

## EL EFECTO DE LAS FUERZAS DE MERCADO EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA, LOS RECURSOS Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y EL DESEMPEÑO.

Carmen Berenice Ynzunza Cortés \*, Armando Humberto Márquez Ríos \*\*, Juan Manuel Izar Landeta \*\*\*.

*Ynzunza-Cortés C.B., Márquez-Ríos A.H., Izar-Landeta J.M. El efecto de las fuerzas de mercado en la estrategia competitiva, los recursos y capacidades organizacionales y el desempeño. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2008;14 (39):55-64.*

*Ynzunza-Cortés C.B., Márquez-Ríos A.H., Izar-Landeta J.M. The effect of the market forces on competitive strategy, resources and organizational skills, and performance. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2008;14 (39):55-64.*

### RESUMEN

**Objetivo:** La presente investigación busca probar la relación existente entre las fuerzas de mercado, la estrategia competitiva, los recursos y capacidades organizacionales y el desempeño.

**Material y método:** El estudio fue dirigido a las PYMES del sector industrial del Estado de Querétaro y los datos se obtuvieron de 116 organizaciones, mismos que fueron analizados por tamaño, tipo de empresa y subsector. El tipo de muestreo fue de conveniencia, no probabilístico y la recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas personalizadas. La técnica de análisis utilizada fue análisis estructural, para lo cual se construyó el modelo estructural y de medida respectivo y se probó mediante el software AMOS. La tipología para abordar la estrategia competitiva fue la de Miles y Snow que refiere cuatro arquetipos estratégicos: Prospectores, analizadores, defensores y reactivos.

**Resultados:** Se ha probado el efecto de las fuerzas del mercado sobre la formulación de la estrategia competitiva, así como, en la creación y desarrollo de recursos y capacidades organizacionales, los que a su vez afectan el desempeño. Para los recursos y capacidades han resultado importantes los recursos humanos, la orientación al mercado, la mercadotecnia, la tecnología de la información y la tecnología e innovación, mientras que para la estrategia competitiva han sido las estrategias prospectoras y analizadoras.

### ABSTRACT

**Objective:** This research seeks to test the relationship among market forces, competitive strategy, resources and organizational skills, and performance.

**Material and Method:** The study was aimed to small and medium firms of the industrial sector in Queretaro and the data were obtained from 116 firms, which have been explored by size, type of firm and subsector. The type of sample was a non probabilistic convenient one, and data collection was carried out following in-depth interviews. The structural analysis technique was used. For this, a structural and measurement model was built and tested using the AMOS software package. The typology to approach the competitive strategy was Miles and Snow, which refers to four strategic archetypes: prospector, analyzers, defenders and reactors.

**Results:** It has been tested the effect of market forces on the formulation of the competitive strategy and the creation and development of resources an organizational skills which at the same time affect the performance. Human resources, marketing, market orientation, technology information and technology and innovation have become important for the resources and organizational skills, while for the competitive strategy the main factors have been the prospector and analyzer strategies.

\* Candidata a Doctor en Administración. Universidad Tecnológica de Querétaro.

\*\* Doctor en Administración. Universidad Autónoma de Querétaro.

\*\*\* Doctor en Administración. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

**Conclusiones:** El desempeño organizacional se ve afectado por los recursos y capacidades de la organización, los que a su vez dependen de las fuerzas del mercado, que tienen también un efecto significativo sobre la estrategia competitiva que adoptan las compañías bajo estudio. Se ha visto que aquellas empresas que establezcan estrategias prospectoras y analizadoras tendrán mejor desempeño organizacional que las que tengan estrategias defensoras o rectoras.

**Conclusions:** The organizational performance is affected by the firm's resources and capabilities, which depend upon the market forces that have a significant effect on the competitive strategy performed by the firms studied. It has also been seen that firms that settle prospector and analyzer strategies will have a better organizational performance than the ones with defender and reactor strategies.

**Palabras clave:** Estrategia competitiva. Recursos y capacidades organizacionales. Desempeño organizacional. Tipología estratégica. Fuerzas de mercado.

**Key words:** Competitive strategy. Resources organizational skills. Organizational performance. Strategic typology. Market forces.

