

# MODELO DE PROFESIONALIZACION PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL EN EL VALLE DE MEXICALI

Mariana Monserrat Valenzuela Montoya, Universidad Autónoma de Baja California

Ana María Vázquez Espinoza, Universidad Autónoma de Baja California

Roberto Burgueño Romero, Universidad Autónoma de Baja California

Griselda Guillén Ojeda, Universidad Autónoma de Baja California

## RESUMEN

*El estudio analiza empresas familiares (EF) y no familiares (ENF); partiendo de la pregunta ¿Puede un Modelo de Profesionalización mejorar la competitividad de las empresas del sector comercial del Valle de Mexicali?, en la presente investigación se elaboró un instrumento que busca medir las capacidades internas de las MIPYMES, con el objetivo de Identificar y desarrollar un modelo de profesionalización que permita a las empresas mejorar su competitividad y favorecer el desarrollo local. Se trata de un estudio transversal y descriptivo, cuyo trabajo de campo se realizó en los meses de Mayo y Junio de 2012; Se planteó la posible existencia de una relación lineal entre la competitividad y sus dimensiones: Planeación estratégica, Recursos Humanos y Contabilidad y Finanzas; para validar esta afirmación se aplicó como prueba de hipótesis el coeficiente de correlación de Spearman Rho, mostrando los resultados que no existe relación lineal entre las variables. Por último para realizar un análisis comparativo de la competitividad existente entre las EF y ENF, se utilizó el análisis de varianza (ANOVA de un factor), con el objetivo de conocer si la competitividad promedio de las EF es igual a la competitividad promedio de las ENF; Los resultados mostraron que el nivel de significación tanto para la variable competitividad como para las demás es mayor al nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ), por lo que se afirma que la competitividad promedio de las EF es igual a la competitividad promedio de ENF, es decir, no existe diferencia significativa entre ambas respecto a la competitividad y demás variables. En conclusión, los resultados permiten inferir que si bien los resultados no muestran una diferencia significativa, si están relacionados entre sí los aspectos internos como son la planeación estratégica, recursos humanos y contabilidad y finanzas más que con aspectos que fortalecen la profesionalización de éstas.*

**PALABRAS CLAVE:** Competitividad, Empresas Familiares, Empresas No Familiares, Profesionalización, Teoría de Recursos y Capacidades, Planeación Estratégica, Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas.

## MODEL TO PROFESSIONALIZE AND IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS IN THE MEXICALI VALLEY

### ABSTRACT

*The study examines family businesses (EF) and non-family businesses (ENF); starting from the question, can a model of Professionalism improve the competitiveness of companies in the commercial sector of the Mexicali Valley. We developed an instrument to measure the internal capacities of MIPYMES, with the objective to identify and develop a model of professionalization that allow businesses to improve their competitiveness and promote local development. This is a descriptive study, whose field work was carried*

*out in the months of May and June 2012. We examine possible existence of a linear relationship between competitiveness and its dimensions: strategic planning, Human Resources, Accounting and Finance. To validate this claim we conducted a hypothesis test of the Spearman correlation coefficient Rho, showing results that there is no linear relationship between the variables. Finally to make a comparative analysis of existing competition between the EF and ENF, the analysis of variance (ANOVA of a factor), was used to identify if the average competitiveness of EOF is equal to the average competitiveness of the ENF. The results showed that the level of significance for competitiveness is higher than the established level of significance ( $\alpha = 0.05$ ). Thus, the average competitiveness of the EF equals the average competitiveness of ENF, i.e. There is no significant difference between both with respect to competitiveness and other variables.*

**JEL:** M00, R1

**KEYWORDS:** Competitiveness, Family Businesses, Non-Family Enterprises, Professionalization, Theory of Resources and Capabilities, Strategic Planning, Human Resources

## INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de este artículo partimos de la pregunta si puede un modelo de profesionalización mejorar la competitividad de las empresas del sector comercial del Valle de Mexicali, por lo que se elaboró un instrumento que busca medir las capacidades internas de las MIPYMES, con el objetivo de identificar y desarrollar un modelo de profesionalización que permita a las empresas mejorar su competitividad y favorecer el desarrollo local. En el presente trabajo se habla de las Empresas Familiares y No Familiares, así como de las características que poseen cada una en relación con las variables que maneja el Banco Interamericano de Desarrollo para medir la competitividad interna de las empresas del sector comercial, dando a conocer el resultado producto de la investigación en empresas del sector comercio del Valle de Mexicali, el cual se encuentra localizado en el noroeste de Baja California muy cerca de la Ciudad de Mexicali, capital del estado y cabecera municipal. En esta ciudad confluyen caminos provenientes de las ciudades fronterizas de Mexicali y de San Luis Río Colorado, Sonora. Por lo cual representa un centro geográfico idóneo para la operación de negocios y distribución de insumos, muestra de ello son la gran cantidad de empresas existentes. La organización de este artículo posee la siguiente estructura. En la sección I, presentamos la introducción, en la sección II de revisión literaria se presenta literatura respecto a la competitividad y las variables que se estudian para efectos de medirla, en la sección de metodología, se presenta el método utilizado para realizar dicha investigación, así como el modelo propuesto. En la sección IV se presentan los resultados obtenidos y finalmente en la sección V se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como las futuras líneas de investigación.

## REVISIÓN LITERARIA

El objetivo de este capítulo es introducir el marco general sobre las MIPYMES, así como la competitividad de la empresa familiar y el modelo utilizado para medir la competitividad. Con esta pretensión, se establece, en primer lugar, y a juicio del investigador, las causas que justifican que la investigación tenga como objetivo identificar y desarrollar un modelo de profesionalización que permita a las empresas del sector comercial mejorar su competitividad y favorecer al desarrollo local. En segundo lugar, y dado que existen posiciones contrapuestas en torno a la existencia de un campo independiente para el estudio de la empresa familiar, se hace necesario definir y establecer la postura que adoptará el investigador para desarrollar su investigación científica a través de la teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos y capacidades que posee la empresa para medir la competitividad. Para finalizar el capítulo, se abordan los recursos y capacidades, considerando las variables de planeación estratégica, recursos humanos, contabilidad y finanzas con la finalidad de modelar aquellas que permitan a la empresa operar en un ambiente competitivo.

### Importancia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

La MIPYME es un ente reconocido a nivel mundial por su activa participación en la generación de empleo a costos menores de inversión, como por ejemplo el uso intensivo de mano de obra al no contar con tecnología sofisticada. Es adaptable a diversos medios geográficos por lo que el ingenio de un empresario emprendedor juega un rol importante para el éxito en la producción y/o comercialización del bien o servicio producido (Regalado, 2002). Su organización incipiente permite métodos de negociación directos como ágiles, donde la habilidad y el buen manejo de las relaciones con sus clientes y proveedores contribuirá a la obtención de resultados esperados como inesperados independientemente del giro comercial. La MIPYME es estimulante de la competencia, que es un aspecto muy importante que determina una continua depuración, por así decirlo, ya que por ella se van eliminando los elementos que están por debajo de los mejores, de manera que se obtienen más productos y de mejor calidad, precios más bajos, mayor eficiencia de los servicios, entre otros. Contribuyen a elevar el nivel de ingreso de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. La MIPYME tiene un papel esencial en el entorno económico presente y futuro, en relación a las principales ramas donde participa activamente dicho sector empresarial, los cuales constituyen la rama industrial, la comercial y la de servicios (Lagos, 2008).

