de las escalas de medición fue aceptable, ya que se obtuvo un alpha de Cronbach de 0.515 para el constructo total, así como una varianza total explicada de 61.19% por medio de la técnica estadística de componentes principales lineales (CPL).

La variable de recursos intangibles se integró 8 factores. Estos factores se etiquetaron como capacidades de innovación por mejoras (factor 1) y cambios (factor 3), la adquisición de conocimiento por fuentes externas (factor 2), las capacidades financieras (factor 4), la experiencia de los dueños (factor 5), las capacidades del dueño (factor 6), las capacidades administrativas (factor 7) y la incorporación tecnológica en el negocio (factor 8). En la tabla 16 se muestra la matriz de carga para factores, así como los ítems utilizados medir cada factor.



Tabla 18. Matriz de componentes del recurso intangible

Indicadores	Factores					
	1 Innovación por mejoras	2 Innovación por cambios	3 Experiencia	4 Capacidad financiera	5 Capacidad recurso humano	6 Conocimiento fuente externa
Sabe contratar personal eficiente			0.636			
Identifica necesidades administrativas			0.698			
Eficiencia en manejo de herramientas			0.787			
Ampliar línea de productos			0.638			
Asistencia a capacitaciones						0.774
Convenios con universidades						0.792
Participación en ferias						0.591
Acceso a información financiera				0.644		
Recepción de préstamos bancarios				0.819		
Solicitud de préstamos bancarios				-0.699		
Apalancamiento informal				-0.823		
Detecta la moda					0.657	
identificar nuevos canales de distribución					0.602	
Reconoce la calidad de materiales					0.803	
Eficiencia los procesos de producción					0.752	
Cambio en colores de productos		0.758				
Cambio en tamaños de productos		0.770				
Cambio en las formas de productos		0.718				
Cambio en la decoración de producto		0.616				
Cambio de materia prima		0.550				
Mejora en diseños	0.808					
Mejora en las formas de productos	0.842					
Mejoras en las decoraciones	0.845					
Mejora en el acabado de los productos	0.679					
Varianza	13.488	11.585	10.772	10.451	10.246	8.506
Varianza total						65.047
Cronbach						0.817
KMO						0.774
Bartlett sig.						0.000

Fuente: elaboración propia desde resultados spss

Para presentar la validez de las escalas e obtuvo un alpha de Cronbach de 0.843 y una varianza total explicada de 65.56% por medio de la técnica estadística de componentes principales lineales (CPL). Asimismo, la manera en cómo se integraron los constructos se pueden observar en el anexo 1, en el cual se presenta la sintaxis de comandos del programa SPSS.

### 3. RESULTADOS

La media, desviación estándar y la correlación entre las variables del estudio se presentan en la tabla 19, que indica la existencia de correlaciones significativas entre algunas variables. Al utilizar constructos compuestos por varias dimensiones se evaluó la presencia de multicolinealidad por medio del cálculo del factor de varianza inflada (VIF). Este expuso valores menores a 10, límite sugerido por Acqua et al (2015). Por lo tanto, el problema de multicolinealidad se reduce al mínimo en el análisis. Los valores VIF calculados se muestran en la diagonal de la tabla 19.

Se encontró que los recursos intangibles se relacionan positivamente con las estrategias competitivas ( $r= 0.340$ ;  $p < 0,01$ ), teniendo mayor relación con la estrategia de diferenciación ( $r= 0.320$ ;  $p < 0,01$ ). Específicamente, la experiencia laboral de los dueños del negocio tiene una relación positiva con el desempeño global del negocio ( $r= 0.379$ ;  $p < 0,01$ ). Específicamente se relaciona con el crecimiento del negocio ( $r= 0.375$ ;  $p < 0,01$ ), la satisfacción de los dueños ( $r= 0.184$ ;  $p < 0,05$ ) y las acciones ambientales ( $r= 0.159$ ;  $p < 0,05$ ). El conocimiento que los encargados de los negocios adquieren por fuentes externas (ej., participación en ferias o relación con universidades) se relaciona positivamente con el desempeño global del negocio ( $r= 0.504$ ;  $p < 0,05$ ). Específicamente con el crecimiento ( $r= 0.258$ ;  $p < 0,01$ ) y las acciones ambientales ( $r= 0.404$ ;  $p < 0,01$ ). Asimismo, se puede observar que el constructo compuesto de los recursos intangibles se relaciona positivamente con el desempeño global de los negocios ( $r= 0.399$ ;  $p < 0,01$ ) y sus tres dimensiones. Por otra parte, la estrategia de liderazgo en costo se relaciona positivamente ( $r= 0.249$ ;  $p < 0,01$ ) y en mayor medida que la diferenciación con el desempeño ( $r= -0.187$ ;  $p < 0,05$ ), mientras que el constructo compuesto de estrategias competitivas se relaciona positivamente con el desempeño ambiental ( $r= 0.311$ ;  $p < 0,01$ ). La tabla 19 también muestra que de las fuerzas del mercado son el poder de negociación de los clientes ( $r= -0.229$ ;  $p < 0,01$ ) y los proveedores ( $r= 0.229$ ;  $p < 0,01$ ) los que más se relacionan con el desempeño financiero de los negocios, mientras que de estas solo el poder de los clientes se relaciona positivamente con el desempeño global de los negocios ( $r=$

0.218;  $p < 0,01$ ). Las capacidades del recurso humano se relacionan con la estrategia de diferenciación ( $r= 0.504$ ;  $p < 0,05$ ).

Tabla 19. Estadística descriptiva de los constructos de investigación

	Des.		Exp	Conocim	CF	RH	CI	RI	LC	DIF	EC	DFC	DNFS	DNFA	D	BE	PS	PNC	PNP
	Media	Estánd.																	
Exp	2.651	0.844	1.310																
Conocim	2.331	0.832	0.420**	1.247															
CF	2.984	0.408	0.211**	0.206**	1.162														
RH	3.547	0.733	0.095	-0.019	0.157*	1.256													
CI	3.264	0.752	0.261**	0.071	0.252**	0.443**	4.400												
RI	2.955	0.438	0.705**	0.598**	0.485**	0.545**	0.666**	1.157											
LC	2.835	0.835	0.243**	0.151	-0.035	-0.015	-0.033	0.128	1.061										
DIF	3.775	0.669	-0.085	-0.057	0.245**	0.396**	0.571**	0.320**	-0.231**	3.529									
EC	3.305	0.471	0.155	0.093	0.143	0.268**	0.376**	0.340**	0.723**	0.505**	1.131								
DFC	2.356	0.718	0.375**	0.258**	0.094	-0.004	0.131	0.303**	0.104	-0.200*	-0.050	1.377							
DNFS	2.443	0.755	0.184*	0.036	0.058	0.195*	0.175*	0.221**	-0.206**	0.039	-0.155*	0.467**	1.499						
DNFA	3.081	0.906	0.159*	0.404**	0.032	0.098	-0.109	0.216**	0.490**	-0.174*	0.311**	0.087	-0.297**	1.810					
D	2.627	0.485	0.379**	0.397**	0.096	0.161*	0.087	0.399**	0.249**	-0.187*	0.089	0.789**	0.564**	0.511**					
BE	3.233	0.617	-0.174*	-0.086	-0.091	-0.094	-0.039	-0.162*	-0.068	-0.006	-0.065	-0.057	-0.038	0.026	-0.032	1.027			
PS	3.325	1.000	0.232**	0.222**	0.046	0.022	-0.098	0.156*	0.354**	-0.174*	0.190*	-0.005	-0.218**	0.303**	0.073	-0.164*	1.179		
PNC	3.389	0.753	-0.091	0.015	-0.074	0.008	-0.054	-0.059	0.415**	-0.120	0.283**	-0.229**	-0.305**	0.344**	-0.057	-0.033	0.316**	1.114	
PNP	2.804	0.825	0.075	0.115	-0.015	-0.002	0.072	0.094	0.045	-0.051	0.004	0.229**	0.207**	-0.003	0.218**	0.001	0.176*	0.031	1.380
CINCOF	3.188	0.447	0.066	0.154	-0.044	-0.017	-0.058	0.050	0.370**	-0.173*	0.205**	-0.013	-0.168*	0.322**	0.107	0.240**	0.717**	0.600**	0.573**

Fuente: elaboración propia desde resultados spss. \*\*La correlación es significativa en el nivel 0.01. \*La correlación es significativa en el nivel 0.05.