**DIRECCIÓN PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA:** Avenida Pie de la Cuesta s/n, Quéretaro, Quéretaro. Correo electrónico: bynzunza@uteq.edu.mx; ynzunzaber@hotmail.com.mx

La internacionalización de la economía, el incremento de la competencia, la necesidad de innovaciones continuas, la incertidumbre y el crecimiento en el uso de tecnología de la información, obliga a las organizaciones a mejorar su competitividad (Aragón y Sánchez, 2005) y la forma de generar la misma es una interrogante que ha captado el interés de numerosos investigadores, quienes buscan entender cómo las organizaciones pueden crear y sostener una ventaja competitiva (Barney, 1991). La economía mexicana hasta hace algunas décadas, dependía principalmente del sector agrícola, y no fue hasta 1980, con la apertura de los mercados, que las empresas nacionales incursionaron en el proceso de industrialización buscando fomentar su eficiencia, productividad y modos de organización, para aumentar su capacidad exportadora y generar crecimiento (Kauffman, 2001), lo cual han realizado en condiciones desventajosas respecto a las firmas del extranjero (Arechavala, 1998).

La pequeña y mediana empresa en México, representa más del 90% de las empresas establecidas, emplea al 64% de la fuerza laboral y aporta 42% del PIB nacional y no obstante estar inmersa en este proceso de transformación y de haber hecho esfuerzos para incrementar su competitividad, muchas firmas permanecen todavía rezagadas, producto de la falta de visión empresarial de largo plazo, una pobre capacidad de innovación, un estancamiento en el desarrollo del capital humano, cuestionables programas de apoyo gubernamental, financiamientos inadecuados y una infraestructura obsoleta.

Ante este escenario, algunos empresarios han generado

nuevas formas de hacer negocio y desarrollado estrategias que les permitan adaptarse y responder rápidamente a estos cambios y lograr así un mejor desempeño de sus organizaciones. Otros, sin embargo, han optado por seguir manteniendo una posición defensiva; firmas de reducida internacionalización, con escasa capacidad de generar procesos de aprendizaje y con baja capacidad de integración a redes. Pocas de las empresas mexicanas están conscientes del efecto de la estrategia seleccionada y la importancia de los recursos y capacidades, como elementos críticos en la creación de la posición competitiva y el desempeño de sus organizaciones. Por lo que, considerando un área de interés que puede generar información importante y aporte al desarrollo del conocimiento actual en ésta área, este estudio pretende explotar el vínculo existente entre las fuerzas de mercado, la estrategia competitiva, los recursos y capacidades organizacionales distintivos y el desempeño organizacional. Las preguntas de investigación planteadas son: ¿Qué estrategias de negocio están presentes en las PYMES? ¿Cuáles son los recursos y capacidades organizacionales que caracterizan a estas organizaciones? ¿Qué relación existe entre los arquetipos estratégicos, los recursos y capacidades organizacionales distintivos y el desempeño organizacional? y ¿Cuál es el impacto de las fuerzas de mercado en la estrategia competitiva, los recursos y capacidades y el desempeño organizacional?

### **Marco Teórico**

Entre las tipologías más utilizadas para abordar el constructo estrategia, se encuentran las distinciones de Miles y Snow (1978) de prospector, analizador, defensor y reactor, las cuales sobre la base de un ciclo

adaptativo, describen cuatro diferentes grupos estratégicos; los prospectores, analizadores y defensores, son tipos exitosos, mientras que los reactores no lo son. Los prospectores son considerados como organizaciones que crean cambios en la industria para el desarrollo de nuevos productos y la introducción de nuevas tecnologías, que tienden a tener una baja formalización y un control descentralizado. Los analizadores están interesados en desarrollar ideas de negocios y localizar y explotar nuevos productos y oportunidades de mercado, su fuente de innovación es con frecuencia la imitación. En cambio, los defensores tratan de crear un dominio estable siendo eficientes en costos. Finalmente, los reactores responden inapropiadamente, su desempeño es pobre y son renuentes a comprometerse específicamente con una estrategia definida (Zahra y Pearce, 1990).

Diversos estudios han señalado también que las firmas con una estrategia clara y consistente tendrán un mejor desempeño que aquellas sin estrategia y que éstas diferencias son producto de los recursos y de cómo éstos se aplican y convierten en capacidades (Miles y Snow, 1978; Porter, 1991). La teoría basada en los recursos enfatiza la importancia de los recursos internos y las capacidades en el contexto competitivo y sugiere que los recursos y capacidades organizacionales que la firma desarrolla, son determinantes cruciales en la formulación de la estrategia y el desempeño organizacional, considerando por supuesto, que no todos los recursos son de igual importancia o poseen el potencial para ser una fuente de ventaja competitiva (Grant, 1991), por lo que cada organización desarrollará su propia configuración de recursos y capacidades, con base en las realidades de su mercado competitivo, sus compromisos pasados y sus necesidades futuras.

