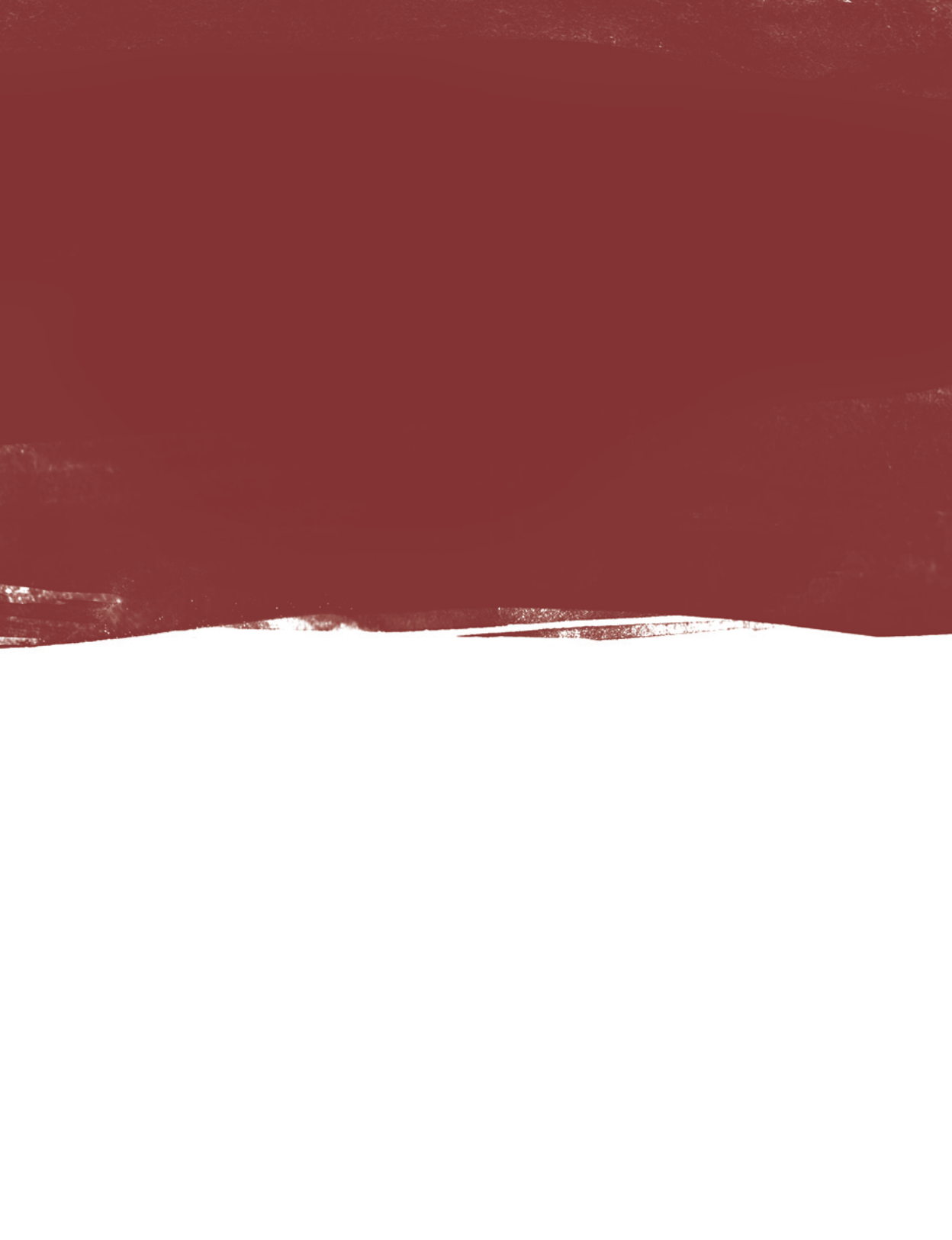


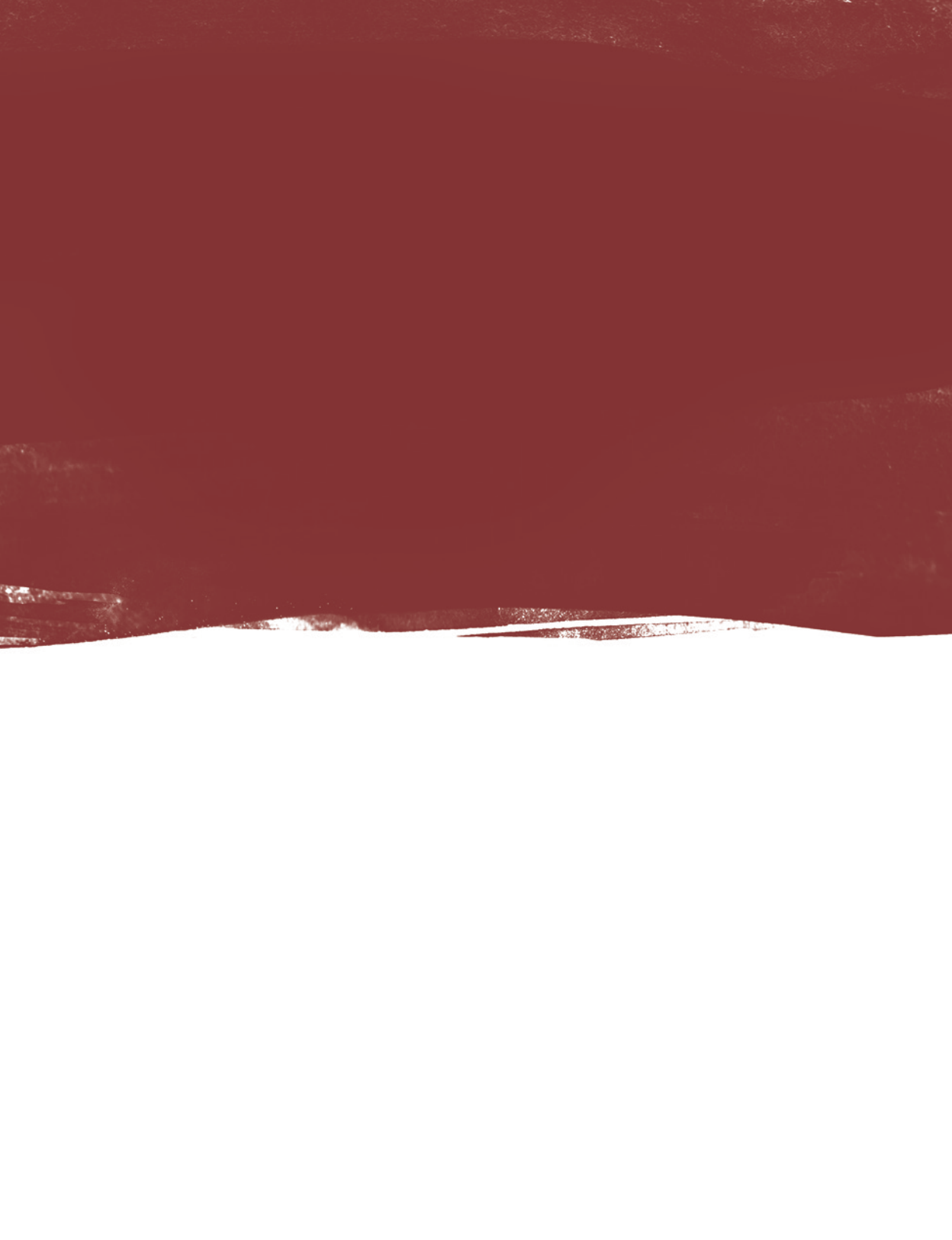
# Una mirada estratégica a la cadena de valor

Javier Eduardo Vega Martínez  
Nefalí Parga Montoya  
*Coordinadores*





# Una mirada estratégica a la cadena de valor



# Una mirada estratégica a la cadena de valor

Javier Eduardo Vega Martínez  
Neftalí Parga Montoya  
*Coordinadores*



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

# Una mirada estratégica a la cadena de valor

Primera edición 2021

D.R. © Universidad Autónoma de Aguascalientes  
Av. Universidad 940, Ciudad Universitaria,  
Aguascalientes, Ags., C.P. 20100  
<https://editorial.uaa.mx/>

© Javier Eduardo Vega Martínez  
Neftalí Parga Montoya  
*Coordinadores*

© Javier Eduardo Vega Martínez  
María del Carmen Martínez Serna  
María del Carmen Bautista Sánchez  
Neftalí Parga Montoya  
Samantha Gabriela Cárdenas Patrón  
Carlos Eduardo Romo Bacco  
Miguel Ángel Montalvo Vivanco  
Héctor Abraham Cortés Palacios  
Héctor Cuevas Vargas  
Jorge Abraham Carreón Fuentes  
Miguel Alejandro García Vidales  
Rocío Montserrat Campos García  
Salomón Montejano García  
Rosa Mayela Mendoza Esparza  
Rebeca Hernández Torres

ISBN 978-607-8834-01-3

Hecho en México  
*Made in Mexico*

# Índice

<b>Prólogo</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Los agronegocios y su orientación al aprendizaje</b>	<b>13</b>
<i>Javier Eduardo Vega Martínez</i>	
<i>María del Carmen Martínez Serna</i>	
<i>María del Carmen Bautista Sánchez</i>	
<b>Capítulo 2</b>	
<b>¿Es la orientación emprendedora el origen de la adopción al marketing digital?</b>	<b>33</b>
<i>Nestali Parga Montoya</i>	
<i>Samantha Gabriela Cárdenas Patrón</i>	
<i>Carlos Eduardo Romo Bacco</i>	
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Estrategias competitivas del marketing en las empresas</b>	<b>51</b>
<i>Miguel Ángel Montalvo Vivanco</i>	
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Decisiones de inversión: Estudio empírico en las PYMES manufactureras de Aguascalientes</b>	<b>69</b>
<i>Héctor Abraham Cortés Palacios</i>	
<i>Héctor Cuevas Vargas</i>	

**Capítulo 5**  
**Una visión en los agronegocios**  
**y su orientación al mercado** **81**

*María del Carmen Martínez Serna*  
*Javier Eduardo Vega Martínez*  
*María del Carmen Bautista Sánchez*

**Capítulo 6**  
**Las prácticas de logística inversa como estrategia**  
**para lograr un desempeño logístico óptimo**  
**en la gestión de la cadena de suministro de empresas**  
**manufactureras del estado de Aguascalientes** **99**

*Jorge Abraham Carreón Fuentes*  
*Miguel Alejandro García Vidales*  
*Rocío Montserrat Campos García*  
*Salomón Montejano García*

**Capítulo 7**  
**Enfoques de la empresa familiar tipo clúster**  
**como factor del desarrollo regional**  
**en la agroindustria** **119**

*Rosa Mayela Mendoza Esparza*  
*Rebeca Hernández Torres*



# Prólogo

Sin duda, en la actualidad, derivado de la globalización y el comercio electrónico, tanto los países como sus empresas se enfrentan a un gran reto: lograr aumentar su nivel de competitividad. Es por ello que se ha buscado constantemente el desarrollo de estrategias tanto a nivel macroeconómico como desde la perspectiva interna de las organizaciones para lograrlo y destacarse en los mercados. A principios de 2020, el mundo afrontó una de las crisis de salud pública más grandes de la historia moderna, causando estragos en la economía a nivel global en la gran mayoría de los sectores económicos, esto en parte por paros en diferentes industrias, reducciones significativas de personal activo, mercados inactivos, entre otros aspectos.

Lo mencionado anteriormente, a causa de una de las restricciones marcadas por los gobiernos a nivel global, el llamado distanciamiento social, que marca una distancia mínima entre

las personas para disminuir el riesgo de un contagio masivo, llevó a muchas industrias catalogadas como no esenciales a no poder trabajar a su nivel normal de producción; el mismo caso se dio en algunos comercios catalogados de la misma manera, inclusive, esta situación llevó a la necesidad del paro total de actividades y cierre de empresas.

Con referente a esta llamada “nueva normalidad”, el dinamismo del mercado ha sufrido diversos cambios relacionados con sus niveles y tipos de consumo como la distribución, posicionamiento digital, y demás factores. Este nuevo contexto ha llevado a cambios estratégicos en las organizaciones, es por ello que este libro pretende brindar información sobre diferentes posturas estratégicas que pudieran impactar positivamente a las PYMES, todo en aras de una búsqueda de mejorar su competitividad y desempeño.

En el primer capítulo, Javier Eduardo Vega Martínez, María del Carmen Martínez Serna y María del Carmen Bautista Sánchez, describen el impacto del COVID-19 en los agronegocios, analizando la importancia y la fortaleza de este sector ante la pandemia; de igual manera, se evalúa el impacto que tiene el aprendizaje visto como estrategia empresarial en el desempeño de los agronegocios, por lo que este análisis brinda evidencia sobre el impacto positivo de estrategias enfocadas al desarrollo de capacidades internas en las empresas.

En el segundo capítulo, Neftalí Parga Montoya, Samantha Gabriela Cárdenas Patrón y Carlos Eduardo Romo Bacco, además de analizar la importancia del sector agroalimentario, describen algunos retos del sector y las acciones con las cuales los enfrentaron, como lo fueron las de digitalización y de marketing digital, por lo que se analiza el papel de una orientación emprendedora como detonante o antecesor a estas acciones que permitieron la supervivencia de muchas empresas.

En el tercer capítulo, Miguel Ángel Montalvo Vivanco, con el objetivo de brindar al lector un panorama más amplio acerca de las principales estrategias de marketing analiza diferentes casos prácticos en donde fueron aplicadas con éxito, otorgando una ventaja competitiva a las industrias en cuestión y un mejor posicionamiento en sus mercados de desempeño, lo que puede facilitar la toma de decisiones acerca de la estrategia competitiva a seguir en diferentes contextos empresariales.

El cuarto capítulo de autoría de Héctor Abraham Cortés Palacios y Héctor Cuevas Vargas, se analiza el papel que tiene la estructura del capital, el nivel de endeudamiento, su proveniencia en las PYMES y el posible impacto en el desem-

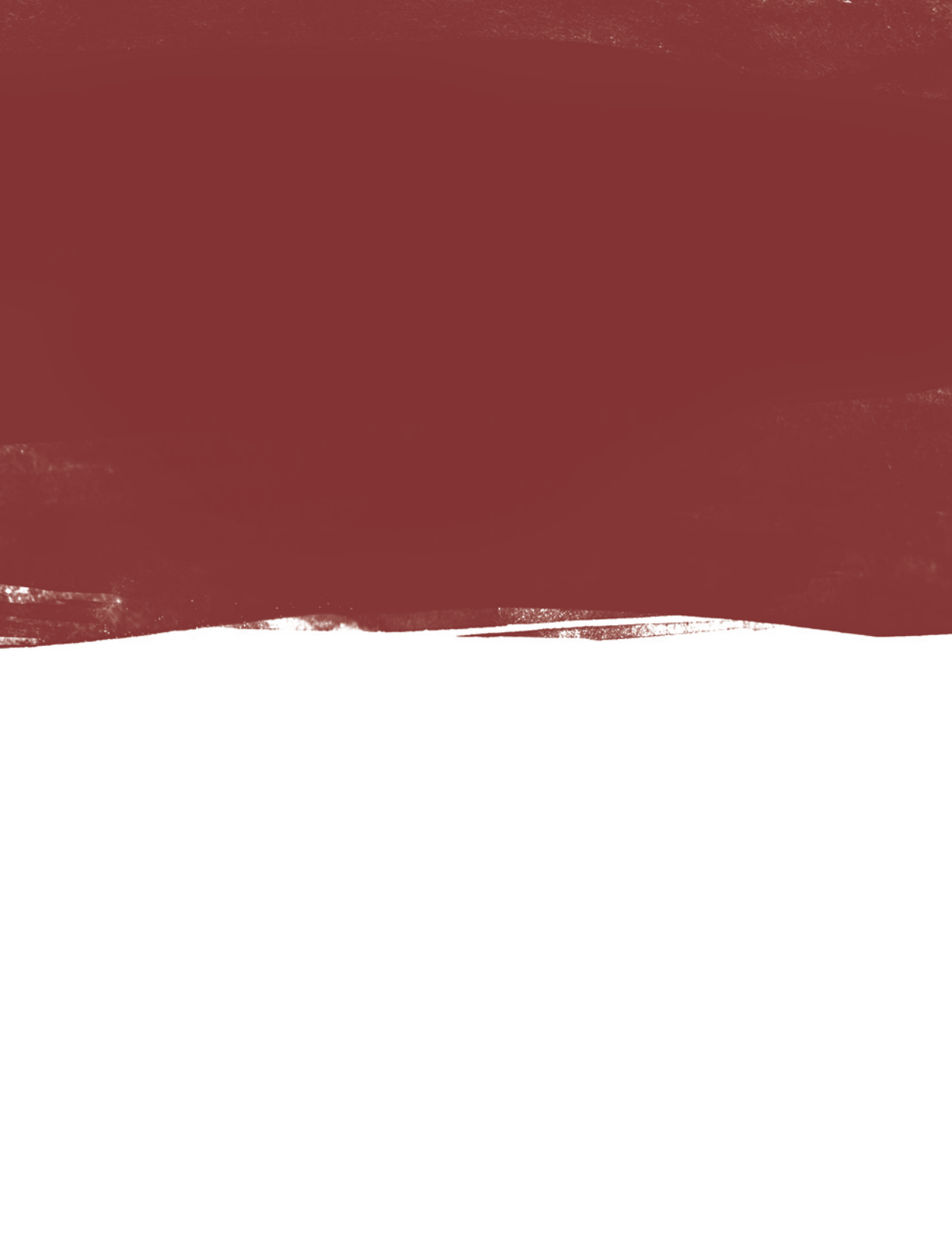
peño de las empresas, desde esta perspectiva financiera se proponen posibles posicionamientos estratégicos para lograr mejorar la rentabilidad empresarial.

Asimismo, en el capítulo número cinco, María del Carmen Martínez Serna, Javier Eduardo Vega Martínez y María del Carmen Bautista Sánchez, analizan la orientación al mercado como otra estrategia interna y grado de aplicación e impacto en los agronegocios, lo que destaca la importancia del mercado interno en este tipo de organizaciones, tomando en cuenta las acciones estratégicas que deriven de él, lo que marca una pauta en la gestión de los recursos humanos en las nuevas dinámicas de mercado.

En el capítulo seis, Jorge Abraham Carreón Fuentes, Miguel Alejandro García Vidales, Rocío Montserrat Campos García y Salomón Montejano García, destacan la importancia de la logística inversa como estrategia empresarial, no sólo de impacto positivo en las organizaciones y su nivel de competitividad, sino también, desde una arista de desarrollo sustentable en donde se busca que los objetivos de producción y consumo sean sostenibles mediante una economía circular, mitigando aspectos como los retornos derivados del uso constante del comercio electrónico o la escasez de materia prima.

Por último, en el capítulo siete, Rosa Mayela Mendoza Esparza y Rebecca Hernández Torres, brindan al lector información acerca de la importancia que tienen las empresas agroindustriales familiares en el desarrollo regional, vinculándose en gran medida con *stakeholders* estratégicos que logren funcionar con una estructura de clúster.

En este contexto de la llamada “nueva normalidad”, se presenta este libro que analiza detalladamente estrategias para la mejora de la competitividad y el rendimiento empresarial, en donde, mediante diferentes ángulos, estudia problemáticas actuales de las empresas y brinda al lector información de carácter estratégico para la toma de decisiones empresariales.



# Capítulo 1

## Los agronegocios y su orientación al aprendizaje organizacional

*Javier Eduardo Vega Martínez<sup>1</sup>*  
*María del Carmen Martínez Serna<sup>2</sup>*  
*María del Carmen Bautista Sánchez<sup>2</sup>*

### Introducción

Actualmente, los agronegocios forman una parte importante dentro del desarrollo social y económico de los países; el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) define los agronegocios como un sistema en donde de manera integrada, los procesos se relacionan con la producción primaria, el procesamiento y también la transformación, aunque también contempla los servicios tanto públicos como privados relacionados con el sector agroalimentario que permiten que las empresas del sector se desempeñen adecuadamente.

---

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales.

2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas.

Asimismo, Caballero-García y Santoyo-Cortés (2019) entienden a los agronegocios como el cúmulo de actividades que se relacionan con la recolección, producción, acondicionamiento, distribución y comercialización de todos los productos que provienen del campo, considerando tanto los productos de consumo directo por los consumidores como los productos que han sufrido un grado de transformación.

Como se observa en los párrafos anteriores, las definiciones son similares en un punto de vista en que ven a los agronegocios como un conjunto de actividades en donde intervienen todos los procesos dentro de las cadenas de valor agroalimentarias (producción, almacenamiento, distribución y comercialización).

En el año 2020, la economía de diversos países fue seriamente afectada por la pandemia causada por el COVID-19, pero, en México, a pesar de que sufrió el mismo impacto en muchos sectores de su economía, según la SAGARPA-SIAP (2020) el Producto Interno Bruto (PIB) nacional tuvo una pérdida de 1.4% respecto a las cifras de 2019. Aunque, para este mismo periodo en el 2020, respecto a 2019, el sector primario en México mostró un alza de 1.4%, mientras que la industria de alimentos, bebidas y tabaco tuvo un incremento de 2.4%.

En México, la agricultura ha ido modernizándose con el paso del tiempo, logrando estar mejor integrada con diferentes sectores de la economía del país, viéndose en actividades como la compra de insumos intermedios o, por ejemplo, la venta de materias primas a diferentes industrias y cadenas de valor, aumentando así el nivel de eslabonamiento de la industria. En 2016, las actividades primarias representaron 3.6% del Producto Interno Bruto con un valor de 703,880 millones de pesos, mientras que, la agroindustria alcanzó la cifra de 946 millones, 560 millones de pesos que representaron 4.8% del PIB, por lo que en conjunto el sector agroalimentario representó un aporte de 8.5% al PIB en México (SAGARPA-SIAP, 2020).

En esta investigación se presentará una visión de la orientación estratégica que tienen los agronegocios en tres estados (Aguascalientes, Guanajuato y Guadalajara) de la República mexicana con importante actividad en este sector como lo es el aprendizaje organizacional.

## Revisión de la literatura

El concepto del aprendizaje organizacional ha sido de gran interés para los estudiosos de la gestión de las organizaciones y su análisis se ha llevado a cabo desde distintas perspectivas. Entre los principales autores en la literatura sobre el concepto de aprendizaje organizacional están Argyris y Schon en 1974 y 1978, quienes establecen los fundamentos que han servido como base a otros autores para sus investigaciones.

Algunos autores señalan que el conocimiento sólo puede desarrollarse a través de la acción misma de los diferentes individuos de la organización (Argyris y Shon, 1978; Cook y Brown, 1999). Autores como Levitt y March (1988) indican que el conocimiento puede ser desde el punto de vista de las experiencias, el cual es generado a partir del uso adecuado de información.

Por otro lado, el aprendizaje en las organizaciones se considera como una capacidad activa que en ambientes dinámicos es utilizada para obtener ventajas competitivas (Villagrasa, Jiménez y Hernández, 2015). Para ambientes cambiantes una orientación estratégica de aprendizaje les permitirá desarrollar nuevos conocimientos, además de lograr comportamientos en su recurso humano para la mejora del desempeño (Zayed y Alawad, 2013). Tanto la orientación al aprendizaje como las conductas de obtención de conocimiento juegan un papel central en el fomento de su creatividad (Khedhaouria, Montani y Thurik, 2017), es decir implica un cambio cognitivo y de comportamiento siendo considerado no como una elección sino como una demanda dentro de las organizaciones (Tran, Nguyen y Nguyen, 2018).

Los empleados dentro de una empresa donde existe una orientación al aprendizaje que se disemina, tendrán recursos cognitivos suficientes y una mejora actitudinal para transformar el conflicto en ideas creativas (De Clercq, Mohammad Rahman y Belausteguigoitia, 2017), además estarán más dispuestos a adquirir nuevas habilidades y experimentar nuevas formas en la solución de problemas (Chow y Gong, 2019).

La aportación de Valencia-Rodríguez (2015: 299) explica que “El aprendizaje organizacional es un proceso como respuesta a los cambios del entorno, el resultado de una repetición y mejora de acciones, la adquisición de nuevos conocimientos y el cambio en las estructuras de actuación individual y colectiva”.

El aprendizaje ayuda en el desarrollo sostenible y los cambios positivos dentro de la organización para asegurar la ventaja competitiva (Banerjee,

Gupta y Bates, 2017), ya que, ocurre a través de la interacción de la organización con el entorno (Fernández-Mesa, Alegre-Vidal y Chiva-Gómez, 2012), además de extender sus límites a fuentes externas e internas para identificar y comprender nuevos conocimientos (Kumar, Jabarzadeh, Jeihouni y Garza-Reyes, 2020), siendo la innovación abierta necesaria si desean promover sus procesos de aprendizaje y tener un desempeño satisfactorio (Chesbrough y Bogers, 2014), aparte de hacer una transformación a modelos innovadores (Dicle y Köse, 2014).

Es de esperar, entonces, que los niveles de aprendizaje individual, en equipo y organizacional impacten en el conocimiento y desempeño financiero de la empresa (Bhaskar y Mishra, 2017). Las prácticas de aprendizaje individual implican actividades de aprendizaje basadas en proyectos individuales y autoaprendizaje (Sung y Choi, 2014). A nivel grupal el aprendizaje se refleja en dinámicas de grupo y desarrollo de entendimiento compartido (Pérez y Cortés, 2009); en este sentido, se enfocan en el intercambio de conocimientos y la formación cruzada entre los empleados (Sung y Choi, 2014). A nivel organizacional incluye sistemas de toda la organización que fomentan la transferencia y generación de conocimiento entre los miembros, así como la estructura, estrategia, procedimientos y cultura de la empresa (Sung y Choi, 2014). El aprendizaje a nivel organizacional tiene la capacidad de expandirse a medida que evolucionan nuevos patrones de pensamiento y las personas aprenden a ver los asuntos de forma íntegra (Tajeddini, 2016).

El proceso de aprendizaje organizacional incluye actividades como la capacitación, el trabajo en equipo, el aprendizaje electrónico, la rotación laboral, la planificación profesional, entre otras (Tamayo-Torres, Gutiérrez-Gutiérrez, Llorens-Montes y Martínez-López, 2016). Por su parte, La capacitación promueve el aprendizaje ya que se comparte experiencia y nuevo conocimiento (Aragón, Jiménez y Valle, 2014).

El concepto de aprendizaje en una organización está dado por diferentes procesos que para Hubber, (1991) son, la adquisición de conocimiento de los integrantes de la organización, la posterior distribución del mismo y su interpretación, y por último agrega la memoria por parte de la organización.

Garvin (1993) explica que, posterior a la primera fase que es en donde se adquiere el conocimiento, este mismo tiene que ser distribuido a través de los integrantes de la organización, aunque esta acción puede ser intencionada o



no, por lo que se promueve el aprendizaje en la empresa ya sea de nuevo conocimiento o la comprensión del mismo.