M=Media, Desv.Std=Desviación Estándar; R. I=Recursos Intangible, LC= Liderazgo en Costo, DI= Diferenciación, E.C.=Estrategias Competitivas. DF=Desempeño Financiero, DNF= Desempeño No Financiero, D= Desempeño, BE= Barrera de entrada, PS= Producto sustituto, PNC= Poder de negociación de clientes, PNP= Poder de negociación de los proveedores, CincoF= Cinco fuerzas de mercado.

Al comprobar la asociación entre las variables se procedió a realizar un análisis de regresión múltiple para crear modelos lineales que permiten ahondar en la evaluación de estas relaciones. Tomando en cuenta los efectos de mediación y moderación, se analizaron las relaciones individuales de las estrategias competitivas y los recursos intangibles con el desempeño. Además de evaluar la mediación que tiene los recursos intangibles en la relación de las estrategias competitivas y el desempeño de los negocios, así como observar el efecto moderador de las fuerzas del mercado. Lo anterior según lo planteado por Baron y Kenny, (1986). No se omite mencionar que con la prueba de mediación y moderación se pretende mejorar los planteamientos acerca de la relación que tienen las estrategias competitivas sobre el desempeño, tomando en cuenta que tanto los recursos intangibles como las estrategias genéricas son generadores de ventajas competitivas. Para esto primero se evaluaron los efectos individuales mediante un análisis jerárquico de regresiones. Esto con el fin de identificar cuáles son las variables estadísticamente significativas y luego realizar las pruebas de mediación y moderación correspondientes.

La tabla 20 muestra el efecto que tiene cada una de las variables sobre el desempeño global de los negocios. Se puede observar que es la estrategia de liderazgo en costo la que influye en mayor medida sobre el desempeño (*Modelo 2*,  $B_3=0.238$ ,  $p<0.01$ ,  $R^2=0.115$ ). Además, se observa que la estrategia competitiva como un compuesto del liderazgo en costo y la diferenciación no afecta significativamente el desempeño de los negocios (*Modelo 3*,  $B_3=0.238$ ,  $p\geq 0.10$ ,  $R^2=0.026$ ). Por otro lado, se observa que los recursos que más influyen sobre el desempeño son la experiencia laboral de los dueños, el conocimiento adquirido por fuentes externas (ej. Ferias, convenios con universidades) y las capacidades del recurso humano (*Modelo 4*,  $B_3=0.266$ ,  $p<0.01$ ,  $B_4=0.305$ ,  $p<0.01$ ,  $B_6=0.170$ ,  $p<0.05$ ,  $R^2=0.251$ ). Asimismo, el compuesto de recursos intangible formado por las todas las dimensiones presentes en el modelo 4, afecta significativamente el desempeño (*Modelo 5*,  $B_3=0.388$ ,  $p<0.01$ ,  $R^2=0.164$ ). Al evaluar la influencia que tienen las fuerzas del mercado se encontró que solamente el poder de negociación de los proveedores influye sobre el desempeño (*Modelo 6*,  $B_6=0.206$ ,  $p<0.01$ ,  $R^2=0.070$ ), pero al incluir todas las variables en un solo modelo se observa que muchas que no eran significativas estadísticamente pasan a serlo. Específicamente es el caso de los productos sustitutos y el poder de negociación de los clientes (*Modelo 8*,  $B_{12}=-0.135$ ,  $p<0.05$ ,  $B_{13}=-0.129$ ,  $p<0.05$ ,  $R^2=0.374$ ).

Tabla 20. Influencia de las variables planteadas sobre el desempeño global de los negocios.

Variable	Modelo 1 Control	Modelo 2 Estrategias competitivas puras	Modelo 3 Estrategia competitiva compuesta	Modelo 4 Recursos intangibles puros	Modelo 5 Recurso intangible compuesto	Modelo 6 Fuerzas mercado puras	Modelo 7 Fuerzas mercado compuestas	Modelo 8 Todas las variables
Edad	-0.092	-0.069	-0.063	-0.106	-0.056	-0.039	-0.049	-0.068
Nivel educación	0.095	0.135	0.093	0.019	0.026	0.099	0.111	0.089
Liderazgo costo		0.238**						0.224**
Diferenciación		-0.161*						-0.270**
Estrategia competitiva			0.088					
Experiencia laboral				0.266**				0.151
Conocimiento				0.305**				0.302**
Capacidad financiera				-0.049				0.009
Recurso humano				0.170*				0.222**
Capacidad de innovación				-0.082				0.042
Recurso intangible					0.388**			
Barreras de entrada						0.000		0.054
Producto sustituto						0.060		-0.135*
Poder de clientes						-0.076		-0.129*
Poder de proveedores						.206**		0.165**
Fuerzas mercado							0.116	
Constante	2.588	2.641	2.310	1.895	1.410	2.295	2.165	1.800
R	0.140	0.339	0.162	0.501	0.405	0.265	0.178	0.611
R <sup>2</sup>	0.020	0.115	0.026	0.251	0.164	0.070	0.032	0.374
F	1.046	4.012	1.414	7.341	10.272	1.941	1.711	6.748
Significancia	0.374	0.002	0.241	0.000	0.000	0.078	0.167	0.000
DW valor	1.294	1.429	1.317	1.655	1.494	1.432	1.332	1.871

Fuente: elaboración propia desde resultados spss

Una vez que se identificaron cuáles son las variables que influyen significativamente el desempeño de los negocios. Se procede a evaluar como estas interactúan. Esto se hizo mediante un análisis de mediación y moderación. Una variable moderadora es aquella que actúa antes que se dé la interacción entre una variable independiente y una dependiente, por lo que explica *en qué condiciones* tendrá lugar la relación entre esas dos variables; mientras que una mediadora, actúa durante la interacción de las variables dependiente e independiente, explicando el *cómo y por qué* se da la relación entre esas dos variables. Etchebarne, O'Connell, y Roussos, (2008) mencionan, en la psicoterapia, que los estudios que combinan estas terceras variables facilitan criterios más acertados sobre los fenómenos estudiados, dicho razonamiento tiene lógica universal, es decir, los estudios sobre mediadores y moderadores podrían proveer información nueva y valiosa. Los criterios para determinar si existe un efecto moderador y de mediación son los siguientes:

Tabla 211. Tratamiento estadístico de los moderadores y mediadores

Moderador (Mo)	Mediador (Me)
Crear ecuaciones lineales entre las variables independientes y dependientes.	Hay relación entre la variable independiente X y el mediador.
Crear una ecuación entre la variable independiente y Moderador	Hay una relación entre el mediador Me y la variable dependiente Y.
Crear pasajes causales de la interacción de la variable independiente y moderadora sobre la dependiente.	El camino directo entre X e Y es nulo o más débil que el camino entre X e Y vía el mediador Me

Existirá moderación cuando la interacción es significativa. Se requiere analizar las regresiones de los tres caminos (pasajes a, b y c). Si todas estas regresiones ocurren en la dirección propuesta y el efecto sobre Y es menor desde X que desde Me, entonces el modelo de mediador es el adecuado

Fuente: Etchebarne et al., (2008)

La tabla 22 muestra los resultados del modelo planteado para evaluar el efecto moderadores de las fuerzas del mercado en la relación que tienen las estrategias competitivas y el desempeño. Así se observa que el efecto moderador de las fuerzas del mercado está presente solamente cuando se elige implementar una estrategia de diferenciación. Específicamente se observa un efecto moderador de los productos sustitutos (Tabla 22, Modelo 2,  $\beta_{3a} = -0.262$ ;  $p \leq 0.01$ ). Además, existe un efecto moderador del constructo compuesto por los productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de los proveedores (Tabla 22, Modelo 2,  $\beta_{3d} = -0.184$ ;  $p \leq 0.05$ ). Según los criterios de moderación de una variable, debe de existir una relación entre las variables independientes y la dependiente, lo cual se observó en la tabla 20, de la cual se seleccionaron las variables que afectan significativa al desempeño. Además, se analiza una regresión que incluye las variables relacionadas y una iteración de las mismas, a la cual se llama moderador (tabla 22). Baron y Kenny, (1986b) establecen que para que exista un efecto moderador la iteración de las variables debe de ser significativa.