Sin embargo, existen cierto tipo de capacidades, presentes en todas las organizaciones, relacionadas con los procesos nucleares que permiten crear valor económico (Day, 1994), son particularmente críticas y están relacionadas con un incremento en el desempeño y la habilidad de sostener ventajas competitivas (Conan, Mokwa y Varadarajan, 1990). Esto siempre y cuando estén asociadas con una estrategia ambiental proactiva, en virtud de que los patrones de capacidades efectivas varían con el dinamismo del mercado o el ambiente competitivo de los negocios (Aragón y Sharma, 2003). Finalmente y con relación al desempeño organizacional, mucha de la investigación se ha generado a partir de la teoría de la organización y la administración estratégica (Venkatram y Ramanujam, 1986). Algunas

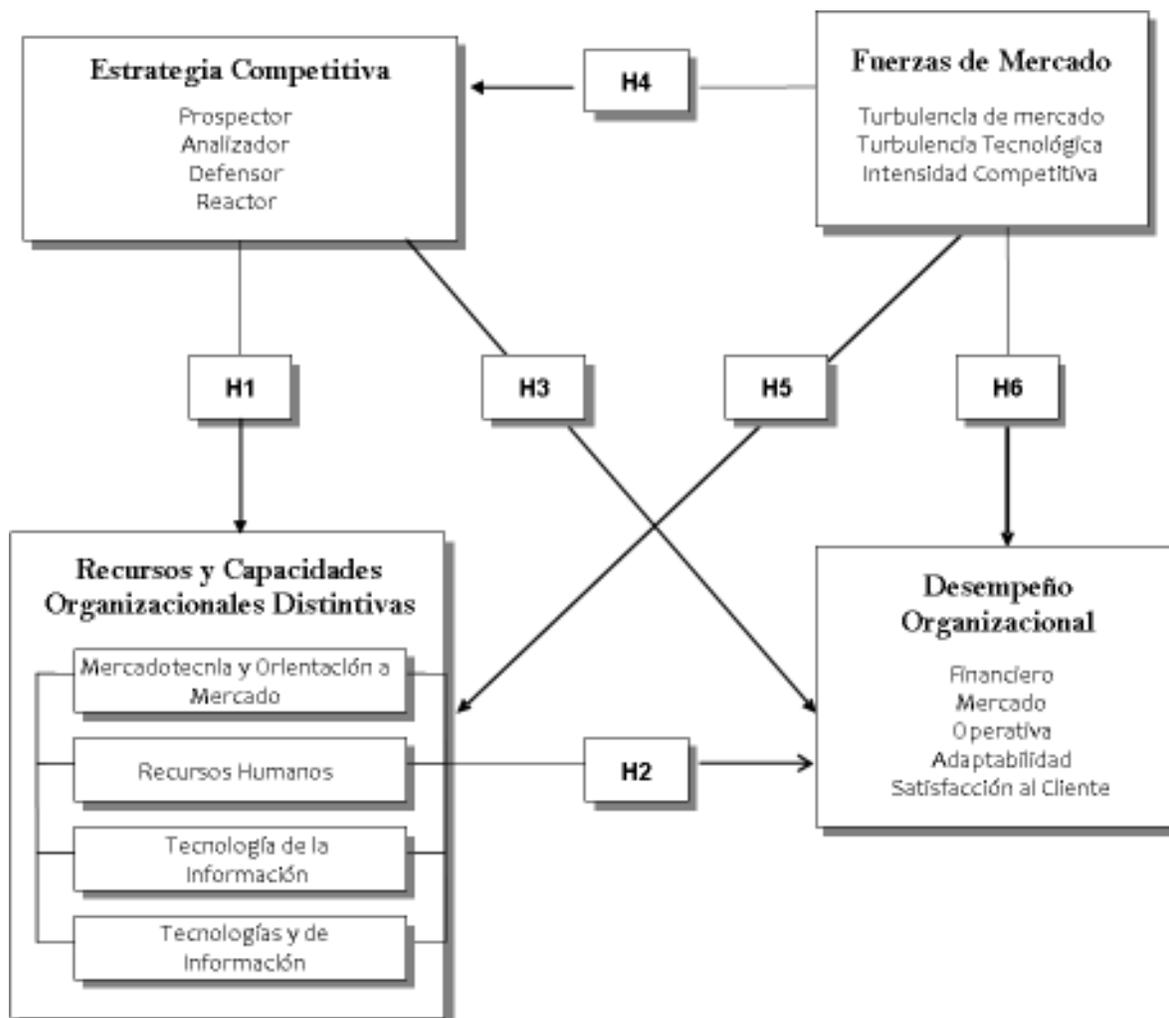
investigaciones plantean que para su medición se requieren tanto medidas objetivas como subjetivas. Los resultados obtenidos exhiben que ningún enfoque es mejor que otro, produciendo ambos resultados similares.