### Competitividad de las MIPYMES

La competitividad es un concepto complejo y no hay consenso sobre un indicador cuantitativo para su estimación. Por competitividad se entiende la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en el que actúan (Pérez, 2008). Solleiro y Castañón (2005) asumen que la competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas, por lo cual no es posible establecer una definición única, en parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar.

### Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo

El mapa de competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquía, para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la PYME con este se logra obtener un puntaje de cada una de las áreas de la empresa, con el cual se realiza un diagrama que muestra las fortalezas y debilidades de la misma, visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización (Martínez y Álvarez, 2006). Saavedra (2010) menciona los aspectos que considera el mapa de competitividad del BID, los cuales se enuncian a continuación:

*Planeación Estratégica:* es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas, se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno (Mintzberg y Quinn, 1998; Martínez y Álvarez, 2006; Estrada, 2010 y Ortega, 2011).

*Producción y operaciones:* la producción es la creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados (Anaya, 1998 y Martínez y Álvarez, 2006).

*Aseguramiento de la calidad:* Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor (Martínez, Sánchez, Santero & Marcos, 2009; Martínez & Álvarez, 2006 y Rothery, 1994).

*Comercialización:* Es el proceso que se lleva a cabo con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa el incrementar la participación en el mercado (Martínez & Álvarez, 2006).

*Contabilidad y finanzas:* Permite la generación de información para la toma de decisiones, siendo una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras (Martínez y Álvarez, 2006 y Zeballos, 2001).

*Aspectos bancarios:* Uno de los principales obstáculos de la PYME, es el acceso al financiamiento, por lo que es importante la relación que establezca con las entidades bancarias a través del manejo de financiamientos oportunos.

*Recursos humanos:* El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa (Rubio y Aragón, 2006; Martínez y Álvarez, 2006 y Estrada, 2010).

*Gestión ambiental:* La responsabilidad social de la empresa ante el cuidado del medio ambiente, la coloca en una situación en la que puede mejorar su imagen ante la sociedad (Martínez y Álvarez, 2006).

*Sistemas de información:* El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información, resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio.

El mapa de la competitividad incluye aspectos internos que se encuentran bajo el control de la empresa y por lo tanto, se considera que el nivel de la competitividad de las empresas depende de estos factores (Katz y Hilbert, 2003; RICYT, 2009 y Martínez y Álvarez, 2006).

### Empresa Familiar

La Empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales. El Diccionario de la Real Academia Española define a la empresa como la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad (Aguilar, Ayala, Martínez y Méndez, 2009).

### Definición de Empresa Familiar

En el mundo de los negocios es muy común escuchar de las empresas familiares, de hecho se considera que esta es una de las principales fuentes de creación de empresas. La empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básicas (estratégicas y operativas) asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones (Soto, 2007). Una empresa familiar es aquella en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar (Sánchez, 2004). Longenecker, Moore y Petty, (2007) menciona que una empresa familiar se caracteriza porque los miembros de la familia participan directamente en la propiedad u operación, en su vida y funcionamiento. También se reconoce que la empresa es un negocio familiar cuando pasa de una generación a otra.

### Teoría de los Recursos y Capacidades

Barbosa y Sandoval (2011) mencionan que una de las perspectivas dentro del campo del *management* estratégico que ha recibido gran atención en los últimos años es la denominada teoría de recursos y capacidades. Esta perspectiva se caracteriza por considerar que son los recursos y capacidades distintivas de las empresas, las que permiten generar condiciones para enfrentar una competencia y así lograr un exitoso desempeño económico. Esta perspectiva explica la competitividad desde el punto de vista de los recursos de las empresas que permiten generarla, dado que estas desarrollan mecanismos para hacer un uso eficiente de sus recursos para poder enfrentar la competencia en el sector en el cual se encuentran insertas. En palabras de Wernerfelt (1984), la perspectiva basada en recursos tiene como propósito ser una herramienta para el análisis de los recursos de una firma y, de esta forma, encontrar algunas opciones estratégicas que le permitan consolidar su posición en el mercado. Por otra parte, cabe señalar que este autor enfatiza en la relación entre la rentabilidad y los recursos de la empresa.

### La Competitividad en las MIPYMES y Empresas Familiares

Salas, Valles, Galván y Cuevas (2012) determinan los principales aspectos internos que afectan la competitividad de las MIPYMES, entre los cuales se encuentran la Planeación Estratégica, Recursos Humanos entre otros, considerados por el papel vital que juegan dentro de las empresas. Dentro de la literatura del entorno de las MIPYMES a nivel general y en México, coinciden en que uno de los factores que más influye en su ciclo de vida es la competitividad, esta es afectada principalmente por aspectos internos de las empresas (Aragón & Rubio, 2005).

### Planeación Estratégica

La planificación estratégica en las empresas familiares, es un tema que no ha sido investigado en toda su dimensión, se ha trabajado todo lo relacionado con la planificación de la sucesión de acuerdo al protocolo familiar, y la proyección financiera, entre otros, como temas puntuales, pero no con una visión estratégica. En un entorno de empresa familiar, el desarrollo de una estrategia de negocios debiera considerar tanto aspectos de la compañía, como de la familia dentro del marco del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento. Según Álvarez (2009) el 37% de las empresas familiares estudiadas por la Universidad de Monterrey no realizan ningún tipo de planeación para su negocio. De igual manera investigaciones realizadas por Banamex en colaboración con ProfitConsulting (2008) a 322 empresas familiares de todo el país, ilustran que el 83% de las empresas analizadas tienen una estrategia pensada, pero solo el 45% cuenta con un plan estratégico por escrito, lo que a la larga genera una toma de decisiones incongruentes por las diferencias entre la percepción y la aplicación de la estrategia.

Es precisamente una administración deficiente la causa del fracaso organizacional en el 97% de los casos –especialmente en MIPYMES- (Valdez et al, 2008). La planeación estratégica desde la perspectiva de la empresa familiar, resulta aún más complicada debido a que la familia también debe ser considerada al momento de planificar. Para Belausteguigoitia (2010), la planeación oportuna de los temas empresariales y familiares por parte de la familia, reducen los conflictos y aumentan a su vez las posibilidades de éxito y continuidad de las empresas familiares. Para conocer si la planeación es un factor que influye en la competitividad de la empresa, en el estudio de Kraus, Harms y Schwarz (2006) se identificó una relación positiva entre la planeación y la competitividad, e hicieron énfasis en que la formalidad de la planeación aumenta la posibilidad de ejecución, lo que a su vez influye en el desempeño. Entretanto, Rudd, Greenley, Beatson e Ian (2008) concluyen que la planeación es una herramienta clave en la competitividad y que tiene un impacto positivo y significativo en el rendimiento (Salas et al., 2012)

### Recursos Humanos

Colombo y Grilli (2005) realizaron un estudio en el que encontraron evidencia que confirma que existe una relación positiva entre los recursos humanos y la competitividad. En este estudio se utilizó como ítems que afectan a los recursos humanos las características esenciales del administrador; por ejemplo, formación profesional, toma de decisiones, liderazgo y experiencia. Sin embargo, parece ser que no se da a notar la relevancia que en verdad representan, ya que las MIPYMES constituyen un campo de investigación desconocido en la administración, en particular la temática del liderazgo, ya que los estudios suelen orientarse a grandes empresas (Robles, de la Garza, y Medina, 2008, citado por Salas et al., 2012).