Tabla 22. Resumen efecto moderador de las fuerzas del mercado sobre las estrategias competitivas

Variable	Modelo 1 Liderazgo en costo Fuerzas del mercado				Modelo 2 Diferenciación Fuerzas del mercado				Modelo 3 Estrategia competitiva Fuerzas de mercado			
	LC	0.248**	0.318**	0.243**	0.232**							
DIF					-0.166*	-0.186*	-0.170*	-0.132				
EC									0.070	0.108	0.107	0.068
PS	0.022				0.100				0.056			
PNC		-0.177**				-0.080				-0.084		
PNP			0.170**				0.229**				0.220**	
FM				0.039				0.156				0.111
Moderador	0.141 <sub>a</sub>	0.064 <sub>b</sub>	-0.103 <sub>c</sub>	0.069 <sub>d</sub>	-0.262 <sub>a</sub> **	-0.045 <sub>b</sub>	-0.045 <sub>c</sub>	-0.184 <sub>d</sub> *	-0.052 <sub>a</sub>	0.022 <sub>b</sub>	-0.127 <sub>c</sub>	-0.074 <sub>d</sub>
Constante	2.602	2.615	2.629	2.612	2.604	2.624	2.625	2.611	2.631	2.624	2.627	2.635
R	0.284	0.312	0.338	0.259	0.320	0.208	0.283	0.268	0.117	0.125	0.266	0.155
R2	0.081	0.097	0.114	0.067	0.102	0.043	0.080	0.072	0.014	0.016	0.071	0.024
F	4.608	5.624	6.753	3.776	5.954	2.362	4.565	4.058	0.730	0.828	4.001	1.280
Significancia	0.004	0.001	0.000	0.012	0.001	0.073	0.004	0.008	0.535	0.480	0.009	0.283
DW valor	1.472	1.589	1.578	1.453	1.513	1.374	1.456	1.417	1.365	1.390	1.503	1.366

Fuente: elaboración propia con base a resultados spss.

Este mismo análisis se realizó para evaluar el efecto moderador de las fuerzas del mercado sobre la relación que los recursos intangibles tienen con el desempeño de los negocios. La tabla 23 muestra los resultados del modelo planteado para evaluar el efecto moderadores de las fuerzas del mercado en la relación que tienen los recursos intangibles y el desempeño. Así se observa que el

efecto moderador de las fuerzas del mercado está presente solamente cuando el desempeño de los negocios depende de las capacidades que tienen los recursos humanos de la empresa. Específicamente se observa un efecto moderador de los productos sustitutos (*Tabla 23, Modelo 3,  $\beta_{3a} = -0.177$ ;  $p \leq 0.05$* ). Además, existe un efecto moderador del constructo compuesto por los productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de los proveedores (*Tabla 23, Modelo 3,  $\beta_{3d} = -0.174$ ;  $p \leq 0.05$* ).

Tabla 233. Resumen efecto moderador de las fuerzas del mercado sobre los recursos intangibles

Variable	Modelo 1 Experiencia laboral (EXP) Fuerzas del mercado				Modelo 2 Conocimiento (CFE) Fuerzas del mercado				Modelo 3 Capacidades recurso humano (CRH) Fuerzas de mercado				Modelo 4 Recurso intangible (RI) Fuerzas de mercado			
	Exp	0.392**	0.388**	0.365**	0.378**											
CFE					0.392**	0.396**	0.377**	0.387**								
CRH									0.183*	0.166*	0.170*	0.186*				
RI													0.486**	0.472**	0.458**	0.464**
PS	-0.031				0.005				0.092				-0.049			
PNC		-0.014				-0.073				-0.050				-0.042		
PNP			0.191**				0.175*				0.226**				0.175*	
FM				0.062				0.051				0.145				0.039
Moderador	-0.060 <sub>a</sub>	-0.096 <sub>b</sub>	0.001 <sub>c</sub>	-0.089 <sub>d</sub>	0.091 <sub>a</sub>	-0.052 <sub>b</sub>	0.004 <sub>c</sub>	0.030 <sub>d</sub>	-0.177 <sub>a</sub> *	-0.054 <sub>b</sub>	-0.091 <sub>c</sub>	-0.174 <sub>d</sub> *	-0.021 <sub>a</sub>	-0.080 <sub>b</sub>	0.009 <sub>c</sub>	-0.051 <sub>d</sub>
Constante	2.633	2.622	2.627	2.632	2.617	2.627	2.626	2.624	2.628	2.627	2.626	2.628	2.629	2.625	2.626	2.631
R	0.384	0.392	0.424	0.396	0.407	0.405	0.433	0.401	0.247	0.178	0.286	0.262	0.477	0.482	0.505	0.479
R2	0.147	0.153	0.180	0.157	0.166	0.164	0.188	0.161	0.061	0.032	0.082	0.069	0.227	0.233	0.255	0.229
F	9.039	9.474	11.489	9.716	10.404	10.281	12.105	10.026	3.399	1.716	4.667	3.855	15.384	15.879	17.894	15.545
Significancia	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.019	0.166	0.004	0.011	0.000	0.000	0.000	0.000
DW valor	1.511	1.564	1.583	1.541	1.437	1.478	1.505	1.431	1.409	1.369	1.470	1.399	1.638	1.692	1.709	1.668

Fuente: elaboración propia con base a resultados spss.

Para evaluar el efecto mediador que pudiese tener los recursos intangibles sobre la relación entre la estrategia competitiva y el desempeño, se tomaron en cuenta los criterios planteados en la tabla 21. Entonces debe de existir una relación significativa entre las variables independientes (recursos intangibles/estrategias competitivas), una relación significativa de la variable dependiente (estrategias competitivas) y la mediadora (recursos intangibles) con la variable dependiente (desempeño), así cuando existe un efecto mediador, los recursos intangibles deben de ser un predictor significativo de la variable dependiente y la relación directa de las estrategias competitivas sobre el desempeño debe de ser menor al incluir en los recursos intangibles en el modelo. La tabla 24 muestra que los recursos intangibles y las estrategias competitivas están relacionados, pero solamente el compuesto de estrategias competitivas (*Tabla 24, Modelo 1,  $\beta_{1a} = 0.250$ ;  $p \leq 0.01$* ) y la estrategia de liderazgo en costo (*Tabla 24, Modelo 1,  $\beta_{1c} = 0.197$ ;  $p \leq 0.05$* ) presentaron coeficientes significativos. El segundo paso para evaluar la mediación fue identificar si la variable independiente (estrategias) y la mediadora (recursos intangibles) tienen efecto sobre el desempeño. En los modelos 2 y 3 de la tabla 24 se observa que tanto la estrategia de



diferenciación (*Modelo 2*,  $\beta_{1b} = -0.187$ ;  $p \leq 0.05$ ), la estrategia de liderazgo en costo (*Modelo 2*,  $\beta_{1c} = 0.249$ ;  $p \leq 0.01$ ) y los recursos intangible (*Modelo 3*,  $\beta_{1} = 0.474$ ,  $p \leq 0.01$ ) tienen un efecto significativo sobre el desempeño, siendo la mas influyente la estrategia de liderazgo en costo y los recursos intangibles. Cabe destacar que el compuesto de estrategias competitivas no tuvo efectos significativos sobre el desempeño. El ultimo paso para evaluar la mediacion es observar si existe una reduccion en los coeficientes de las variables independientes al incluir el mediador al modelo de regresion.