El modelo mostrado en la figura 1, contempla los constructos antes referidos y las relaciones entre ellos, sustentados a partir de la investigación teórica y examina de manera simultánea los vínculos entre las variables exploradas, utilizando un enfoque estructural, por lo cual, las variables se asumen en algún momento como independientes o dependientes.

#### **MATERIAL Y MÉTODO.**

Este estudio es de tipo transversal y causal. La población objeto de estudio está conformada por pequeñas y medianas empresas del sector industrial de los municipios de Querétaro y San Juan del Río, por encontrarse en ellos concentradas el 95% de las empresas del Estado. El criterio de selección fue el tamaño de empresa utilizando la clasificación por número de empleados provista por la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado. Los rangos de clasificación son de 14 a 50 empleados para empresas pequeñas y de 51 a 500 para medianas. El muestreo que se llevó a cabo es no probabilístico, de conveniencia, con base en la disposición de las organizaciones a participar en la investigación. El tamaño de muestra alcanzado es de 116. La recopilación de información fue mediante entrevista a los ejecutivos de más alto nivel, preferentemente del área de Dirección General o Gerencia de Producción. Las características de las organizaciones que conforman la muestra de estudio señalan como sectores más representativos, el de metalmecánica con 40.5%, seguido del de Química, Caucho y Plástico con 23.3% y Alimentos, Bebidas y Tabacos con 10.3%. Respecto al tamaño de las organizaciones, 73% lo constituyen empresas medianas y 27% pequeñas. El origen del capital es 53.4% extranjero, 41.4% nacional y 5.2% mixto. El mercado al cual ofertan su producto es en su mayor parte mixto con 54.3%, seguido del nacional con 32.8% y el 12.9% restante es extranjero. El 64.6% de las empresas encuestadas tienen más de 10 años establecidas, 25.9% tienen entre 6 y 10 años y el 9.5% restante están en el rango de 1 a 5 años. El 65.7% del volumen de ventas es mayor de 20 millones de pesos. El 53.4% de ellas son subsidiarias o pertenecen a un corporativo, el 26.7% son sociedades independientes y 19.8% son empresas familiares. Las características de los individuos que proporcionaron la información son en su mayor parte del género masculino (81.9%) y oscilan en dos rangos

FIGURA 1  
MODELO DE INVESTIGACIÓN



de edades, entre 25 y 35 años y de 36 a 45 años, con un 44% cada uno, respectivamente; su nivel de estudios es predominantemente de licenciatura (69.8%) y 4.3% cuenta con estudios de posgrado. En cuanto a su antigüedad en la empresa, 61.8% tiene más de 5 años. El 70.6% pertenecen al Área de Dirección, Administración o Producción. En cuanto a su experiencia en el área ejecutiva, 49% de ellos tienen más de 10 años y 23.3% están entre 6 y 10 años.

Los resultados descriptivos encontrados en las organizaciones de la muestra estudiada presentan información valiosa sobre los constructos. En cuanto a la estrategia competitiva, los cuatro tipos de actividades fueron reportadas, predominando las actividades defensoras, ya que en su mayoría, las empresas tratan

de localizar un nicho de mercado seguro y mantener el mismo aún a costa de ofertar un conjunto más limitado de productos que sus competidores principales, ofreciendo mayor calidad, servicio superior y bajos precios. Las actividades con menores niveles de realización son las prospectoras, pues la mayoría de las empresas no considera que sus organizaciones lideren las innovaciones en su industria, no desarrollan nuevos productos ni nuevas actividades competitivas y dicen no tener la capacidad para adoptar rápidamente las innovaciones prometedoras. Los resultados también muestran que la empresa pequeña está limitada para llevar a cabo actividades prospectoras y analizadoras encontrándose en estas actividades los valores con niveles más bajos. Respecto a los recursos y capacidades organizacionales, los empresarios

coinciden en que de alguna manera tienen o desarrollan en sus organizaciones los tipos de recursos y capacidades evaluados, teniendo los mayores porcentajes las dimensiones de orientación a mercado y mercadotecnia, seguidos por las cuestiones de tecnología e innovación. Los hallazgos por tamaño coinciden, aunque en menor medida en la pequeña empresa. El mayor porcentaje del desempeño organizacional está referido a las situaciones de tipo operativo, seguido por los aspectos financieros y de adaptabilidad. Esta misma tendencia se refleja en el tamaño de las organizaciones y en los diferentes sectores, aunque con variaciones en los porcentajes de los mismos.