### Contabilidad y Finanzas

Un aspecto transcendental para alcanzar competitividad, rentabilidad y desarrollo es a través de una adecuada administración financiera, de lo contrario no podrán desarrollarse y corren el riesgo de no sobrevivir. Por tanto este tipo de administración debe realizarse a través de una adecuada planeación, organización, control y dirección de los recursos financieros con que cuenta la empresa. Esparza, García, Duréndez y Guillamón (2010) han estudiado la variable de administración financiera través de las dimensiones de financiación, endeudamiento, rentabilidad, crecimiento y utilización de información contable y financiera. García, Serrano y Blasco M. (2005) han medido la competitividad de las micro y pequeñas empresas a través de las dimensiones de competitividad, capacidad innovadora y productividad (Carrillo, Bravo, Valenciana, Corral, 2013).

## **METODOLOGÍA**

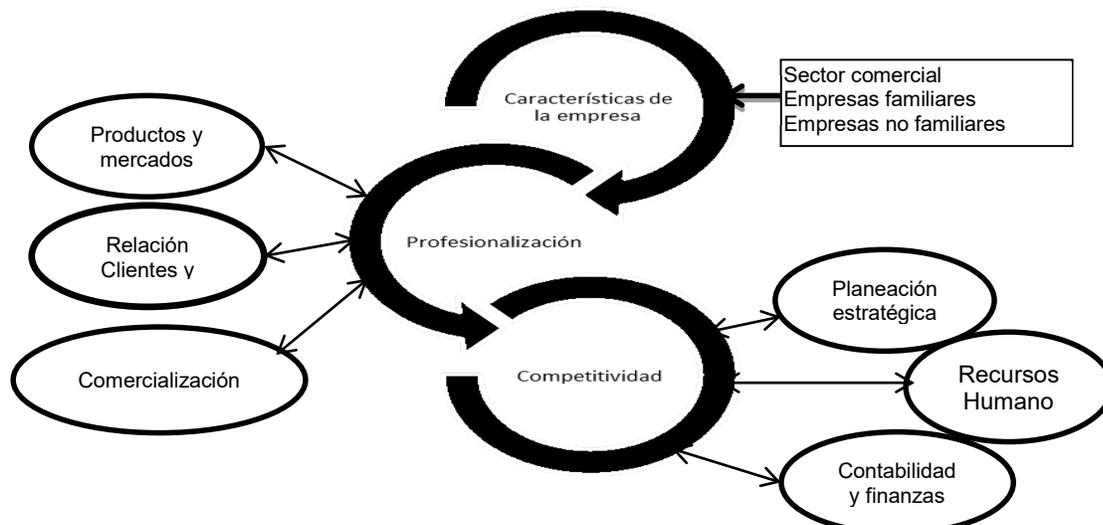
En esta sección se describe el diseño de la investigación realizada a fin de alcanzar los objetivos señalados y corroborar las hipótesis descritas; también presenta el enfoque de investigación, así como los alcances temporales, espaciales y disciplinarios, los instrumentos de investigación diseñados para recolectar los datos, las técnicas utilizadas para la validación y la confiabilidad de los instrumentos, la prueba piloto y las técnicas aplicadas en el análisis de los datos para la comprobación de las hipótesis. También se incluyó un apartado para determinar el nivel de competitividad a un nivel más específico, en el cual se desarrolló el Índice de Competitividad de las variables de Planeación Estratégica, Recursos Humanos y Contabilidad y Finanzas. De acuerdo a los diferentes modelos de competitividad empresarial analizados anteriormente, se determina en el presente estudio el nivel de competitividad de cada una de las empresas estudiadas para efectos de que las empresas comerciales puedan mejorar sus niveles de competitividad, a partir de considerar las variables profesionalización y aspectos internos de las empresas (planeación estratégica, recursos humanos, y contabilidad y finanzas) como determinantes de un nivel mayor de competitividad. El desarrollo del modelo propuesto (ver Figura 1) plantea la incidencia que tienen las variables en las empresas familiares y no familiares del sector comercial del Valle de Mexicali.

*Enfoque de Investigación:* El estudio se aborda desde el enfoque cuantitativo. Se trata de un estudio transversal, descriptivo y correlacional. La investigación se define como transversal debido a que se centrará en analizar el nivel de las variables en un momento dado, debido a que se realizará una comparación de la competitividad de las empresas familiares con las empresas no familiares, es descriptivo; además es correlacional ya que medirá el grado de relación que presentan las variables de profesionalización y competitividad.

*Paradigma de Investigación:* El paradigma de esta investigación es positivista, debido a que la realidad es objetiva, es decir, existe al margen de la razón y la conciencia humana sobre su existencia, está sujeta a un orden propio y opera según las leyes y mecanismos naturales e inmutables que permiten: explicar, predecir y controlar los fenómenos. La piedra angular de la ciencia, según el positivismo es el dato, (observable, positivo, de ahí el nombre) que resulta una “entidad pura” de la realidad a la que hay que acceder, mediante

su disección, además las variables que se van a estudiar, deben estar estrictamente operacionalizadas, es decir se muestran explícitamente los elementos que van a formar parte de su definición en el modelo de profesionalización.

Figura 1: Modelo de Competitividad Empresarial



*Esta Figura muestra la incidencia que tiene la profesionalización a partir de los productos y mercados, la relación de clientes y proveedores y la comercialización con los aspectos internos de la empresa como son las variables de planeación estratégica, recursos humanos y contabilidad y finanzas como determinantes de un nivel mayor de competitividad.*  
 Fuente: elaboración propia.

### Método de Investigación

El método de esta investigación es inductivo; según Dávila (2006) la conclusión se alcanza al observar la muestra de un grupo y se infiere de ella lo que es típico del grupo entero. Se trata de un estudio descriptivo ya que se busca especificar las características de las empresas familiares y no familiares del Valle de Mexicali. Por otra parte también es explicativo ya que pretende establecer las causas de los eventos sucesos o fenómenos en estudio. El plan de trabajo utilizado en el desarrollo de este trabajo de investigación se describe a continuación:

Búsqueda de información bibliográfica referente a las empresas familiares, características, profesionalización y gestión de sus órganos de gobierno.

Consulta y asesorías con especialistas y conocedores del tema.

Se diseñó el cuestionario a utilizar en la investigación.

Se procedió al pilotaje del instrumento y posteriormente a su afinación y adecuación.

Se aplicó el instrumento a las empresas comerciales registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

Se elaboró la base de datos con la información recabada.

Análisis de los datos obtenidos con el programa estadístico SPSS.

Obtención de los Índices de Competitividad.

### Alcance Temporal, Espacial y Disciplinar

El trabajo de campo se realizó en los meses de mayo y junio de 2012, espacialmente en el Valle de Mexicali, el objeto de estudio son las PYMES del sector comercial, el estudio se limita conceptualmente a la competitividad empresarial, analizada desde la ciencia de la administración.