Al respecto, se observa que si existe un efecto mediador de los recursos intangibles en la relación liderazgo en costo desempeño. Esto ya que además de la reducción del coeficiente se observa una reducción en la significancia estadística (*Modelo 4*,  $\beta_{2c} = 0.162$ ,  $p \leq 0.05$ )

Tabla 244. Resumen efecto mediador de los recursos intangibles

Variable	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3	Modelo 4		
	Relación independiente-mediadora			Estrategias-desempeño			Recurso intangible-desempeño	Evaluación de mediación		
	Estrategia competitiva	Diferenciación	Liderazgo en costo							
Recurso intangible	0.250 <sup>a**</sup>	0.106 <sup>b</sup>	0.197 <sup>c*</sup>				0.474 <sup>**</sup>	0.482 <sup>**</sup>	0.499 <sup>**</sup>	0.442 <sup>**</sup>
Estrategias competitivas				0.089 <sup>a</sup>				-0.032 <sup>a</sup>		
Diferenciación				-0.187 <sup>b*</sup>					-0.240 <sup>b**</sup>	
Liderazgo en costo					0.249 <sup>c**</sup>					0.162 <sup>c*</sup>
Constante	2.687	3.404	1.970	2.325	3.138	2.216	1.416	1.503	2.007	1.230
R	0.250	0.106	0.197	0.089	0.187	0.249	0.474	0.475	0.531	0.500
R <sup>2</sup>	0.062	0.011	0.039	0.008	0.035	0.062	0.225	0.226	0.282	0.250
F	10.565	1.793	6.410	1.257	5.748	10.547	46.107	23.033	30.955	26.353
Significancia	0.001	0.183	0.012	0.264	0.018	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000
DW valor	1.588	1.119	1.192	1.334	1.346	1.442	1.651	1.645	1.687	1.705

Fuente: elaboración propia con base a resultados spss.

Además, se hace evidente en la variación que se da en el índice de determinación R<sup>2</sup>, el cual paso de 0.062 en el modelo 2 a 0.250 al incluir los recursos intangibles en dicha relación.

Los resultados indican que Las fuerzas de mercado no modifican el efecto de las estrategias competitivas sobre el desempeño de los pequeños negocios, ya que el efecto moderador de las fuerzas del mercado sobre la relación de las estrategias competitivas y el desempeño no se cumple. Además, se encontró que la estrategia de liderazgo en costo fue las más influyente en el desempeño de los negocios estudiados, no así la diferenciación. Asimismo, se evaluó si una combinación de la

estrategia de diferenciación y liderazgo en costo (estrategia híbrida) podría tener un mayor efecto sobre el desempeño en comparación con las estrategias de diferenciación y liderazgo en costo por separado, pero esta hipótesis fue rechazada. Por otra parte, se encontró que los recursos intangibles que los negocios poseen están estrechamente relacionados y afectan positivamente el desempeño de los mismos, ya que tienen un efecto individual y catalizador de la estrategia implementada, es decir cumplen un papel mediador en la relación que existe entre la estrategia competitiva y el desempeño de los negocios. Finalmente se hizo un análisis de moderación para observar si la relación entre los recursos intangibles y el desempeño eran moderados por las fuerzas del mercado, encontrando que estas fuerzas no cumplen un papel moderador.

### **3.1 Discusión**

El presente analizó la influencia que tienen las estrategias competitivas de diferenciación y liderazgo en costo, así como la influencia de los recursos intangibles de un negocio sobre su desempeño. Además, se evaluó el efecto que tiene sobre esta relación las fuerzas presentes en el mercado. El estudio concuerda con lo planteado por Altuntaş, Semerciöz, Mert, y Pehlivan, (2014) en la correlación que existe entre las variables planteadas. A diferencia de Altuntas et al., (2014) en el presente se realizan análisis de regresiones múltiples y simples, además de aplicar los criterios de moderación y mediación para generar información más precisa sobre el comportamiento de las variables en un contexto de pequeños negocios. Se encontró que los recursos que un negocio posee cumplen un efecto mediador, mientras que las fuerzas del mercado no moderan la relación de las estrategias competitivas con el desempeño.

Acquaah y Agyapong, (2015) afirma que las estrategias competitivas afectan directamente el desempeño, a diferencia de estos autores, en el presente, la estrategia de liderazgo en costo fue la única estrategia que presentó significancia estadística. Lo anterior puede estar explicado a la influencia de factores de carácter subjetivo, como lo son los usos y costumbres de las comunidades en México, así como el funcionamiento familiar de estos negocios. Los resultados sobre el papel mediador de los recursos intangibles y su efecto sobre el desempeño concuerdan con el estudio de Acquaah y Agyapong, (2015), no obstante los autores evaluaron capacidades de marketing y administración, en contraste, en el presente las capacidades del recurso humano y la tecnología

suave derivada de la experiencia laboral y el conocimiento adquirido por fuentes externas son las más influyentes.

Algunos autores como Tavitiyaman et al., (2011) encuentran que en ambientes donde las fuerzas del mercado son bajas la rentabilidad obtenida es mayor, no obstante se ha demostrado, en esta investigación, que dichas fuerzas no tuvieron un efecto modificador o moderador en la relación de las estrategias con el desempeño, posiblemente a que las características familiares de estos pequeños negocios hacen que el funcionamiento de los negocios obedezca a factores externos distintos a los planteados en la literatura referente a las fuerzas del mercado.

Altuntaş et al., (2014) concuerda con Timsit et al., (2015) en lo referente a la elección de una estrategia en consonancia con el objetivo del negocio, ya que menciona que un negocio que opta por una estrategia competitiva de liderazgo en costo se debe a un alto poder de negociación de los proveedores y una estrategia de diferenciación puede ser resultado de un de bajas barreras de entrada, lo cual explica que la estrategia de liderazgo en costo haya tenido una mayor influencia en esta investigación.

Es importante mencionar que los resultados contribuyen a especificar el tipo de estrategia que implementan los pequeños negocios. Andonova y Ruíz-Pava, (2016) exponen que las empresas que operan en el contexto latinoamericano (mayoritariamente economías emergentes) muestran un nivel competitivo muy fuerte. Dicho nivel solo puede alcanzarse a través de alguna estrategia, ya sea dirigida al mercado, a los recursos o una combinación de ambas.

Asimismo, los hallazgos coinciden con Chryssochoidis, Dousios, y Tzokas, (2016) en lo referente a la importancia que tienen los recursos intangibles (que son fuente de ventajas competitivas) en el desempeño de pequeños negocios.

### 4. CONCLUSIONES

Este estudio contribuye a la literatura sobre la implementación de estrategias para la generación de ventajas competitivas en algunos aspectos. En primer lugar, proporciona una alternativa en la aplicación de los paradigmas de la teoría de ventaja competitiva, a partir de la perspectiva de recursos y posicionamiento estratégico, donde los recursos intangibles de un negocio influyen sobre la implementación de una estrategia de negocios que operan en mercados emergentes. Aquí, se considera que los recursos intangibles son un catalizador en la relación de una estrategia competitiva y el desempeño de los negocios, en lugar de asumir un carácter moderador de la estrategia; como han considerado otras investigaciones (Acquaah & Agyapong, 2015b; Altuntaş et al., 2014a; Kumlu, 2014; María José Ruiz Ortega, 2010). Aunque estos estudios han desarrollado excelentes contribuciones, el presente ofrece una nueva evidencia sobre la aplicación de paradigmas derivados de la literatura de ventajas competitivas dirigida a mercados de bajos ingresos y negocios de subsistencia.