Para Hubber (1991: 102) la interpretación de información es “el proceso a través del cual se confiere la información, es decir, el proceso de traducción de hechos y desarrollo de esquemas conceptuales compartidos”. Por último, se localiza la memoria organizativa que para Calderón y Araujo (2015) el concepto refiere a los mecanismos por los cuales las empresas les permiten a los diversos usuarios, ya sean internos o externos poder acceder y hacer uso del conocimiento generado previamente.

En cuanto a la forma en que ocurre el aprendizaje en las organizaciones sucede de dos maneras (Chung, Yang y Huang, 2015), la primera es el aprendizaje de explotación el cual se refiere al “refinamiento y extensión de las competencias, tecnologías y paradigmas existentes” (March, 1991: 85). El aprendizaje de exploración describe la adquisición y el aprendizaje de información, éste recae en la experimentación con nuevas alternativas (Chung *et al.*, 2015).

Existe, además, la perspectiva de aprendizaje organizacional que aborda Sinkula, Baker y Noordewier, (1997), la cual establecen los autores que se conforma este constructo en tres componentes, el compromiso de aprender, una visión compartida y una mentalidad abierta. A continuación, se definen dichos elementos, los cuales son importantes ya que sobre estos elementos es sobre los que haremos los análisis descriptivos de los agronegocios en este capítulo.

El compromiso con el aprendizaje en la empresa refiere al grado con el que la empresa realiza acciones con las que se fomenta la cultura de aprender entre los integrantes de la organización (Sinkula *et al.*, 1997); lo anterior genera que los empleados estén dispuestos a romper paradigmas e identificar nuevas oportunidades y soluciones en mercados inciertos, lo que resulta de gran importancia para la toma de decisiones con base en la inteligencia de mercados y así lograr obtener ventajas competitivas en mercados turbulentos (Wang y Wei, 2005).

El compromiso con el aprendizaje se asocia con una orientación de carácter estratégico en donde las acciones se caracterizan por ser a largo plazo (Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002) y pueden llegar a representar una condición necesaria para acciones relevantes (Wolff, Pett y Ring, 2015).

La visión compartida para Asiedu, Abdul y Baroson (2021) se puede ver como la implementación de un enfoque basado en la búsqueda del cumplimiento de objetivos, en donde se fomenta la participación de todos los

integrantes de la organización con miras al crecimiento, promoción, difusión y ejecución de la estrategia de la empresa. Además, el enfoque ayuda a que los integrantes puedan participar en el intercambio de recursos y la adquisición de experiencias.

La mentalidad abierta es el grado de apertura organizacional, es decir, qué tanto están dispuestas a cuestionar las rutinas y supuestos que comprenden los modelos mentales y que impulsan el pensamiento y la acción (Senge, 1990). Para comprender la naturaleza de la mentalidad abierta, se entiende el compromiso como “hacer espacio” para nuevas ideas en el “espacio cognitivo” de un individuo, y “considerarlas seriamente” (Kwong, 2016). La mentalidad abierta “requiere de la autonomía y la flexibilidad en el empleo para producir ideas revolucionarias” (Wang y Wei, 2005: 1164). Según Chenuos y Maru (2015), son las empresas las cuales deben apoyar una cultura de mentalidad abierta, ya que mejora la innovación de la empresa.

En relación a la mejora del aprendizaje organizacional Al Idrus, Ahmar y Abdussakir (2018) sugieren que es posible mediante: a) La capacitación a los empleados en función de la descripción del trabajo; b) la coordinación gerencial; c) mostrando acciones receptivas e innovadoras a la demanda del cliente; y d) los resultados del aprendizaje para lograr el mejor resultado.

Por otro lado, Beyene, Shi y Wu (2016) argumentan que la orientación de aprendizaje de una organización influye positivamente en el desempeño del proyecto y el desempeño comercial de su proceso de innovación. En el mismo orden de ideas, Altinay, Madanoglu, De Vita, Arasli y Ekinici (2016) mencionan que la orientación emprendedora y el crecimiento de las PYME podrían ser estimulados y facilitados mediante la adquisición y explotación de conocimiento a través de varios mecanismos y canales de aprendizaje en las PYME.

La capacidad de aprendizaje desempeña un papel importante como herramienta estratégica en la gestión moderna, su objetivo es lograr una ventaja competitiva con un mejor rendimiento y una estabilidad en la organización (Nafei, 2018).

## Metodología

Para obtener la información de la situación actual en cuanto al aprendizaje organizacional en los agronegocios de la zona Bajío del territorio mexicano, se realizó un cuestionario aplicado a los directivos de las PYMES.

Se llevó a cabo una encuesta, la cual se conformó en dos bloques. En el primero se abordan datos generales de las empresas y del respondiente clave y el segundo de la orientación al aprendizaje de las PYMES con sus respectivos reactivos, los cuales se determinaron de la siguiente manera:

1. La primera parte del instrumento de medición aplicado incluyó los datos generales como nombre comercial, datos geográficos y tendencias de crecimiento o decremento en número de empleados en los últimos dos años, así como la antigüedad de la empresa, el sector al que pertenecen y si se clasifica como empresa familiar o no familiar. En los datos del respondiente clave se incluyeron género, edad del gerente, antigüedad del gerente de la empresa y la formación del gerente o propietario
2. En el segundo bloque se incluyen las preguntas sobre el constructo del aprendizaje organizacional, la escala Likert de cinco puntos (1 nada importante a 5 muy importante) se compone por tres dimensiones propuestas y las cuales se adaptaron de Sinkula, Baker y Noordewier, (1997) con un total de 18 ítems, la misma está validada y es utilizada a nivel nacional e internacional con muy buena confiabilidad y validez.

Se obtuvo la población de PYMES de agronegocios de cada uno de los estados participantes en el estudio –Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato– de la base de datos de DENE 2018 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en los que se seleccionaron las siguientes clasificaciones: Industria alimenticia (sector primario y secundario), Industria de la bebida y tabaco, industria de calzado e industria agroquímica. Por lo que se encontraron un total de 4891 empresas localizadas en Jalisco (Guadalajara, San Juan de los Lagos, Lagos de Moreno, Tlaquepaque, Zapopan, Tonalá y Tepatitlán), en Guanajuato (Salamanca, León, Silao, Irapuato y Guanajuato) que representaron a la población de estudio.

De acuerdo con este número de empresas en la muestra se identificó una cantidad proporcional de encuestas de acuerdo con el número de PYMES participantes en cada estado, correspondiendo 29% al Estado de Aguascalientes lo que equivale a 73 encuestas, 28% al estado de Jalisco lo que equivale a 70

encuestas y 44% al estado de Guanajuato lo que equivale a 110 encuestas. Sin embargo, la participación fue mayor, con 110 encuestas de Aguascalientes, 96 de Jalisco y 141 de Guanajuato dando un total de 347 PYMES de agronegocios de los que se obtuvo información.

Para la medición de las variables se aplicó un instrumento tipo encuesta estructurada a los directivos o dueños de las empresas que representaron el objeto de estudio.

Para los análisis descriptivos se obtuvieron las medias y se desarrolló un análisis de la varianza de un factor (ANOVA) con el fin de presentar un resumen de la opinión de los directivos de las PYMES de Agronegocios de los diferentes estados de la república que fueron encuestados y conocer las diferencias que existen en cada uno de ellos en cuanto a sus niveles de aprendizaje organizacional. Además de si existen diferencias significativas entre las empresas familiares o no familiares en cada una de las dimensiones de aprendizaje organizacional.

## Resultados

En las siguientes tablas, se presenta la situación media de la empresa respecto a las dimensiones que conforman el constructo de aprendizaje organizacional según la escala desarrollada por Baker y Sinkula (1999). Además, se presenta la diferencia en los resultados entre los mismos conceptos en cada uno de los estados.

**Tabla 1**

Situación de la empresa respecto al Compromiso con el Aprendizaje según el estado

Variables	Aguascalientes	Jalisco	Guanajuato	Sig.
COA 1: “Los ejecutivos básicamente están de acuerdo que nuestra habilidad en la empresa para “aprender” es la clave de nuestra ventaja competitiva”.	4.02	4.01	4.23	*
COA 2: “Los valores básicos de la empresa incluyen “aprender” como clave para mejorar”.	3.98	3.94	4.06	
COA 3: “El sentido aquí respecto a que el empleado aprenda, es que es una inversión, no un gasto”.	3.55	3.57	3.87	

VARIABLES	AGUASCALIENTES	JALISCO	GUANAJUATO	SIG.
COA 4: "Aprender en mi organización es visto como producto clave necesario para garantizar la supervivencia organizacional".	3.23	3.64	3.89	***
COA 5: "Nuestra cultura es que el aprendizaje del empleado no es una alta prioridad".	3.30	3.69	3.17	**
COA 6: "El juicio colectivo en esta empresa es que una vez que suspendamos el aprendizaje, se pone en peligro nuestro futuro".	3.51	3.73	3.86	*

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia a partir de Baker y Sinkula (1999).

Respecto a los resultados de las empresas en los estados de la República mexicana que se examinaron en la tabla 1, se indica que existe una diferencia significativa muy alta entre ellos en la variable como la COA 4, siendo más importante en el estado de Guanajuato con una media de 3.89, le sigue el estado de Jalisco con una media de 3.64 y, por último, en el estado de Aguascalientes con una media de 3.23. La segunda variable donde se identifica una diferencia significativa alta entre los estados es en la de COA 5, siendo en el estado de Jalisco con una media de 3.69, en el de Aguascalientes con una media de 3.30 y Guanajuato con una media de 3.17. Por último, con una diferencia significativa menor la variable COA 6, ocupa el tercer lugar de las variables más significativas con una media de 3.86 en el estado de Guanajuato, 3.73 en Jalisco y 3.51 en Aguascalientes, así como la variable COA 1.

**Tabla 2**

Situación de la empresa respecto a la Visión Compartida según el estado

VARIABLES	AGUASCALIENTES	JALISCO	GUANAJUATO	SIG.
VIC 1: "Hay un concepto bien expresado de quiénes somos y dónde estamos como empresa".	3.65	3.61	3.61	***
VIC 2: "Hay un total acuerdo sobre nuestra visión de la empresa entre todos los niveles, funciones y divisiones".	3.71	3.61	3.61	**

VARIABLES	AGUASCALIENTES	JALISCO	GUANAJUATO	SIG.
VIC 3: “Todos los empleados están comprometidos con los objetivos de esta empresa”.	3.48	3.50	3.87	**
VIC 4: “Los empleados se visualizarán a ellos mismos como socios o compañeros en la definición de la dirección de empresas”.	3.34	3.53	3.75	**
VIC 5: “Los jefes superiores creen en compartir su visión de la empresa con los empleados de niveles más bajos”.	3.29	3.51	3.85	***
VIC 6: “Nosotros no tenemos una visión bien definida para la totalidad de la empresa”.	3.37	3.64	3.64	

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia a partir de Baker y Sinkula (1999).

Respecto a los estados de las empresas analizadas en México, la tabla 2 indica que la variable con un nivel de significancia menor a 1% respecto a la visión compartida en las empresas es la variable VIC 5, en el estado de Guanajuato con un nivel de 3.85, en Jalisco de 3.51 y en Aguascalientes de 3.29. La segunda variable que presentó un impacto con mayor significancia entre los estados es la variable VIC 1. En este caso, Aguascalientes fue el estado con una media 3.65 mayor respecto a Guanajuato y Jalisco, los que registraron una media de 3.61. También se identificaron diferencias significativas, pero menor con 0.001 las variables de visión compartida entre las empresas de los estados analizados con relación a la variable VIC 2, siendo Aguascalientes el que alcanzó la media más alta de 3.71 y Jalisco y Guanajuato menores con 3.61. En la variable VIC 3, Guanajuato tuvo una media más alta con 3.87, siguiéndole Jalisco con 3.50 y por último las empresas de Aguascalientes con 3.48. En la variable VIC 4, nuevamente Guanajuato se identifica con una mayor media de 3.75, siguiéndole Jalisco con 3.51 y con la media más baja Aguascalientes con 3.34.

**Tabla 3**  
Situación de la empresa respecto a la Mentalidad Abierta según el estado

Variablen	Aguascalientes	Jalisco	Guanajuato	Sig.
MEA 1: “En esta organización no tenemos miedo de reflejar críticamente los supuestos compartidos que tenemos acerca de la forma en que conducimos el negocio”.	3.44	3.88	3.96	***
MEA 2: “Los jefes en esta empresa no permiten que su “visión” de la cosa sea cuestionada”.	3.43	3.84	3.68	*
MEA 3: “Nuestra empresa pone en un valor muy alto una “mentalidad abierta”.	3.35	3.51	3.55	
MEA 4: “Los jefes en esta empresa motivan a los empleados a “pensar más allá de lo establecido”.	3.22	3.64	3.89	***
MEA 5: “En esta organización el énfasis en la innovación constante no es parte de nuestra cultura empresarial”.	3.18	3.64	3.65	**
MEA 6: “Las ideas originales son altamente valoradas en esta organización”.	3.54	3.67	4.02	***

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia a partir de Baker y Sinkula (1999).

Respecto a los estados de la muestra analizada, la tabla 3 indica que existe diferencia significativa con la media más alta respecto a los estados encuestados se obtiene de Guanajuato y Jalisco con 3.96 y 3.88 respectivamente en la variable MEA 1. En segundo lugar, se encuentra la variable MEA 4, con una media de 3.89 en Guanajuato, 3.64 en Jalisco y 3.22 en Aguascalientes. Por último, la variable MEA 6, con 4.02 Guanajuato tiene la media más alta del grupo, luego, le sigue Jalisco con 3.67 de media y al final, Aguascalientes, con 3.54 de media.

**Tabla 4**

Situación de la empresa respecto al compromiso al aprendizaje según el tipo de organización

Variables	Familiares	No familiares	Sig.
COA 1: “Los ejecutivos básicamente están de acuerdo en que nuestra habilidad en la empresa para “aprender” es la clave de nuestra ventaja competitiva”.	4.03	4.28	
COA 2: “Los valores básicos de la empresa incluyen “aprender como clave para mejorar”.	3.91	4.20	**
COA 3: “El sentido aquí respecto a que el empleado aprenda, es que es una inversión no un gasto”.	3.62	3.86	
COA 4: “Aprender en mi organización es visto como producto clave necesario para garantizar la supervivencia organizacional.”	3.57	3.70	
COA 5: “Nuestra cultura es que el aprendizaje del empleado no es una alta prioridad.”	3.34	3.38	
COA 6: “El juicio colectivo en esta empresa es que una vez que suspendamos el aprendizaje, se pone en peligro nuestro futuro.”	3.73	3.67	

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia a partir de Baker y Sinkula (1999).

Según el tipo de organización se identificaron diferencias significativas en las empresas de los estados analizados. En la tabla 4 se observan las variables del compromiso al aprendizaje, la variable COA 2 con diferencia significativa indica que es de mayor importancia para las empresas que no tienen una estructura familiar (4.20) que para las que tienen una estructura familiar (3.91). El resto de las variables presentan el mismo grado de importancia independientemente del tipo de organización, ya que no se encontraron diferencias significativas entre las empresas de los tres estados.



**Tabla 5**

Situación de la empresa respecto la visión compartida según el tipo de organización

Variables	Familiares	No familiares	Sig.
VIC 1: "Hay un concepto bien expresado de quiénes somos y dónde estamos como empresa".	3.81	3.94	
VIC 2: "Hay un total acuerdo sobre nuestra visión de la empresa entre todos los niveles, funciones y divisiones".	3.79	3.87	
VIC 3: "Todos los empleados están comprometidos con los objetivos de esta empresa".	3.63	3.68	
VIC 4: "Los empleados se visualizarán a ellos mismos como socios o compañeros en la definición de la dirección de empresas".	3.54	3.60	
VIC 5: "Los jefes superiores creen en compartir su visión de la empresa con los empleados de niveles más bajos".	3.55	3.64	
VIC 6: "Nosotros no tenemos una visión bien definida para la totalidad de la empresa".	3.35	3.70	**

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia a partir de Baker y Sinkula (1999).

En la tabla 5 se observa que respecto al tipo de organización familiar o no familiar donde las empresas muestran una diferencia significativa sobre una visión compartida para la totalidad de la empresa, la variable VIC 6 obtuvo diferencias significativas en la media más alta en las empresas de estructura no familiar con 3.70 y de 3.35 en las empresas con estructura familiar. El resto de las variables tienen la misma influencia sobre los dos tipos de empresas, presentando medias más altas en la variable VIC 1, en donde las empresas que manifiestan estar de acuerdo son las empresas no familiares con media de 3.94 y las familiares con una media de 3.81.

**Tabla 6**

Situación media de la empresa respecto la mentalidad abierta según el tipo de organización

Variables	Familiares	No familiares	Sig.
MEA 1: “En esta organización no tenemos miedo de reflejar críticamente los supuestos compartidos que tenemos acerca de la forma en que conducimos el negocio”.	3.72	3.89	
MEA 2: “Los jefes en esta empresa no permiten que su “visión” de la cosa sea cuestionada.”	3.55	3.86	**
MEA 3: “Nuestra empresa pone en un valor muy alto una “mentalidad abierta”.	3.39	3.68	**
MEA 4: “Los jefes en esta empresa motivan a los empleados a “pensar más allá de lo establecido”.	3.55	3.74	
MEA 5: “En esta organización el énfasis en la innovación constante no es parte de nuestra cultura empresarial”.	3.40	3.72	***
MEA 6: “Las ideas originales son altamente valoradas en esta organización”.	3.70	3.93	

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia a partir de Baker y Sinkula (1999).

Con respecto a la tabla 6 se observa el tipo de organización donde las empresas muestran su situación con respecto a la mentalidad abierta. Puede observarse que hay una mayor diferencia significativa en las empresas no familiares que presentaron una media de 3.72 y las empresas con estructura familiar con 3.40 en relación con la variable MEA 5. Posteriormente, a esta variable con una significancia de 0.01 existe diferencia de una empresa sin una estructura familiar con una media de 3.86 y de una empresa familiar con 3.55, en relación con la variable MEA 2. Al igual que la anterior con el mismo nivel de diferencias la variable con una media menor es de una empresa no familiar con 3.68 y de la empresa familiar su media corresponde a 3.39 en proporción de la variable MEA 3. Por lo que se manifiesta que en las empresas no familiares el grado de importancia es mayor con relación a las familiares respecto a las variables presentadas. En relación con las demás variables analizadas en la dimensión de mentalidad abierta no se encontraron diferencias significativas entre las empresas familiares y no familiares.

## Conclusiones

En el concepto de Aprendizaje organizacional, en lo que se refiere a la dimensión del compromiso que tiene la alta gerencia con el aprendizaje continuo a lo largo y ancho de la organización, se encontró que sí existen diferencias significativas entre los estados especialmente en algunas variables donde se considera como un producto clave para el crecimiento de la organización, destacando Guanajuato con mayores niveles, enseguida Guadalajara y, por último, el estado de Aguascalientes. En la visión compartida destaca el estado de Aguascalientes con mayores niveles en sus índices en la identificación de la empresa en cuanto a quiénes son y dónde están, y el acuerdo de todos de la visión de la empresa, siguiendo en segundo lugar con los mismos niveles Guadalajara y Guanajuato. Por otro lado, sobresale con mayores índices en lo que corresponde al compromiso de los empleados y jefes con la misión Guadalajara en primer lugar, Guanajuato en segundo y en tercero Aguascalientes.

En cuanto al concepto de Mentalidad abierta obtienen mayores índices Guanajuato y Guadalajara quedando en último término Aguascalientes con índices más bajos y existiendo diferencias significativas identificadas. Se percibe en términos generales un mayor nivel de aprendizaje en variables clave en los estados de Guanajuato y Guadalajara en el sector de agronegocios que en Aguascalientes, si bien, Aguascalientes tiene buenos niveles en mantener en su gestión una visión compartida entre sus miembros, lo cual demuestra que comunican y tienen claros sus objetivos, es importante que incrementen sus niveles de mentalidad abierta hacia nuevas formas de gestión y dar paso a la innovación en todos sentidos, además de que resultaría imprescindible el compromiso de la alta gerencia en el aprendizaje.

Se encuentra, además, que las empresas no familiares tienen un mayor índice respecto a tomar como uno de los valores principales “el aprender” que las empresas familiares. En las empresas no familiares existe un mayor índice de la visión bien definida en la totalidad de la empresa que las empresas familiares. Por último, en las empresas no familiares se percibe en términos generales una mayor mentalidad abierta que en las empresas familiares. Estos resultados indican que en las empresas no familiares existen mayores niveles orientación estratégica hacia el aprendizaje dentro de la organización.

Es muy importante que las empresas familiares adopten una orientación al aprendizaje que les permita competir con el ambiente cambiante que tiene

el sector de agronegocios y, en general, la pequeña y mediana empresa; el permear este tipo de estrategias a lo largo de la organización les permitirá estar abiertos al cambio que es necesario cuando se tiene una forma habitual de trabajo de generación en generación, lo cual es característico en las empresas familiares, ello les permitirá desaprender las rutinas aprendidas por años y permitir al recurso humano aportar ideas que permitan constantemente la innovación necesaria para generar ventajas competitivas.

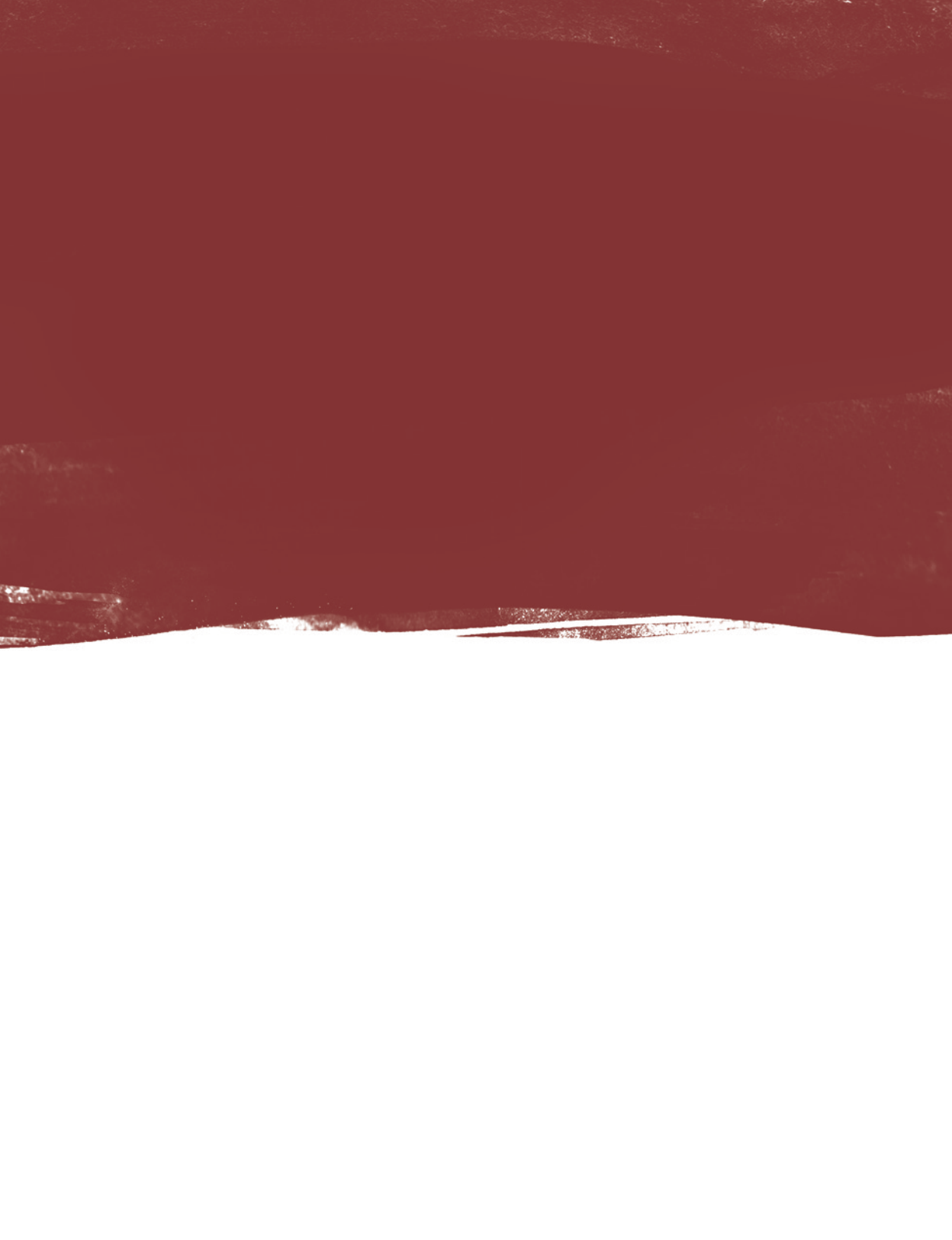
## Referencias

- Al Idrus, S., Ahmar, A.S., & Abdussakir. (2018). “The effect of organizational learning on market orientation moderated by job satisfaction”. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1475048.
- Altınay, L., Madanoğlu, M., De Vita, G., Araslı, H., & Ekinci, Y. (2016). “The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth”. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 871-891.
- Aragón, M. I. B., Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2014). “Training and performance: The mediating role of organizational learning”. *BRQ business research quarterly*, 17(3), 161-173.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Asiedu, I. W., Abdul, H. I. K., Baroson, A. B. (2021). “The effect of learning orientation on innovative service development and insurance firm performance”. *Academy of Marketing Studies Journal*. 22(2), 1-12.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999a). “Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance”. *Journal of market-focused management*, 4(1999), 295-308. doi:10.1023/A:1009830402395
- Banerjee, P., Gupta, R., & Bates, R. (2017). “Influence of organizational learning culture on knowledge worker’s motivation to transfer training: testing moderating effects of learning transfer climate”. *Current Psychology*, 36(3), 606-617.