### Diseño de la Investigación

Se trata de una investigación no experimental cuantitativa ya que podría definirse como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir se trata de estudios donde no hacemos modificaciones en forma intencional a dichas variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández et al., 2010). Por la evolución del fenómeno: este se define como transversal, la investigación se centrará en analizar el nivel o estado de las variables en un momento dado. Por la comparación de poblaciones, es descriptiva, se cuenta con una población la cual se tratará de describir en función de un grupo de variables. Por lo que se concluye que la investigación es, transversal y descriptiva. De acuerdo a la metodología de Rivas (2006, p. 137-141), la investigación es cuantitativa exploratoria porque abrirá un campo de conocimiento hasta ahora inexistente en México y en la región, debido a que no existen estudios relacionados dadas las características y el contexto en donde se desenvuelven este tipo de empresas. Es descriptiva porque explicará el fenómeno de la competitividad en las empresas familiares y no familiares utilizando parámetros de la estadística descriptiva; además es correlacional ya que medirá el grado de relación de las variables.

La investigación es cuantitativa por la postura de tener que tomar una actitud concreta frente al objeto de estudio, además por depender de métodos cuantitativos para el análisis de los datos (como los estadísticos), por el uso de la encuesta (Zapata, 2005). La investigación también se define como aplicada, porque pretende establecer un modelo que permita mejorar la competitividad de las empresas del sector comercial, además sus resultados caracterizarán las variables que impactan significativamente el problema, con lo cual se diseñará un modelo que detone su crecimiento, el cual podrá ser implementado por las empresas que así lo consideren conveniente (Eyssautier de la Mora, 2002).

### Sujetos de Investigación

En esta investigación los participantes que se estudiaron fueron las MIPYMES del sector comercial del Valle de Mexicali, de acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) (El SIEM es el Sistema de Información Empresarial Mexicano el cual integra un registro completo de las empresas existentes desde una perspectiva pragmática y de promoción, accesible a confederaciones, autoridades, empresas y público en general, vía internet) en 2010 existían 167 empresas registradas, mismas que se tomaron como base, las cuales se procedieron a visitar. Resaltando que solo se aplicó la encuesta a un 50 % de la población, debido a que 91 (54.49%) empresas no se encontraron y 22 no accedieron a responder la encuesta, al final la tasa de respuesta fue de 69 empresas (ver Figura 2).

### Instrumentos de Recolección de Datos

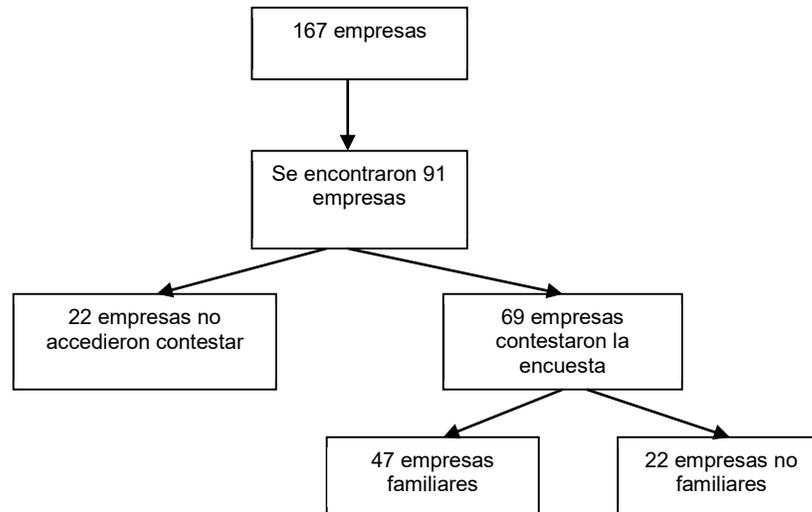
La manera de obtener los datos en esta investigación fue aplicando los cuestionarios directamente en las empresas; una vez recabada la información se procedió a elaborar una base de datos en SPSS, la cual contiene cada una de las preguntas del cuestionario y sus respectivas respuestas, obteniendo los datos estadísticos de todos los sujetos de estudio, los cuales para efectos de esta investigación fueron 69.

### Encuesta

El instrumento de medición que se elaboró para la presente investigación (Ver Anexo 2), fue construido partiendo del cuestionario para diagnosticar a la empresa familiar que utiliza Belausteguigoitia (2006), del cual se tomaron algunas preguntas para caracterizar a la empresa familiar, otras preguntas se seleccionaron del Mapa de Competitividad que maneja el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el cual mide cada una de las áreas de la empresa, mostrando las fortalezas y debilidades de la misma, mejorando el desempeño de la organización y con ello su competitividad, de este último se consideraron solamente aquellas áreas que se consideran pertinentes para la problemática en cuestión. Además se eligieron preguntas relativas a

la competitividad de las empresas de un cuestionario aplicado en una investigación realizada por López (2009).

Figura 2: Selección de Empresas del Sector Comercial del Valle de Mexicali



La Figura muestra la selección de empresas del sector comercial del Valle de Mexicali, resaltando que solo se aplico la encuesta a un 50% de la población debido a que el 54% no se encontraron y 22 empresas no accedieron a responder la encuesta, por lo que la tasa de respuesta fue de 60 empresas encuestadas. Fuente: Elaboración propia.

### Operacionalización de las Variables

*Variable:* características tipológicas y funcionales *Definición conceptual.* Son las características que diferencian y permiten clasificar a las mipymes (jons, 2000). *Definición operacional.* Es la especificación del sector comercial, régimen jurídico, número de empleados, antigüedad de la empresa, origen de la propiedad e intensidad de la competencia que tienen las mipymes del sector comercial del valle de mexicali.

*Variable: profesionalización:* *Definición conceptual.* La capacidad interna con que una empresa estructura, gestiona y gobierna los recursos y capacidades que le son propios de tal forma que le permitan conseguir los resultados deseados para el logro de sus objetivos (basco, 2006). *Definición operacional.* Es la especificación de los recursos y capacidades que poseen las mipymes del sector comercial del valle de mexicali. *Variable: Competitividad* *Definición Conceptual.* La capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en el que actúan (citado por López y Vélez, 2010). *Definición Operacional.* Son las capacidades internas para construir ventajas competitivas a partir de la aplicación de la planeación estratégica, la gestión de recursos humanos, la aplicación de la contabilidad y la gestión financiera; cada una ellas consideradas como estrategias y medios de control que permitan obtener ventajas comparativas y competitivas a las MIPYMES del sector comercial del Valle de Mexicali (Ver Tabla 1).

## RESULTADOS

El presente trabajo se enfoca en diseñar un modelo de profesionalización empresarial para mejorar la competitividad de las empresas del sector comercial del Valle de Mexicali, con la finalidad de que incluya las capacidades internas de las empresas, gestionar y manejar los recursos que disponen, aumentando su nivel de competitividad impactando positivamente en el desarrollo de la región. El objetivo es caracterizar

a las empresas familiares así como modelar las estrategias de competitividad vinculadas a las variables de planeación estratégica, recursos humanos, contabilidad y finanzas, además de evaluar si hay una relación entre dichas variables con la competitividad. A continuación se presentan los resultados de la investigación, primeramente se define el perfil de los objetos de estudio y posteriormente se ilustran los resultados de las pruebas estadísticas aplicadas, para finalizar con la validación del modelo propuesto de profesionalización para mejorar la competitividad.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables de Estudio

Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Tipo
Planeación Estratégica	Realización del proceso de planeación estratégica Existencia de estrategia, Definición de objetivos, plazos y responsables, Realización del análisis FODA, Análisis del sector de la empresa	5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10	Ordinal
	Utilización en los 2 últimos años estrategias para el desarrollo de su empresa	5.11	Nominal
Recursos Humanos	Existencia de organigrama escrito e implantado, Políticas y Manuales de procedimientos por escrito, Existencia de una junta directiva, Cumplimiento de requisitos legales, Programa de Capacitación e inducción, Cantidad de cursos, Comunicación oral y escrita	P6.1 P6.2 P6.3 P6.4 P6.5 P6.6 P6.7 P6.8 P6.9 P6.10 P6.11 P6.12	Ordinal
	Realización de actividades sociales, recreativas y deportivas, actividades de R.H. Generación de información contable, Sistemas de Computo Herramientas utilizadas Aplicaciones informáticas	6.13, 6.14, 6.15, 6.16, 6.17	Intervalo y Nominal
Contabilidad y Finanzas	Sistema de contabilidad Informes de resultados contables cuentas por pagar, Sistema de costos de la empresa Planeación financiera formal	7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.12, 7.13, 7.14, 7.15	Ordinal
	Conocimiento de la utilidad por producto, Comparación de resultados con presupuestos Técnicas financieras utilizadas en la empresa Tipo de financiamiento bancario Utilización del financiamiento	7.16, 7.17, 7.18, 7.19, 7.20, 7.21	Nominal
Competitividad	Existencia de una estrategia Identificación de los elementos que distinguen a su empresa Comportamiento de sus ventas con respecto al año anterior Distribución de las ventas Utilidades de la empresa Identificación de la estrategia seguida por la empresa, Identificación de los factores de competitividad, Comportamiento de la empresa.	8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 8.8, 8.9, 8.10, 8.11, 8.12, 8.13, 8.14, 8.15, 8.16, 8.17	Ordinal

*Esta tabla muestra la operacionalización de las variables utilizadas en el estudio tales como planeación estratégica, recursos humanos, contabilidad y finanzas para medir la competitividad de las empresas del sector comercial del Valle de Mexicali. Fuente: elaboración propia basados en los ítems del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo para medir la competitividad de las empresas del sector comercial.*

**Análisis Descriptivo de la Muestra:** La muestra estuvo conformada por un total de 91 empresas, respondieron 69 empresas, de las cuales el 68% (47) son empresas familiares y el 32% (22) son empresas no familiares, todas pertenecientes al sector comercial del Valle de Mexicali.

*Descripción de objetos de estudio:* La conformación de empresas encuestadas de acuerdo a la clasificación que maneja el mapa del BID, quedan de la siguiente manera: un 6% de empresas son de autoservicio y departamentos; 38% abarrotes, alimentos, bebidas hielo y tabaco; 10% construcción, ferretería, tlapalería y vidrios; 28% otros; joyería, perfumería, juguetes y regalos 3%; cuidado a la salud, farmacias, naturistas 6%; imprenta, internet, catálogos impresos 2%; mueblería, enseres domésticos y computadoras 3%; ropa, productos textiles, y calzado 4%.

### Características de Empresas del Sector Comercial del Valle de Mexicali

*Familiares:* En las Empresas Familiares respecto a las variables demográficas muestran los siguientes resultados: en 29 (62%) empresas el dueño es hombre y en 18 (38%) son mujeres; con una edad promedio de 43.91 años. El mayor número de participantes estuvo conformado por adultos de entre los 40 y los 55 años (47%), seguido de adultos medios entre los 26 y los 39 años (32%) y los demás fueron de la categoría de adultos mayores y jóvenes. Con relación al nivel académico, el 17% había cursado solo la educación básica; el 34% la secundaria; el 23% bachillerato o estudios técnicos, y el 26% tenía estudios superiores. Respecto al tipo de personalidad de las empresas el 94% son físicas y el 6% son morales; así como el sector en el que desempeñan sus actividades el 9% se ubica en comercio al mayoreo y el 91% comercio al menudeo.

*No Familiares:* En las Empresas No Familiares las variables demográficas muestran los siguientes resultados, de las cuales 15 tienen un propietario hombre (68%) y en 7 (32%) es mujer. La variable edad se distribuyó asimétricamente con una media de 40.62 (desv. est.=11.595). El mayor número de participantes estuvo conformado por adultos de entre los 40 y los 55 años (50%), seguido de adultos medios entre los 26 y los 39 años (23%) y los demás fueron de la categoría de adultos mayores y jóvenes. Con relación al nivel académico, el 9% había cursado solo la educación básica; el 36% la secundaria; el 31% bachillerato o estudios técnicos, y el 23% tenía estudios superiores. Respecto al tipo de personalidad de las empresas el 95% son físicas y el 5% son morales; así como el sector en el que se desempeñan sus actividades el 14% comercio al mayoreo y el 86% comercio al menudeo.

Tomando en cuenta el análisis de la teoría de recursos y capacidades se llegó a la conclusión que se adolece de una definición de competitividad aplicable a este tipo de organismo del sector comercio; por ello se planteó un modelo que reúnan los factores esenciales para su determinación: planeación estratégica, recurso humano y contabilidad y finanzas. Por otra parte para medir el grado de profesionalización, entendiendo esta como la capacidad que tiene la empresa de gestionar sus propios recursos se consideraron: Productos y Mercados, Relación Clientes-Proveedores y Comercialización. Lagos (2008) hace mención de que no es de extrañar que muchas PYMES aborden el mercado con lo que creen que necesita y no con lo que requiere en realidad, que ignoren las oportunidades que pueden aprovechar, como por ejemplo simplificación de trámites o eliminación de tributos, y que pasen por alto aquellos aspectos que pueden acabar con ellos como una competencia desleal, productos más innovadores, escasez de mano de obra calificada o dificultades para hacerse de materias primas. Salas, Valle, Galván y Cuevas (2012) determinan los principales aspectos internos que afectan la competitividad de las Mypymes, entre los cuales se encuentran la planeación estratégica, recurso humano entre otros, considerados por el papel vital que juegan dentro de las empresas.

Por su parte Lagos (2008), menciona que quienes se lanzan a la aventura empresarial generalmente fracasan cuando no están respaldados por un análisis estratégico que los oriente sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es por ello que para efectos de conocer si la planeación estratégica (PE) es un factor que influye en la competitividad de la empresa, los resultados mostraron que tanto en las empresas familiares y las empresas no familiares no realizaron este proceso, situación que da pautas de oportunidad para que ambas empresas puedan ser altamente competitivas, según Estrada, García y Sánchez (2009) comprueban que en el contexto de México un factor determinante de la competitividad son aquellos que poseen un plan estratégico. Por otra parte Sanding (2004) mencionan que los autores Ward (1997, 1996) y

Carlock y Ward (2001) postulan una aproximación a partir de la planificación estratégica para estos autores la empresa familiar se ve sometida a problemas que pueden ser anticipados y resueltos desarrollando procesos de planificación estratégica.

Tadeo Basco (2005) menciona que el proceso de planificación estratégica en la empresa familiar es similar al de la empresa no familiar, situación equivalente a la que prevalece en la presente investigación, no obstante existen algunos elementos que afectan de manera específica a su formulación y puesta en práctica (Harris, Martínez y Ward, 1994). Sharma, Chrisman y Chua (1997) presentan un modelo del proceso de dirección estratégica en donde se destaca, en cada uno de los pasos, la influencia de los intereses, valores y objetivos de la familia, expresando la necesidad de incrementar las investigaciones en cada una de las etapas del proceso para reconocer los aspectos relevantes y las diferencias que existen con la empresa no familiar.