En segundo lugar, se observa que una estrategia competitiva híbrida, es decir una combinación de diferenciación con el liderazgo en costo no se da en el contexto de estudio, ya que se observa que el compuesto evaluado no presenta significancia estadística. Esto es diferente a lo propuesto por Pertusa-Ortega, Molina-Azorín, et al., (2009), en lo que refiere a estrategias híbridas, ya que estos autores encuentran evidencia de que esta combinación puede llevar a mejorar el desempeño. Sin embargo, se evaluó porque es un aspecto que no ha sido considerado en estudios previos (Claver-Cortés et al., 2011). También se ofrecen resultados interesantes para los directivos, ya que estos deben reconocer el valor estratégico de los recursos y la implementación de una estrategia que se alineen con los objetivos del negocio. Por tanto, es importante que los directivos o encargados de los negocios estén al tanto de los recursos con los que cuentan y cómo estos pueden ayudar a mejorar la implementación de una estrategia para lograr una ventaja competitiva que les permita superar a la competencia.

La conclusión principal es que se ha comprobado un efecto mediador de los recursos intangibles en la relación de las estrategias competitivas y el desempeño. Los hallazgos concuerdan con los planteamientos que se encuentran en la literatura. Sin embargo, en la mayoría de estudios se ha evaluado a los recursos de manera moderadora.

#### **4.1 IMPLICACIONES:**

Esta investigación tiene implicaciones para investigadores y estudiantes. El presente expone la necesidad de realizar estudios para generar estrategias específicas para sectores vulnerables de la economía, que a pesar de sus carencias aportan al desarrollo local y regional. Asimismo, se contribuye al campo de investigación sobre los negocios de subsistencia y mercados de bajos ingresos, además que se colabora para la elaboración de estrategias específicas que sirvan en la incorporación de los más pobres en el mercado global. Lo anterior, ya que el estudio de estos negocios crea bases para generar políticas públicas adecuadas al contexto de subsistencia, que permita a los negocios el acceso a la economía formal. Los pequeños negocios en la mayoría de economías latinoamericanas son reacios a la incorporación formal económica, ya que ven este régimen como una desventaja. Sin embargo, este régimen podría permitirles aumentar sus ventas y reputación en el mercado.

En el caso específico del estudio, los sectores artesanales tienen un vínculo muy estrecho con la atracción turística, por lo que al conocer más a fondo el funcionamiento, necesidad y fortalezas de los mismos, se podría diseñar una estrategia que ayude a atraer turismo. Esto podría ayudar a mejorar el ambiente en que operan los negocios, ya que aumentaría la afluencia de turismo, mejora en infraestructura, incremento en las cantidades de clientes y proveedores, concientización de los consumidores, entre otros.

Por último, conforme al crecimiento de los mercados, crisis económicas y demás fenómenos que representan externalidades para los negocios y sectores vulnerables de la economía, es importante que se realicen estudios que abarquen sectores que habían sido descuidados. Lo anterior deriva al potencial de supervivencia que gran parte de pequeños negocios representa, lo cual abre las puertas

para generación de políticas públicas dirigidas a sectores específicos, las cuales pueden derivar en una combinación de la visión empresarial tradicional y los resultados de investigaciones como la presente. Es importante mencionar que la aplicación de una política como estudios que ayuden a mejorar estos negocios, no deben de buscar una homogenización de los negocios, sino crear un ambiente competitivo que potencialice el desarrollo económico local y global.

## **4.2 LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES**

No se omite mencionar, que para llegar a estas conclusiones se debe de considerar que los resultados son aplicables a pequeños negocios que operan en mercados similares a los de México. En segundo lugar, el uso de escalas, entrevistas y observación del entorno proporciona un grado considerable de subjetividad al estudio. Además, se podría extender el análisis con una muestra mucho mayor. En este sentido se podría recomendar que estudios futuros realicen un análisis holístico, en el sentido de incluir negocios pequeños, medianos y grandes; así como incluir variables del mercado como moderadoras y mediadoras. Esto permitiría realizar un modelo más completo que permita hacer aportaciones más acertadas.

## 5. LITERATURA CITADA

- Acquaah, M., & Agyapong, A. (2015a). The Relationship between Competitive Strategy and Firm Performance in Micro and Small Businesses in Ghana: The Moderating Role of Managerial and Marketing Capabilities. *Africa Journal of Management*, 1(2), 172–193. <https://doi.org/10.1080/23322373.2015.1025684>
- Acquaah, M., & Agyapong, A. (2015b). The Relationship between Competitive Strategy and Firm Performance in Micro and Small Businesses in Ghana: The Moderating Role of Managerial and Marketing Capabilities. *Africa Journal of Management*, 1(2), 172–193. <https://doi.org/10.1080/23322373.2015.1025684>
- Acquaah, M., Amoako-Gyampah, K., & Jayaram, J. (2011). Resilience in family and nonfamily firms: an examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5527–5544. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563834>
- Altuntaş, G., Semerciöz, F., Mert, A., & Pehlivan, Ç. (2014a). Industry Forces, Competitive and Functional Strategies and Organizational Performance: Evidence from Restaurants in Istanbul, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 300–309. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.066>
- Altuntaş, G., Semerciöz, F., Mert, A., & Pehlivan, Ç. (2014b). Industry Forces, Competitive and Functional Strategies and Organizational Performance: Evidence from Restaurants in Istanbul, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 300–309. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.066>
- Alvarez, I., & Marin, R. (n.d.). FDI and Technology as Levering Factors of Competitiveness in Developing Countries. *Journal of International Management*. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.02.005>
- Amoako-Gyampah, K., & Acquaah, M. (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 575–592. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.030>

- Andonova, V., & Ruíz-Pava, G. (2016). The role of industry factors and intangible assets in company performance in Colombia. *Journal of Business Research*, 69(10), 4377–4384. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.060>
- Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A., & Zolkiewski, J. (2007). Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 879–894. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.015>
- Barbosa, D. M. E., & Sandoval, A. A. (2011). Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 165–181.
- Barney, B. J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986a). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986b). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Barutçu, S., & Tunca, M. Z. (2012). The Impacts of E-SCM on the E-Tailing Industry: An Analysis from Porter’s Five Force Perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1047–1056. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1085>
- Benzaquen, J., del Carpio, L. A., Zegarra, L. A., & Valdivia, C. A. (2010). Un Índice Regional de Alicia Bárcena Secretaria Ejecutiva Antonio Prado Secretario Ejecutivo Adjunto, 69.
- Cai, S., & Yang, Z. (2014). On the relationship between business environment and competitive priorities: The role of performance frontiers. *International Journal of Production Economics*, 151, 131–145. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.02.005>