- Beyene, K.T., Shi, C.S., & Wu, W.W. (2016). "Linking culture, organizational learning orientation and product innovation performance: The case of Ethiopian Manufacturing Firms". *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1), 88-101.
- Bhaskar, A.U., & Mishra, B. (2017). "Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance". *International Journal of Emerging Markets*, 12(3), 593-609.
- Caballero-García, M. A., & Santoyo-Cortés, V. H. (2019). *Agronegocios. Desafíos, estrategias y modelos de negocio*. México: Universidad Autónoma Chapingo, CIESTAAM.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. and Zhao, Y. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance". *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Calderon, D. Z. D. C., & Araujo, L. A. (2015). *Modelo de memoria organizacional para la gestión del conocimiento en las unidades de investigación de la Universidad de Los Andes*.
- Chenuos, N. K., & Maru, C. L. (2015). "Learning orientation and innovativeness of small and micro enterprises". *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 3(5), 1-10.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). *Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation*. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3-28.
- Chow, I.H. S., & Gong, Y. (2019). "Challenging Job Demands and Performance: The Role of Learning Orientation". *Journal of Organizational Psychology*, 19(2).
- Chung, H.F., Yang, Z., & Huang, P.H. (2015). "How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking". *Journal of Business Research*, 68(6), 1216-1224.
- Cook, S.D.N., & Brown, J.S. (1999). "Bridging epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing". *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- De Clercq, D., Mohammad Rahman, Z., & Belausteguigoitia, I. (2017). "Task conflict and employee creativity: The critical roles of learning orientation and goal congruence". *Human Resource Management*, 56(1), 93-109

- Dicle, Ü., & Köse, C. (2014). “The impact of organizational learning on corporate sustainability and strategy formulation with the moderating effect of industry type”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), 958-967.
- Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J., & Chiva-Gómez, R. (2012). “Orientación emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador”. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 157-170.
- Garvin, D. A. (1993). “Building a learning organization”. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Hubber, G. (1991). “Organizational learning: The contributing processes and the literatures”. *Organization Science*, 2(1991), 88-115.
- Khedhaouria, A., Montani, F., & Thurik, R. (2017). “Time pressure and team member creativity within R&D projects: The role of learning orientation and knowledge sourcing”. *International Journal of Project Management*, 35(6), 942-954.
- Kumar, V., Jabarzadeh, Y., Jeihouni, P., & Garza-Reyes, J.A. (2020). “Learning orientation and innovation performance: the mediating role of operations strategy and supply chain integration”. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(4), 457-474.
- Kwong, J. M. (2016). “Open-Mindedness as Engagement”. *The Southern Journal of Philosophy*, 54(1), 70-86.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). “Organizational learning”. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-340.
- March, J. G. (1991). “Exploration and exploitation in organizational learning”. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Nafei, A.W. (2018). “Organizational success as a mediating variable of the relationship between organizational learning and organizational excellence: A study on telecommunication sector in Egypt”. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 244-265.
- SAGARPA-SIAP. (2020). Comportamiento del PIB Agroalimentario al primer trimestre de 2020 (2019: I – 2020: I). Obtenido de Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/554179/Análisis\\_PIB\\_Trim\\_I\\_2020.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/554179/Análisis_PIB_Trim_I_2020.pdf)
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, España.

- Sinkula, J. M., Baker, W. E. and Noordewier, T. (1997). "A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Sung, S.Y., & J.N. Choi (2014). "Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations". *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393-412.
- Pérez, J. y Cortés, J. (2009). "Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje". *Revista Ciencias Estratégicas*. V 17(22). 251-271.
- Tajeddini, K. (2016). "Analyzing the influence of learning orientation and innovativeness on performance of public organizations: The case of Iran". *Journal of Management Development*, 35 (2), 134-153.
- Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., & Martínez-López, F. J. (2016). "Organizational learning and innovation as sources of strategic fit". *Industrial Management & Data Systems*, 116(8), 1445-1467.
- Tran, K., Nguyen, P., & Nguyen, L. (2018). "The Role of Financial Slack, Employee Creative Self-Efficacy and Learning Orientation in Innovation and Organizational Performance". *Administrative Sciences*, 8(4), 82.
- Valencia-Rodríguez, M. (2015). "Capacidades dinámicas, innovación de producto e aprendizaje organizacional en PYMES del sector cárnico". *Ingeniería industrial*, 36(3), 287-305.
- Villagrasa, A., Jiménez, M., & Hernández, J. (2015). *Implicaciones del aprendizaje organizacional en la pequeña y mediana empresa de Cacao-Sucre*. *Revista Negotium*, 11(31), 24-47.
- Wang, E.T.G., & Wei, H. (2005). "The importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: An example from Taiwanese software industry". *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(10), 1161-1177.
- Wolff, J., Pett, T. and Ring, J. (2015). "Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: an empirical analysis". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2(5), 709-730.
- Zayed, A., & Alawad, N. (2013). "The relationship between market, learning orientation, innovation and business performance of Egyptian SME's". *The Business and Management Review*, 8(5), 150-162.





# Capítulo 2

## ¿Es la orientación emprendedora el origen de la adopción al marketing digital?

*Nefalí Parga Montoya<sup>1</sup>*  
*Samantha Gabriela Cárdenas Patrón<sup>1</sup>*  
*Carlos Eduardo Romo Bacco<sup>1</sup>*

### Introducción

La emergencia COVID-19 representa para la sociedad una de las escenas más críticas que se han intentado resolver desde diferentes ámbitos. En el sector de los agronegocios, se lucha diariamente por las cadenas de suministro de alimentos (Sharma *et al.*, 2020); la seguridad alimentaria (Inegbedion, 2020); las condiciones de trabajo; y el comercio internacional, nacional y local. Con respecto a esto último, satisfacer las demandas de los mercados agroalimentarios durante la pandemia es una tarea extraordinaria. Diferentes modelos de negocio se implementaron para asegurar que las cadenas agroalimentarias estuvieran cubiertas; uno de ellos fue el recurrir al comercio electrónico

---

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales.

para mantener las medidas sanitarias para el distanciamiento y la contención del virus (Gao *et al.*, 2020). Los entornos comerciales han sido los más afectados; algunos han recurrido a utilizar otros medios para seguir satisfaciendo las demandas y no dejar de ser rentables a pesar de la crisis sanitaria (Guo *et al.*, 2020).

Vender o no en línea era una diatriba que exponía la situación de la industria; para hacer esto, la organización tenía que tener la capacidad de estar dispuesta a innovar, competir de otras formas y arriesgarse a comprender una nueva idea del agronegocio. Para la literatura, el COVID-19 es un antes y un después que dibujó el nuevo comportamiento de los que venden y los que compran (Gao *et al.*, 2020). En un periodo muy corto, el potencial comercial de las empresas tenía que cubrir la misma proporción de clientes desde el camino virtual. Las decisiones de marketing tuvieron que ser supeditadas en trabajo, costo y energía a pivotar el nuevo canal de difusión (Reardon *et al.*, 2021). De acuerdo con varios autores, una de las capacidades que contribuye a desarrollar la digitalización de las actividades de marketing es la orientación emprendedora (Herhausen *et al.*, 2020; Kull *et al.*, 2016; Schauerte *et al.*, 2021)

Cuando se cuenta con una postura emprendedora se reconocen, aprovechan y transforman las oportunidades en la comercialización de bienes y servicios (Ritala *et al.*, 2021). Sin embargo, aún se carece de la discusión teórica y empírica de la relación de ambas variables de estudio en el sector de los agronegocios. El cuestionamiento principal en este escenario es el siguiente: ¿Cuáles son las capacidades emprendedoras que un agronegocio tiene que tener para desarrollar la adopción al marketing digital?, sabiendo que esta habilidad fue necesaria para la comercialización en esta pandemia COVID-19. Por esta razón, el presente estudio tiene como objetivo determinar los efectos de la orientación emprendedora sobre la adopción al marketing digital. Se recolectó información de 93 agronegocios del estado de Aguascalientes para medir su orientación emprendedora y adopción del marketing digital. Se utilizó la técnica estadística de regresión lineal para determinar los efectos y su sumaron variables de control para observar el comportamiento de las mismas.

## Revisión de la literatura

### Teoría de recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades (TRC, *Resource-Based View* en inglés) es extensiva a la teoría de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 2008; Porter and Kramer, 2011), con una orientación hacia la generación de estrategias empresariales (Wernerfelt, 1995), aunque con fuertes influencias de la economía de la eficiencia de la “Escuela de Chicago” (Miller, 2019), la “Escuela Austriaca” (Foss and Ishikawa, 2007), y la economía organizacional (Nelson and Winter, 1985). Es uno de los enfoques importantes que los académicos usan para dar una aproximación del escenario que las empresas viven cada día desde una competitividad sostenible y renta económica (Burvill *et al.*, 2018; Penrose and Penrose, 2009). Se interpreta que las firmas se componen de recursos heterogéneos y no replicables, con el solo objetivo de desarrollar ventajas competitivas (Sameera, 2018).

Las ventajas competitivas deben ser alcanzadas a través de recursos que conforman capacidades y éstas se convierten en elementos de la empresa que son insustituibles, no imitables, valiosos y raros (Barney, 1991; Barney *et al.*, 2001). Las ventajas competitivas más conocidas en una empresa son derivaciones de procesos organizacionales (Varadarajan, 2020), innovaciones (Turulja and Bajgoric, 2016), redes de colaboración (Wills-Johnson, 2008), o capital intelectual (Campbell and Park, 2017). A continuación, se explica de manera particular por qué la aproximación de la TRC es la más adecuada para atender conceptual y prácticamente los retos que representan las variables de estudio.

### Orientación emprendedora

Dentro de la literatura de la TRC, la orientación emprendedora (OE) ha sido tratada como una capacidad única que configura recursos y habilidades para tomar decisiones de innovación, ser proactivos y asumir el riesgo (Al Mamun and Fazal, 2018). Por tanto, la OE es un activo intangible que se detona en una ventaja competitiva y, eventualmente, repercute en el desempeño de las empresas (Kiyabo and Isaga, 2020). Desde la conceptualización inicial de la OE, se ha considerado como un elemento esencial para definir la postura estratégica de una organización (Miller, 2011; Yin *et al.*, 2020). Los procesos de toma de

decisiones son materializados cuando se tiene una capacidad emprendedora mayor (De Oliveira *et al.*, 2016). En esta definición, el énfasis se enfoca al proceso de emprendimiento más que al mismo individuo; por tanto, el enfoque de la TRC corresponde teóricamente al campo de la investigación en cuestión.

Las acepciones de la OE tienen implícito el trabajo seminal de Miller (1983), quien definía los elementos determinantes del emprendimiento para las organizaciones con tres características principales: ser pioneros, innovadores y arriesgados. La contribución de Covin and Slevin (1989, 1991) fue desarrollar el constructo de la OE y colocar ante la variable la influencia de la hostilidad ambiental y sus efectos en el desempeño financiero. Actualmente, la OE es definida como la inclinación estratégica que tiene una organización a ser más innovadora, más dispuesta a competir y tomar riesgos para llevar a cabo la actividad empresarial (Su *et al.*, 2019). Cuando una firma tiene orientación emprendedora alta se desenvuelve mejor en los procesos de innovación (Barzola Iza and Domenico, 2020), la comercialización internacional (Mostafa *et al.*, 2005), y muestra una mayor destreza para aprovechar el conocimiento adquirido (Dung *et al.*, 2020).

## Adopción al marketing digital

En el caso de la adopción al marketing digital, el enfoque de capacidades investiga cómo las estrategias de carácter digital tienen derivaciones en ventajas competitivas. A pesar del reconocimiento de la TRC en la industria como el bagaje teórico por excelencia para definir la configuración de capacidades que llevan a una organización a una mayor competitividad y la generación de valor agregado, el enfoque carece de estudios que hayan utilizado este fundamento teórico (Herhausen *et al.*, 2020). De acuerdo con diferentes autores, la intangibilidad del marketing digital hace que esta capacidad sea más difícil de imitar por otras empresas, por lo que la posibilidad de diferenciarse desde la adopción digital de estrategias de marketing puede incrementar el valor que tiene la organización para el mercado (Kull *et al.*, 2016; Schauerte *et al.*, 2021); las interacciones con el mercado se dan con mayor fluidez, además se fortalece el valor de la marca, el canal con el cliente y se favorece la generación de conocimiento sobre las necesidades del cliente (Varadarajan, 2020).

La adopción al marketing digital representa una de las capacidades que digitalizan las prácticas de marketing a través de la integración de nue-

vos dispositivos en la empresa (e.g., teléfonos, internet, tecnologías móviles, plataformas digitales, redes sociales, *inter alia*) para realizar la relación empresa-cliente por nuevos canales de comunicación (Wang, 2020). La digitalización del marketing es inevitable; las empresas predominantes en comprender esto son las empresas relacionadas con el comercio de comida, debido a que, muchas de ellas provienen de mercados jóvenes con perfil *millennial* que se caracterizan por realizar sus compras a través de aplicaciones o plataformas digitales (Prastiwi and Rohimat, 2020). El sector de los agronegocios ha sido uno de los sectores más beneficiados al adoptar el marketing digital dentro de sus capacidades empresariales. La adopción al marketing digital promueve la difusión, la comercialización y la distribución de los productos (Chung *et al.*, 2021), así como también, contribuye a la interacción con el cliente desde un plano más personal (Perdigón Llanes, 2020).

La relación entre la orientación emprendedora y la adopción del marketing ha sido analizada en la literatura para dar respuesta al reconocimiento, el aprovechamiento y la transformación de oportunidades en la comercialización de bienes y servicios. En el estudio de Ritala *et al.* (2021), se considera la orientación emprendedora como una capacidad que favorece las estrategias digitales de una organización; el comportamiento proactivo favorece la postura estratégica de adoptar nuevas formas de comercialización; una empresa orientada que asume el riesgo actúa, a pesar de la incertidumbre, afrontando las exigencias de los mercados; de igual forma, estar orientada a la innovación permite a la firma estar dispuesta a desarrollar nuevas ideas y experiencias al cliente desde nuevas plataformas. En su caso, Surriadi *et al.* (2019), concluyen con su análisis que la manera de responder al ambiente empresarial desde la postura emprendedora integra los canales digitales que usa la empresa para crear experiencia con los clientes y así lograr el enganche con el mercado. Por su parte, Li *et al.* (2020), argumentan con su estudio que las primeras empresas que innovan están más dispuestas a competir desde una actitud retadora, generan una mayor presión en el mercado *online*, incluso, incrementando su credibilidad y su desempeño. Particularmente, para Fan *et al.* (2021), la capacidad emprendedora adopta mejor la *social media* por las implicaciones que tiene en la efectividad de costos, mejora la relación con el cliente para obtener información e incrementa la visibilidad de la marca en el mercado digital. Con el fundamento anterior, se consideraron las siguientes hipótesis de estudio:

- $H_1$ : *Hay efectos directos positivos y significativos de la innovatividad sobre la adopción del marketing digital.*
- $H_2$ : *Hay efectos directos positivos y significativos de la proactividad sobre la adopción del marketing digital.*
- $H_3$ : *Hay efectos directos positivos y significativos de la toma de riesgo sobre la adopción del marketing digital.*

## **Metodología**

La técnica utilizada fue la regresión lineal múltiple para medir la influencia de la orientación emprendedora sobre la adopción al marketing digital. Se consideraron como población objetivo los agronegocios ubicados en el estado de Aguascalientes utilizando como base de datos el directorio agroalimentario (Secretaría de Desarrollo Rural y Agroempresarial del Estado de Aguascalientes, 2019). El periodo de recolección fue de octubre a diciembre del año 2020. Se recabó información por medio de un instrumento de medición que se compone de cuatro bloques: 1) perfil del agronegocio y el dueño de la empresa; 2) pilares institucionales; 3) innovación y 4) desempeño empresarial. La Tabla 1 muestra un resumen sobre las características de la muestra analizada ( $n = 93$ ). El sexo que predominó fue hombre (68 casos). La escolaridad con mayor frecuencia fue la licenciatura (53 casos). También se puede valorar, que la media de experiencia fue de 4.2 años y en edad fue de 44.41. El subsector más representativo fue el de los agronegocios de segunda transformación (producción de leche, procesamiento de carne, tostadas, salsas, etc.). Estas variables que sirvieron para describir la muestra analizada se utilizaron como variables de control para robustecer los resultados obtenidos del modelo de regresión.

**Tabla 1.**  
Características de la muestra

<b>Sexo</b>	Hombre	68	<b>Experiencia</b>	4.20	
	Mujer	25	<b>Edad</b>	44.41	
<b>Educación</b>	Sin escolaridad	0	Comercialización de materias primas	24	
	Educación básica	15	Comercialización de insumos	7	
	Educación media	16	Almacenamiento y acopio	2	
	Carrera técnica o comercial	3	<b>Subsector</b>	De primera transformación	5
	Licenciatura	53		De segunda transformación	30
	Posgrado	6		De tercera transformación	22
				Servicios de asesoría técnica	3

Observación: Experiencia y edad. Los coeficientes subrayados representan la media.

La escala usada para medir la orientación emprendedora es una adaptación del instrumento de estrategia emprendedora de Covin and Slevin (1989). El constructo se divide en tres dimensiones con nueve indicadores en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 = nada importante y 5 = muy importante. La innovatividad evaluó la disposición que tuvo una organización para desarrollar nuevas ideas durante la pandemia COVID-19. La proactividad es la disposición que tuvo la empresa para competir y anticipar las acciones de los demás en el escenario de la cuarentena COVID-19. Por último, la toma de riesgo representa la capacidad que tuvo la organización para afrontar nuevas inversiones a pesar del riesgo que eso representaba durante la pandemia COVID-19.

Con respecto a la adopción al marketing digital, se adaptó la escala desarrollada por Noyola Medina (2016) que tiene como fundamento el trabajo de Dlodlo and Dhurup (2013). El constructo incluye cinco dimensiones con 15 indicadores en una escala tipo Likert de cinco puntos. La facilidad de uso percibido evaluó la facilidad y flexibilidad del marketing digital para la empresa durante la pandemia COVID-19. La presión externa y misión considera analizar si hubo congruencia entre la presión externa y la propia organización de adoptar el marketing digital durante la pandemia COVID-19. El desempeño laboral midió la percepción de la efectividad del marketing digital en el trabajo diario. La disponibilidad de recursos calificó los recursos disponibles que tuvo

la organización para adoptar el marketing digital en el periodo de la pandemia. La compatibilidad evaluó si fue consistente la cultura de la empresa con el marketing digital durante el tiempo de la pandemia COVID-19.

## Resultados

A continuación, se presentan los resultados descriptivos de las variables analizadas, así como el factor de inflación de varianza para garantizar la ausencia de problemas de multicolinealidad (ver Tabla 2). Se pudo observar que la Innovatividad tuvo un valor de 2.9 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) con una desviación de 1.1. La proactividad se estimó en 2.9 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) con una desviación de 1.1. La toma de riesgo se valuó en 2.7 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) con una desviación de 1.1. Para la adopción al marketing se tuvo una media de 3.2 (ni en desacuerdo ni de acuerdo) con una desviación de 1.3, siendo la variabilidad más alta de las cuatro variables analizadas. También se pueden observar en la Tabla 2, los resultados de las correlaciones, de los cuales se desprenden las correlaciones positivas y significativas estadísticamente con un rango que va de 0.42 a 0.75. En el caso de Innovatividad, se tuvieron correlaciones positivas y significativas con la adopción al marketing digital ( $r = 0.61$ ;  $r^2 = 0.37$ ) y la proactividad ( $r = 0.75$ ;  $r^2 = 0.56$ ), por lo que esto reflejó la posible relación de la OE sobre las actividades de adopción del marketing digital. Para la proactividad, los resultados fueron positivos y significativos con ambas variables, de igual forma, con mayor correlación con toma de riesgo ( $r = 0.57$ ;  $r^2 = 0.33$ ) que con la adopción al marketing digital ( $r = 0.53$ ;  $r^2 = 0.28$ ). Esto revela que la disposición de las empresas por competir contra otros tiene relación con cómo desarrollan sus actividades de marketing digital. Los resultados de las correlaciones con la toma de riesgo fueron significativos y positivos con las dos variables: proactividad ( $r = 0.57$ ;  $r^2 = 0.33$ ) e Innovatividad empresarial ( $r = 0.48$ ;  $r^2 = 0.23$ ). En los resultados de correlación se pudo observar que hay una relación entre ambas variables.



**Tabla 2.**  
Descriptivos y correlaciones

	Media	D.E.	VIF	1	2	3	4
1 Innovatividad	2.9	1.1	2.31	(0.84)			
2 Proactividad	2.9	1.1	2.61	0.75***	(0.85)		
3 Toma de riesgo	2.7	1.1	1.45	0.48***	0.57***	(0.82)	
4 Adopción al marketing digital	3.2	1.3	- -	0.61***	0.53***	0.42***	(0.97)

Observaciones = 93; Coeficientes de Cronbach son reportados entre paréntesis

\*p < 0.1; \*\*p < 0.05; \*\*\*p < 0.01

Se presentan los resultados del análisis de regresión lineal múltiple calculado con la muestra de 93 agronegocios. Primeramente, en la Tabla 3 se muestran los resultados de los efectos la adopción al marketing digital sobre la innovación durante la pandemia COVID-19. El modelo A fue significativo ( $r^2 = 0.393$ ;  $F = 19.22^{***}$ ), la innovatividad tuvo una influencia positiva y significativa sobre la adopción al marketing digital ( $B = 0.521^{***}$ ; E.E. = 0.145). Se consideraron dentro de los modelos de regresión B, C, D y E como variables de control: sexo, educación, experiencia, edad y subsector. El modelo B fue significativo ( $r^2 = 0.591$ ;  $F = 20.71^{***}$ ); la educación y la innovatividad tuvieron un efecto positivo y significativo sobre la innovación ( $B = 0.295^{***}$ , E.E. = 0.083;  $B = 0.368^{***}$ , E.E. = 0.096, respectivamente). Para el caso del modelo C, los resultados fueron significativos ( $r^2 = 0.553$ ;  $F = 17.723^{***}$ ), la proactividad tuvo efectos leves (nivel de significancia de 1%) sobre la innovación ( $B = 0.256^{***}$ , E.E. = 0.104). Por su lado, el modelo D fue significativo ( $r^2 = 0.553$ ;  $F = 16.340^{***}$ ), la toma de riesgo no tuvo una influencia significativa ( $B = 0.143$ , E.E. = 0.097). Finalmente, el modelo E fue significativo en 1% ( $r^2 = 0.592$ ;  $F = 15.210^{***}$ ), la innovatividad ( $B = 0.354^{***}$ , E.E. = 0.128) tuvo efectos significativos y positivos en 1%, mientras que, la educación tuvo una influencia positiva y significativa de 1% ( $B = 0.292^{***}$ , E.E. = 0.085).

**Tabla 3.**  
Análisis de Regresión Lineal Múltiple (Innovación)

	A	B	C	D	E
<i>Constante</i>	0.817 (0.335)	1.618 (0.641)	1.619 (0.258)	2.025 (0.696)	1.548 (0.695)
<i>VARIABLES DE CONTROL</i>					
<i>Sexo</i>		0.430** (0.194)	0.447** (0.203)	0.406* (0.208)	0.424* (0.197)
<i>Educación</i>		0.295*** (0.083)	0.360*** (0.084)	0.404*** (0.083)	0.292*** (0.085)
<i>Experiencia</i>		0.012 (0.008)	0.009 (0.009)	0.013 (0.009)	0.011 (0.008)
<i>Edad</i>		-0.033*** (0.009)	-0.032*** (0.010)	-0.036*** (0.010)	-0.032*** (0.010)
<i>Subsector</i>		0.004 (0.036)	0.000 (0.037)	-0.003 (0.038)	0.004 (0.036)
<i>VARIABLES</i>					
<i>Innovatividad</i>	0.521*** (0.145)	0.368*** (.096)			0.354*** (0.128)
<i>Proactividad</i>	0.136 (0.156)		0.256*** (0.104)		0.005 (0.138)
<i>Toma de riesgo</i>	0.160 (0.118)			0.143 (0.097)	0.033 (0.102)
<i>R<sup>2</sup></i>	0.393	0.591	0.553	0.533	0.592
<i>R<sup>2</sup>-Ajustada</i>	0.373	0.562	0.522	0.500	0.553
<i>F</i>	19.22***	20.71***	17.723***	16.340***	15.210***
<i>Observaciones</i>	93				

Variable dependiente: Innovación. Los coeficientes y errores estándar son reportados entre paréntesis.

\*p < 0.1; \*\*p < 0.05; \*\*\*p < 0.01

Los resultados mostraron los efectos que la orientación emprendedora tuvieron sobre la adopción al marketing digital durante la pandemia COVID-19. Para la primera hipótesis de estudio se obtuvieron resultados positivos y significativos de la influencia de la innovatividad sobre la adopción del marketing digital. La literatura ha señalado, en el caso de los agronegocios, nuevas formas de cubrir las demandas del mercado; una de ellas es a través de la conectividad digital que es cada vez más exigida por los clientes (Bowen and Morris, 2019). De igual forma, los resultados de Hervé *et al.* (2020) fueron similares a los obtenidos en este estudio, con especial interés en el nivel de predicción que tiene la innovatividad sobre la infraestructura de la digitalización. Asimismo, se equiparan los resultados con Fan *et al.* (2021), lo que extiende a la disposición de innovar como un elemento esencial para adoptar con mayores probabilidades de éxito el marketing digital.

Para la segunda hipótesis, los resultados fueron positivos y significativos sólo en un modelo calculado; esto tiene implicaciones en el papel que tiene la disposición de anticiparse a las oportunidades de negocio. Aunque la literatura ha señalado que la proactividad representa una capacidad que afecta positivamente a la adopción del marketing digital (Ritala *et al.*, 2021) y, en otros casos, negativamente a la digitalización (Niemand *et al.*, 2021), en el presente estudio no se obtuvieron resultados significativos, lo cual es un hallazgo relevante para la literatura debido a que contribuye a la discusión entre ambas variables. Una aportación relevante es mostrar el rol que tuvieron las variables de sexo, educación y edad del dueño del agronegocio sobre la adopción al marketing digital durante la pandemia COVID-19.

Los resultados para la tercera hipótesis son el hallazgo más importante, aunque, hay evidencia teórica acerca de la relación positiva y significativa de las variables toma de riesgo y adopción al marketing (Fan *et al.*, 2021; Hervé *et al.*, 2020; Ritala *et al.*, 2021), para el caso de este estudio no evidencia en el análisis de regresión que permitan concluir el supuesto de los efectos. Las implicaciones de estos resultados no permiten tener clara la precisión si tomar acciones arriesgadas dentro del agronegocio impactaron en el desempeño del marketing digital durante la pandemia. Una orientación emprendedora se compone de las tres dimensiones; sin embargo, la postura innovadora tuvo mayor relevancia para integrar a las actividades de la empresa los esfuerzos de digitalizar las acciones que realiza en la comercialización de sus productos.

## Conclusiones

En este estudio, se analizó de manera multidimensional la orientación emprendedora. La aportación principal de la investigación fue que, a partir de la fundamentación de la teoría de recursos y capacidades, se identificara la innovatividad como la dimensión con mayor efecto sobre la adopción del marketing digital durante la pandemia COVID-19. Por un lado, la discusión teórica se realizó por medio de la revisión de la literatura asociada a las ventajas competitivas. Considerar la orientación emprendedora como una capacidad de desarrollar nuevas ideas, estar dispuesto a competir y asumir riesgos constituye para el agronegocio una herramienta heterogénea que tiene diferentes alcances. En el caso preciso de esta investigación los efectos fueron significativos para una sola dimensión, no obstante, el componente teórico revisado da evidencia del impacto que tiene en otras áreas organizacionales como la capacidad de absorción (Salehi *et al.*, 2013), la innovación (Carvalho and Sugano, 2016) o el desempeño organizacional (Nwachukwu *et al.*, 2017).

La amenaza que representó la pandemia COVID-19 para el mercado global fue evidente; los agronegocios, de manera reaccionaria, tuvieron que mejorar sus operaciones en diferentes sentidos. El análisis de la postura que una empresa tiene sobre el emprendimiento era necesario para determinar qué herramientas debe tener un agronegocio para enfrentarse al reto de ser competitivo en condiciones adversas. Los retos son innumerables. Aunque eso significa mayores oportunidades para el sector de los agronegocios, muchos de ellos tomaron por primera vez la incursión de la comercialización a través de actividades digitales (Engidaw, 2020), motivo por el cual se redireccionan las herramientas estratégicas. Durante la pandemia, los agronegocios construían las preferencias de los clientes, promovían la marca y concretaban ventas por las plataformas digitales (Haryati, 2021).