Respecto a la dimensión de Recursos Humanos (RH) Hernández et al, (2014), en un estudio encontró que en este factor se trata de conocer, el grado de aplicación que hacen las Pymes de los principales procesos o prácticas de Recursos Humanos: reclutamiento y selección de personal, sistemas de evaluación del rendimiento/desempeño, capacitación del personal, promoción del personal y sistemas de pago variable (incentivos), encontrando la “capacitación del personal” como la más utilizada, seguida de “reclutamiento y selección de personal”, como menos utilizada, también figura la promoción del personal. Basco (2005) menciona que las pequeñas y medianas empresas utilizan prácticas de recursos humanos que se relacionan con las identificadas en las grandes empresas, destacan, pero no por ello son menos complejas. Las prácticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas de capital privado son más sofisticadas de lo que la literatura tradicionalmente ha juzgado (Hornsby y Kuratko, 1990).

Lo mismo podría augurarse para las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares; las prácticas que se ponen en funcionamiento no son muy diferentes entre las empresas familiares y no familiares y las diferencias pueden provenir por la complejidad de las relaciones sobre las que se sustentan, esta situación se puede observar en los resultados mostrados en esta investigación, ya que las practicas utilizadas en ambas difieren solo en porcentajes mínimos. Por otra parte en la dimensión de Contabilidad y Finanzas (CF) la ENF posee una estructura financiera más sólida comparada con la EF, debido a los diferentes factores que pueden explicar dicha situación, como lo es el tamaño de la empresa y el tipo de prácticas de recursos humanos, que le permiten contar con una estructura formal, situación que trae como resultado poseer una estructura financiera más sólida.

Hernández (2014) en un análisis comparativo de Factores Competitivos de las Pymes del Estado de Colima, Durango y Veracruz hace referencia al grado de utilización de las técnicas económico-financieras como el análisis financiero, los presupuestos de ingresos y egresos y la situación económico-financiera, mostrando que éste último es el más utilizado, seguido de los presupuestos de ingresos y gastos anuales y por último la implantación y control de un sistema de contabilidad de costos. Por otro lado, al analizar detalladamente cada una de las técnicas económico- financieras de manera comparativa en las tres entidades de estudio, se encontró lo siguiente: En cuanto a la implementación y control de un sistema de costos, se puede mencionar que las empresas del estado de Colima, son las que figuran con una cantidad mayor (3.70). Caso contrario es el mostrado por las empresas del estado de Veracruz (2.97). Respecto al empleo de presupuesto de ingresos y gastos anuales, vuelve a aparecer que las empresas del estado de Colima, son las que esencialmente disponen de esta técnica en sus procesos de planeación financiera estratégica (3.77). También, las empresas del estado de Veracruz, son las que menos utilizan esta valiosa herramienta (3.27). Con relación al análisis de la situación económico financiero en sus procesos de toma de decisiones, las empresas del estado de Colima son las que primordialmente hacen uso de ellas, con un valor de 4.02; no así las empresas del estado de Veracruz con un 3.45.

Inferencias

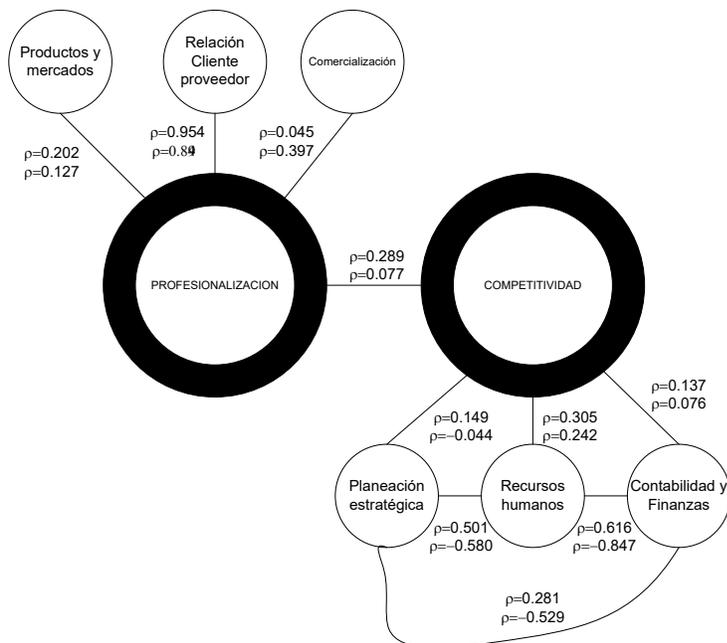
De acuerdo a los resultados obtenidos al estudiar a las Empresas Familiares (EF) y no familiares (ENF) en la variable de Profesionalización: Primero, para el caso de EF los valores de  $\rho$  ilustran un valor 0.934 entre las variables relación cliente proveedor y profesionalización (RCP y PROF), lo cual significa que por ser un valor alto existe una relación lineal entre las variables; considerando el valor del coeficiente de determinación ( $R^2$ ) se indica que el 87.24% de la relación entre estas variables se explica de forma lineal.

Segundo, para las ENF los valores de  $\rho$  ilustran un valor 0.849 entre las variables relación cliente proveedor y profesionalización (RCP y PROF), lo cual significa que por ser un valor alto existe una relación lineal entre las variables; considerando el valor del coeficiente de determinación ( $R^2$ ) se indica que el 72.08% de la relación entre estas variables se explica de forma lineal. De acuerdo a los resultados obtenidos en los análisis de varianza respecto a los resultados de las variables no se tiene diferencia significativa entre la forma de operar de las EF y las ENF. Adicional se utilizó un análisis de estimación curvilínea para buscar otras posibles relaciones, encontrándose que no existen relaciones logarítmicas, cuadráticas, cubicas ni exponencial, debido a que los resultados son mínimos.

Modelo Empírico

Realizados los análisis de correlación y considerando los resultados, se ilustran de forma resumida en la Figura 3. Considerando que el coeficiente de correlación arroja valores próximos a 1 que indican una correlación positiva perfecta, valores próximos a -1 que indican una correlación negativa perfecta, valores próximos a 0 que significan que no existe correlación, (ver Tabla 2) alguna entre las variables (Hernández et al., 2010).

Figura 3: Modelo Empírico Obtenido



Esta Figura muestra los resultados de forma resumida una vez realizados los análisis de correlación, considerando que el coeficiente de correlación arroja valores próximos a 1 que indican una correlación positiva perfecta, valores próximos a -1 que indican una correlación negativa perfecta, valores próximos a 0 que significan que no existe correlación, alguna entre las variables (Hernández et al., 2010). Fuente: Elaboración propia con base a resultados.

Comparando los resultados de correlación y la interpretación propuesta por Hernández et al. (2010) se infiere que la relación entre la competitividad y las dimensiones planeación estratégica, recursos humanos y contabilidad y finanzas es una correlación positiva débil. De igual forma la relación entre la variable profesionalización y las dimensiones productos y mercados y comercialización. Empero se tiene una correlación positiva muy fuerte entre la variable profesionalización y la dimensión relación cliente-proveedor. En el caso de la correlación entre las variables profesionalización y competitividad esta se define como correlación positiva débil para las EF y correlación positiva muy débil para las ENF. Estos resultados se entenderán mejor al tener en cuenta que el ámbito de estudio es una comunidad rural predominantemente agrícola, cuyas características se describen en el siguiente punto como parte de un ejercicio investigativo de observación no participante.