Para probar el modelo y las hipótesis se utilizó el análisis estructural (SEM). Esta técnica estadística comprende la evaluación del modelo de medida y el modelo estructural. Los pesos y cargas de los ítems indican la robustez de las medidas, mientras que los coeficientes de paso estimados indican la robustez y el signo de las relaciones teóricas (Hair et al, 1999). Para garantizar

la consistencia interna de los factores entre las múltiples medidas se utilizó el Alfa de Cronbach y la guía provista por Hair et al (1999), para determinar la importancia relativa y significancia de cada factor de carga de cada ítem. De acuerdo a sus sugerencias, sólo se dejaron aquellos ítems con cargas iguales o mayores a 0.50.

La tabla I presenta los valores iniciales y finales de los ítems y la confiabilidad para cada constructo. La validez discriminante se llevó a cabo mediante el uso de análisis factorial confirmatorio, utilizando el método de componentes principales como técnica de extracción de los factores y rotación varimax. La tabla II muestra la estructura factorial del modelo desarrollado y la varianza total explicada por cada uno de los constructos. El modelo es recursivo y su evaluación se realizó con el programa AMOS. Los resultados arrojados por el software indican que el ajuste mínimo fue alcanzado sin errores o advertencias. La prueba de Chi-cuadrada del modelo de ajuste absoluto reportado fue de 219.069 con 98 grados de libertad y la Chi cuadrada normada fue de 2.235. Las diversas medidas globales de la calidad

**TABLA I**  
**RESULTADOS DEL MODELO DE ESTRATEGÍA COMPETITIVA**

CONSTRUCTO	VARIABLES	CONFIABILIDAD Alfa de Cronbach			
		Escala original		Escala modificada	
Estrategia Competitiva	• Prospectora	.925	5	.907	4
	• Analizadora	.736	2	.736	2
	• Defensora	.721	6	.665	2
	• Reactora	.489	3	.588	2
Recursos y Capacidades	• Orientación a mercado y mercadotecnia	.938	20	.927	10
	• Tecnología de la Información	.928	20	.958	12
	• Recursos Humanos	.953	21	.951	15
	• Tecnología e Innovación	.952	24	.926	11
Desempeño Organizacional	• Crecimiento	.866	3	.810	2
	• Rentabilidad	.833	3	.830	2
	• Adaptativa	.862	3	.805	2
	• Operativa	.792	2	.792	2
	• Satisfacción	.776	2	.776	2
Fuerzas de Mercado	• Turbulencia de Mercado	.811	3	.811	3
	• Turbulencia Tecnológica	.910	3	.910	3
	• Intensidad Competitiva	.789	3	.789	3

Fuente: Elaboración propia.

TABLA II

ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO DE LOS CONSTRUCTOS DEL MODELO

ITEMS	FACTORES			
	Desempeño Organizacional 1	Recursos y Capacidades 2	Fuerzas de Mercado 3	Estrategia Competitiva 4
FMTUME	.404	.031	<b>.704</b>	.126
FMTUTE	.180	.393	<b>.668</b>	.288
FMINCO	.086	.235	<b>.754</b>	.060
RCOMK	.333	<b>.585</b>	.417	.152
RCOTIN	.168	<b>.833</b>	.143	.057
RCORH	.279	<b>.780</b>	.173	.098
RCOTEI	.418	<b>.662</b>	.047	.130
DOCRE	<b>.773</b>	.240	.161	.219
DOREN	<b>.836</b>	.160	.231	.102
DOADA	<b>.635</b>	.424	.327	.212
DOOPE	<b>.773</b>	.191	.069	.110
DOSAT	<b>.716</b>	.398	.156	.128
ESTPRO	.160	.386	.294	<b>.722</b>
ESTANA	.241	.492	.297	<b>.521</b>
ESTDEF	-.227	-.103	.112	<b>-.823</b>
ESTREA	-.049	.103	-.389	<b>-.608</b>
Varianza	22.132	19.768	14.310	13.292
Varianza acumulada	22.132	41.900	56.210	69.502

Rotación convergió en 6 iteraciones.  
Fuente: Elaboración propia.

del ajuste aportan evidencias suficientes para considerar los resultados como una medida aceptable de la representación de los constructos supuestos.