Como cualquier otra investigación, la presente no está ausente de limitaciones durante la elaboración de la misma. La base teórica utilizada se favorecería al extender el modelo teórico a nuevas variables que hagan una mayor contribución en el entendimiento de la adopción al marketing digital en el sector de los agronegocios. La innovación frugal, la capacidad de absorción y la gestión del conocimiento serían aspectos relevantes para desplegar las capacidades de digitalizar las actividades de las empresas. De la misma manera, la muestra es relativamente pequeña para la generación de los resultados;

sin embargo, proporciona un bosquejo de los instrumentos que los agronegocios tuvieron para enfrentar la situación de crisis.

## Referencias

- Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*.
- Barney, J., Wright, M. and Ketchen, D.J. (2001), “The resource-based view of the firm: Ten years after 1991”, *Journal of Management*, vol. 27, No. 6, pp. 625-641.
- Barzola Iza, C.L. and Domenico, D. (2020), “How entrepreneurial orientation drives farmers’ innovation differential in Ugandan coffee multi-stakeholder platforms”, *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 1 January, available at:<https://doi.org/10.1108/JA-DEE-01-2020-0007>.
- Bowen, R. and Morris, W. (2019), “The digital divide: Implications for agribusiness and entrepreneurship. Lessons from Wales”, *Journal of Rural Studies*, Vol. 72, pp. 75-84.
- Burvill, S.M., Jones-Evans, D. and Rowlands, H. (2018), “Reconceptualising the principles of Penrose’s (1959) theory and the resource based view of the firm: The generation of a new conceptual framework”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 25, No. 6, pp. 930–959.
- Campbell, J.M. and Park, J. (2017), “Extending the resource-based view: Effects of strategic orientation toward community on small business performance”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Elsevier, Vol. 34, pp. 302–308.
- Carvalho, E.G. and Sugano, J.Y. (2016), “Entrepreneurial orientation and open innovation in brazilian startups: a multicase study”, *Interações (Campo Grande)*, Vol. 17 No. 3, pp. 448–462.
- Chung, Y.C.Y., Chang, H.H. and Kitamura, Y. (2021), “Digital and traditional media advertising and business performance of agribusiness firms-empirical evidence in Japan”, *Agricultural Economics (Czech Republic)*, Vol. 67 No. 2, pp. 51–59.

- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989), “Strategic management of small firms in hostile and benign environments”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10 No. 1, pp. 75–87.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1991), “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16 No. 1, pp. 7–25.
- Dlodlo, N. and Dhurup, M. (2013), “Drivers of e-marketing adoption among small and medium enterprises (SMEs) and variations with age of business owners”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 4 No. 14, pp. 53–66.
- Dung, T.Q., Bonney, L.B., Adhikari, R.P. and Miles, M.P. (2020), “Entrepreneurial orientation, knowledge acquisition and collaborative performance in agri-food value-chains in emerging markets”, *Supply Chain Management*, Vol. 25 No. 5, pp. 521–533.
- Engidaw, A.E. (2020), “Small Business and Their Challenges During COVID-19 Pandemic in Developing Countries; in Case of Ethiopia”, *Research Square*, pp. 1–10.
- Fan, M., Qalati, S.A., Khan, M.A.S., Shah, S.M.M., Ramzan, M. and Khan, R.S. (2021), “Effects of entrepreneurial orientation on social media adoption and SME performance: The moderating role of innovation capabilities”, *PLoS ONE*, Vol. 16 No. 4 April 2021, pp. 1–24.
- Foss, N.J. and Ishikawa, I. (2007), *Towards a Dynamic Resource-Based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory*, *Organization Studies*, Vol. 28, available at: <https://doi.org/10.1177/0170840607072546>.
- Gao, X., Shi, X., Guo, H. and Liu, Y. (2020), “To buy or not buy food online: The impact of the COVID-19 epidemic on the adoption of e-commerce in China”, *PLoS ONE*, Vol. 15 No. 8 August, pp. 1–14.
- Guo, H., Liu, Y., Shi, X. and Chen, K.Z. (2020), “The role of e-commerce in the urban food system under COVID-19: lessons from China”, *China Agricultural Economic Review*, Vol. 13 No. 2, pp. 436–455.
- Haryati, N. (2021), “Business model analysis of mushroom agroindustry and its sustainable development strategy in COVID-19 pandemic”, *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Vol. 733 No. 1, available at: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/733/1/012125>.
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R.E. and Kleijnen, M.H.P. (2020), “The digital marketing capabilities gap”, *Industrial Marketing Management*, Elsevier, Vol. 90 No. August, pp. 276–290.

- Hervé, A., Schmitt, C., Baldegger, R. and Schwab, K. (2020), “Digitalization, Entrepreneurial Orientation and Internationalization of Micro-, Small- and Medium-Sized Enterprises”, *Technology Innovation Management Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 5–17.
- Inegbedion, H.E. (2020), “COVID-19 lockdown: implication for food security”, *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, No. 2004, available at:<https://doi.org/10.1108/JADEE-06-2020-0130>.
- Kiyabo, K. and Isaga, N. (2020), “Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs’ performance: application of firm growth and personal wealth measures”, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol. 9 No. 1, available at:<https://doi.org/10.1186/s13731-020-00123-7>.
- Kull, A.J., Mena, J.A. and Korschun, D. (2016), “A resource-based view of stakeholder marketing”, *Journal of Business Research*, Elsevier Inc., Vol. 69 No. 12, pp. 5553–5560.
- Li, K., Wang, X. and Du, T.C. (2020), “Entrepreneurial orientation, online credibility, and online performance: Evidence from SMEs in a B2B electronic market in China”, *Journal of Small Business Management*, Routledge, Vol. 00 No. 00, pp. 1–26.
- Al Mamun, A. and Fazal, S.A. (2018), “Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance”, *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 12 No. 3, pp. 379–398.
- Miller, D. (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, Vol. 29 No. 7, pp. 770–791.
- Miller, D. (2011), “Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 35 No. 5, pp. 873–894.
- Miller, D. (2019), “Resource-Based View of the Firm”, *Encyclopedia of Management Theory*, *Oxford Research Encyclopedias*, No. March, available at:<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.4>.
- Mostafa, R.H.A., Wheeler, C. and Jones, M. V. (2005), “Entrepreneurial orientation, commitment to the Internet and export performance in small and medium sized exporting firms”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3 No. 4, pp. 291–302.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1985), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press.

- Niemand, T., Rigtering, J.P.C., Kallmünzer, A., Kraus, S. and Maalaoui, A. (2021), “Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization”, *European Management Journal*, Elsevier Ltd, Vol. 39 No. 3, pp. 317–326.
- Noyola Medina, A.M. (2016), *El Marketing Digital: Su Impacto En El Desempeño y Competitividad En Empresas de Aguascalientes*, Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Nwachukwu, C., Chladkova, H. and Zufan, P. (2017), “The Relationship Between Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Competencies, Entrepreneurial Leadership, and Firm Performance: a Proposed Model”, *Business Trends*, Vol. 7 No. 1, pp. 3–16.
- De Oliveira, A.B., Borini, F.M., Bernardes, R.C. and De Oliveira, M.J. (2016), “Impact of entrepreneurial orientation on strategic alliances and the role of top management”, *RAE Revista de Administracao de Empresas*, Vol. 56 No. 3, pp. 315-329.
- Penrose, E. and Penrose, E.T. (2009), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford university press.
- Perdigón Llanes, R. (2020), “E-commerce as a tool to boost the development of Cuban agribusiness companies”, *Scientia et Technica*, Vol. 25 No. 1, pp. 120-126.
- Porter, M. (2008), “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, *Harvard Business Review*, Vol. 86 No. 1, pp. 58–77.
- Porter, M. and Kramer, M. (2011), “La creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento”, *Harvard Business Review*, Vol. 89 No. 1, pp. 31–49.
- Prastiwi, S.K. and Rohimat, A.M. (2020), “Performance of GoFood MSEs Partnership: An Integration of Entrepreneurial Orientation, Marketing Capabilities, and Brand Orientation”, *Journal of Economics and Business*, Vol. 5 No. 3, pp. 310–336.
- Reardon, T., Heiman, A., Lu, L., Nuthalapati, C.S.R., Vos, R. and Zilberman, D. (2021), “‘Pivoting’ by food industry firms to cope with COVID-19 in developing regions: E-commerce and ‘copivoting’ delivery intermediaries”, *Agricultural Economics (United Kingdom)*, Vol. 52 No. 3, pp. 459–475.
- Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M. and Kraus, S. (2021), “Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and



- relational capital”, *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier Inc., Vol. 171 No. June, p. 120961.
- Salehi, N., Omar, R. and Ismail, K. (2013), “Exploring the Entrepreneurial Antecedents of Absorptive Capacity and Its Impact on Open , Radical and Incremental Innovation”, Vol. 3 No. 4, pp. 327–340.
- Sameera, H. (2018), “Do Resource Based View Spur Firm Performance? A Literature Review”, *SSRN Electronic Journal*, No. 2018, available at:<https://doi.org/10.2139/ssrn.3280094>.
- Schauerte, R., Feiereisen, S. and Malter, A.J. (2021), *What Does It Take to Survive in a Digital World? Resource-Based Theory and Strategic Change in the TV Industry*, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 45, Springer US, available at:<https://doi.org/10.1007/s10824-020-09389-x>.
- Secretaría de Desarrollo Rural y Agroempresarial del Estado de Aguascalientes. (2019), *Directorio Agroalimentario de Aguascalientes*, Aguascalientes, Mexico, available at: <https://issuu.com/liderempresarial/docs/diragro>.
- Sharma, R., Shishodia, A., Kamble, S., Gunasekaran, A. and Belhadi, A. (2020), “Agriculture supply chain risks and COVID-19: mitigation strategies and implications for the practitioners”, *International Journal of Logistics Research and Applications*, Taylor & Francis, Vol. 0 No. 0, pp. 1-27.
- Su, J., Zhang, S. and Ma, H. (2019), “Entrepreneurial orientation, environmental characteristics, and business model innovation: a configurational approach”, *Innovation: Organization and Management*, Routledge, Vol. 00 No. 00, pp. 1-23.
- Surriadi, B., Raharja, S.J. and Hendriyani, C. (2019), “Developing Customer’s Engagement Through Entrepreneurial Orientation with Damo Approach in the Omni Way (Case Study of Veil Fashion Creative Industry in Indonesia)”, *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 8 No. 3, pp. 113-121.
- Turulja, L. and Bajgoric, N. (2016), “Innovation and Information Technology Capability as Antecedents of Firms’ Success”, *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, Vol. 14 No. 2, pp. 148-156.
- Varadarajan, R. (2020), “Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view”, *Industrial Marketing Management*, Elsevier, Vol. 89, No. January, pp. 89-97.

- Wang, F. (2020), “Digital marketing capabilities in international firms: a relational perspective”, *International Marketing Review*, Vol. 37 No. 3, pp. 559-577.
- Wernerfelt, B. (1995), “The resource-based view of the firm: Ten years after  
Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission .”, *Strategic Management Journal Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 171-174.
- Wills-Johnson, N. (2008), “The networked firm: A framework for RBV”, *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 2, pp. 214-224.
- Yin, M., Hughes, M. and Hu, Q. (2020), “Entrepreneurial orientation and new venture resource acquisition: why context matters”, *Asia Pacific Journal of Management*, *Asia Pacific Journal of Management*, available at: <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09718-w>.

# Capítulo 3

## Estrategias competitivas del marketing en las empresas

*Miguel Ángel Montalvo Vivanco<sup>1</sup>*

### **Introducción**

El presente capítulo se enfoca en las principales estrategias competitivas del marketing, siendo éste de carácter documental, se enfoca en el análisis de algunos casos de éxito en diversas industrias, donde la rivalidad existente es el común denominador de las acciones emprendidas. La información se va abordando desde la parte conceptual de diversos autores pioneros en el tema, hasta la parte práctica de las empresas estudiadas a través de sus acciones digitales, cerrando con los resultados más significativos de una investigación documental en el mercado mexicano.

De acuerdo con lo anterior, se analizan diversas empresas y sus marcas más representativas en el sector donde compiten

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales.

en el mercado nacional y, con ello poder obtener datos sobresalientes en los temas abordados, que incluso puedan servir de plataforma para el planteamiento de nuevos estudios.

Por otro lado, se exponen las características de las cuatro estrategias competitivas que rigen la industria del marketing; considerando al líder, el retador, el seguidor y el especialista, emprendiendo sus principales acciones dentro de un mercado determinado, considerando los objetivos que buscan alcanzar con cada una de estas estrategias.

Por último, se abordará el aspecto de la calificación de los factores macro ambientales y de la rentabilidad competitiva, obteniendo cifras determinantes en la posición competitiva de cada una de las marcas analizadas y de su comportamiento mercadológico, frente a los retos y oportunidades de cada sector estudiado, integrándose en un documento ejecutivo de mercadotecnia que sustente una correcta ejecución de decisiones corporativas.

## Revisión de la literatura

### Definición de estrategia

Es importante antes de abordar el tema sobre los aspectos competitivos de una organización, definir el concepto de estrategia tanto en el ámbito empresarial como en el área del marketing. Considerando a diversos autores se citan las definiciones siguientes.

Porter (2014: 106) señala que “la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria”.

Por otro lado, Thompson & Strickland (2004: 50) señalan: “La estrategia de una organización tiene que ver con cómo hacer realidad la visión estratégica de la administración de la empresa; representa el plan de acción para llevar a la compañía a una posición de negocios atractiva y para lograr una ventaja competitiva sostenible”.

Kotler & Armstrong (2012: 49), definen la estrategia de mercadotecnia como “la lógica de marketing con que la compañía espera crear valor para el cliente y conseguir relaciones redituables”.

En síntesis, la estrategia puede definirse como una ruta o el mejor camino para lograr de forma eficaz y eficiente los objetivos proyectados en una determinada situación empresarial.

La estrategia empresarial entonces, es el resultado de integrar las políticas y los planes de una organización para alcanzar los objetivos corporativos, mediante la asignación de recursos que serán puestos en ejecución en un espacio de tiempo.

Considerando las diferentes definiciones de la estrategia, se puede establecer que es posible aplicarla a distintos aspectos y/o situaciones de la empresa donde se tengan ciertos objetivos viables y concretos por alcanzar, es por esta razón que una determinada estrategia de negocios indicaría que se ha elaborado un plan acorde a la mejor forma de alcanzar los objetivos vinculados a una actividad comercial, de la cual surgen las estrategias competitivas del marketing, que puede ser parte de la estrategia de negocios establecida por la compañía para ocupar una posición de mercado y, por este motivo, es recomendable diseñar un plan estratégico del marketing, en el cual se deben fijar metas y estrategias a las actividades de mercadotecnia de la empresa.

## Estrategias competitivas

Una estrategia de este tipo permite establecer la posición específica y el comportamiento de los competidores en una industria, creando un análisis de competitividad basado en sus fortalezas y debilidades, permitiendo así, evaluar la importancia de la ventaja competitiva de la empresa en relación con los competidores más peligrosos, lo que brindará el apoyo necesario para analizar las acciones estratégicas y tácticas de los rivales, de acuerdo con su posición en el ciclo de vida del producto Kotler & Keller (2012). Se puede establecer de manera general, una tipología de cuatro estrategias competitivas, las cuales se describen a continuación.

### Las estrategias del líder

Empresa líder se considera aquella que domina comercialmente el mercado; muchas veces es el referente de un determinado mercado o industria, por lo que el resto de las empresas del sector la intentan agredir, copiar o sortear. Di-

versas estrategias son apreciadas por las empresas que detentan una posición de liderazgo, mismas que se describen a continuación.

*Impulso de la demanda.* La empresa que es líder o domina comercialmente el mercado comúnmente contribuye a su crecimiento (Lambin, 1993). La naturaleza de esta estrategia es poner en perspectiva el desarrollo de la demanda global y beneficiar su demanda de marca, buscando activamente nuevos consumidores del producto y de su marca en específico, promoviendo más usos de los productos existentes y, de igual manera, las cantidades utilizadas por cada ocasión de consumo. Hablando del ciclo de vida de un producto, este tipo de estrategia se aplica principalmente en las primeras fases, considerando que la demanda global es elástica y la presión entre competidores es débil.

## Caso Coca Cola

La empresa refresquera líder del mercado en México inició sus operaciones hace 9 décadas, desde entonces fincó las bases para construir una total hegemonía a través del fortalecimiento de sus rutas de distribución, sistemas de producción altamente eficientes pero, sobre todo, construir un valor de marca que determinó por completo su éxito en el mercado. Hoy en día la empresa Coca Cola está formada por ocho grupos de embotelladoras que comparten la misma cultura y visión del negocio, por lo que en la división de refrescos, detenta un 82% de preferencia de sus marcas frente al de su eterno rival Pepsi (Mercawise, 2015).

*Estrategia defensiva.* Siguiendo con las empresas de liderazgo, la defensiva es una segunda estrategia que permite el mantenimiento de una elevada participación de mercado. La principal meta es cuidar su porcentaje de mercado, apremiando la acción de los competidores más agresivos que intentan arrebatar un porcentaje de la participación. La estrategia de defensa comúnmente adopta elementos de innovación constante, debido a que una vez que el mercado se ha vuelto accesible, se ve atacado por productos de empresas imitadoras, por lo tanto, diversas estrategias defensivas pueden ser utilizadas, entre otras, la innovación y el avance tecnológico, con el fin de desanimar a la competencia; además de consolidar el mercado gracias a una distribución intensiva y a una política de amplitud de la marca que procure cubrir todos los segmentos de mercado; asimismo, la confrontación es recurrente a través de la guerra de precios o mediante la lucha publicitaria.

## Caso Apple-Huawei-Samsung

La industria de equipos de telefonía celular o móvil, se ha intensificado en acciones competitivas muy delimitadas por cada uno de los participantes de dicha industria. Tres grandes competidores han adoptado posiciones defensivas, el caso de Apple muy claramente ha buscado ser la empresa innovadora y avance tecnológico de segmento de clientes de consumo más alto. Es en este sentido, que la empresa del fallecido Steve Jobs durante un lustro mantuvo a sus rivales alejados, desanimándolos a enfrentarla; sin embargo, recientemente ha sufrido ataques muy directos, principalmente por la empresa coreana Samsung, la cual ha confrontado de manera directa mediante acciones publicitarias comparativas, logrando con ello aumentar su cuota de mercado y alcanzando a la empresa Apple. Las acciones anteriores, por lo regular generan enfrentamientos legales, que en este caso giran alrededor de los 500 millones de dólares (BBC, 2018). Sin embargo, ante tan interesante mercado, la empresa originaria de China, Huawei, se ha consolidado en el mercado gracias a una distribución intensiva y a una política de amplitud de productos y precios que han cubierto casi todos los segmentos del mercado mexicano.

*Estrategia ofensiva.* Ampliar una cuota de mercado a través de una estrategia ofensiva es una posibilidad que puede implementar una empresa que domina el mercado. El objetivo a considerar en este sentido es obtener beneficios al máximo a través del efecto de experiencia y rentabilidad financiera; en este sentido, la estrategia se basa en la idea de la relación estrecha entre participación del mercado y rentabilidad, observándose principalmente en las industrias de volumen de producción y venta, donde la ventaja competitiva resulta de un liderazgo en los costos.

## Caso Microsoft

Recientemente Microsoft cumplió 44 años de su fundación (4 de abril de 1975), desde entonces la visión de la empresa comienza con un camino muy claro, “cambiar la forma en la que trabajábamos y proveer cada escritorio y cada hogar de un equipo informático” (Microsoft Prensa, 2015). Bajo la premisa anterior, es que ha dominado la industria del software para computadoras personales (PC), incluso rivalizando con gigantes de la tecnología de Estados Unidos como IBM. La estrategia comercial siempre fue clara, extender su cuo-

ta de mercado mediante acciones ofensivas y beneficiarse al máximo de los efectos de experiencia que la compañía obtenía. En este sentido, se comenzó en 1981 su participación en la industria cuando IBM comercializó sus equipos con el sistema operativo de Microsoft MS-DOS 1.0.

Cuatro años después, Microsoft lanza al mercado Windows 1.0. Desde entonces, su dominio ha sido contundente, siempre dominando el mercado, inclusive sobreponiéndose a demandas por prácticas monopólicas en diversas regiones del planeta. Hoy en día, la empresa compete en el nuevo mercado de dispositivos móviles, a través de sus productos Surface Pro y Microsoft Band. Adicionalmente lanza las apps de Office para tabletas Android y continúa su hegemonía con su nueva versión de sistema operativo: Windows 10.

*Estrategia de desmarketing:* Una muy interesante estrategia a considerar cuando una empresa domina el mercado es reducir su participación del mismo, esto con la finalidad de evitar posibles acusaciones de monopolio. Diversas acciones pueden tomarse en cuenta, en primer lugar, aumentos de precio para reducir el nivel de la demanda de marca sobre algunos segmentos, disminución de los servicios ofrecidos y, sobre todo, minimizar los esfuerzos de comunicación de la marca. Asimismo, la diversificación hacia mercados donde la empresa no presenta una posición dominante.

## Caso Philip Morris

La empresa tabacalera Philip Morris, ha expresado desde 2016, que la oferta y demanda de cigarros está llegando a la fase final de su ciclo de vida; lo anterior fue señalado por el propio director ejecutivo, Calantzopoulos (2016), quien visualiza un cambio en la forma tradicional de consumo de este tipo de productos; pronostica que llegará el momento en que tendremos la suficiente aceptación de productos alternativos como para empezar a plantear, junto a los gobiernos, una eliminación de los cigarros convencionales.

Bajo esta premisa, es que la empresa está visualizando al largo plazo una estrategia de desmarketing en donde se concentrarán en nuevos mercados mediante nuevos productos, incluso perdiendo participación de mercado donde actualmente son dominantes.

En un comienzo existía mucha especulación por este nuevo giro de una de las compañías más importantes en el sector tabacalero; sin embargo, la empresa sigue apostando por la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D)



para reducir los efectos del producto sobre la salud. La estrategia de desmarketing comienza a dar resultado frente a los nuevos consumidores y las políticas de salud de diversos países.

El enfoque del mercado que visualiza Philip Morris México hacia el futuro es transformarse de una empresa que vende tabaco combustible a una empresa de tecnología. Claramente la compañía sabe que perderá paulatinamente participación de mercado en el mediano plazo, pero es bajo esta premisa que su nueva apuesta será posicionarse como una empresa de tecnología de consumo con un alto enfoque de responsabilidad social.

## Caso Splenda

A partir de 2007, el mercado de los sustitutos del azúcar cambió totalmente. Para el año 2010 Canderel, la marca más emblemática de este sector, cayó hasta el tercer lugar, tenía 38% del mercado en ese entonces y ahora, en cambio, sólo ostenta 7%. El gran ganador es la marca Splenda, que alcanzó 50% de las preferencias (Expansión, 2010). El éxito de Splenda fue el ataque frontal que la empresa realizó a través de su campaña publicitaria, la cual destacó que el producto es de origen natural y no un producto químico, como Canderel.

La gran visión de Splenda en entender la tendencia del mercado por consumir productos naturales, le permitió atacar de manera frontal al líder del mercado Canderel, lo que le permitió ganar presencia y tener un lugar muy importante en el sector, incluso la propia estrategia frontal le permitió ganarles mercado a otras marcas como BC, propiedad de la empresa Metco, una PYME mexicana que ocupó el segundo lugar del mercado, con una participación de 15.2%. El reto para Splenda, la nueva marca líder del mercado, es mantener la posición número uno frente a nuevos competidores del mercado con opciones de edulcolorantes naturales como la stevia.

El ataque lateral sirve para atacar al líder cuando tiene puntos débiles, como pueden ser, una red de distribución en zonas no dominadas por la competencia o un segmento de mercado sin atender. La estrategia de reducción de precios es conveniente para retar al competidor a responder rápidamente a no perder su mercado.

## Caso Big Cola

En el año 2002 el mercado mexicano de refrescos de cola se sacudió y cambió su manera común de operar por la llegada de un nuevo competidor, Big Cola. La principal estrategia de la compañía Aje proveniente de Perú, era un ataque lateral por medio del tamaño y precio ofrecido a los consumidores. En un principio, el refresco Big Cola sobresalía por el tamaño del envase, de 3.30 litros, y por un precio de 17 pesos, 30% menor al de las mismas presentaciones de la marca líder Coca-Cola y la segunda Pepsi. Bajo esta estrategia, la compañía alcanzó 17% de participación del mercado mexicano (Euromonitor, 2017). Además, entendió perfectamente quiénes eran sus clientes y cuál era su canal de venta, enfocándose con éxito a las pequeñas tiendas de abarrotes. El ataque envolvente sirve para llegar al competidor desde varios puntos sin que tenga tiempo de respuesta.

## Caso Lenovo

De acuerdo con un estudio elaborado recientemente por la consultora IDC, informó que el segundo trimestre 2018 fue el mejor para envíos de computadoras personales en más de seis años y en el cual, la marca de computadoras HP tenía 23.9% del mercado en el segundo trimestre, mientras que Lenovo tenía 22.1%; sin embargo, Lenovo creció a un ritmo más rápido, (11.3%) que HP (7.6). Lo anterior es un claro síntoma de la estrategia envolvente que la compañía ha desarrollado para ganar ventas en un mercado maduro, donde HP ha dominado por muchos años. La empresa de origen chino, en 2005 adquirió la antigua división de ordenadores personales de IBM, –sí, la compañía que inventó la industria de los PC en 1981–, y desde entonces lanzó una gran ofensiva contra las principales marcas de computadoras personales en el mundo y México no ha sido la excepción; en 14 años ha conseguido colocarse como la segunda marca más importante, incluso con sólo 1% atrás de la marca líder, esto en gran medida ha sido por el poder de recursos con los que cuenta, superando inclusive en algunos aspectos a la compañía norteamericana HP. Lenovo es una empresa de tecnología personal de 45 000 millones de USD, con más de 57 000 empleados (incluidas las empresas conjuntas) en más de 60 países y al servicio de los clientes de más de 160 países (Lenovo, 2019). El ataque *bypass*

se enfoca en desarrollar mercados más sencillos desde la diversificación de productos y adopción de nuevas tecnologías.

### Caso Pepsi

La empresa refresquera número dos en México se enfocó en atacar a su principal rival y líder del mercado mexicano por más de una década; sin embargo, en la actualidad su estrategia ha sido de tipo *bypass*, concentrándose así en atacar primero otros mercados más sencillos mediante la diversificación de productos. En este sentido, se ha orientado al fortalecimiento de la categoría de botanas mediante la marca Sabritas, al segmento de galletas y cereales con Gama y Quaker, así como la división de dulces con la marca Sonric's; además de ser representante de la marca Gatorade, líder mundial de bebidas isotónicas. Lavin (2019), menciona que con esta estrategia, la compañía ha fortalecido su presencia en nuevos mercados geográficos y ha logrado la aceptación de nuevos consumidores, además de poder desarrollar y adoptar nuevas tecnologías para sus diversos productos. El ataque de guerrillas se compone de ataques intermitentes de precios, promociones y acciones de hostigamiento legal para distraer al competidor. La desventaja más importante de tal estrategia ofensiva es muy costosa de sostener.