Tabla 2: Escala de Correlación Entre Variables

Valores	Interpretación de la Correlación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

*Esta Tabla muestra la escala de correlaciones entre las variables para determinar el nivel de correlación entre la competitividad y dimensiones planeación estratégica, recursos humanos y contabilidad y finanzas. Fuente: Hernández et al. (2010:312).*

### Análisis cualitativo

El Valle de Mexicali es una región dedicada a la agricultura, que alberga algunas plantas que procesan en su forma más básica los productos cosechados, las cuales se denominan “empaques”. Por tal motivo, la mayoría de la población trabaja en el campo, son empleados eventuales, itinerantes en el país según la temporada de cosecha. En consecuencia la población fija es mínima. Adicionalmente dicha población tiene un ingreso variable a destajo que oscila entre uno y dos salarios mínimos semanales (\$67.29 a 134.58 pesos). El estudio cubrió 19 poblados, destacando por el número de empresas establecidas Guadalupe Victoria y ciudad Coahuila. El 68% de las empresas son abarrotes, las cuales funcionan como “tiendas de pueblo”, que suelen fiar a sus clientes, quienes pagan al recibir su salario. Por lo que suelen ser la única opción para cubrir las necesidades de la población. Este contexto explica el hecho que los empresarios se ocupen del día a día y no piensen en el futuro de la empresa, en crecer o en la posible llegada de la competencia, dada la “lejanía” del Valle y las características culturales de la región.

Un 13% de las empresas son del giro de construcción, venden materiales para cubrir las necesidades de la población que “vive” en el Valle los fines de semana o vacaciones y que laboran en Estados Unidos. Por lo que la rotación de productos es muy baja y representa un dinero con escaso movimiento. El 9% de las empresas venden muebles en su mayoría usados traídos de Estados Unidos y otros fabricados en la región. Se trata de muebles rústicos, sencillos, acordes a los gustos de la población pero principalmente a sus posibilidades económicas. Es pertinente señalar que la “cultura empresarial” de los propietarios de las empresas estudiadas es muy restringida, su visión se limita a la de un mercader que compra y revende, buscando tener una ganancia mínima o máxima según el cliente acepte pagarla, puede decirse que es una región rural donde en términos de competencia se vive en el pasado. Que sucumbiría ante la posible llegada de empresas globales.

## CONCLUSIONES

En este trabajo de acuerdo a los resultados puede inferirse que para efectos de medir el grado de profesionalización: Las ENF en relación a la variable de productos y mercados son aquellas quienes muestran un mayor grado de profesionalización en comparación con las EF, ya que reconocen la necesidad de contar con información de sus ventas y costos, así como la manera en la que utilizan dicha información. En la variable de comercialización se infiere que las ENF son aquellas quienes muestran un mayor grado de profesionalización comparadas con las EF, ya que muestran un mayor crecimiento en su cartera de clientes, además de poseer estrategias para captar a sus clientes, y por último identifican en gran medida a sus competidores. Respecto a la relación con clientes proveedores, las EF muestran una relación más sólida con respecto a dicha dimensión, situación que se refleja en menor grado en las ENF.

Los resultados permiten inferir que si bien la competitividad de las EF y las ENF no muestra una diferencia significativa, si están relacionados entre sí los aspectos internos como son la planeación estratégica, recursos humanos y contabilidad y finanzas más que con aspectos que fortalecen la profesionalización de éstas, De ahí la propuesta de un nuevo diseño de modelo para estudiar y promover el desarrollo de la competitividad, desde un enfoque interno de las empresas, dadas las características socioeconómicas del Valle de Mexicali. En el caso de la correlación entre las variables profesionalización y competitividad esta se define como correlación positiva débil para las EF y correlación positiva muy débil para las ENF. Estos resultados se entenderán mejor al tener en cuenta que el ámbito de estudio es una comunidad rural predominantemente agrícola y considerando las condiciones del entorno del Valle de Mexicali.

Para efectos de obtener un Índice de Competitividad General, el 23.40% de las EF se ubicaron en un nivel de alta competitividad, y que tan sólo el 18.18% de las ENF se situaron en este nivel. Con estos resultados, se observa que más del 50% de las empresas del Valle de Mexicali, sean familiares o no, se encuentran en un nivel de nula a media competitividad. Los resultados obtenidos para cada una de las variables anteriores y para las variables Competitividad General y Profesionalización, el porcentaje de EF y ENF que se encontraron en un nivel de alta competitividad es muy bajo (menos de un 50% en todas), lo que puede deberse a las características que presentan las EF y ENF del Valle de Mexicali, cuyo tamaño y capacidad es limitada, situación que no les permite reflexionar sobre la importancia que tiene la implementación y el desarrollo de estos factores para su crecimiento.

Dentro de los principales hallazgos se puede mencionar que el contexto rural no es igual al contexto urbano, ya que el comportamiento de las MIPYMES es completamente diferente. Las características socioeconómicas del Valle de Mexicali, explican la capacidad limitada de crecimiento que tienen las empresas de este sector. La relación que tienen entre sí los aspectos internos como son la planeación estratégica, recursos humanos y contabilidad y finanzas más que con aspectos que fortalecen la profesionalización de las empresas. Sería interesante considerar como futuras líneas de investigación este estudio que servirá de base para ejecutar proyectos claves que lleven al conocimiento de los niveles de competitividad de las empresas pertenecientes a los sectores comerciales más representativos del Valle de Mexicali. En un futuro trabajo se pretende incluir otros factores internos que midan la competitividad a efectos de encontrar aquellos que tengan una relación directa, dadas las características propias del sector comercial y de la región del Valle de Mexicali. También es importante que se realicen estudios comparativos en regiones o localidades con características similares, con la finalidad de encontrar el modelo idóneo de operación para que las empresas puedan mejorar sus niveles de competitividad y lograr el desarrollo de su región.

## REFERENCIAS

- Álvarez, M., (2009). *¿Planeación estratégica para la empresa familiar?*. [En línea]. Monterrey. Recuperado el 1 de abril de 2011 de: <http://www.udem.edu.mx/micrositio-nota-empresasfamiliares-planeacionestrategicaparalaempresafamiliar-1397.html>.
- Anaya, J. (1998). *La Gestión Operativa de la empresa. Un enfoque de logística integral*. Madrid, España: ESIC.
- Barbosa, D., & Sandoval, A. (2011). Factores que componen la Competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos. (Spanish). Cuadernos De Administración (01203592), 23(42), 165-181.
- Basco, R. J. T. (2005). *Comportamiento en la dirección y gobierno de la empresa familia: análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*. ISBN:84-669-2729-8. Universidad Complutense de Madrid.
- Belausteguigoitia, R. I. (2006). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 1ª Edición. Mc Graw Hill. México.
- Belausteguigoitia, R. I. (2010). *La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica*. Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México. [En línea]. Ciudad de México Recuperado el 10 de octubre de 2012 de: <http://cedef.itam.mx/PDF/>.
- Carrillo, S., Bravo, Z. L. Valenciana, M. P. & Corral, Q. E. (2013). *Elementos de un Modelo de Administración Financiera para las Pequeñas Empresas Comerciales*. (Spanish). Global Conference On Business & Finance Proceedings, 8(1), 730-741.
- Colombo, M., & Grilli, L. (2005). *Founders' humancapital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view*. Research Policy, 34, (pp. 795-816).
- Dávila, N. G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. Laurus [en línea], 12. Recuperado el 12 de junio de 2014 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109911> ISSN 1315-883X.
- Esparza J., García D., Duréndez G. & Guillamón A. (2010). *Actualidad Contable*. Faces. vol. 13. núm. 20. enero-junio 2010. pp. 29-48.
- Estrada, R. (2010). *Planeación estratégica en la Pyme: evidencia empírica de empresas mexicanas*. España: Universidad de Cantabria.
- Estrada, B. R., García, P. D., & Sánchez, T. V. (2009). *Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México*. Revista Venezolana de Gerencia [online], vol.14, n.46. pp. 169-182. Recuperado el 19 de junio de 2014 de: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000200002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200002&lng=es&nrm=iso). ISSN 1315-9984.
- Eyssautier, D. M. (2002). *Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia*. México, México: ECAFSA.