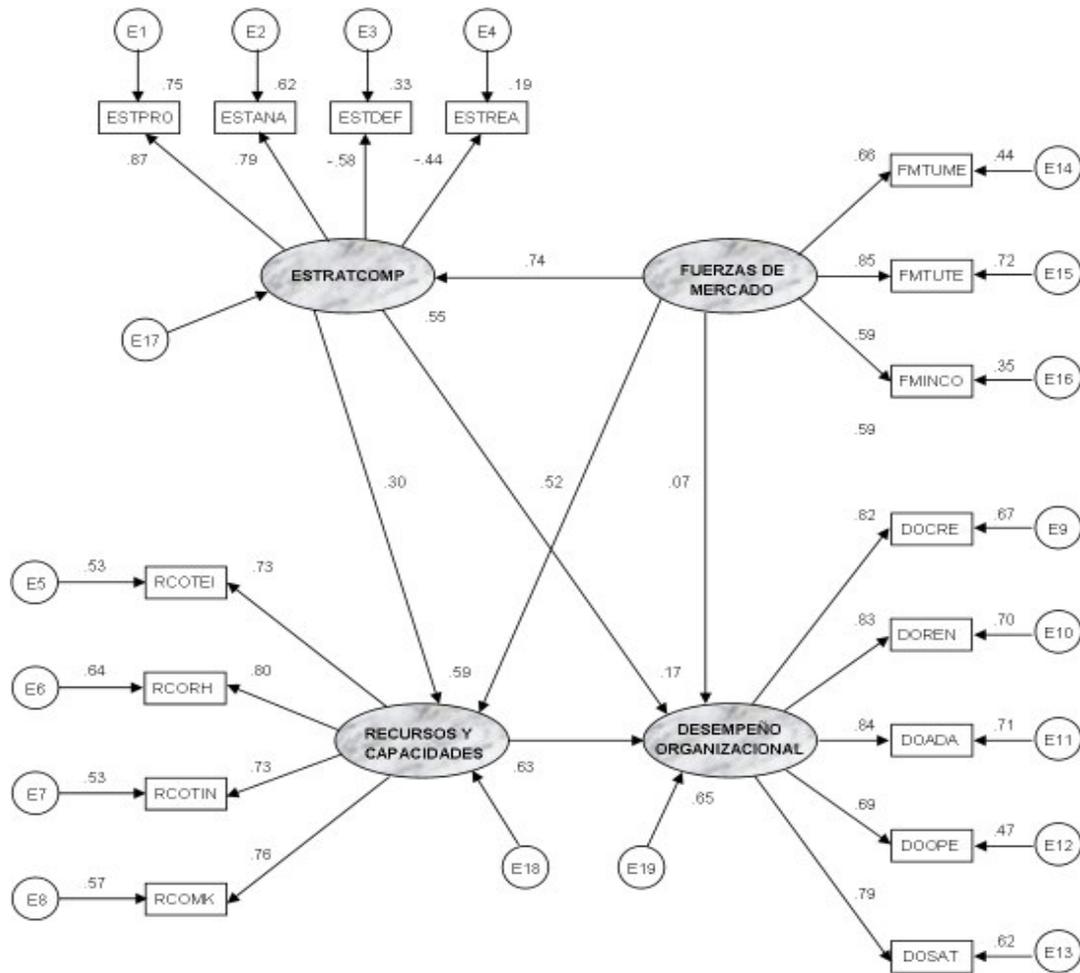
**RESULTADOS.**

El modelo de investigación detallado se presenta en la tabla II y los resultados de la prueba del mismo se muestran en la figura 2. La primera hipótesis examina la relación entre la estrategia competitiva y los recursos y capacidades organizacionales. Una relación no significativa y positiva fue observada entre estos constructos, con un efecto considerado como mediano ( $\hat{\alpha}=0.296$ ;  $p<0.05$ ). Las dimensiones que conforman la estrategia competitiva son las actividades prospectoras, analizadoras, defensoras y reactoras y sus estimados son todos significativos con un efecto considerable,