### Caso Google vs. Huawei

La industria tecnológica y muy en específico la de telefonía móvil y las plataformas operacionales, se han focalizado en un ataque de guerrillas, incluso con el apoyo de sus gobiernos. En este sentido, la empresa Google ha retirado su sistema operativo Android, siendo éste la base del funcionamiento de los diferentes modelos de *Huawei*. De acuerdo con Expansión (2019) varios analistas coinciden en que el conflicto entre estas dos grandes empresas se relacionan con diferentes factores, el primero, las restricciones marcadas a Huawei son medidas de presión hacia China y su comercio internacional; y la segunda, la estrategia de Estados Unidos hacia la pérdida del lideazgo mundial en innovación y tecnología.

El ataque de guerrilla comenzó con las acciones legales que el gobierno norteamericano inició para hostigar al adversario chino y garantizar así, ciertos puntos de apoyo permanentes que permitan a las marcas estadounidenses

mantener el liderazgo y la hegemonía mundial. Sin embargo, una estrategia de guerrillas dará como resultado una reacción en igual o mayor medida de la empresa atacada; por ello, el clúster de empresas chinas afectadas contraatacarán en el corto o mediano plazo, seguramente en el mismo escenario tecnológico.

En general, el alcance de la estrategia depende de la posición, reacción y defensa del competidor dominante. Por tanto, se debe evaluar la vulnerabilidad, el nivel de provocación y de represalias que tendrá tomar la ofensiva. El punto ideal es adoptar una estrategia contra la cual el competidor sea incapaz de reaccionar. En mercados saturados la lucha competitiva tiene tendencia a intensificarse y en muchas ocasiones el objetivo de las acciones de contrarrestar al adversario se vuelve prioritario. Sin embargo, el centrarse en estrategias de marketing de guerra, hace perder de vista el objetivo de satisfacción de las necesidades de los consumidores y con ello, una empresa centrada por completo en los competidores se vuelve reactiva y depende más de las acciones de los competidores que de la evolución de las necesidades del mercado.

La empresa seguidora tiene una postura adaptativa que persigue a la competencia sin atacar, sólo coexistir y tomar una parte del mercado. Es común encontrar este tipo de estrategias en mercados de oligopolio, donde la diferenciación es escasa y las elasticidades respecto al precio muy elevadas. Existen cuatro acciones estratégicas recomendables por el seguidor, pensando siempre en no generar represalias por parte del líder:

- Segmentar el mercado de manera creativa
- Utilizar eficazmente la I+D
- Actuar en pequeño pensando en grande
- La fuerza del directivo

La imitación de productos es rentable cuando los gastos de innovación son absorbidos por aquella empresa innovadora que realizó el proceso de desarrollo de producto. La postura del paralelismo consciente no requiere de inversiones fastuosas ni de diferenciación evidente. El precio tiene mayor relevancia en el mercado que las características propias del producto o servicio. Por esa razón, las empresas se dedican a desarrollar estrategias de distribución, financiación, servicios anexos, *inter alia*. *Las posturas estratégicas más comunes son:*

1. *Falsificador*. Reproducir características del producto competidor y ofrecerlo en mercados diferentes a los acostumbrados.
2. *Clonador*. Reproducir el producto en su casi totalidad.
3. *Imitador*. La diferenciación viene de la presentación, promoción, precio o puntos de venta.
4. *Adaptador*. Mejora los productos del competidor y lo ofrece en el mercado desde una postura agresiva y retadora.

## Caso Farmacias Similares

Forbes (2016) resalta que la empresa inició operaciones en 1997, la cadena vende 2,615.9 millones de dólares (mdd) de los 6,707.6 mdd del mercado total en México. Lo anterior, le ha permitido a Farmacias Similares en los últimos cinco años, un crecimiento para que la empresa concentre 39% de la participación del sector.

El arranque y éxito de la compañía, surge con una clara estrategia de clonador, reproduciendo los productos, nombres y envases de las marcas líderes de diversas farmacéuticas que vieron vencidas sus patentes, introduciendo ligeras variaciones para no crear confusión en los consumidores. Posteriormente, con el éxito en ventas, comienza la clara estrategia de imitador, copiando algunos aspectos de los productos líderes, pero comienza a diferenciarse en el envasado, manteniendo la ventaja en precio y aumentando en gran medida su publicidad y sus puntos de venta, en los cuales la promoción es permanente. Hoy, la empresa es un franco adaptador, sigue tomando los productos del líder, los ha adaptado e incluso mejorado, convirtiéndose en una empresa retadora, tanto para los laboratorios farmacéuticos como para las cadenas de farmacias, vendiendo no sólo medicamentos, también comercialización de productos de cuidado personal, pañales, productos para incontinencia, preservativos y diversos artículos bajo la marca Similares.

Las estrategias del especialista sirven para concentrar la atención en nichos de mercado. Cuando se pretende evitar la competencia directa de las grandes empresas, lo más conveniente es especializarse en mercados limitados con características particulares para optar a dar gran valor agregado a los productos finales. El rendimiento sobre inversión de estas empresas es grande, ya que su especialización conlleva a cubrir las expectativas de sus clientes, aunque con posibilidades de que este nicho desaparezca.

## Caso Everlast

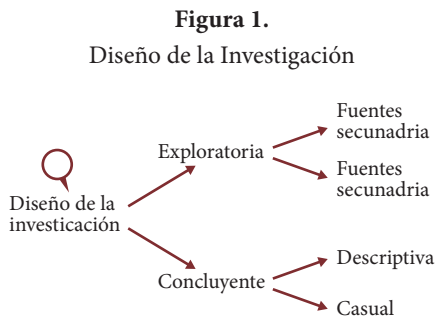
La empresa con más de 100 años de existencia se ha posicionado especialmente en un el nicho de los deportes de combate, siendo la marca especializada en el boxeo, patrocinando a diversos campeones mundiales, siendo el más popular Muhammad Ali.

La estrategia de la compañía siempre ha sido evitar la confrontación directa con las grandes, dirigiéndose a mercados más limitados pero muy especializados que carecen de interés para las empresas líderes. Hoy en día, *Everlast* se especializa en deportes como el box, las artes marciales y el fitness, teniendo una profundidad de línea tanto en equipamiento, como ropa, calzado y accesorios.

## Metodológico

### Tipo de investigación

Considerando el modelo de investigación documental de Malhotra (ver figura 1), se exploraron y analizaron a través de fuentes secundarias diversos casos empresariales de impacto en diferentes industrias de consumo, obteniendo datos que sustentaron las estrategias competitivas para la toma de decisiones de cada una de las compañías analizadas. Cabe mencionar que se consideró este modelo de investigación por ser el que se adapta mejor para las variables analizadas (empresas y estrategias competitivas).

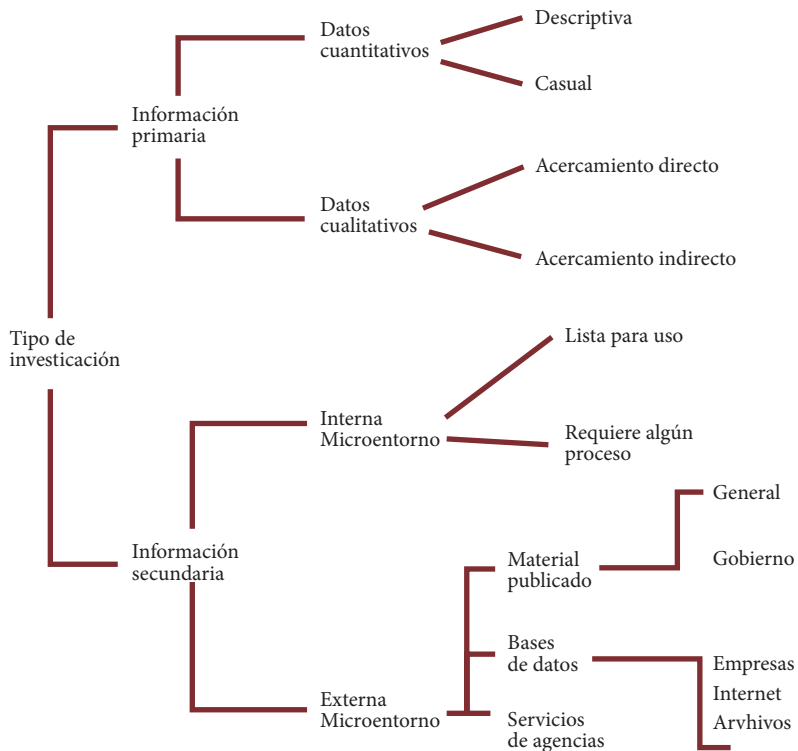


Fuente: Malhotra, 2008: 79.

## Diseño de la Investigación

Se optó por trabajar con información secundaria (ver figura 2); la idea de lo anterior es mantener la veracidad de los datos que pueda ser utilizada más adelante para obtener tendencias o mostrar resultados tangibles.

**Figura 2.**  
Diseño de la Investigación

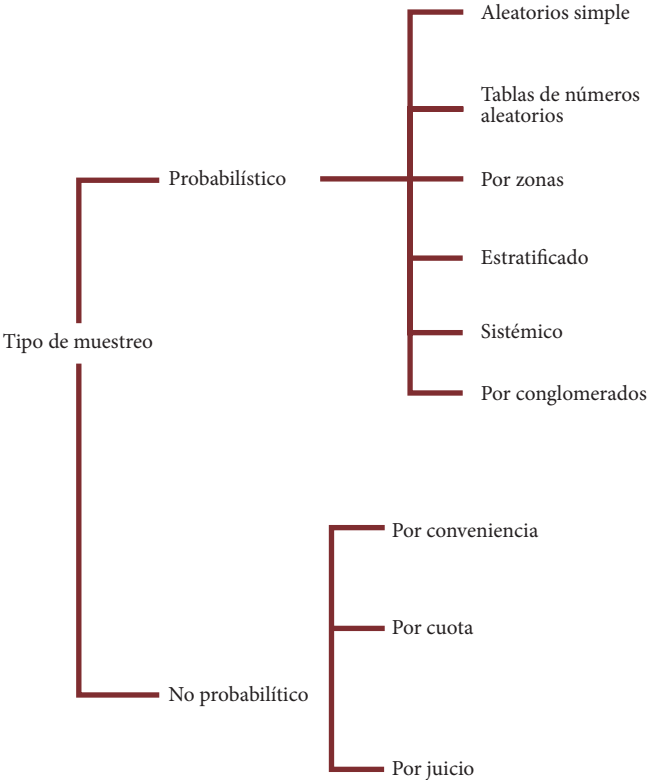


Fuente: Malhotra, 2008: 85.

### Población y muestra

Hasta este momento se han analizado los diversos pasos para realizar una correcta investigación (ver figura 3). Se consideró una investigación documental para obtener un panorama concreto de los casos a estudiar. Las empresas que se decidió estudiar fueron seleccionadas por su importancia en sus respectivos mercados, además de su innovación en el diseño y aplicación de las estrategias competitivas: por lo tanto, el estudio es no probabilístico por juicio.

**Figura 3.**  
Tipos de muestreo



Fuente: Benassini, M. 2009: 186.



## Proceso de recopilación de información

Se realizó a través de la consulta de sitios web de las propias compañías, revistas y asociaciones especializadas en el análisis de resultados y tendencias de mercado, mismas que publican resultados por industria.

## Conclusiones

Los casos empresariales analizados y presentados, muestran un panorama amplio de las diferentes acciones que cada una de las estrategias competitivas ofrece, siendo lo más destacado lo siguiente:

El líder buscará defender su participación de mercado e intentará aumentarlo por su esfuerzo centrado en la curva de experiencia adquirida, expandir la demanda del mercado y de su marca, ya sea por nuevos clientes o mayor uso del producto.

El retador siempre estará al acecho del líder de mercado, buscando minar su participación de mercado en aquellas zonas que considera vulnerables. Por otro lado, intentará arremeter contra otras empresas de su mismo tamaño, que no atienden bien al mercado y tienen problemas de financiamiento.

Los seguidores bien alineados podrán coexistir en el mercado mientras no representen una amenaza potencial para los beneficios de una organización líder, y no ser blanco de reacciones por parte de estas empresas.

Los especialistas, al no querer ser empresas seguidoras, buscarán concentrarse en atender un nicho o un mercado limitado, lo que incluso les permitirá ser más rentables.

Ante todo lo anterior, es importante crear un plan de marketing, en el cual se incorporen las estrategias señaladas, asignando recursos y un proceso constante que coadyuve a lograr los objetivos trazados.

Se puede concluir, primeramente, que la definición de una estrategia competitiva consiste en diseñar una forma de cómo la empresa intentará competir, considerando primordialmente sus objetivos y logrando una clara visión de la participación de mercado y ciclo de vida del producto. Lo anterior da origen a manipular su posición, utilizando acciones como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente.

La rivalidad en un mercado se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Es por esto que en la mayor parte de las industrias, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos notorios sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Queda claro señalar que las empresas son mutuamente dependientes y que la rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan, entre otros, el gran número de competidores que además tienen equilibrio de fuerzas e intereses estratégicos similares.

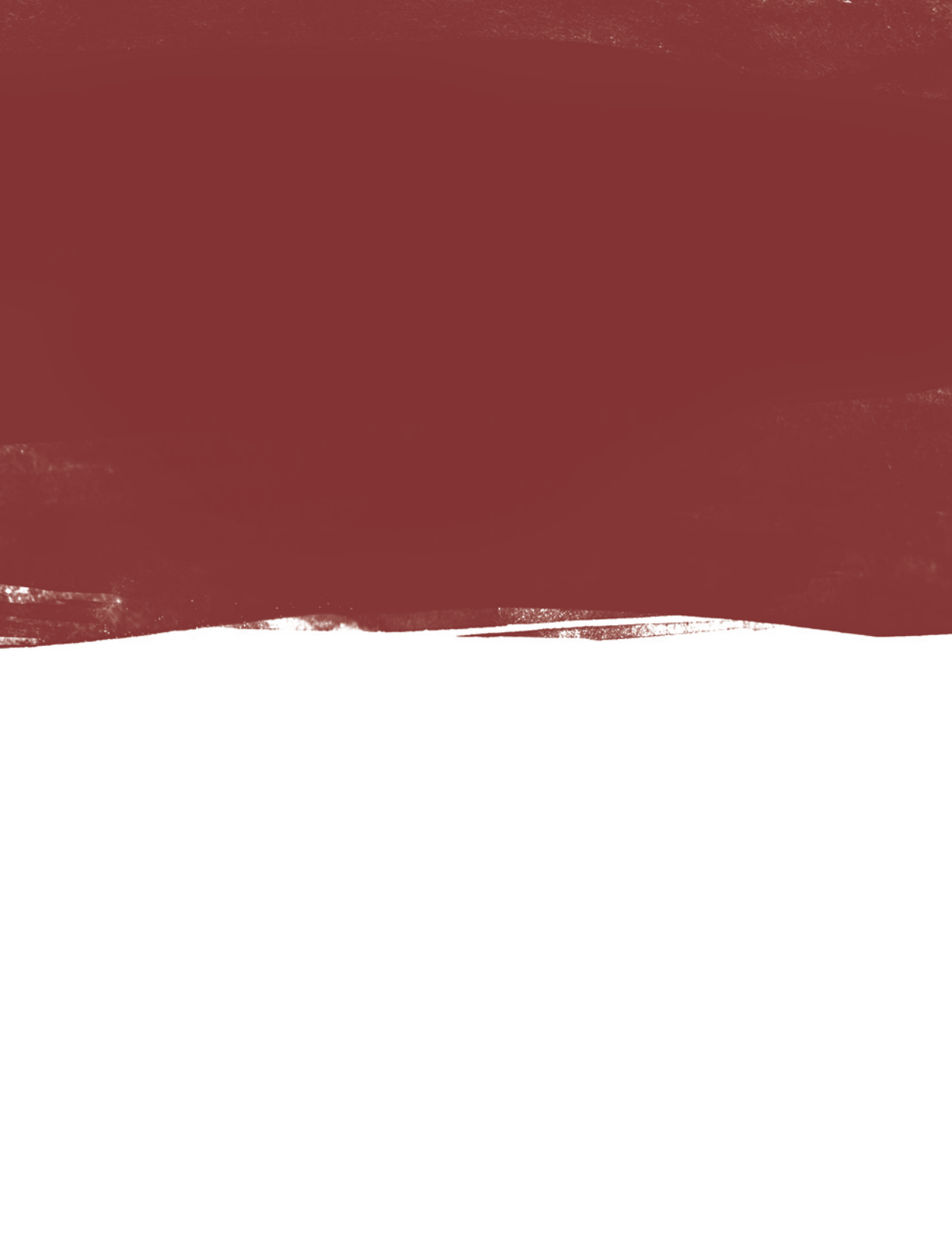
Las cuatro estrategias competitivas ofrecen áreas de oportunidad claras, en virtud de las características de cada organización, logrando obtener lo mayores beneficios, tanto en volumen y participación de mercado como en rentabilidad financiera. Incluso las estrategias competitivas podrán generar mercados e industrias pacíficamente accionables, si cada uno de los rivales entienden y juegan su rol específico.

Por último, es importante añadir que toda estrategia no funciona de manera aislada, debe ser parte de un proceso bien estructurado dentro del plan de marketing, en el cual se distinguen las variables macro y micro ambientales que darán la información suficiente para trazar la estrategia que permitan llegar de mejor forma al objetivo buscado.

## Referencias

- BBC Radio 4. (2016). Philip Morris could move from normal cigarettes. Mayo 2019, de BBC Sitio web: <https://www.bbc.co.uk/sounds/play/p04jhns>
- Benassini, M (2009). *Investigación de mercados* (2ª ed.). México: Pearson Educación.
- Celis, F. (2016). El Doctor Simi domina mercado de farmacias en México. Enero 2021, de Forbes México Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/el-doctor-simi-domina-el-mercado-de-farmacias-en-mexico/>
- Expansión* (24 de Enero 2010). Splenda desbanca a Canderel. <https://expansion.mx/expansion/2010/01/22/canderel-y-splenda>
- Expansión* (27 de Mayo de 2018). EU y su miedo a China, la lógica detrás del caso Huawei-Google. <https://expansion.mx/tecnologia/2019/05/27/eu-y-su-miedo-a-china-la-logica-detras-del-caso-huawei-google>

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14° ed.) México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14ª ed.). México, México: Pearson Educación.
- Lamb, Hair, & McDaniel. (2011). *Marketing* (11ª ed.). México: CENGAGE Learning.
- Lambin, J.J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: ESIC.
- Lavin, J. (2019). “El Sistema PepsiCo México anuncia una inversión de 4 mil millones de dólares en los próximos dos años, que incluyen la construcción de una nueva planta en Guanajuato”. Junio, 2019, de Pepsico Live Sitio web: <http://www.pepsico.com.mx/>
- Lenovo. (2019). “Nuestra Empresa”. Junio 2019, de Empresa Lenovo Sitio web: <https://www.lenovo.com/es/es/lenovo/our-company/>
- Malhotra, N.K. (2010). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Prentice Hall
- Mercawise. (2015). “Estudio de mercado sobre refrescos”. Abril 2019, de Mercawise Sitio web: <https://www.mercawise.com/estudios-de-mercado-en-mexico/estudio-de-mercado-sobre-refrescos>
- Microsoft Prensa. (2015). “Momentos destacados en la historia de Microsoft”. Mayo 2019, de Microsoft Sitio web: <https://news.microsoft.com/es-es/2015/04/06/historia-microsoft-40-aniversario/>
- Porter, M. E. (2014). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2a. ed.). México D.F, Grupo Editorial Patria.
- Redacción Factor Capital Humano. (2018). “El cambio de humo a tecnología transforma la gestión de rHs de Philip Morris”. Mayo 2019, de El economista Sitio web: <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/el-cambio-de-humo-a-tecnologia-transforma-la-gestion-de-rh-de-philip-morris/2018/12/>
- Ries, A., & Trout, J. (2005). “La guerra del marketing”. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- spl. (2010). Splenda desbanca a Canderel. Mayo 2019, de Grupo Expansión Sitio web: <https://expansion.mx/expansion/2010/01/22/canderel-y-splenda>



# Capítulo 4

## Decisiones de inversión: Estudio empírico en las PYMES manufactureras de Aguascalientes

*Héctor Abraham Cortés Palacios<sup>1</sup>*  
*Héctor Cuevas Vargas<sup>2</sup>*

### **Introducción**

Las pequeña y mediana empresas (PYMES) tienen un protagonismo y una destacada importancia a nivel mundial a pesar de las desventajas con respecto a las grandes empresas, como el capital y la tecnología (Beck, Demirguc-Kunt, & Martínez Peria, 2007; Di Tomaso & Dubbini, 2000); sin embargo, tienen la capacidad de generar empleos y riqueza en la mayoría de los países. En lo que respecta a los países emergentes latinoamericanos, tanto Harvey y Wendel (2006) en un informe del Banco Mundial, resaltan el papel importante de las PYMES en Latinoamérica y ponen de manifiesto que el acceso y la toma de decisiones so-

---

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales.

2 Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato, Departamento de Negocios, Innovación y Marketing.

bre las fuentes del financiamiento es un problema común. En este sentido, la deuda con bancos o la entrada de capitales privados, ayudarían a las PYMES a mantenerse con vida los primeros años en el mercado (Peters *et al.*, 2017).

El capital siempre juega un papel crucial en todas las actividades de la empresa. Recaudar capital de manera eficiente para las actividades operativas se considera una decisión fundamental para cualquier empresa (Ngunyen, 2019). La estructura de capital se define como la combinación de recursos para operar su organización (Damodaran, 2001). La estructura de capital y su impacto en el valor y desempeño de la empresa sigue siendo un tema que en la literatura de las finanzas no se ha resuelto y no existen resultados contundentes.

El impacto de la estructura de capital sobre el rendimiento ha sido estudiado por Durand (1952), que aportó una de las primeras teorías sobre la estructura de capital y su impacto en el valor de la empresa; desde entonces, este tema ha traído consigo gran cantidad de estudios científicos y diversas teorías. Modigliani & Miller (1958), indicaron que la estructura de capital no tiene influencia con el desempeño de la empresa, aunque su teoría ha sido bastante debatida debido a que en su postulado contemplaban exclusivamente los mercados perfectos. Desde la década de 1960, se han realizado estudios de teorías e investigaciones empíricas para examinar los impactos de la estructura de capital y las decisiones sobre el valor de la empresa.

Entre el número de teorías de la estructura de capital, tres teorías notables son altamente reconocidas incluyendo: 1) la teoría del orden jerárquico (Jensen y Meckling, 1976); 2) la teoría de la compensación (Myers, 1977); y 3) la teoría de la sincronización del mercado (Ross, 1977). Una revisión intensiva de la literatura indica que tanto el equilibrio como el orden jerárquico han tenido un papel preponderante en el financiamiento corporativo. Sin embargo, los debates también han surgido con respecto a cuál teoría explica mejor las decisiones de financiamiento (Antoni *et al.*, 2018). La teoría de la compensación indica que las empresas rentables tienden a aumentar la deuda para utilizar los beneficios fiscales (Guimón *et al.*, 2019). Por el contrario, la teoría del orden jerárquico sostiene que las empresas rentables dan prioridad a los fondos, primero para reducir su deuda, o las empresas utilizarán fondos externos cuando las utilidades retenidas sean insuficientes (Rosca, 2016). La teoría de la sincronización del mercado también recibe apoyos, aunque limitados, de los estudios empíricos que los administradores tienden a emitir como nuevas acciones en el momento oportuno del mercado (Tiwari *et al.*, 2016).

Tradicionalmente, los estudios se han basado en las grandes empresas; sin embargo, debido a la importancia que tienen las PYMES y a su necesidad de generar herramientas que les permitan desenvolverse en el mercado, el interés se ha trasladado a estas empresas (Daragahi, 2017); no obstante, se ha encontrado que la estructura de capital en las PYMES difiere de las grandes empresas por ciertas características que las distinguen.

En este contexto, las PYMES tienen un rol fundamental en la economía de nuestro país, debido a su contribución en la generación de empleo y la productividad en México. Las PYMES representan 99.8% de las unidades empresariales, generan 52% del PIB y 72% del empleo en el país. Por esta razón, se realizó este estudio empírico con una muestra de 200 PYMES manufactureras en el estado de Guanajuato con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020). Esto, en virtud de que Aguascalientes es una de las zonas con mayor dinamismo del país por pertenecer a la región manufacturera del Bajío, la cual representa 31.7% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, y su manufactura se ha convertido en el principal motor del Estado aportando una tercera parte del PIB.

Sin embargo, derivado de la contingencia sanitaria provocada por el coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19), 79.2% de las empresas en México tuvieron una disminución en sus ingresos, cerrando definitivamente 20.81% y desapareciendo 15% del sector manufacturero en el país (INEGI, 2020) por lo cual es necesario encontrar mecanismos que reviertan esta situación. Asimismo, se ha encontrado que factores como la estructura de capital, impacta de manera favorable en su crecimiento y rendimiento empresarial (Melkas *et al.*, 2019; Pisoni *et al.*, 2018).

Con base en los estudios financieros actuales y atendiendo a las necesidades detectadas en las PYMES manufactureras en México, en este trabajo se analiza la influencia de la estructura de capital en el desempeño. El documento tiene los siguientes apartados: una revisión de trabajos de la estructura de capital, planteamiento de la hipótesis, enseguida se describe la metodología aplicada, se muestran los resultados empíricos obtenidos y se incluyen las conclusiones de la investigación.

## Revisión de la literatura

La estructura de capital es la combinación de la deuda a corto y largo plazo de una empresa, capital común, capital preferente y ganancias retenidas que se utilizan para financiar sus operaciones y crecimiento en general (Bokhtiar *et al.*, 2017). El impacto que tiene la estructura de capital en las organizaciones tiene su trabajo seminal en Modigliani & Miller (1958) en su postulado de los mercados perfectos que al día de hoy es muy debatible; sin embargo, dicha teoría forma la base de la estructura de capital (Nanda, 2016).

Diversos trabajos empíricos con base en las teorías de la estructura de capital se han realizado previamente para Australia (Cassar y Holmes, 2003; Johnsen y McMahon, 2005), España (Sogorb, 2005), y los EE.UU. (Gregory *et al.*, 2005) entre otros; sin embargo, los estudios sobre la estructura de capital se han extendido a los contextos en países en desarrollo en un pasado reciente, se ha demostrado que factores influyen tales como: el nivel de desarrollo de un país, sistemas legales y financieros (Daragah, 2017) por lo que las investigaciones pueden diferir significativamente de un país a otro. Algunas posibles razones son la discrepancia que existe en los datos y la poca fiabilidad en la información de las PYMES en países en vías de desarrollo derivado que no están obligadas oficialmente a revelar información financiera detallada o tener sus informes auditados contrario a lo que sucede en países desarrollados.