García E. V., Serrano, C. & Blasco, M. (2005). *Estudios de economía aplicada*. Vol. 23. 2005. pp 559-581.

Harris, R., Martínez, J. & Ward, J. (1994). *Is strategy different for the family-owned business*. Family Business Review, vol. 7, n.º 2: 159-174.

Hernández, C. N., De la Garza, M. E., Araiza, G. M. & Mireles, F. L. (2014). *Análisis Comparativo de Factores Competitivos de las Pymes del Estado de Colima, Durango y Veracruz*. (Spanish). Revista Global De Negocios, 2(2), 113-123.

Hernández, S. R. (2010). *Metodología de la investigación*. México. McGraw Hill/Interamericana Editores.

Hornsby, J. & Kuratko, D. (1990). *Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's*. Journal of Small Business Management, July, pp. 9-18.

Katz, J. & Hilbert, M. (2003). Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Cepal.

Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. (2006). *Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings*. Management Research News, 29(6), (pp. 334-344).

Lagos, R. C. (2008). *Propuesta de implementación de un CRM para PYMES en el sector textil*. Tesis para optar el título profesional de Ingeniero de Sistemas. Lima, Perú.

Longenecker, J.C., Moore, C. & Petty, J. W. (2007). *Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor*. Thomson Editores. México. 13ª Edición.

López, T. V. (2009). *Modelación de la competitividad de las plantas maquiladoras certificadas de Ensenada*. Disertación doctoral no publicada, Universidad Autónoma de Baja California, Ensenada, Baja California, México.

Martínez, J. & Álvarez, C. (2006). *Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES*. En las memorias XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. México, D.F., Octubre de 2006.

Martínez, M., Sánchez, L., Santero, R. & Marcos, M. (2009). Factores de competitividad de la Pyme española 2008. España: Fundación EOI.

Massón, J. L. (2006). *La Planificación Estratégica De Las Empresas Familiares*. Universidad Autónoma de Barcelona. [En línea]. Barcelona. Recuperado el 5 de septiembre de 2010 de: [http://works.bepress.com/jose\\_luis\\_masson\\_guerra/8](http://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/8).

Mintzberg, H. & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.

Ortega, M. (2011). *Estrategia emergente en la Pyme de México en ambientes de incertidumbre. Un estudio cualitativo en empresas del sector automotriz*. En las memorias del XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, celebrado en Veracruz (México), del 17 al 20 de mayo.

Pérez B. V. (2008). *Competitividad Empresarial: un nuevo concepto*. Recuperado el 08 de octubre de 2012 de: [http://www.degerencia.com/articulo/competitividad\\_empresarial\\_un\\_nuevo\\_concepto](http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto).

Regalado, H. R. (2002). *Las Mipymes en Latinoamérica*.

RICYT (2009). *Manual de Lisboa 2009*. Lisboa, Portugal: Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología.

Rivas, T. L. (2006). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?*. Sociedad Cooperativa de Producción “Taller Abierto”, S.C. L. México.

Robles, V. H., De la Garza, M. I., & Medina, J. M. (2008). *El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo*. Cuadernos de Administración, 21(37), (pp. 292-310).

Rothery, B. (1994). *ISO 9000*. México: Panorama.

Rubio, A. & Aragón, A. (2006). *Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme*. Revista de empresa, Julio-Septiembre, 17.

Rudd, J., Greenley, G., Beatson, A., & Ian, L. (2008). *Strategic planning and performance: Extending the debate*. Journal of Business Research, 61(2), (pp. 99–108).

Saavedra, M. (2010). *Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la PYME*. XII Asamblea General de la ALAFEC, Lima Perú.

Salas, J. F., Valles, E.K., Galván, A.K. & Cuevas, T. (2012). *Competitividad para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México, mediante las Incubadoras de Negocios*. European Scientific Journal November edition vol. 8, No.25 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431

Sánchez, S. M. & Bonales, V. J. (2003). *Competitividad internacional de las empresas exportadoras de aguacate*.- México, ININEE, UMSNH.

Sharma, P., Christman, J., Pablo, A. & Chua, J. H. (1997). *Strategic Management of the family Business: Past Research and Future Challenges*. Family Business Review Vol. 10, n.º10: 1-35.

Sistema de Información Empresarial Mexicano, SIEM. Recuperado de: [www.siem.gob.mx/](http://www.siem.gob.mx/).

Solleiro, J. & Castañón, R. (2005). *Los desafíos de la competitividad*. Competitiveness and innovation systems the challenges for México's insertion in the global context, Technovation, 45 (2005).

Soto, F. M. (2007). *Conferencia “Empresas Familiares”*. UABC-EIN-GV, 11 de Octubre de 2007.

Walther, M.A. (1996). *El Valle de Mexicali*. Universidad Autónoma de Baja California.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5 (2), 171-180.

Zapata, O. (2005). *La aventura del pensamiento crítico*. Pax México, México.

Zeballos, E. (2001). *Contabilidad general. Teoría y práctica*. Arequipa, Perú: EMC.

## BIOGRAFIA

Mariana Monserrat Valenzuela Montoya, Doctora en Ciencias Administrativas, Coordinadora de la Carrera de Licenciado en Administración de Empresas, puede ser contactada en Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria de la Universidad Autónoma de Baja California, Carretera Estatal # 3 Col. Gutiérrez, Delegación Guadalupe Victoria, Baja California. Correo electrónico: [monserrat@uabc.edu.mx](mailto:monserrat@uabc.edu.mx)

Ana María Vázquez Espinoza, Doctora en Ingeniería, Subdirectora, puede ser contactada en Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria de la Universidad Autónoma de Baja California, Carretera Estatal # 3 Col. Gutiérrez, Delegación Guadalupe Victoria, Baja California. Correo electrónico: [anyvazquez@uabc.edu.mx](mailto:anyvazquez@uabc.edu.mx)

Roberto Burgueño Romero, Doctor en Economía, Coordinador del CEDEM-UABC, puede ser contactada en Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria de la Universidad Autónoma de Baja California, Carretera Estatal # 3 Col. Gutiérrez, Delegación Guadalupe Victoria, Baja California. Correo electrónico: [burgueror@uabc.edu.mx](mailto:burgueror@uabc.edu.mx)

Griselda Guillén Ojeda, Maestra en Comunicación, Coordinadora de Formación Profesional, puede ser contactada en Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria de la Universidad Autónoma de Baja California, Carretera Estatal # 3 Col. Gutiérrez, Delegación Guadalupe Victoria, Baja California. Correo electrónico: [griseldaguillen@uabc.edu.mx](mailto:griseldaguillen@uabc.edu.mx)