positivos para las actividades prospectoras ( $\hat{\alpha}=0.869$ ) y analizadoras ( $\hat{\alpha}=0.786$ ) y negativos para las defensoras ( $\hat{\alpha}= -0.576$ ) y reactoras ( $\hat{\alpha}= -0.439$ ). En consecuencia, la estrategia competitiva no parece ser un determinante crucial en el desarrollo de recursos y capacidades organizacionales. La segunda hipótesis valida el vínculo entre los recursos y capacidades y el desempeño organizacional. La relación encontrada fue positiva y significativa con un efecto considerado como grande ( $\hat{\alpha}=0.625$ ;  $p<0.001$ ), para los recursos y capacidades sus dimensiones y coeficientes respectivos fueron: tecnología e innovación ( $\hat{\alpha}=0.728$ ), recursos humanos ( $\hat{\alpha}=0.798$ ), tecnología de la información ( $\hat{\alpha}=0.727$ ) y mercadotecnia y orientación a mercado ( $\hat{\alpha}=0.758$ ). Estos resultados señalan que es el desarrollo de este tipo de recursos y capacidades organizacionales,

FIGURA 2

RESULTADOS DEL MODELO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA



específicamente los antes mencionados, lo que influye en el éxito de las organizaciones. El tercer supuesto prueba la relación entre la estrategia competitiva y el desempeño organizacional, ésta es positiva, pero no significativa, con un efecto mediano ( $\hat{\alpha}=0.167$ ;  $p<0.05$ ). Los valores de las dimensiones del desempeño organizacional han sido: adaptativa ( $\hat{\alpha}=0.841$ ), operativa ( $\hat{\alpha}=0.685$ ), crecimiento ( $\hat{\alpha}=0.820$ ), rentabilidad ( $\hat{\alpha}=0.834$ ) y satisfacción del cliente ( $\hat{\alpha}=0.785$ ) siendo todos positivos y significativos con un efecto considerable. Por lo tanto, la estrategia competitiva tiene un impacto sobre el desempeño de las organizaciones, pero este es no significativo, lo que implicaría entonces, la influencia de otros factores sobre este constructo.

La cuarta hipótesis explora la conexión entre las fuerzas del mercado y la estrategia competitiva. Los resultados revelan una relación positiva y significativa con un efecto considerado como grande ( $\hat{\alpha}=0.738$ ;  $p<0.001$ ). Los

indicadores de las dimensiones que conforman el constructo de las fuerzas del mercado han sido: Turbulencia de mercado ( $\hat{\alpha}=0.663$ ), turbulencia tecnológica ( $\hat{\alpha}=0.849$ ) y la intensidad competitiva ( $\hat{\alpha}=0.593$ ), los cuales presentan similitudes con respecto al sentido de su relación y efecto sobre dicho constructo. Debido a esto, es importante la alineación de la estrategia competitiva y las fuerzas de mercado. El quinto supuesto prueba la relación de las fuerzas de mercado con los recursos y capacidades organizacionales. El resultado es positivo y significativo con un efecto considerado como grande ( $\hat{\alpha}=0.523$ ;  $p<0.01$ ). Por consiguiente, son los recursos y capacidades organizacionales que la firma tenga y genere lo que permitirá a las organizaciones hacer frente al entorno que les rodea. Finalmente, está el supuesto que establece un vínculo entre las fuerzas de mercado y el desempeño organizacional. Los hallazgos encontrados revelan una relación positiva pero no

significativa, con un efecto pequeño ( $\beta=0.068$ ;  $p<0.05$ ). Esto señala que el desempeño organizacional no depende de las fuerzas del mercado y la estrategia competitiva seleccionada, pero sí de los recursos y capacidades de la organización.

### CONCLUSIONES.

Con respecto a los supuestos planteados, el estudio no prueba la existencia de una relación significativa entre las actividades estratégicas y la formulación de recursos y capacidades. En consecuencia, otros factores más allá de la estrategia competitiva son los que favorecen o inhiben el desarrollo de recursos y capacidades organizacionales. No obstante, las actividades prospectoras y analizadoras exhiben una relación positiva en la configuración de la estrategia competitiva. De igual manera, se evidencia la relevancia que sobre los recursos y capacidades tienen la tecnología de la información, los recursos humanos, tecnología e innovación, la mercadotecnia y orientación a mercado, ya que todos fueron positivos y significativos y refleja la importancia que su posesión y generación tiene, lo que aunado al vínculo positivo y significativo observado entre éstos y el desempeño organizacional, los hace aspectos importantes para el éxito de las organizaciones.