Aliakbar, Seyed y Pejman (2013) encontraron una relación positiva debido a que aumentaron sus ventas y bajaron sus costos. Un vínculo negativo entre el financiamiento y el desempeño de la empresa fue evidenciado por Fan *et al.* (2012), quienes concluyeron que las empresas más rentables son las que no utilizan la deuda, lo que contradice la teoría *trade-off* que señala que existe un nivel de apalancamiento beneficioso. Omondi *et al.* (2013) llegaron a la conclusión de que la mayoría de las empresas de Sri Lanka que utilizaron una deuda a corto plazo tuvieron resultados negativos debido a que el nivel de interés en este tipo de préstamos es superior.

Onaolapo, Kajola y Nwidobie (2015) concluyeron que en Nigeria las empresas prefieren utilizar recursos propios antes que los ajenos y que esta decisión se traduce en resultados positivos. Por su parte, Umer (2014), realizó un estudio sobre compañías no financieras y observó una significativa relación negativa en la estructura de capital con el Retorno sobre el Activo (ROA) y el Retorno sobre las Ventas (ROS). Hernández y Ríos (2012) realizó un traba-



jo con el objetivo de identificar la relación entre rentabilidad y estructura de capital de las PYMES óptima, encontrando que estaría asociada con un mejor desempeño y rentabilidad; sin embargo, dichos resultados varían significativamente entre las PYMES. Morán *et al.* (2017) realizaron un estudio en Ecuador el cual se enfoca en el impacto de la deuda en la rentabilidad; analizaron los estados financieros de las empresas y concluyeron que existe una relación significativa pero negativa entre la deuda y la rentabilidad; por lo tanto, cuanto mayor sea la deuda, menor será la rentabilidad.

A partir de la revisión en la literatura científica, se observa que diversos estudios demuestran una relación positiva entre la estructura de capital y el rendimiento; otros, lo opuesto. Debido a estas dos premisas y para ahondar más sobre el comportamiento de dichas variables en las PYMES de México, se plantean las siguientes hipótesis:

*H<sub>1</sub>: Las inversiones con recursos internos influyen de manera positiva y significativa en el rendimiento de las PYMES.*

*H<sub>2</sub>: Las inversiones con recursos externos influyen de manera positiva y significativa en el rendimiento de las PYMES.*

## Metodología

### Diseño de la muestra y recolección de datos

La investigación empírica se ha realizado a partir de un enfoque cuantitativo de tipo explicativa y transversal, empleando como técnica de análisis las ecuaciones estructurales (SEM). Para el desarrollo de esta investigación se analizaron los datos que ofrece el Sistema de Información Empresarial de México (2015), en el que se registraron un total de 436 empresas industriales de 11 a 250 empleados en el estado de Aguascalientes al 30 de octubre 2015. Se definió una muestra probabilística de PYMES del sector industrial manufacturero en Aguascalientes, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%. El cuestionario fue diseñado basado en el modelo teórico el cual se aplicó de forma aleatoria, dando una tasa de respuesta de 77.34%, y contando al final con un total de 225 encuestas válidas, que fueron contestadas por los gerentes o dueños las empresas. El estudio fue diseñado con base en el modelo teórico integrando escalas

previamente probadas y aplicadas de manera independiente. El trabajo de campo se desarrolló en el año 2015, mediante un sistema de selección teniendo una respuesta de 77.34%, reuniendo finalmente un total de 225 encuestas válidas, que fueron contestadas por los gerentes o dueños de estas empresas.

### Fiabilidad y validez

Se realizó un análisis Factorial Confirmatorio (AFC) con el software EQS 6.1 donde se trabajaron las variables fuentes de financiamiento interno y externo como factores de primer orden y el rendimiento de segundo (Brown, 2006; Byrne, 2006). Asimismo, las escalas se evaluaron con los coeficientes *Alpha de Cronbach* y del Índice de la Fiabilidad Compuesta (IFC) (Bagozzi & Yi, 1988). Los valores en las escalas excedieron el mínimo recomendado de 0.7 para el *Alpha de Cronbach*, por lo que existe fiabilidad (Nunnally & Bernstein, 1994). Se utilizaron estadísticos que permitieron comprobar sus ajustes (Satorra & Bentler, 1988) tal y como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1.**

Consistencia interna y validez convergente del modelo teórico en base a EQS V6.1

Variable	Indicador	Carga factorial estandarizada	Valor-t robusto	Promedio carga factorial	Alpha de Cronbach	IFC	IVE
Fuentes de Financiamiento Interno (F1)	FFI1	0.668***	1.000*	0.798	0.828	0.843	0.645
	FFI2	0.845***	10.375				
	FFI3	0.881***	9.560				
Fuentes de Financiamiento Externo (F2)	FFE4	0.694***	1.000*	0.707	0.741	0.750	0.500
	FFE5	0.684***	6.356				
	FFE7	0.742***	6.252				
	ERH3	0.875***	9.732				
Rendimiento	F3	0.879***	3.234	0.810	0.832	0.890	0.676
	F4	0.976***	3.214				
	F5	0.801***	3.193				
	F6	0.582***	3.068				

S-B  $\chi^2 = 200.7838$ ; gl = 96; p = 0.000; NFI = 0.888; NNFI = 0.922; CFI = 0.937; RMSEA = 0.070

Con el AFC se demuestra que el modelo teórico tiene buen ajuste ( $s-B \chi^2 = 200.7838$ ;  $gl = 96$ ;  $p = 0.000$ ;  $NFI = 0.888$ ;  $NNFI = 0.922$ ;  $CFI = 0.937$ ; y  $RMSEA = 0.070$ ), los valores del NFI se encuentra entre 0.80 y 0.89;  $NNFI$  y  $CFI$  son superiores a 0.90; y el  $RMSEA$  es inferior a 0.08, por lo que son aceptables (Hair *et al.*, 1995), lo que explica su validez de contenido.

La validez discriminante se presenta con un intervalo de confiabilidad de 95% (Anderson & Gerbing, 1988); asimismo, la varianza extraída es inferior que su correspondiente IVE (Fornell & Larcker, 1981) como se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 2.**

Validez discriminante de la medición del modelo teórico en base a EQS V6.1

Variabes	F.F. Interno		F.F. Externo		Rendimiento
F.F. Interno		0.645		0.070	0.016
F.F. Externo	0.194	0.334		0.500	0.011
Rendimiento	-0.044	0.294	-0.016	0.226	0.676

Se observa que la diagonal del Índice de Varianza Extraída, IVE, muestra en el Test de la Varianza Extraída y el Test de Intervalo de Confianza a través de las covarianzas entre cada factor, por lo que se concluye que existe fiabilidad y validez convergente y discriminante en nuestro modelo teórico.

## Resultados

Toda vez que se comprobó la fiabilidad y validez del modelo planteado, se realizó un análisis de ecuaciones estructurales, a través del software estadístico EQS 6.1, con las mismas variables para comprobar la estructura del modelo y obtener los resultados que permiten contrastar las hipótesis planteadas, mismos que se presentan en la Tabla 3.

**Tabla 3.**  
Resultados del SEM del modelo teórico

Hipótesis	Relación estructural	Coficiente Estandarizado $\beta$	Valor t Robusto
H1: Las fuentes de financiamiento internas influyen significativamente en el rendimiento	Inversiones recursos Internos $\rightarrow$ Rendimiento	0.231**	2.213
H2: Las fuentes de financiamiento externas influyen significativamente en el rendimiento	Inversiones Recursos Externos $\rightarrow$ Rendimiento	0.078 NS	0.704

Significancia: \*\*\* =  $p < 0.001$ ; \*\* =  $p < 0.05$ ; \* =  $p < 0.1$

Respecto a la primera hipótesis  $H_1$ , los resultados obtenidos presentados en la Tabla 3 ( $\beta = 0.231$ ,  $p < 0.05$ ), indican que las inversiones con recursos internos influyen positivamente y significativamente en el rendimiento, por lo tanto, se acepta la  $H_1$ ; en lo que corresponde a la segunda hipótesis  $H_2$ , los resultados obtenidos ( $\beta = 0.078$ ,  $p > 0.1$ ), indican que las inversiones con recursos externos influyen positiva pero no significativamente en el rendimiento, por lo tanto, se rechaza la  $H_2$ .

## Discusión

Las decisiones sobre las inversiones con recursos internos o externos han traído un intenso debate y atención en los últimos años; sin embargo, en países en vías de desarrollo y en organizaciones con menos recursos financieros como las PYMES, los estudios y las teorías aplicadas a este tipo de empresas aún son escasas. Este trabajo analiza cómo las decisiones de inversión repercuten en el rendimiento de las empresas, por lo que se encontró que las inversiones con recursos internos de las PYMES afectan favorablemente su rendimiento, no siendo así cuando se trata de recursos externos.

## Conclusiones e implicaciones

En este sentido, los resultados de esta investigación tienen implicaciones en las empresas y en la industria. En primera instancia, se encontró que disminuyó el rendimiento de las PYMES cuando es mayor el apalancamiento con fuentes externas que con internas. Por ello, el estudio recomienda que los directores de PYMES deben reducir su intención de deuda con instituciones crediticias y apostar a la reinversión de utilidades, aunque la cantidad de inversión sea menor. Se debe buscar que el costo/oportunidad por adquirir una deuda sea rentable mediante el uso de incentivos fiscales o que las instituciones crediticias faciliten los pagos con menor interés crediticio y la ampliación en el periodo de pago; asimismo, permitir o liberar a las PYMES de las innumerables restricciones que en diversas ocasiones les impiden acceder a un crédito.

Además, se encontró que la estructura de capital de las PYMES del sector manufacturero en Aguascalientes no es consistente con Modigliani y Miller (1958), sobre la teoría de la estructura de capital, pero es consistente con la teoría de la agencia que señala que entre mayor sea el endeudamiento externo, menor será el rendimiento. Lo anterior concuerda con el postulado de la teoría de la jerarquización desarrollada por Myers (1977) en la que sugiere que las fuentes internas de financiamiento son prioridad, mientras que el uso de fuentes externas se postergará hasta que se agoten las fuentes internas. Se recomienda que las PYMES intenten utilizar la deuda a un nivel óptimo a sus necesidades, sin que el costo de capital interfiera con sus operaciones diarias, y el apalancamiento resulte positivo comparado con el nivel de deuda. El tamaño de la empresa parece ser el factor más importante que determina la estructura de capital y el efecto que tiene éste en el rendimiento.

Este estudio sugiere investigar cómo influye el vencimiento de la deuda en un corto y largo plazo; asimismo, las restricciones crediticias y el impacto que tienen en el rendimiento, en el que se pudiera incluir la estructura de propiedad. Además, esta investigación se centró sólo en el sector de manufactura y pudiera incluir para una mejor comprensión otros sectores en futuras investigaciones.

## Referencias

- Antoni, V. L., Hermes, L. C. R., Awad, R. S., & Manosso, T. W. S. (2018). “Teoria De Custos Versus Trocas Relacionais Na Diferenciação Da Oferta De Outsourcing”. *Revista Gestão Organizacional*, 11(3). <https://doi.org/10.22277/rgo.v11i3.4420>
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). “Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach”. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Beck, T., Demygur-Kunt, A. y Martínez, M. (2007). “Reaching out: Access to and Use of Banking Services Across Countries”, *Journal of Financial Economics*, num. 85, pp. 234-266.
- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). “On the evaluation of structural equation models”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bokhtiar H., (2017). “The Capital Structure Conundrum: Revisited in the Literature”, *International Business and Management*, num. 14 pp 29-42. DOI:10.3968/918.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York, NY: The Guilford Press.
- Byrne, B.M. (2006). *Structural Equation Modeling with EQS, basic concepts, applications, and programming*. 2nd edition. London: LEA Publishers.
- Cassar, G., & Holmes, S. (2003). “Capital Structure and Financing of SMEs: Australian Evidence”. *Accounting and Finance*, 43(2), 123-147. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-629X.t01-1-00085>
- Daragahi, G. A. (2017). “Impact of innovation on customer satisfaction: A study of the Iranian cosmetics products users”. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(78), 88-105. <https://doi.org/10.31876/revista.v22i78.23561>
- Damodaran, (2001). “Corporate Finance.” *Theory and Practice* (2nd edition). New York: Wiley
- Di Tomaso, M. y Dubbini, S. (2000). “Towards a Theory of the Small Firm Theoretical Aspects and Some Policy Implications”, *Desarrollo Productivo* 87, CEPAL. 297-355.
- Durand, D., 1952 “Cost of Debt and Equity Funds for Business: Trends and Problems of Measurement.” In *Conference on Research in Business Finance*. New York: National Bureau of Economic Research, 1952, pp. 215-147.

- Fan, V. W., Tian, X. & Tice, S. (2012). "Does stock liquidity enhance or impede firm innovation?" *Forthcoming in Journal of Finance*. Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=1746399>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Guimón, J., Cancino, C., López, A., & Miranda, J. (2019). "Nuevos modos de conexión con redes globales de innovación: el caso de Chile". *Perfiles Latinoamericanos*, 27(54), 343-361. <https://doi.org/10.18504/pl2754-009-2019>
- Gregory, B. T., Rutherford, M. W., Oswald, S., & Gardiner, L. (2005). "An Empirical Investigation of the Growth Cycle Theory of Small Firm Financing". *Journal of Small Business Management*, 43(4), 382-392. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00143.x>
- Harvey, M. y Wendel, Ch. (2006). "SME Scoring: Key Initiatives, Opportunities and Issues", *Boletín World Bank*, No. 38995.
- Hernández, G., & Ríos, H. (2012). "Determinantes de la estructura financiera en la industria manufacturera: la industria de alimentos". *Análisis Económico*, 27 (65), 101-121.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. and Black; W.C. (1995). *Multivariate Data Analysis*. 4ª Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jensen & Meckling, 1976, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.
- Johnsen, P.C. and McMahon, R.G.P. (2005). "Cross-industry differences in SME financing behavior: An Australian perspective." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 12, num. 2, pp. 160-177.
- Melkas, H., Oikarinen, T., & Pekkarinen, S. (2019). "Understanding frugal innovation: a case study of university professionals in developed countries". *Innovation and Development*, 9(1), 25-40. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2018.1437687>
- Modigliani, F. and M. Miller, 1958, "The Cost of Capital, Corporate Finance, and the Theory of Investment", *American Economic Review* 48(3), 291-297.
- Myers, S. C. (1977). "Determinants of corporate borrowing". *Journal of Financial Economics*, 5, 147-175.
- Nanda, R., & Rhodes-Kropf, M. (2016). "Financing risk and innovation". *Management Science*, 63(4), 901-918.

- Nguyen, T.D.K. and Ramachandran, N. (2019). "Capital structure in small and medium sized enterprises: The case of Vietnam." *ASEAN Economic Bulletin*, vol 23, num. 2, pp. 192- 211.
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*, (3<sup>rd</sup> Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Omondi, M. M., & Muturi, W. 2013. "Factors Affecting the Financial Performance of Listed Companies at the Nairobi Securities Exchange in Kenya". *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(15), 99-105.
- Onaolapo, A. A., Kajola, S. O., & Nwidobie, M. B. (2015). "Determinants of capital structure: A study of Nigerian quoted companies. Methodology". *European Journal of Business and Management*, 7(23), 170-183.
- Peters B. & Roberts N. & Vuong V. & Fryges, H. 2017. "Estimating dynamic R&D choice: an analysis of costs and long-run benefits," *RAND Journal of Economics*, RAND Corporation, vol. 48(2), pages 409-437, May.
- Pisoni, A., Michelini, L., & Martignoni, G. (2018). "Frugal approach to innovation: State of the art and future perspectives". *Journal of Cleaner Production*, 171, 107-126. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.248>
- Ross, S. (1977), The determination of financial structure: the incentive-signaling approach. *The Bell Journal of Economics*, 8(1), Spring, 24-40.
- Rosca, E. (2016). SC. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.050>.This
- Satorra, A., & Bentler, P.M. (1988). Scaling corrections for chi square statistics in covariance structure analysis. ASA 1988 Proceedings of the Business and Economic Statistics Sections, 308-313, Alexandria, VA: American Statistical Association
- Tiwari, R., Fischer, L., & Kalogerakis, K. (2016). *Frugal Innovation in Scholarly and Social Discourse : An Assessment of Trends and Potential Societal Implications Authored by Frugal Innovation in Scholarly and Social Discourse : An Assessment of Trends and Potential Societal Implications*. 2014(March). <https://doi.org/10.15480/882.1288>
- Umer, U. M. 2014. "Determinants of Capital Structure: Empirical Evidence from Large Taxpayer Share Companies in Ethiopia". *International Journal of Economics and Finance*; 6(1), 53-65.



# Capítulo 5

## Una visión en los agronegocios y su orientación al mercado

*María del Carmen Martínez Serna<sup>1</sup>  
Javier Eduardo Vega Martínez<sup>2</sup>  
María del Carmen Bautista Sánchez<sup>1</sup>*

### Introducción

Es importante iniciar definiendo a los agronegocios. Diversos autores como Larrea Castro, Goicochea y Flórez Flores, (2018) y Charles Lejía, Sánchez y Ramírez (2020) los conceptualizan como la suma de diferentes operaciones de van desde la producción agrícola y pecuaria hasta la manufactura y distribución. Lo que abarca tanto el sector primario como al sector secundario de la economía.

Según Vega, Martínez, Parga y Bautista (2020) quienes citan a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2019) señalan que es necesario contar con sistemas agroalimentarios con mayor productividad y eficiencia para lograr los objetivos de desarrollo sostenible para 2030.

---

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas.

2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales.

Es por esto que el estudio sobre el sector de agronegocios merece nuestra atención, ya que, sin duda, es una actividad esencial para las naciones; de ella depende que exista un buen abastecimiento de materias primas y producción necesaria para la alimentación de la población a nivel global, conociendo la opinión de gerentes y/o empresarios de PYMES de agronegocios.

El objetivo de este capítulo es mostrar la situación de los agronegocios en una región del país en cuanto a la orientación de mercado (OM), conociendo la opinión de gerentes y/o empresarios de PYMES de agronegocios y su comportamiento en las empresas familiares o no familiares, ello nos permite conocer el nivel de evolución de estos estados del Bajío.

## Revisión de la literatura

A pesar de que el concepto de marketing recibe muy poca atención (Rogo, Shariff, Noor y Setyawati, 2017), se reconoce la importancia de la orientación al mercado (OM) como base teórica clave hacia las empresas en lo que se refiere al enfoque en el cliente, el cual consiste en la recopilación de inteligencia de mercado, la diseminación de la inteligencia de mercado a lo largo de todos los departamentos de la empresa y el diseño de una respuesta a esta inteligencia de mercado por parte de la administración de la empresa, con el fin de implementar un nuevo conocimiento (Kohli y Jaworski, 1990); desde esta perspectiva de mercado se distingue la OM como un conjunto de comportamientos dentro de la empresa.

Narver y Slater (1990) señalan que la OM se desarrolla con tres dimensiones: la orientación al cliente, la orientación de la competencia y la coordinación interfuncional; el cliente se mantiene como elemento clave. Desde esta perspectiva de estudio se considera la OM como una cultura; sin embargo, lejos de hacer una distinción entre si es una cultura o un conjunto de comportamientos, lo cual no es en la práctica necesario, se ha preferido que sea considerada como una combinación de ambas, además, desde luego, que forma parte de una estrategia dentro de la empresa. (Dursun y Kilic, 2017)

La OM ha sido valorada, por un lado, como cultura organizacional y, por el otro, como conjunto de comportamientos ha sido asociada con una mejora del desempeño empresarial; se da énfasis para lograrlo en el conocimiento y la atención superior al cliente (Dabrowski *et al.*, 2019). Para que una empresa sea

identificada con una OM dentro de sus funciones se caracteriza por conocer qué es lo que influye en la compra del cliente y, como consecuencia, todas las funciones dentro de la organización trabajan en relación a ello, además será muy importante que las decisiones estratégicas y tácticas se tomen entre todos los departamentos de la empresa, ello aporta a que exista una coordinación entre las funciones de la empresa y existe compromiso entre todas las áreas de la empresa para el logro de objetivos. (Shapiro, 1988)

Por otro lado, la OM puede desarrollarse con la realización de propuestas o bien también con la reacción rápida respecto a lo que está sucediendo en el mercado, ya que explica cómo las organizaciones se adaptan al entorno del cliente, enfocándose en la propuesta de valor actual y futura de sus clientes para desarrollar ventajas competitivas (Kiessling, Isaksson y Yasar, 2016). Las organizaciones con OM, además de ser sensibles a lo que sucede en el mercado (Rogo *et al.*, 2017), pueden ser beneficiadas en conjunto con la adopción de diversas capacidades que puedan influir en el desempeño organizacional, a diferencia de aquellas que no adoptan esta orientación (Jogaratnam, 2017).

Esta orientación estratégica obliga a la organización a obtener de manera continua información sobre lo que le interesa al cliente y también obtiene información de manera recurrente sobre cuál es la capacidad de la competencia (Al Idrus, Ahmar y Abdussakir, 2018). Otra de las ventajas de guiar a la empresa con una OM es que motiva a que se desarrollen innovaciones radicales, ya que al obtener información sobre las necesidades del cliente, surgen nuevas propuestas para, de manera recurrente, proporcionar satisfacción al cliente o en su caso mejorar a la competencia con nuevas propuestas (Morgan, Anokhin, Kretinin y Frishammar, 2015).

En este orden de ideas, la OM en una empresa influye en la propensión a generar y usar conocimiento y promover aprendizaje organizacional como una competencia central. La información sobre clientes y competidores conduce a una mejor comprensión de las áreas donde se pueden implementar ideas nuevas e innovadoras (Raj y Srivastava, 2016; Ozkaya, Droge, Hult, Calantone y Ozkaya, 2015; Rakthin, Calantone y Wang, 2016; Catellanos y Solano, 2017; Laukkanen, Tuominen, Reijonen y Hirvonen, 2016). La OM podría verse como el escenario primordial para llegar a nuevos clientes y proveedores y aumentar las ganancias e innovaciones a largo plazo; de hecho, se argumenta que la OM proporciona a las empresas información con respecto al mercado, sobre la cual se puede aprender (Farrell, 2000).

Se ha establecido la OM como un elemento clave en el éxito organizacional al aumentar la capacidad de adaptarse a los cambios que se identifican en el entorno debido a los cambios en las necesidades de los clientes y movimientos de la competencia, lo que genera ventajas competitivas que impactan desde luego en un mejor rendimiento empresarial. A partir del manejo del modelo de gestión, las empresas pueden producir una ventaja competitiva debido a que la toma de decisiones es consciente y distintiva (Agirre, Reinares y Freundlich, 2015; Takata, 2016; Ruviano, Barcellos y Dewes, 2014: 104). Se reconoce además a nivel global que la PYME debe desarrollar el concepto de OM para hacer frente a los problemas del entorno empresarial cambiante (Alhakimi y Mahmoud, 2020; Shehu, 2014).

La elección de estrategias con OM permite desarrollar capacidades dentro de la organización para cumplir los objetivos que tengan visualizados a futuro. Es importante señalar una forma para alcanzar el crecimiento y el desempeño sostenido a largo plazo a través de los recursos y capacidades distintivas y estratégicas (Cortés y Landeta, 2013; Ho, Nguyen, Adhikari, Miles y Bonney, 2018).

Asimismo, en la literatura se considera la OM como un medio que explica cómo las organizaciones se adaptan al entorno en el que se encuentran sus clientes y cómo se centran en atender sus necesidades (Kiessling *et al.*, 2016), se le relaciona con las necesidades aún no satisfechas o que son potenciales para el cliente, lo que permite el crecimiento del mercado con las oportunidades que se identifican con relación a ello (Grinstein, 2008).

Por otro lado, el permear a lo interno de la organización la OM en las empresas permite proponer e implementar estrategias de marketing eficaces, haciendo referencia a las expectativas integrales de los clientes y de los competidores, así como al entendimiento de servir mejor a los clientes mediante la coordinación (Muis, 2020; Chong, Man y Kim, 2018); además, muestra un clima organizacional que indica el comportamiento necesario para crear valor superior. Su importancia radica en un mejor conocimiento de las necesidades del cliente, pero también un mejor entendimiento de ellas, así como de las capacidades y estrategias de la competencia, lo cual permite asignar los recursos de manera óptima con base en el conocimiento que se tenga de ellas (Gupta, Atav y Dutta, 2019; Jaworski & Kohli, 2017; Lansiluoto *et al.*, 2019). Se ha identificado que la OM tiene un efecto positivo significativo en el desempeño del marketing (Bhattarai *et al.*, 2019; Kasim, Ekinci, Altinay y Hussain, 2018), ya que comprende los deseos o necesidades actuales y futuros clientes,

su disposición a cambiar o aprender puede incrementar el crecimiento de la empresa sin verse influenciada por las condiciones competitivas del mercado (Kasim, Ekinci, Altinay, & Hussain, 2018).

A continuación, se presenta el resultado del análisis de la diferencia significativa que existe entre los estados en la República mexicana analizados en el presente estudio (Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato), así como entre el tipo de organización (familiares y no familiares) de las variables que componen las tres dimensiones del constructo de OM.

## Metodología

Se desarrolló un cuestionario conformado en dos secciones. En el primer bloque se abordan datos generales de las empresas y del respondiente clave del estudio. En el segundo bloque se cuestionó sobre el nivel de acuerdo y desacuerdo utilizando una escala Likert de 5 puntos sobre las variables que conforman cada una de las tres dimensiones del constructo de OM, dicha escala fue adaptada de la desarrollada por Jaworski & Kholi (1993), la misma está conformada por 25 ítems la cual se compone de tres dimensiones, generación de información, disseminación de información y diseño de respuesta a la información proveniente de mercado.

Se obtuvo la población de PYMES de agronegocios de cada uno de los estados participantes en el estudio –Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato– de la base de datos de DENVUE del Instituto Nacional de Estadística, en los que se seleccionaron pequeñas y medianas empresas dentro de la clasificación de empresas de agronegocios.

Se consiguió la participación de 347 PYMES de agronegocios, después de solicitar anticipadamente por teléfono su apoyo para contestar el cuestionario; el mismo fue administrado de manera personal a propietarios o miembros de la alta gerencia, los cuales fueron seleccionados por poseer una visión integral del negocio y quienes toman las decisiones estratégicas del mismo. Los análisis desarrollados fueron a partir de un estudio descriptivo en el que se obtuvieron las medias de las variables que conforman la escala en cada uno de los tres estados seleccionados para el estudio, además de presentar un análisis de varianza de un factor (ANOVA), lo que permite mostrar las diferencias significativas que existen entre los estados.

## Resultados

A continuación, se presenta el resultado de las medias y del análisis de la diferencia significativa que existe entre los estados analizados en el presente estudio (Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato), así como entre el tipo de organización (familiares y no familiares) de las variables que componen los tres factores del constructo de OM. Se concentrarán los comentarios a las variables que representan mayor diferencia significativa.