- Calderón, G., Álvarez, C. M., & Naranjo, J. C. (2009). Orientación Estratégica y Recursos Competitivos: un estudio en grandes empresas industriales de Colombia. *Cuadernos de Administración Bogotá, Colombia*, 22(38), 49–72.
- Cardona, R. A. (2013). ESTRATEGIA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y EL PROCESO DE DESARROLLO. *Revista Fórum Doctoral*, (4), 113–147.
- Chrysochoidis, G., Dousios, D., & Tzokas, N. (2016). Small Firm Adaptive Capability, Competitive Strategy, and Performance Outcomes: Competing Mediation vs. Moderation Perspectives. *Strategic Change*, 25(4), 441–466. <https://doi.org/10.1002/jsc.2073>
- Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2011). Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(1), 2–13. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.01.005>
- Deniz, M., Seçkin, Ş. N., & Cüreoğlu, M. (2013). Micro-Economic Competitiveness: A Research on Manufacturing Firms Operating in TRB1region. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 465–472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.050>
- Díaz-Pichardo, R., Juárez-Luis, G., & Sánchez-Medina, P. S. (2014). A Conceptual Framework for the Measurement of Entrepreneurial Performance. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 15344. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2014.15344abstract>
- Dominguez, M. L. D., Hernández, J. de la P. H., & Toledo, A. T. (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados. El caso de la artesanía en México. *Cuadernos de Administración*, 17(27). Retrieved from [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/download/5432/4197](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/download/5432/4197)
- Ensari, M. Ş., & Karabay, M. E. (2014). What Helps to Make SMEs Successful in Global Markets? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 192–201. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.030>
- Etchebarne, I., O'Connell, M., & Roussos, A. (2008). Estudio de mediadores y moderadores en la investigación en psicoterapia. Retrieved from <http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/2748>
- Ferreira, J. J., Azevedo, S. G., & Ortiz, R. F. (2011). Contribution of Resource-Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth. *Cuadernos de Gestión*, 11(1). Retrieved

from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=11316837&AN=63284437&h=KgmfzePwOgRuNeUys33j3lgb6JnQG7VW66hxoG1FzgOze9tQlKHvcgsiHKOxRQUgcJtiTH7JTChLHo%2B5Vm8Q%3D%3D&crl=c>

- Foss, N. J. (1998). The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 133–149.
- Galbreath, J., & Galvin, P. (2008). Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate. *Journal of Business Research*, 61(2), 109–117. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.009>
- García Hernández, B. J. (2011). Los recursos humanos como factor de competitividad en la PyME. Retrieved from <http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/11690>
- Girón, J. de la P. H., Hernández, M. L. D., & Ramírez, L. M. (2010). Desempeño de negocios de artesanía después del movimiento social de 2006 en Oaxaca, México. *Espiral: Estudios Sobre Estado Y Sociedad*, 16(48), 205–240.
- Guan, J. C., Yam, R. C. M., Mok, C. K., & Ma, N. (2006). A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. *European Journal of Operational Research*, 170(3), 971–986. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.07.054>
- Gupta, S., Polonsky, M., Woodside, A., & Webster, C. M. (2010). The impact of external forces on cartel network dynamics: Direct research in the diamond industry. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 202–210. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.11.009>
- Hernández, M. L. D., Girón, J. de la P. H., & López, A. T. (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados: El caso de la artesanía en México. *Cuadernos de Administración*, 17(27), 127–158.
- Javalgi, R. (Raj) G., & Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004–1010. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.024>
- Jiang, Y., & Shen, J. (2013). Weighting for what? A comparison of two weighting methods for measuring urban competitiveness. *Habitat International*, 38, 167–174. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2012.06.003>

- Joyas, J. C. A. (2006). Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter. In Universidad Autonoma de Occidente. Cali, Colombia. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf>
- Koufteros, X., Vergheze, A. (John), & Lucianetti, L. (2014). The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 32(6), 313–336. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.06.003>
- Kumlu, Ö. (2014). The Effect of Intangible Resources and Competitive Strategies on the Export Performance of Small and Medium Sized Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.004>
- Laner, D., & Rechberger, H. (2009). Quantitative evaluation of waste prevention on the level of small and medium sized enterprises (SMEs). *Waste Management*, 29(2), 606–613.
- Lim, L. K. S. (2013). Mapping competitive prediction capability: Construct conceptualization and performance payoffs. *Journal of Business Research*, 66(9), 1576–1586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.021>
- London, T. (2016). *The Base of the Pyramid Promise: Building Businesses with Impact and Scale* | Ted London. Retrieved December 10, 2016, from <http://www.sup.org/books/title/?id=24805>
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management*, 90(10), 3110–3121. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.05.007>
- Maldonado, J. R., & Cruz, A. V. (2009). Recursos intangibles en el desempeño de la industria de maquilados de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47). Retrieved from <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10537>
- Martínez Fernández, M. T. (2001). El modelo explicativo de la competitividad de la empresa en los distritos industriales: el efecto de los recursos compartidos. TDX (Tesis Doctorals En Xarxa). Retrieved from <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/29715>
- Martínez Santa María, R., Charterina Abando, J., & Araujo de la Mata, A. (2010). UN MODELO CAUSAL DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL PLANTEADO DESDE LA VBR: CAPACIDADES DIRECTIVAS, DE INNOVACIÓN, MARKETING Y CALIDAD.

- Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa, 16(2), 165–188.  
[https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8)
- Mendoza-Ramírez, L., & Toledo-López, A. (2014). Strategic orientation in handicraft subsistence businesses in Oaxaca, Mexico. *Journal of Marketing Management*, 30(5–6), 476–500.  
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.893248>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five P's for strategy. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 30(1), 11–24.
- Mir, V. M. M. (2002). Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola. *Cuadernos de Turismo*, (10), 7–22.
- Molina-Azorin, J. F., Pereira-Moliner, J., & Claver-Cortés, E. (2010). The importance of the firm and destination effects to explain firm performance. *Tourism Management*, 31(1), 22–28.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.009>
- Munir, A., Lim, M. K., & Knight, L. (2011). Sustaining competitive advantage in SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 408–412.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.02.052>
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264–1277. <https://doi.org/10.1108/01443570510633648>
- Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Leiden: Cambridge University Press. Retrieved from <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=328900>
- Nilssen, J., Bertheussen, B. A., & Dreyer, B. (2015). Sustained competitive advantage based on high quality input. *Marine Policy*, 52, 145–154.  
<https://doi.org/10.1016/j.marpol.2014.10.011>
- Ortega, María José Ruiz. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*, 63(12), 1273–1281.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.09.007>
- Ortega, M.J.R. (2010). Competitive strategies and firm performance: technological capabilities moderating role. *Journal of Business Research*, 63(12), 1273–1281.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorin, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009a). Competitive Strategies and Firm Performance: a Comparative Analysis of Pure, Hybrid and “Stuck-in-

- the-middle” Strategies in Spanish Firms: Competitive Strategies and Firm Performance. *British Journal of Management*, 20(4), 508–523. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00597.x>
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009b). Competitive Strategies and Firm Performance: a Comparative Analysis of Pure, Hybrid and “Stuck-in-the-middle” Strategies in Spanish Firms: Competitive Strategies and Firm Performance. *British Journal of Management*, 20(4), 508–523. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00597.x>
- Piatkowski, M. (2012). Factors Strengthening the Competitive Position of SME Sector Enterprises. An Example for Poland. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 269–278. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1001>
- Porter. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon and Schuster.
- Porter, M. E., Collins, J. C., Porras, J. I., Johnson, M. W., Christensen, C. M., Kagermann, H., ... others. (2011). HBR’s 10 Must Reads on Strategy. Harvard Business Review Press, Harvard. Retrieved from <http://www5.hbr.org/products/12601/12601p4.pdf>
- Rivard, S., Raymond, L., & Verreault, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 29–50. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2005.06.003>
- Rodríguez-Vargas, J. C. (2006). Validación del modelo psicoeconómico del consumidor: análisis causal con ecuaciones estructurales. *Pensamiento Y Gestión: Revista de La División de Ciencias Administrativas de La Universidad Del Norte*, (20), 1–54.
- Rostek, K. (2012). The reference model of competitiveness factors for SME medical sector. *Economic Modelling*, 29(5), 2039–2048. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2012.03.002>
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137–159.