Los resultados también revelan una relación positiva, pero no significativa de la estrategia competitiva y las fuerzas del mercado sobre el desempeño organizacional, lo que evidencia la multidimensionalidad de este constructo y la necesidad de explorar otros factores distintos, a fin de determinar su impacto sobre el mismo. Finalmente, son las cuestiones ambientales, específicamente la intensidad competitiva, la turbulencia del mercado y tecnológica, las que tienen un efecto grande y significativo sobre las fuerzas del mercado, por lo que son éstas el principal eslabón que contribuirá a que las organizaciones, no sólo formulen e implementen la estrategia competitiva apropiada, sino que además canalicen los esfuerzos de inversión y desarrollo hacia aquellos recursos y capacidades que les permitan llevar a cabo una transición efectiva y dinámica hacia la mejora de su desempeño.

### Limitaciones para futuros estudios.

Varias direcciones adicionales de investigación pueden sugerirse con base en las limitaciones de este estudio:

1. En términos de confiabilidad, el número de ítems que soportan algunas de las dimensiones del instrumento de Miles y Snow podría ser

incrementado. Asimismo, esto podría explorarse utilizando otras tipologías como la de Porter (1980).

2. Se utilizaron únicamente medidas de percepción del desempeño, podrían emplearse otras más objetivas, o una combinación de ambas.
3. La muestra seleccionada fue de las unidades de negocio del sector industrial y se excluyeron los de servicios y comercial, los cuales tienen una contribución importante en la economía.
4. Las escalas de medición empleadas son de tipo ordinal, lo cual no favorece al uso de técnicas estadísticas más robustas sin incumplir algunos de los supuestos. Una recomendación sería usar medidas de escala de intervalo o de razón para efectuar análisis más rigurosos en futuras investigaciones.
5. Las respuestas de la escala de medición provienen de la percepción de una sola persona, lo cual podría reflejar únicamente su opinión. Se recomienda que en futuros estudios se consideren diseños que permitan la colección de datos de varios participantes dentro de una organización.
6. Finalmente y dado que existe una gran miríada de recursos y capacidades organizacionales; en este estudio se exploraron cinco de ellos, sin embargo, es importante el abordaje de otros recursos y capacidades adicionales como la gestión de conocimientos, liderazgo, trabajo en equipo y su interconexión interna. Esto podría contribuir a entender su relación con otros recursos y capacidades organizacionales y su importancia en la creación de nuevas capacidades.

REFERENCIAS

Aragón, A., y Sánchez, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 3, págs. 287-308.

Aragón, J., y Sharma, S. (2003). A contingente Resource View of Proactive Corporate Enviromental Strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1, págs. 71-88.

Arechavala, R. (1998). Formas de Operación en Pequeñas Empresas del Occidente de México. *Revista de Contaduría y Administración*, No. 189, 1998, págs. 66-64.

Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.

Conan, J., Mokwa, M., y Varadarajan, P. (1990). Strategic types, distinctive marketing competences and organizational performance: A multiple-measures-based study. *Strategic Maganagement Journal*, No. 11, págs. 365-383.

Day, G. (1994). The Capabilities of Market Driven Organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58, págs. 37-52.

Grant, R. (1991). The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy

formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, págs. 114-135.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., y Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. Quinta Edición, Ed. Pearson Prentice Hall.

Kauffman, S. (2001). El Desarrollo de las Micro, Pequeñas Medianas Empresas. Un Reto para la Economía Mexicana. *Revista Ciencia Administrativa*, No. 1, págs. 40-80.

Miles, R., y Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: Mc Graw Hill.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Snow, C., y Hrebiniak, L. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quartely*, Vol. 25, págs. 317-336.

Verkatraman, N., y Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 11, págs. 801-814.

Zahra, A. y Pearce, J. (1980). Research Evidence On The Miles-Snow Tipology. *Journal of Management*, Vol. 16, No. 4, págs. 751- 768.



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco "Por una Universidad de Calidad"

"Estudio en la duda, acción en la fe"

**Sistema de Educación Abierta y a Distancia**

**Lic. en Administración**  
**Lic. en Relaciones Comerciales**  
**Lic. en Contaduría Pública**



**UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO**  
División Académica de Ciencias Económico Administrativas

## **Programas Acreditados:**

- **Licenciatura en Contaduría Pública**
- **Licenciatura en Administración**
- **Licenciatura en Economía**
- **Licenciatura en Relaciones Comerciales**



**"Por la Universidad de Calidad"**