**Tabla 1**  
Orientación a mercado. Generación de información por estado

Variables	Aguascalientes	Jalisco	Guanajuato	Sig.
“En esta unidad de negocio nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para saber qué productos y servicios necesitará en el futuro”.	3.42	3.64	3.89	***
“Los miembros de los departamentos de producción interactúan directamente con los clientes para saber mejor cómo servirles”.	3.45	3.59	3.71	
“En esta unidad de negocio hacemos investigación de mercado”.	3.11	3.48	3.47	*
“Somos lentos para detectar los cambios en la preferencia de nuestros clientes”.	3.01	3.61	3.25	***
“Preguntamos al menos una vez al año a nuestros clientes cómo es apreciada la calidad de nuestros productos y servicios”.	2.97	3.58	3.73	***
“Con frecuencia hablamos o investigamos a quienes pueden influir en las compras de los clientes finales (como vendedores o distribuidores)”.	3.01	3.39	3.29	*
“Recogemos información sobre la industria, de manera informal”.	2.94	3.48	3.50	***
“En nuestra unidad de negocio, la información sobre nuestros competidores es generada independientemente por varios departamentos”.	3.17	3.59	3.41	*
“Somos lentos para detectar los cambios en nuestro sector (competencia, tecnología, regulaciones, etcétera.)”.	3.12	3.60	3.22	**
“Periódicamente revisamos qué efectos tienen sobre nuestros clientes los cambios del entorno (por ejemplo, la legislación)”.	3.26	3.64	3.59	*

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia tomando las variables de una adaptación a la escala de Jaworski y Kholi (1993: 65-66).

Se puede observar en los resultados plasmados en la tabla 1, donde se muestra la diferencia significativa entre la situación media de las empresas con la generación de información según el estado de la república analizado, destacando la variable “*Preguntamos al menos una vez al año a nuestros clientes cómo es apreciada la calidad de nuestros productos y servicios*”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) donde en el estado de Guanajuato tiene la media mayor de 3.73, Jalisco 3.58 y el estado de Aguascalientes tiene la media de 2.97. La segunda variable con mayor significancia es “*Recogemos información sobre la industria informalmente*”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66), para el estado de Aguascalientes muestra una media de 2.94, Jalisco 3.48, y para Guanajuato 3.50. La tercera de las variables con una alta significancia es *Somos lentos para detectar los cambios en la preferencia de nuestros clientes*, Aguascalientes tiene la menor media de 3.01, Jalisco 3.61 –la mayor media–, y para el estado de Guanajuato 3.25. Finalmente, en la variable “*En esta unidad de negocio nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para saber qué productos y servicios necesitará en el futuro*” (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) con alta significancia se obtuvo en el estado de Guanajuato la mayor media con 3.89, le sigue Jalisco con 3.64, quedando con la media más baja Aguascalientes con 3.42.

**Tabla 2**

Orientación a Mercado. Diseminación de la información por estado

Variables	Aguascalientes	Jalisco	Guanajuato	Sig.
“Muchas de las conversaciones informales de esta unidad de negocios se refieren a las tácticas y estrategias de nuestros competidores”.	3.30	3.75	3.57	**
“Tenemos reuniones interdepartamentales para debatir sobre las tendencias del mercado”.	3.43	3.77	3.42	*
“El personal de marketing emplea su tiempo en debatir con otras áreas funcionales sobre las necesidades futuras de los clientes” .	3.25	3.38	3.35	
“Nuestra unidad de negocio hace circular periódicamente documentos para proporcionar información sobre nuestros clientes (informes, cartas)”.	2.99	3.34	3.44	**
“Los hechos que afectan a los principales clientes son rápidamente conocidos por toda la unidad de negocios” .	3.12	3.52	4.14	***

VARIABLES	AGUASCALIENTES	JALISCO	GUANAJUATO	SIG.
“Los datos relativos a la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente por todos los niveles de la unidad de negocios”.	3.24	3.64	3.94	***
“Hay una escasa comunicación entre el departamento de marketing y el de fabricación en relación con el desarrollo de los mercados”.	3.35	3.71	3.52	
“Cuando algún departamento encuentra algo importante sobre los competidores, es lento a la hora de alertar a los otros departamentos”.	3.18	3.71	3.47	**

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia tomando las variables de una adaptación a la escala de Jaworski y Kholi (1993: 65-66).

Con respecto a la diseminación de la información de la empresa según el estado, la tabla 2 indica que la variable “*Los datos relativos a la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente por todos los niveles de la unidad de negocios*”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) presenta una diferencia en las medias de los estados analizados siendo muy significativa para el estado de Guanajuato donde la media fue mayor con un cifra de 3.94, Jalisco con 3.64 y para Aguascalientes 3.24. La siguiente variable en la que se identifica una diferencia entre las medias, la que resulta muy significativa es “*Los hechos que afectan a los principales clientes son rápidamente conocidos para toda la unidad de negocios*”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) donde para el estado de Guanajuato es la de mayor nivel, 4.14; le sigue Jalisco, 3.52; y para el estado de Aguascalientes, 3.12.

**Tabla 3**

Orientación a Mercado Diseño de respuesta por estado

VARIABLES	AGUASCALIENTES	JALISCO	GUANAJUATO	SIG.
“Decidimos cómo se debe responder en cada caso a los cambios de precios de nuestros competidores”.	3.53	3.80	4.00	***
“Los principios de segmentación de mercados son los que rigen el desarrollo de nuevos productos en esta unidad de negocio”.	3.27	3.75	3.57	**



VARIABLES	AGUASCALIENTES	JALISCO	GUANAJUATO	SIG.
“Por un motivo u otro tendemos a ignorar los cambios que se producen en las necesidades de nuestros clientes sobre productos y servicios”.	3.01	3.38	3.06	
“Revisamos periódicamente el desarrollo de nuestros productos para comprobar que se corresponden con los deseos de nuestros clientes”.	3.04	3.47	3.75	***
“Nuestro plan de negocios se rige más por los avances técnicos que por la investigación de mercados”.	3.09	3.52	3.55	**
“De forma periódica algunos departamentos elaboran de forma conjunta planes de respuesta a los cambios del entorno”.	3.22	3.54	3.55	*
“Las líneas de productos que vendemos dependen más de las políticas internas que de las necesidades del mercado”.	3.29	3.64	3.62	*

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia tomando las variables de una adaptación a la escala de Jaworski y Kholi (1993: 65-66).

Con relación al diseño de respuesta, en la tabla 3 se observa que las variables con diferencias en las medias muy significativas son: “*Revisamos periódicamente el desarrollo de nuestros productos para comprobar que se corresponden con los deseos de nuestros clientes*”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) siendo para el estado de Guanajuato donde se identifica la mayor media con 3.75, le sigue el estado de Jalisco con 3.47 y, por último, el estado de Aguascalientes la cifra de 3.04 con la media más baja. La siguiente variable con una diferencia de medias muy significativa entre los estados es “*Decidimos cómo se debe responder en cada caso a los cambios de precios de nuestros competidores*”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) siendo para el estado de Guanajuato la media más alta con 4.00, seguido de Jalisco con una media de 3.80 y para el estado de Aguascalientes la menor media con 3.53.

A continuación, se presentan los resultados de las variables que conforman las dimensiones de generación de información, diseminación de información, diseño de respuesta del constructo de OM.

**Tabla 4**

Orientación a Mercado. Generación de información a según el tipo de organización

Variables	Familiares	No familiares	Sig.
“En esta unidad de negocio nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para saber qué productos y servicios necesitarán en el futuro”.	3.56	3.91	**
“Los miembros de los departamentos de producción interactúan directamente con los clientes para saber mejor cómo servirles”.	3.50	3.82	
“En esta unidad de negocio hacemos investigación de mercado”.	3.21	3.69	**
“Somos lentos para detectar los cambios en la preferencia de nuestros clientes”.	3.11	3.65	***
“Preguntamos, al menos una vez al año a nuestros clientes cómo es apreciada la calidad de nuestros productos y servicios”.	3.31	3.78	***
“Con frecuencia hablamos o investigamos a quienes pueden influir en las compras de los clientes finales (como vendedores o distribuidores)”.	3.14	3.44	*
“Recogemos información sobre la industria de manera informal”.	3.21	3.56	**
“En nuestra unidad de negocio, la información sobre nuestros competidores es generada independientemente por varios departamentos”.	3.26	3.67	**
“Somos lentos para detectar los cambios en nuestro sector (competencia, tecnología, regulaciones, etcétera.)”.	3.19	3.54	**
“Periódicamente revisamos qué efectos tienen sobre nuestros clientes los cambios del entorno (por ejemplo, la legislación)”.	3.42	3.64	

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$ 

Fuente: Elaboración propia tomando las variables de una adaptación a la escala de Jaworski y Kholi (1993: 65-66).

En cuanto a la generación de información de las empresas, la tabla 4 indica que la variable “*Preguntamos, al menos una vez al año a nuestros clientes cómo es apreciada la calidad de nuestros productos y servicios*”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) tiene una diferencia muy significativa entre las empresas familiares y no familiares; se identifica una mayor media para las empresas no familiares con una media de 3.78, que para las familiares, las cuales tuvieron una media menor de 3.31. La siguiente variable con diferencias muy significativas entre las medias es la de “*Somos lentos para detectar los cambios en la preferencia de nuestros*

*clientes*”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) para una empresa no familiar con una media de mayor de 3.65, que para una empresa familiar con una media de 3.11, importante para las empresas no familiares.

**Tabla 5**  
Orientación a Mercado. Diseminación de la información

Variables	Familiares	No familiares	Sig.
“Muchas de las conversaciones informales de esta unidad de negocios se refieren a las tácticas y estrategias de nuestros competidores”.	3.46	3.71	*
“Tenemos reuniones interdepartamentales para debatir sobre las tendencias del mercado”.	3.45	3.69	
“El personal de marketing emplea su tiempo en debatir con otras áreas funcionales sobre las necesidades futuras de los clientes”.	3.26	3.49	
“Nuestra unidad de negocio hace circular periódicamente documentos para proporcionar información sobre nuestros clientes (informes, cartas)”.	3.19	3.46	
“Los hechos que afectan a los principales clientes son rápidamente conocidos por toda la unidad de negocios”.	3.54	3.90	**
“Los datos relativos a la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente por todos los niveles de la unidad de negocios”.	3.48	3.98	***
“Hay una escasa comunicación entre el departamento de marketing y el de fabricación en relación con el desarrollo de los mercados”.	3.34	3.92	***
“Cuando algún departamento encuentra algo importante sobre los competidores, es lento a la hora de alertar a los otros departamentos”.	3.32	3.73	*

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia tomando las variables de una adaptación a la escala de Jaworski y Kholi (1993: 65-66).

Las variables que se identifican en la diseminación de la información con diferencias muy significativas en sus medias según el tipo de organización se presentan en la tabla 5, donde se observa que la variable “*Los datos relativos a la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente por todos los niveles de la unidad de negocios*”, (Jaworski y Kholi 1993: 65-66), presentan más rele-

vancia en PYMES no familiares, con una media de 3.98, que con las familiares, con una media de 3.48. La siguiente variable que presenta diferencias muy significativas en sus medias por tipo de organización es *“Hay una escasa comunicación entre el departamento de marketing y el de fabricación en relación con el desarrollo de los mercados”*, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) con medias de 3.92 en PYMES no familiares y con menor media de 3.34 en las familiares.

**Tabla 6**  
Orientación a Mercado. Diseño de respuesta

Variables	Familiares	No familiares	Sig.
“Decidimos cómo se debe responder en cada caso a los cambios de precios de nuestros competidores”.	3.76	3.89	
“Los principios de segmentación de mercados son los que rigen el desarrollo de nuevos productos en esta unidad de negocio”.	3.48	3.64	
“Por un motivo u otro tendemos a ignorar los cambios que se producen en las necesidades de nuestros clientes sobre producto y servicios”.	3.05	3.31	
“Revisamos periódicamente el desarrollo de nuestros productos para comprobar que se corresponden con los deseos de nuestros clientes”.	3.35	3.67	*
“Nuestro plan de negocios se rige más por los avances técnicos que por la investigación de mercados”.	3.31	3.61	*
“De forma periódica algunos departamentos elaboran de forma conjunta planes de respuesta a los cambios del entorno”.	3.36	3.65	*
“Las líneas de productos que vendemos dependen más de las políticas internas que de las necesidades del mercado”.	3.43	3.74	*

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$ ; (\*\*\*):  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia tomando las variables de una adaptación a la escala de Jaworski y Kholi (1993: 65-66).

En la tabla 6 se muestra que, en cuanto a la situación media de la empresa respecto al diseño de respuestas según el tipo de la organización, se identifican variables con significancia en la diferencia de medias, entre ellas *“Revisamos periódicamente el desarrollo de nuestros productos para comprobar que se corresponden con los deseos de nuestros clientes”*, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66)

con una media para las empresas familiares de 3.35 y con mayor nivel en la media para las no familiares con 3.67, la siguiente variable con diferencias significativas entre medias es “*Nuestro plan de negocios se rige más por los avances técnicos que por la investigación de mercados*”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) con una media para las empresas familiares de 3.31 y para las empresas no familiares 3.61.

## Conclusiones

Se identifica que el estado de Guanajuato en términos de las variables que constituyen la generación de información de mercado, es el que obtiene mayor nivel de estos comportamientos tendientes a conocer los cambios que suceden en las necesidades de los clientes. Guadalajara se identifica con mayor nivel de media respecto a que reacciona más lento en cuanto a la identificación de los cambios en el comportamiento de los clientes, siendo el estado de Aguascalientes en el que menores niveles de generación de información se aprecian. Sin duda alguna, en términos de qué tanto se utiliza la información de mercado para plantear sus estrategias en las PYMES de agronegocios estudiadas se aprecia que el Estado de Guanajuato es el que utiliza más esta estrategia, siguiendo Jalisco y Aguascalientes.

Es importante señalar que existe un reto importante para los agronegocios en Aguascalientes sobre dirigir su gestión, conociendo más detalladamente lo que está sucediendo en el mercado para, en función de ello, generar los cambios requeridos en las estrategias; de sobremanera se entiende que forma parte de una región donde se encuentran estados que utilizan estas estrategias. En cuanto a los comportamientos de diseminación de información de mercados en términos generales las PYMES de agronegocios de Jalisco, se identifican más acciones encaminadas a dar a conocer, interfuncionalmente, la información proveniente del mercado, ya sea a través de pláticas informales o a través de reuniones formales; sobresale en algunos de estos aspectos también, el estado de Guanajuato, siendo Aguascalientes el que manifiesta menores niveles de diseminación de información; muy similares resultados se aprecian en el diseño de respuesta a la información de mercado en cuanto a revisar periódicamente el desarrollo de los productos para comprobar que se corresponden con los deseos de sus clientes. Con relación a estos resultados encontramos que se ma-

nifiestan mayores comportamientos de orientación al mercado en las PYMES de Agronegocios del estado de Guanajuato siguiendo el estado de Jalisco y, finalmente, los de Aguascalientes.

En cuanto a los comportamientos de orientación al mercado en referencia al tipo de organización (familiares y no familiares) tanto en la generación de información como en la diseminación de información y en el diseño de respuesta se identifican mayores niveles en las empresas no familiares que en las familiares; desde luego, esto puede ser debido a la estructura, a la gestión o al liderazgo que se establece en una empresa no familiar.

Es muy importante que las empresas familiares de los tres estados encaminen sus estrategias a la orientación al mercado. Lo anterior puede ser logrado si se investigan continuamente las necesidades del mercado, se disemina esta información y se coordina internamente la respuesta a toda la información. Estos procesos de inteligencia de mercado son necesarios en el sector de agronegocios en las empresas familiares, ya que la tecnología cambia continuamente y, con ello, vienen nuevas empresas con grandes capitales que nacen con una alta tecnología y que ponen en riesgo el capital de estas empresas familiares, la única manera de que estén en constante evolución es estar cercanos a los clientes para adaptar su oferta a estas necesidades.

## Referencias

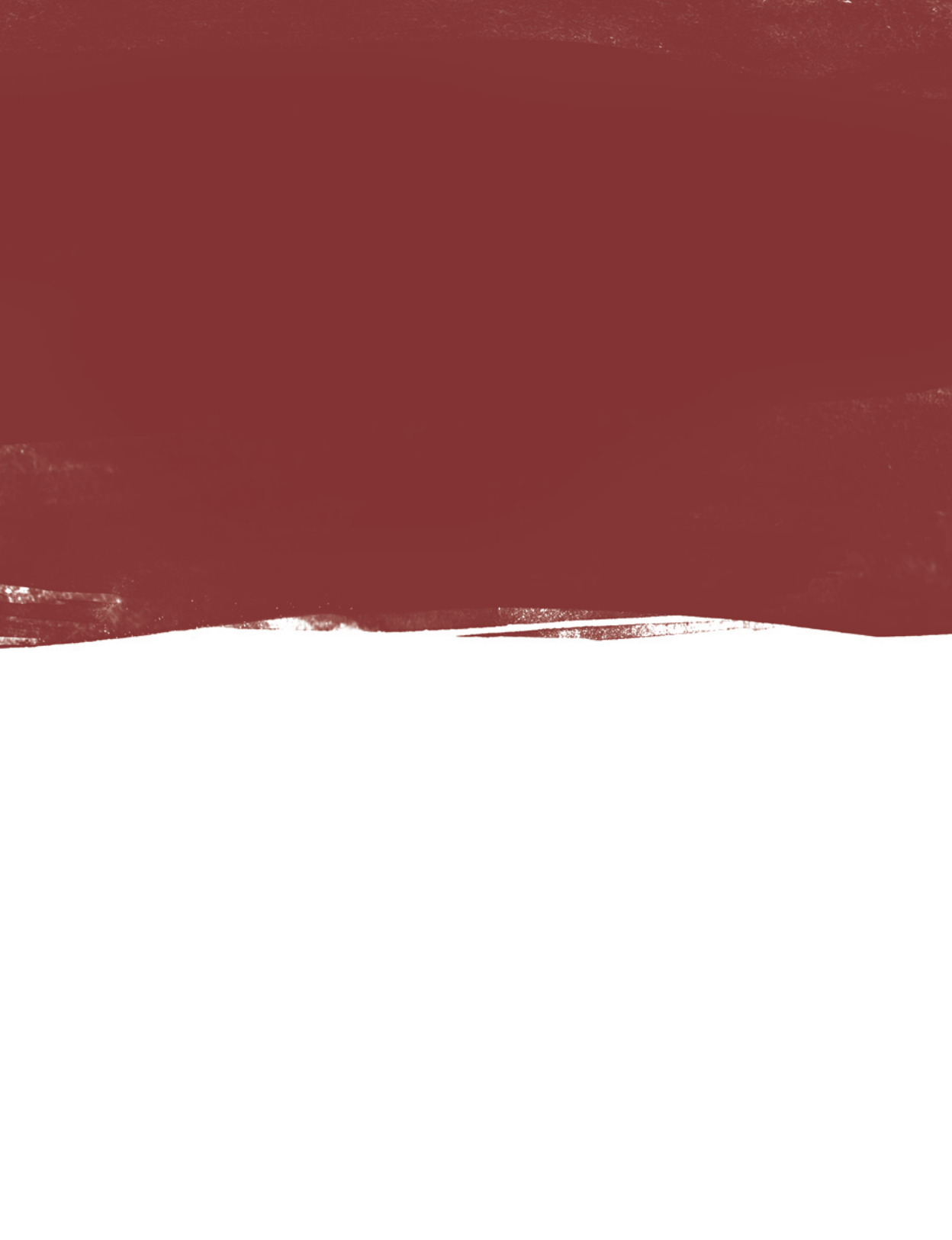
- Agirre, I., Reinares, P., & Freundlich, F. (2015). "Does a democratic management model enhance performance through market orientation? Empirical evidence from the Mondragon Industrial Group." *Review of Radical Political Economics*, 47(3), 345-367.
- Al Idrus, S., Ahmar, A.S., & Abdussakir, A. (2018). "Contribution of organizational learning and market orientation on business unit performance mediated by job satisfaction at dairy cattle milk cooperatives", in East Java, Indonesia. *Journal of Reviews on Global Economics*, 7(2018), 207-216.
- Alhakimi, W., & Mahmoud, M. (2020). "The impact of market orientation on innovativeness: evidence from Yemeni SMEs". *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 47-59.

- Bhattacharai, C. R., Kwong, C. C., & Tasavori, M. (2019). "Market orientation, market disruptiveness capability and social enterprise performance: An empirical study from the United Kingdom". *Journal of Business Research*, 96(2019), 47-60.
- Catellanos, G., & Solano, D. (2017). "Metaanálisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa". *Estudios Gerenciales*, 33(2017), 87-94.
- Chong, W.K., Man, K.L., & Kim, M. (2018). The impact of e-marketing orientation on performance in Asian SMEs: a B2B perspective. *Enterprise Information Systems*, 12(1), 4-18.
- Cortés, C.B.Y., & Landeta, J.M.I. (2013). "Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones". *Contaduría y administración*, 58(1), 169-197.
- Dabrowski, D., Brzozowska-Woś, M., Gołąb-Andrzejak, E., & Firgolska, A. (2019). "Market orientation and hotel performance: The mediating effect of creative marketing programs". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 4(2019),1, 175-183.
- Dursun, T., & Kilic, C. (2017). "Conceptualization and measurement of market orientation: A review with a roadmap for future research". *International Journal of Business and Management*, 12(3), 1-18.
- FAO. (2019). El sistema alimentario en México - Oportunidades para el campo mexicano en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.
- Farrell, M.A. (2000). "Developing a market-oriented learning organisation". *Australian journal of management*, 25(2), 201-222.
- Grinstein, A. (2008). "The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. A meta-analysis". *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134
- Gupta, V. K., Atav, G., & Dutta, D. K. (2019). "Market orientation research: a qualitative synthesis and future research agenda". *Review of Managerial Science*, 13(4), 649-670.
- Ho, K.L.P., Nguyen, C.N., Adhikari, R., Miles, M.P., & Bonney, L. (2018). "Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies". *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 154-163.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (2017). "Conducting field-based, discovery-oriented research: lessons from our market orientation research experience". *AMS Review*, 7(1), 4-12.
- Jogaratnam, G. (2017). "The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry". *International Journal of Hospitality Management*, 60(2017), 104-113.
- Kasim, A., Ekinici, Y., Altinay, L., & Hussain, K. (2018). "Impact of market orientation, organizational learning and market conditions on small and medium-size hospitality enterprises". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(7), 855-875.
- Kiessling, T., Isaksson, L., & Yasar, B. (2016). "Market orientation and CSR: Performance implications". *Journal of Business Ethics*, 137(2), 269-284.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Lansiluoto, A., Joensuu-Salo, S., Varamaki, E., Viljamaa, A., & Sorama, K. (2019). "Market orientation and performance measurement system adoption impact on performance in SMEs". *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1027-1043.
- Larrea Castro, H., Goicochea, C., y Flórez Flores, M. (2018). "El sistema de agro negocios en el Perú: de la agricultura familiar al negocio agroalimentario". *Revista Mexicana de Agronegocios*, 43(2018), 1-17.
- Laukkanen, T., Tuominen, S., Reijonen, H., & Hirvonen, S. (2016). "Does market orientation pay off without brand orientation? A study of small business entrepreneurs". *Journal of Marketing Management*, 32(7-8), 673-694.
- Muis, I. (2020). "Marketing strategy and capability as the mediators in relationship of market orientation and export performance: A case study of rattan processing SMEs". *Binus Business Review*, 11(1), 31-42.
- Morgan, T., Anokhin, S., Kretinin, A. y Frishammar, J. (2015). "El lado oscuro de la orientación empresarial y la interacción de orientación al mercado: una nueva perspectiva de desarrollo de productos". *International Small Business Journal*, 33 (7), 731-751.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.



- Ozkaya, H.E., Droge, C., Hult, G.T. M., Calantone, R., & Ozkaya, E. (2015). "Market orientation, knowledge competence, and innovation". *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309-318.
- Raj, R., & Srivastava, K.B. (2016). "Mediating role of organizational learning on the relationship between market orientation and innovativeness". *The Learning Organization*, 23(5), 370-84.
- Rakthin, S., Calantone, R.J., & Wang, J.F. (2016). "Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation". *Journal of Business Research*, 69(12), 5569-5577.
- Rogo, H.B., Shariffc, M., Noor, M., & Setyawati, S.M. (2017). "Investigating the effect of entrepreneurship development on the relationship between market orientation, total quality management and SMEs performance in Kano". *International Journal of Supply Chain Management*, 7(2), 107-115.
- Ruviaro, C.F., Barcellos, J.O.J., & Dewes, H. (2014). "Market-oriented cattle traceability in the Brazilian Legal Amazon". *Land Use Policy*, 38(2014), 104-110.
- Shapiro, B.P. (1988). "What the Hell Is 'Market Oriented'?" *Harvard Business Review*, 66(1988), 119-25.
- Shehu, A.M. (2014). "The relationship between market orientation and firm performance: A look at Nigerian SMEs". *Developing Country Studies*, 4(12), 87-93.
- Takata, H. (2016). "Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers". *Journal of Business Research*, 69(12), 5611-5619.



# Capítulo 6

## Las prácticas de logística inversa como estrategia para lograr un desempeño logístico óptimo en la gestión de la cadena de suministro de empresas manufactureras del estado de Aguascalientes

*Jorge Abraham Carreón Fuentes<sup>1</sup>*  
*Miguel Alejandro García Vidales<sup>2</sup>*  
*Rocío Montserrat Campos García<sup>3</sup>*  
*Salomón Montejano García<sup>3</sup>*

### Introducción

Las tendencias en el comercio global cada día son más dinámicas, por lo que ya no es suficiente para la empresa el colocar su producto en el lugar y tiempo oportuno con el menor costo posible; esta situación se origina dada la amplia diversificación de productos ofertados en el mercado. En consecuencia, las organizaciones se ven obligadas a defender una posición estratégica hacia sus *stakeholders* (*partes interesadas*). Hoy en día, se encuentran disponibles un abanico de conceptos y definiciones con referencia al desarrollo sustentable, estos conceptos son:

- 
- 1 Tecnológico Nacional de México, Campus Aguascalientes.
  - 2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales.
  - 3 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas.

responsabilidad social empresarial, marketing verde, producción limpia, logística inversa, entre otros, los cuales aportan valiosas estrategias que surgen de ventajas competitivas diferenciales y que potencian el desempeño integral de la empresa. En específico, la logística inversa se lleva a cabo mediante prácticas emergentes que deben su crecimiento a tendencias globales que requieren de la intervención rápida y oportuna de las empresas. Mahadevan (2019) enuncia las siguientes tendencias encaminadas a justificar la implementación de sistemas de logística inversa en las organizaciones:

Promover una economía circular, donde los objetivos de producción y consumo sean sostenibles. La existencia de una escasez de minerales que solían ser utilizados como materia prima y que ha propiciado la búsqueda de suministros secundarios por medio del reciclaje. El aumento de los retornos a causa de la expansión en las opciones de compra hacia los consumidores y los ciclos de vida de producto de menor duración. El *e-commerce* (comercio por internet) incrementa el número de devoluciones de las cuales es complejo pronosticar tasas de retornos. Existe una falta de sistemas de información para gestionar los procesos en el cumplimiento de las obligaciones sociales y ambientales.

Aunado a estas tendencias, Rojas-Conejo sostiene que “el cambio climático es producto en gran medida de la industrialización y los patrones de consumo inadecuados, por lo que la industria debe planificar sus operaciones de manera integral desde la producción hasta la recuperación de residuos que se generan” (2016: 43). Es precisamente la recuperación de residuos donde la logística inversa tiene campo de acción amplio para dar respuesta a esta problemática; aunque las motivaciones para desarrollar la logística inversa no se deben exclusivamente a preocupaciones por riesgos ambientales y a su cumplimiento legal, sino también, a la obtención de beneficios financieros (Silva-Rodríguez, 2017).