- Sánchez, A. A., & Bañón, A. R. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz. Universidad Nacional Autónoma de México. Retrieved from [http://www.faedpyme.upct.es/documentos/fatores\\_explicativos\\_del\\_exito.pdf](http://www.faedpyme.upct.es/documentos/fatores_explicativos_del_exito.pdf)
- Sánchez, P., Dominguez, M. L., & Hernández, J. de la P. (2008). Como medir el desempeño ambiental en negocios de artesanías de barro, desde un enfoque revisionista. *Naturaleza Y Desarrollo*, 6(2), 34–44.
- Şener, S. (2013). The Competitiveness of Turkish Economy within the Scope of WEF Global Competitiveness Index. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 453–464. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.049>
- Sirikrai, S. B., & Tang, J. C. S. (2006). Industrial competitiveness analysis: Using the analytic hierarchy process. *The Journal of High Technology Management Research*, 17(1), 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2006.05.005>
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25(9), 1059–1070. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.005>
- Spanos, Y. E., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25(2), 139–165. <https://doi.org/10.1002/smj.369>
- Tanriverdi, H., & Venkatraman, N. (2005). Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. *Strategic Management Journal*, 26(2), 97–119. <https://doi.org/10.1002/smj.435>
- Tavitiyaman, P., Qu, H., & Zhang, H. Q. (2011a). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 648–657. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.11.010>
- Tavitiyaman, P., Qu, H., & Zhang, H. Q. (2011b). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 648–657. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.11.010>
- Timsit, J.-P., Castiaux, A., Truong, Y., Athaide, G. A., & Klink, R. R. (2015). The effect of market-pull vs. resource-push orientation on performance when entering new markets. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.014>

- Tobar Pesántez, L. (2013). COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS EN CUENCA ECUADOR. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 6(7). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=1933608X&AN=89588477&h=7oqZKYhXLK0GnHrTGtG%2B7kiGck6AGDsdG3klVrcOasKFP57Nxd1fjJU3oNop7Kh%2Bhxx1ykqlwecCTyoVcgIIIQ%3D%3D&crI=c>
- Toledo-López, A., Díaz-Pichardo, R., Jiménez-Castañeda, J. C., & Sánchez-Medina, P. S. (2012). Defining success in subsistence businesses. *Journal of Business Research*, 65(12), 1658–1664. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.006>
- Torres Moraga, E., & Valenzuela, L. (2009). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo.
- Uçmak, F., & Arslan, C. (2012a). The Impact of Competition Conditions on New Market Entrants in Istanbul Hotel Industry: An Analyse by Using Five Forces of Competitive Position Model of M.Porter. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1037–1046. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1084>
- Uçmak, F., & Arslan, C. (2012b). The Impact of Competition Conditions on New Market Entrants in Istanbul Hotel Industry: An Analyse by Using Five Forces of Competitive Position Model of M.Porter. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1037–1046. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1084>
- Utami, R. M., & Lantu, D. C. (2014). Development Competitiveness Model for Small-Medium Enterprises among the Creative Industry in Bandung. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 305–323. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.438>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Wang, G., Dou, W., Zhu, W., & Zhou, N. (2015). The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence. *Journal of Business Research*, 68(9), 1928–1936. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.002>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735.

- Wu, K.-J., Tseng, M.-L., & Chiu, A. S. F. (2012). Using the Analytical Network Process in Porter's Five Forces Analysis – Case Study in Philippines. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1151>
- Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría Y Administración*, 58(1), 169–197.
- Yunna, W., & Yisheng, Y. (2014). The competition situation analysis of shale gas industry in China: Applying Porter's five forces and scenario model. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 40, 798–805. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2014.08.015>
- Zuriekat, M., Salameh, R., & Alrawashdeh, S. (2011). Participation in performance measurement systems and level of satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), 159–169.



## Apéndice A. Sintaxis utilizada para la realización de los análisis estadísticos

#RECURSOS Y CAPACIDADES.

ELIMINDADO CA3. CC2.RH1. CA4.

FACTOR

/VARIABLES TS1 TS2 TS3 TS4 TSE1 TSE2 TSE3 CF1 CF2 CF3 CF4 RH3 RH4 RH5 RH6 CI1 CI2  
CI3 CI4 CI5 CI8 CI9 CI10 CI11

/MISSING LISTWISE

/ANALYSIS TS1 TS2 TS3 TS4 TSE1 TSE2 TSE3 CF1 CF2 CF3 CF4 RH3 RH4 RH5 RH6 CI1 CI2 CI3  
CI4 CI5 CI8 CI9 CI10 CI11

/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION

/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(50)

/EXTRACTION PC

/CRITERIA ITERATE(50)

/ROTATION VARIMAX

/METHOD=CORRELATION.

RELIABILITY

/VARIABLES=TS1 TS2 TS3 TS4 TSE1 TSE2 TSE3 CF1 CF2 CF3 CF4 RH3 RH4 RH5 RH6 CI1 CI2  
CI3 CI4 CI5 CI8 CI9 CI10 CI11

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

ANALISIS PARA ESTRATEGIAS GENERICAS.

FACTOR

/VARIABLES LC1 LC2 LC4 LC5 DI1 DI4 DI5 DI6 DI9 DI10

/MISSING LISTWISE

/ANALYSIS LC1 LC2 LC4 LC5 DI1 DI4 DI5 DI6 DI9 DI10

/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION

/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)

/EXTRACTION PC

/CRITERIA ITERATE(25)

/ROTATION VARIMAX

/METHOD=CORRELATION.

RELIABILITY

/VARIABLES=LC1 LC2 LC4 LC5 DI1 DI4 DI5 DI6 DI9 DI10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

ANALISIS DESEMPEÑO GLOBAL.

FACTOR

/VARIABLES DF6 DF9 DF8 DF10 DNF2 DNF3 DNF4 DNF5 DNFA7 DNFA8 DNFA11 DNFA12  
DNFA13 DNFA14 DNFA18

/MISSING LISTWISE

/ANALYSIS DF6 DF9 DF8 DF10 DNF2 DNF3 DNF4 DNF5 DNFA7 DNFA8 DNFA11 DNFA12  
DNFA13 DNFA14 DNFA18

/PRINT UNIVARIATE INITIAL SIG KMO EXTRACTION ROTATION

/FORMAT BLANK(.50)

/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)

/EXTRACTION PC

/CRITERIA ITERATE(25)

/ROTATION VARIMAX

```

/METHOD=CORRELATION.
RELIABILITY
/VARIABLES=DF6 DF9 DF8 DF10 DNF2 DNF3 DNF4 DNF5 DNFA7 DNFA8 DNFA11 DNFA12
DNFA13 DNFA14 DNFA18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
ANALISIS 5 FUERZA.
FACTOR
/VARIABLES BE1 BE2 BE3 BE5 BE6 BE7 PS1 PS2 PS3 PS4 PC1 PC2 PC3 PP1 PP2 PP3 PP4
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS BE1 BE2 BE3 BE5 BE6 BE7 PS1 PS2 PS3 PS4 PC1 PC2 PC3 PP1 PP2 PP3 PP4
/PRINT UNIVARIATE INITIAL SIG KMO EXTRACTION ROTATION
/FORMAT BLANK(.50)
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(50)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.
RELIABILITY
/VARIABLES=BE1 BE2 BE3 BE5 BE6 BE7 PS1 PS2 PS3 PS4 PC1 PC2 PC3 PP1 PP2 PP3 PP4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
CALCULO DE LOS CONSTRUCTOS COMPUESTOS.
COMPUTE TSC=(TS1+TS2+TS3+TS4)/4.
EXECUTE.
COMPUTE TSE=(TSE1+TSE2+TSE3)/3.
EXECUTE.
COMPUTE CF=(CF1+CF2+CF3+CF4)/4.
EXECUTE.
COMPUTE RH=(RH3+RH4+RH5+RH6)/4.
EXECUTE.
COMPUTE CIM=(CI8+CI9+CI10+CI11)/4.
EXECUTE.
COMPUTE CIC=(CI1+CI2+CI3+CI4+CI5)/5.
EXECUTE.
COMPUTE CI=(CIM+CIC)/2.
EXECUTE.
COMPUTE RI=(TSC+TSE+CF+RH+CI)/5.
EXECUTE.
COMPUTE LC=(LC1+LC2+LC4+LC5)/4.
EXECUTE.
COMPUTE DIFC=(DI4+DI5+DI10)/3.
EXECUTE.
COMPUTE DIFS=(DI1+DI6+DI9)/3.
EXECUTE.
COMPUTE DIF=(DIFC+DIFS)/2.
EXECUTE.
COMPUTE EC=(LC+DIF)/2.
EXECUTE.
COMPUTE DFC=(DF6+DF8+DF9+DF10)/4.
EXECUTE.

```

```

COMPUTE DNFS=(DNF2+DNF3+DNF4+DNF5)/4.
EXECUTE.
COMPUTE DNFA=(DNFA7+DNFA8+DNFA11+DNFA12+DNFA13+DNFA14+DNFA18)/7.
EXECUTE.
COMPUTE D=(DFC+DNFS+DNFA)/3.
EXECUTE.
COMPUTE BEI=(BE1+BE2+BE3)/3.
EXECUTE.
COMPUTE BEO=(BE5+BE6+BE7)/3.
EXECUTE.
COMPUTE BE=(BEI+BEO)/2.
EXECUTE.
COMPUTE PS=(PS1+PS2+PS3+PS4)/4.
EXECUTE.
COMPUTE PNC=(PC1+PC2+PC3)/3.
EXECUTE.
COMPUTE PNP=(PP1+PP2+PP3+PP4)/4.
EXECUTE.
COMPUTE CINCOF=(BE+PS+PNC+PNP)/4.
EXECUTE.
#CORRELACION DE LOS INDICADORES Y CONSTRUCTOS CALCULADOS LUEGO DE LAS
CARGAS FACTORIALES.
CORRELATIONS
/VARIABLES=TSC TSE CF RH CIM CIC CI RI LC DIFC DIFS DIF EC DFC DNFS DNFA D BEI
BEO BE PS PNC PNP CINCOF
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.
#EVALUANDO MULTICOLINEALIDAD.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT RI
/METHOD=ENTER TSC TSE CF RH CIM CIC CI.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT CI
/METHOD=ENTER TSC TSE CF RH CIM CIC RI.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT EC
/METHOD=ENTER LC DIFC DIFS DIF.
REGRESSION

```

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT DIF
/METHOD=ENTER LC DIFC DIFS EC.
```

REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT CINCOF
/METHOD=ENTER BEI BEO PS PNC PNP.
```

REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER BE RI EC.
```

REGRESIONES JERARQUICAS.

DATASET ACTIVATE Conjunto\_de\_datos1.

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\hege\Desktop\Tesis doctorado2\Tesis de doctorado 2017\Borrador de '+
'tesis\BaseDatos_Final.sav'
```

```
/COMPRESSED.
```

REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER Edada GradoEstudio
/RESIDUALS DURBIN.
```

REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER Edada GradoEstudio LC DIF
/RESIDUALS DURBIN.
```

REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER Edada GradoEstudio EC
/RESIDUALS DURBIN.
```

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER Edada GradoEstudio TSC TSE CF RH CI
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER Edada GradoEstudio RI
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER Edada GradoEstudio BE PS PNC PNP
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER Edada GradoEstudio CINCOF
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER Edada GradoEstudio TSC TSE CF RH CI LC DIF BE PS PNC PNP
/RESIDUALS DURBIN.

PRUEBA DE LOS EFECTOS DE MODERACION Y MEDIACION.
MODERACION.
COMPUTE FM=(PS + PNC + PNP) / 3.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=TSC TSE RH LC DIF EC PS PNC PNP FM
/SAVE
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
COMPUTE RI2=(TSC+TSE+RH)/3.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=RI2
/SAVE

```

```
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
GET  
FILE='C:\Users\hege\Desktop\Tesis doctorado2\Tesis de doctorado 2017\Borrador de  
tesis\BaseDatos_Final.sav'.  
DATASET NAME Conjunto_de_datos1 WINDOW=FRONT.  
COMPUTE ModeraLCxFM=ZLC*ZFM.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraLCxPS=ZLC*ZPS.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraLCxPNC=ZLC*ZPNC.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraLCxPNP=ZLC*ZPNP.  
EXECUTE.  
  
COMPUTE ModeraDIFxFM=ZDIF*ZFM.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraDIFxPS=ZDIF*ZPS.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraDIFxPNC=ZDIF*ZPNC.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraDIFxPNP=ZDIF*ZPNP.  
EXECUTE.  
  
COMPUTE ModeraECxFM=ZEC*ZFM.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraECxPS=ZEC*ZPS.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraECxPNC=ZEC*ZPNC.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraECxPNP=ZEC*ZPNP.  
EXECUTE.  
  
COMPUTE ModeraTSCxFM=ZTSC*ZFM.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraTSCxPS=ZTSC*ZPS.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraTSCxPNC=ZTSC*ZPNC.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraTSCxPNP=ZTSC*ZPNP.  
EXECUTE.  
  
COMPUTE ModeraTSExFM=ZTSE*ZFM.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraTSExPS=ZTSE*ZPS.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraTSExPNC=ZTSE*ZPNC.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraTSExPNP=ZTSE*ZPNP.  
EXECUTE.  
  
COMPUTE ModeraRHxFM=ZRH*ZFM.
```

EXECUTE.  
COMPUTE ModeraRHxPS=ZRH\*ZPS.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraRHxPNC=ZRH\*ZPNC.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraRHxPNP=ZRH\*ZPNP.  
EXECUTE.

COMPUTE ModeraRI2xFM=ZRI2\*ZFM.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraRI2xPS=ZRI2\*ZPS.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraRI2xPNC=ZRI2\*ZPNC.  
EXECUTE.  
COMPUTE ModeraRI2xPNP=ZRI2\*ZPNP.  
EXECUTE.

REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER ZLC ZFM ModeraLCxFM  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER ZLC ZPS ModeraLCxPS  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER ZLC ZPNC ModeraLCxPNC  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER ZLC ZPNP ModeraLCxPNP  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION  
/MISSING LISTWISE

```
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER ZDIF ZFM ModeraDIFxFM
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER ZDIF ZPS ModeraDIFxPS
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER ZDIF ZPNC ModeraDIFxPNC
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER ZDIF ZPNP ModeraDIFxPNP
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER ZEC ZFM ModeraECxFM
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER ZEC ZPS ModeraECxPS
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
```



```
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER ZEC ZPNC ModeraECxPNC
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER ZEC ZPNP ModeraECxPNP
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER ZTSC ZFM ModeraTSCxFM
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER ZTSC ZFM ModeraTSCxFM
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER ZTSC ZPS ModeraTSCxPS
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER ZTSC ZPNC ModeraTSCxPNC
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER ZTSC ZPNP ModeraTSCxPNP
/RESIDUALS DURBIN.
```

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER ZTSE ZFM ModeraTSExFM  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER ZTSE ZPS ModeraTSExPS  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER ZTSE ZPNC ModeraTSExPNC  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER ZTSE ZPNP ModeraTSExPNP  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER ZRH ZFM ModeraRHxFM  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER ZRH ZPS ModeraRHxPS  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER ZRH ZPNC ModeraRHxPNC  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER ZRH ZPNP ModeraRHxPNP  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER ZRI2 ZFM ModeraRI2xFM  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER ZRI2 ZPS ModeraRI2xPS  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER ZRI2 ZPNC ModeraRI2xPNC  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER ZRI2 ZPNP ModeraRI2xPNP  
/RESIDUALS DURBIN.

MEDIACION.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN

```
/DEPENDENT EC
/METHOD=ENTER RI2
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT LC
/METHOD=ENTER RI2
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT DIF
/METHOD=ENTER RI2
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER EC
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER LC
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER DIF
/RESIDUALS DURBIN.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER RI2
/RESIDUALS DURBIN.
```

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER EC RI2  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER LC RI2  
/RESIDUALS DURBIN.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT D  
/METHOD=ENTER RI2 DIF  
/RESIDUALS DURBIN.