Monroy y Ahumada (2006) aseguran que la logística inversa también ha llegado a convertirse en parte fundamental de la estrategia de la empresa, especialmente, en compañías multinacionales que deben competir en el ámbito global y deben definir su ventaja competitiva para mejorar su desempeño; también apuntan que la mayoría de casos documentados de aplicación de logística inversa son de empresas de países industrializados como Estados Unidos y los afiliados a la Unión Europea, provenientes de industrias manufactureras como la automotriz, la industria del vidrio, la industria química, la industria de computadoras y equipos de oficina.

## Revisión de la literatura

### Gestión de la cadena de suministro

En un mundo empresarial globalizado el trabajo colaborativo fortalece el perfil competitivo de las organizaciones ante las peticiones de los clientes. Según Chopra y Meindl (2013) las necesidades no satisfechas de los consumidores involucran al fabricante, proveedores, intermediarios y vendedores a detalle, incluso, a los mismos clientes, los cuales serán implicados en las funciones de recepción y satisfacción de pedidos, el desarrollo de un nuevo producto, el marketing, las operaciones, la distribución y el servicio al cliente; siendo así la manera como se define una cadena de suministro.

Cuando las empresas están integradas en una cadena de suministro buscarán alcanzar beneficios globales, coordinando procesos con otras organizaciones externas bajo una visión sistémica, en cuyas secuencias de actividades conllevan flujos horizontales. Este supuesto da lugar al concepto de gestión de la cadena de suministro (Spina *et al.* 2016).

### Logística inversa

No se puede concebir el concepto de logística inversa, sin antes comprender la función de la logística tradicional; por el hecho de estar estrechamente relacionados en el proceso de planear, implementar y controlar eficientemente los flujos de materias primas, inventarios en proceso, bienes terminados e información. Es entonces, la logística inversa, la encargada de enfocar los procesos antes mencionados con el propósito de recuperar valor primario o de efectuar una disposición adecuada de las devoluciones. (Rogers & Tibben-Lembke, 1999)

De-Brito y Dekker (2002) exponen el porqué, el qué, el cómo y el quién de este concepto: la logística inversa se origina desde dos enfoques; el primero referente a las fuerzas impulsoras que motivan a las organizaciones a implementar sistemas de logística inversa, estas fuerzas se relacionan con los beneficios económicos, el cumplimiento de la legislación y de la responsabilidad social en la organización. El segundo enfoque es integrado por las razones que originan las devoluciones (de fabricación, de distribución y de clientes o usuarios) dentro de la cadena de suministro y su ocurrencia. Al referirse al

qué se identifican los tipos y las características de los productos devueltos: alimentos, bienes de consumo, equipo de transporte, empaques y artículos para la distribución de mercancías, químicos y aceites, productos farmacéuticos y equipo industrial, profesional o especializado, entre otros. También considera la composición del producto, el deterioro y la facilidad de transporte. Para hacer funcionar este sistema será necesario identificar los flujos y procesos necesarios para llevar a cabo la recuperación de los productos devueltos, por lo general las etapas suelen ser: recolección, inspección, selección y clasificación para, posteriormente, optar por la recuperación directa (reutilizar, revender, redistribuir) o el reprocesamiento (reparar, restaurar, re-fabricar, canibalizar, reciclar e incinerar). Otra decisión importante para efectuar este sistema es definir a los actores dentro de la cadena de suministro que se involucraran en los procesos de recuperación de estos productos devueltos, y pueden ser: los proveedores, los fabricantes, los mayoristas, los minoristas, los intermediarios independientes y las empresas especializadas.

### Motivadores que originan la logística inversa

La implementación de la logística inversa está orientada a que la empresa genere una ventaja competitiva hacia el mercado. Los beneficios económicos a los que aspira una empresa que implementa un sistema de logística inversa pueden ser directos o indirectos; o lo que es lo mismo, se enfocan desde la oferta y la demanda, según la teoría de Kotler 1994 (como se citó en Mihi-Ramírez, 2007); al llevar a cabo la recuperación de materiales se supondrá la sustitución de las materias primas y componentes originales, lo que podría generar una disminución en los costos de fabricación y/o en los precios de venta de los productos a comercializar; estos beneficios son enfocados a la oferta. Aun cuando los beneficios económicos no sean percibidos de manera directa como en el supuesto anterior, la organización podrá generar una estrategia de posicionamiento que mejore la relación con los clientes; mostrando la imagen de empresa socialmente responsable, esta percepción recibida por el usuario final puede contribuir al aumento de la demanda lo que, por ende, propiciara beneficios económicos de manera indirecta. La legislación a la cual se ha de someter una organización está a cargo de las administraciones públicas que procurarán la implementación de medidas con tendencia a reducir el impacto negativo de la actividad humana sobre el entorno natural. Una de

las medidas más comunes en las organizaciones son las certificaciones en ISO 9000 e ISO 14000, cuyo cumplimiento indica que una organización se apega al estándar de calidad y al estándar ambiental (Bustos y Carlos, 2015). La norma ISO 14001 mediante un modelo simple integra la gestión medioambiental con las operaciones de la empresa, ya que basa su sistema en las mejores prácticas ambientales. Como resultado al aplicar la norma, se espera que la organización diseñe e implemente una política estricta donde se documente y audite el sistema de gestión medio ambiental para que éste se pueda corregir y, así, prevenir los incumplimientos o no-conformidades (López-Parada, 2010). El precedente para la responsabilidad social empresarial viene del concepto de sustentabilidad, ya que según Amato ambos conceptos “poseen relaciones directas dado que todos se refieren a la idea general de un desarrollo sostenible que implica a las organizaciones de la sociedad y su relación con el ambiente y la economía” (2015a: 154).

El concepto de sustentabilidad se desarrolla bajo la premisa de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades; también se plantean tres pilares para el desarrollo sustentable con referencia a atender aspectos de índole económico, social y ambiental, considerando el consumo de energía, consumo de agua, emisiones de gases de invernadero y generación de desechos (Chopra y Meindl, 2013).

La responsabilidad social empresarial es definida por Murphy (2002) citado en Gómez-Montoya, Correa-Espinal y Vásquez-Herrera (2012) como: “un conjunto de prácticas que buscan generar beneficios sociales, éticos, ambientales y económicos de manera coordinada para impactar en los clientes, empleados, accionistas y en la comunidad en general” (p. 150), su alcance es a nivel micro en comparación con la sustentabilidad que se desarrolla a nivel macro; de hecho, la responsabilidad social empresarial es una parte de la sustentabilidad, que se apoya de tres pilares: el desarrollo humano y comunitario que hace alusión a la ética y la gobernabilidad en las organizaciones; el uso eficiente de los recursos (principalmente los no renovables) y, por último, la rentabilidad e imagen como aspectos que se relacionan con el desarrollo económico (Amato, 2015a).

Para llevar el concepto a términos más aplicables, Gómez-Montoya *et al.* (2012) definen el concepto de prácticas de logística inversa como las actividades para recuperar materiales de productos o empaques para su reciclaje,

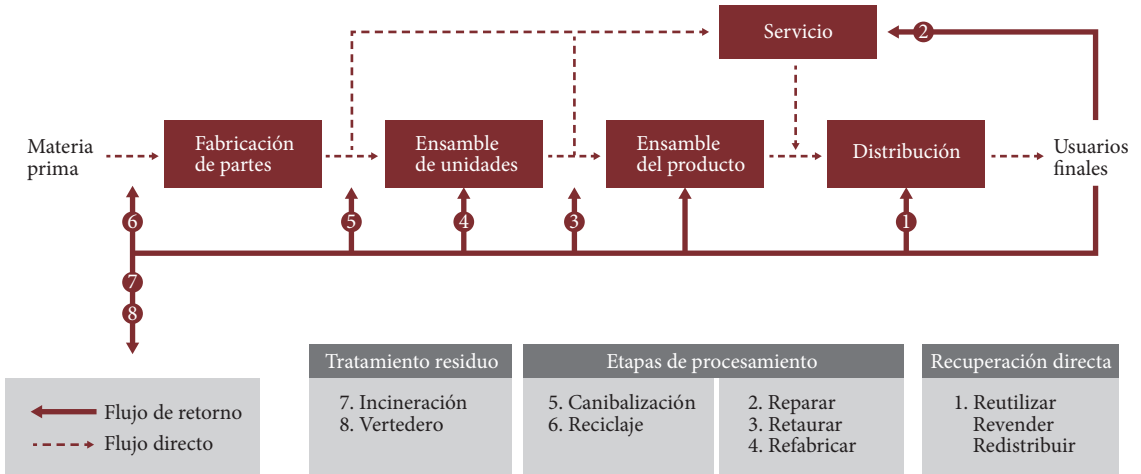
remanufactura o confinamiento con el objetivo de reducir los impactos ambientales negativos y recuperar valor económico. En conclusión “Una práctica es una forma única de configurar un proceso o conjunto de procesos [...] todas las prácticas tienen enlaces a uno o más procesos, una o más métricas y una o más habilidades, cuando aplique” (American Production and Inventory Control Society [APICS], 2017: 4).

La mayoría de los fabricantes han cubierto su responsabilidad sobre el producto en función de la garantía que ofrecen, ya sea por ley o por motivos comerciales; actualmente, esta responsabilidad se ha extendido más allá de la vida útil del bien en concreto, éste puede ser un producto o un embalaje y puede provenir del consumidor final o de otro miembro del canal de distribución (López-Parada, 2010). Mihi-Ramírez, Arias-Aranda y García-Morales (2012) destacan a través de un estudio de caso llevado a cabo en España la importancia de establecer políticas claras de devolución para compartir responsabilidades con el cliente y los distribuidores, así como el adoptar una actitud de anticipación en el actuar sobre las carencias y necesidades actuales y futuras en el retorno de productos.

De-Brito y Dekker (2002) mencionan que previo a los procesos para recuperar los productos y envases devueltos será necesaria la inspección, la selección y la clasificación de los productos o envases una vez que fueron recolectados, siendo estas fases las más críticas por las decisiones que se deben tomar para que los flujos a los que se consignarán los productos sean lo más productivos posible (Amato, 2015a). Acorde con Thierry (1995), citado por Rajagopal, Pandiyan, Sundram y Maniam-Naidu (2015) se muestra que la recuperación de la logística inversa depende de tres grandes procesos: recuperación directa, reprocesamiento y tratamiento del residuo. La figura 1 muestra los flujos y procesos que componen la logística inversa.



**Figura 1.**  
Flujos y procesos de la logística inversa



Fuente: Elaboración propia con base en Thierry (1995), citando en Rajagopal *et al.* (2015).

La descripción de estos procesos es detallada en la tabla 1, en donde se definen los posibles flujos de recuperación como “camino”, los cuales se pueden originar según la tipología del producto y al grado de posicionamiento dentro de su vida útil Cabeza (2014).

**Tabla 1.**  
Descripción de procesos para la recuperación de productos y envases

Proceso	Descripción	Tratamiento del producto/envase
Reutilización y reventa	Se busca un nuevo uso para el producto, dado que éste mantiene su forma y posee un nulo o escaso deterioro.	Es sometido a operaciones de limpieza y mantenimiento que permitan su total aprovechamiento; por lo regular, existen mínimas diferencias con productos nuevos.
Reparación	Se busca poner nuevamente en funcionamiento el producto retornado, sustituyendo alguna pieza o componente que haya alcanzado su vida útil.	Las operaciones se pueden llevar a cabo en el domicilio del cliente o en los talleres de servicio técnico del proveedor, generalmente esta práctica responde a cuestiones de garantías y servicio post venta hacia el cliente.
Restauración	Consiste en devolver el valor al producto usado mediante la utilización de nuevas tecnologías que permitan ampliar su vida útil.	

Proceso	Descripción	Tratamiento del producto/envase
Refabricación	Los componentes del producto sometidos a este tipo de recuperación sufren un grado de descomposición medio-alto y se busca emplearlos en la remanufactura de un producto original.	
Canibalización	La recuperación de componentes de los productos en esta etapa es mínima, ya que, por lo general éstos están fuera de uso (en el final de su vida útil).	Las partes o componentes suelen ser destinados a operaciones de reparación, restauración y refabricación.
Reciclaje	Se busca la recuperación del material residual de un producto para emplearse como materia prima en la elaboración de uno nuevo.	Al aprovechar los residuos se reduce el volumen de desechos y la necesidad de utilizar otras materias primas.
Incineración	Consiste en un proceso de combustión controlada a altas temperaturas que transforma la fracción orgánica de los residuos en materiales inherentes (cenizas) y gases.	A lo largo del proceso se obtiene gran cantidad de calor que puede ser aprovechado para generar energía eléctrica, no es una eliminación total, ya que en promedio el peso se reduce un 70% y el volumen hasta un 90% de la basura original.
Vertedero	Consiste en poner fin al ciclo de vida de un producto cuando no hay algún otro uso para éste; tiene lugar en grandes extensiones de terreno, donde se excava y se rellena alternando capas de basura y de tierra que se compactan.	La zona para establecer este relleno sanitario debe contar con buena ventilación para evitar explosiones, así como condiciones geológica y topográficamente adecuadas para evitar la contaminación de la superficie y las aguas subterráneas.

Fuente: Elaboración propia con base en Cabeza (2014).

La logística muestra su impacto en medidas de desempeño diversas, tales como tiempos de espera en la entrega de un producto, paros de línea, cantidad de daños, disponibilidad de los productos y algunos valores más complejos de medir como la pérdida de un cliente; sin embargo, para los gerentes el parámetro financiero cobra mayor peso al concentrarse en los costos (García-Vidales, 2012). Las problemáticas de logística inversa generan gran incertidumbre y sobrecostos en la empresa, por lo que es necesario identificar los factores que dificultan el óptimo desarrollo de las operaciones logísticas y crear medidas de desempeño que promuevan una ventaja competitiva óptima (Salas-Navarro, Obredor-Baldovino y Mercado-Caruso, 2019).

La relación entre desempeño logístico financiero y ventaja competitiva es definida por Magretta (2013) en el siguiente concepto: “una auténtica ventaja competitiva, significa que en comparación con sus rivales una empresa podrá

operar a un costo más bajo o imponer un precio alto en el mercado; cualquiera de las dos, o ambas cosas son las únicas formas que una compañía supere a otra” (p. 57). Por otra parte, es difícil no asociar la cadena de valor de Porter al desempeño logístico de cualquier organización; como herramienta para fragmentar la compañía en actividades relevantes desde el punto de vista estratégico. La cadena de valor de Porter centra su análisis en la descripción de las actividades propias de la empresa (diseñar, producir, vender, distribuir y apoyar los productos) que son más estrechas que las funciones tradicionales y que generen valor para el usuario sin importar quién las lleve a cabo (Magretta, 2013). La figura 2 muestra una propuesta de valor diseñada por López-Parada (2010) para el sistema de logística inversa, en donde liga las actividades primarias: logística, producción, marketing, distribución y servicio postventa con el retorno de envases y productos, destacando las actividades primordiales que generan valor.

**Figura 2.**  
Cadena de valor adaptada a la logística inversa.



Fuente: Elaboración propia con base en López-Parada (2010).

Amato (2015a) define al desempeño logístico en un constructo más específico; señalando que éste tiene que ver con la consecuencia del logro de ventajas competitivas y la eficiencia general del equipo. Por otro lado, Bowersox, Closs y Cooper (2007) identifican ocho procesos claves para que las empresas logren un desempeño logístico de alto nivel: capacidad de respuesta a la planificación de la demanda, colaboración en las relaciones con los clientes, cumplimientos de pedidos o entrega de servicios, desarrollo de nuevos productos o servicios, personalización de la manufactura, colaboración en las relaciones con los proveedores, apoyo del ciclo de vida y logística inversa. Los autores consideran fundamental que las organizaciones traten las devoluciones y la eliminación de los inventarios de una manera económica y segura; así también, desarrollen la capacidad de ofrecer un desempeño sustentable y superior desde el pedido hasta la entrega y los servicios relacionados (garantía, mantenimiento, reparación, entre otros). De esta aportación se infiere que el desarrollo estratégico de prácticas de logística inversa dentro de la organización puede ayudar al logro de un desempeño logístico competitivo.

## Metodología

La presente investigación hace referencia a un estudio cuantitativo cuyo objetivo es efectuar una prueba de hipótesis que pretenda describir, explicar y predecir los fenómenos investigados (Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres, 2018). La muestra se conformó de un total de 53 empresas que pertenecen a la industria manufacturera del estado de Aguascalientes, sin excluir por criterios de antigüedad, tamaño del establecimiento o algún otro. Los informantes claves, es decir, los respondientes de la encuesta fueron los gerentes, directivos o mandos medios encargados del departamento de logística de estas organizaciones. Se implementó un muestreo por conveniencia, debido a que la representatividad de la muestra no es un factor crucial para el contexto o características de la investigación, la selección de respondientes fue realizada bajo el criterio de aceptar responder la encuesta.

La operacionalización de las variables se fundamentó de la revisión de literatura de esta investigación. Para la variable prácticas de logística inversa fueron consideradas cinco dimensiones relacionadas con la planeación de la recuperación de retornos y devoluciones, cuidado ambiental, beneficios eco-

nómicos, servicios postventa e involucramiento de terceros (actores dentro de la cadena de suministro).

Las preguntas fueron clasificadas en tres secciones; la primera corresponde a la variable prácticas de logística inversa, constituida por 21 reactivos tipo Likert de 7 puntos que indicaban la frecuencia de realización de estas prácticas y va desde 1 = “nunca” hasta 7 = “siempre”. La segunda sección corresponde a la variable desempeño logístico, integrada por 10 reactivos tipo Likert con afirmaciones sobre situaciones que se observan en la empresa durante los últimos doce meses y va desde 1 = “totalmente en desacuerdo” hasta 7 = “totalmente en acuerdo”. La última sección correspondió al llenado de datos demográficos.

## Resultados y análisis

### Fiabilidad

La fiabilidad, según Hernández-Sampieri *et al.* (2018), se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales; independientemente del método, fórmula o procedimiento que se seleccione para ser calculada y evaluada. Para esta investigación se utilizó el coeficiente de Cronbach, el cual mide la consistencia interna o grado de interrelación entre los reactivos del instrumento y su homogeneidad o unidimensionalidad. Panayides (2010) citado por Carlos-Cedillo (2015) recomienda para la investigación básica una confiabilidad de 0.70 o mejor, pero no mucho mayor a 0.80, ya que pueden reflejar duplicidad de contenido; indicando redundancia en lugar de homogeneidad, o bien una cobertura más limitada del constructo lo que pondrá en riesgo una proporción de los datos analizados. Para esta investigación, se encontraron coeficientes de confiabilidad para las variables y sus dimensiones entre 0.734 y 0.827 (Tabla 2). Se consideran adecuados tomando en cuanto lo mencionado anteriormente.

**Tabla 2.**  
Coeficientes de confiabilidad por bloques de variables.

Variable	Dimensión	No. de elementos	Alpha de Cronbach
Prácticas de Logística Inversa	Beneficios económicos	4	0.815
	Cuidado ambiental	5	0.734
	Involucramiento de terceros (socios en la cadena de suministro)	3	0.816
	Planeación de la recuperación de retornos y devoluciones	5	0.792
	Servicio post-venta	4	0.810
Desempeño Logístico		10	0.827

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de resultados demográficos

Con los datos recabados y analizados se reportan los siguientes hallazgos sobre las características de las empresas encuestadas:

- Un alto porcentaje de las empresas encuestadas son grandes; al tener más de 500 empleados, su capital proviene de origen extranjero y atienden al mercado internacional.
- Tienen en su mayoría más de 20 años de antigüedad.
- La percepción que tienen la mayoría de los respondientes con respecto a la posición de la empresa en el mercado es fuerte; lo cual señala que la actividad de la empresa se encuentra en una etapa competitiva y diferenciada. La diferenciación se da mayormente en la innovación en nuevos productos y en la eficiencia operacional y precio.
- Más de la mitad de la muestra ofrece productos con múltiples variedades, lo que conlleva que el nivel de tecnología empleado es de medio a alto donde 32.7% maneja tecnología de punta.

## Resultados descriptivos de las variables

Entre los resultados de las dimensiones que componen la variable práctica de logística inversa resaltan los siguientes: La dimensión beneficios económicos se encuentra compuesta por prácticas que hacen referencia a la fabricación de productos con materiales recuperados y a la sustitución de materias primas provenientes de las devoluciones de productos y/o empaques. La frecuencia de realización para ambos fue de aproximadamente 50 y 30% de las veces. En la dimensión denominada cuidado ambiental se reporta una mayor frecuencia de ejecución (cerca de 90% de las veces) y se hace referencia a la clasificación de residuos peligrosos generados en la empresa, aplicación y documentación de normas internacionales para el cuidado del medio ambiente y a la selección de proveedores según su cumplimiento y apego a la normatividad medioambiental sectorial, estatal o nacional. En la dimensión nombrada involucramiento de terceros, actores en la cadena de suministro se hace referencia a la participación de proveedores y distribuidores en la recuperación de productos y embalajes retornados y presenta una frecuencia cerca de 70% de las veces. En lo que respecta a la planeación de la recuperación de retornos y devoluciones se reporta mayor frecuencia en la práctica de clasificar productos devueltos de acuerdo con el estado con el que se reciben, casi 90% de las veces, en contraste con 50% de las veces referente a la elaboración de pronósticos en devoluciones y retornos. Otro aspecto importante es que no es constante la documentación y registro de procedimientos para la recuperación de empaques y productos devueltos, así como la identificación de éstos. Para terminar las dimensiones que integran la variable Prácticas de logística inversa, se registra que en el servicio postventa es muy usual que las empresas comuniquen claramente a sus clientes las políticas y condiciones sobre las devoluciones, así como también se destaca dentro de los resultados que las empresas proporcionan servicios de reparación, mantenimiento, adecuación o restauración en los productos que comercializa cerca de 70% de las veces.

Los resultados obtenidos para la variable de estudio desempeño logístico pone en manifiesto una ligera percepción de aumento de eficiencia en las siguientes actividades: incremento de ingresos monetarios por reutilizar empaques o productos, generación de ahorros en costos de transporte asociados a la recuperación de empaques y productos, generación de ahorros por remanufactura, disminución de tiempos en el reacondicionamiento o

restauración de productos y en la reparación por fallas, y optimización en los procesos de devolución.

El incremento en el uso de *hardware* y *software* para el manejo de las devoluciones fue la actividad con mayor percepción positiva de ocurrencia; al contrario de la apertura de nuevos mercados donde se está en desacuerdo con la afirmación de la existencia de clientes para los productos devueltos y los empaques retornados.

### Prueba de hipótesis

Las hipótesis nula y la alternativa son sometidas a la prueba de correlación Spearman bajo los supuestos de ser una prueba no paramétrica, apropiada para escalas de medición ordinales como en este trabajo, se utilizan dos niveles de significancia: el primero a 0.05, donde se tiene 95% de seguridad para generalizar sin equivocación y 5% en contra; y el segundo a 0.01, que implica el 99% a favor y 1% en contra para hacer generalizaciones. La tabla 3, muestra el coeficiente Rho de Spearman obtenido al procesar los promedios de ambas variables y las dimensiones correspondientes en el programa IBM SSPS *Statistics 21*.

**Tabla 3.**  
Correlación Rho de Spearman

Rho de Spearman	Beneficios económicos	Cuidado ambiental	Involucramiento de terceros (Actores en la cs)	Planeación de la recuperación de retornos y devoluciones	Servicio postventa	
	Prácticas de logística inversa					
Desempeño logístico	Coefficiente de correlación	0.420**	0.224	0.340*	0.443**	0.351**
	Sig bilateral	0.002	0.106	0.014	0.001	0.01
	N	53				

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.



De la tabla anterior, se destaca que tres de las cinco dimensiones de la variable prácticas de logística inversa presentan una significancia de 0.01 equivalente a 1% de probabilidad de error; mientras que de las dos dimensiones restantes una obtiene significancia de 0.05 equivalente a 5% de probabilidad de error, con un coeficiente de correlación de 0.420. Hair, Black, Babin & Anderson (2014) atribuyen a tres aspectos el logro de significancia estadística en una prueba que permita encontrar correctamente una relación hipotética cuando exista: el primero es referente a la estimación del grado en el que se estudia el fenómeno en la población; en otras palabras depende de la comprensión por parte del investigador sobre el efecto que se está examinando y el cual debe hacerse bajo términos estandarizados que faciliten una comparación posterior; el segundo aspecto hace referencia al valor alfa, el cual es asociado al error tipo I, que consiste en afirmar la existencia de una correlación cuando en realidad no existe, las pautas convencionales sugieren niveles alfa de 0.05 y 0.01; el tercer y último aspecto hace referencia al tamaño de la muestra, en donde si este tamaño aumenta se producirá una mayor potencia en la prueba estadística con cualquier nivel alfa dado. La prueba de hipótesis de esta investigación oscila entre los niveles alfa sugeridos. Estas afirmaciones son sustento suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa que indica la existencia de una influencia positiva estadísticamente significativa de las prácticas de logística inversa sobre el desempeño logístico.

## Conclusiones

Un sistema de logística inversa adecuadamente diseñado repercute en el desempeño logístico de una organización. Las prácticas de logística inversa no sólo buscan la satisfacción del cliente, también brindan beneficios económicos, cumplimiento legal y responsabilidad social a empresa que las lleven a cabo. Al establecer la correlación entre las dos variables de estudio prácticas de logística inversa y desempeño logístico se validó la hipótesis alternativa obteniendo una correlación positiva baja; referente a una relación débil entre ambas variables, por lo que la frecuencia de realización de las prácticas de logística inversa no es suficiente para asegurar un desempeño logístico óptimo.

Sin embargo, aunque la correlación es débil, ya se cuenta con cimientos para potencializar dichas prácticas y aumentar el desempeño; partiendo de

que la mayoría de las empresas son competitivas y figuran en mercados internacionales, convendría revisar la estrategia global de la empresa y adaptarla al entorno local. La dimensión con mayor correlación corresponde a la planeación de la recuperación de retornos y devoluciones; mientras que la menor al cuidado ambiental. Los principales hallazgos que dan respuesta a las preguntas de investigación: ¿Cómo se llevan a cabo las prácticas de logística inversa en estas empresas manufactureras del estado de Aguascalientes?, y, ¿cómo es el desempeño logístico en empresas manufactureras del estado de Aguascalientes?, son los siguientes:

El ingreso monetario dado por el ahorro en materias primas está relacionado con la integración de materiales recuperados a la producción de productos nuevos; estos materiales provienen principalmente de los productos devueltos y no de los empaques. El desarrollo de nuevos mercados (clientes) para productos devueltos o empaques retornados es muy escaso o nulo; el desperdicio o poco aprovechamiento de estos recursos afecta principalmente en la obtención de beneficios económicos tangibles en las empresas.

Los pronósticos realizados para la devolución de productos y el retorno de empaques son insuficientes; lo que afecta directamente en aspectos tangibles tal como el ahorro en costos de transporte de productos y empaques retornados. Las prácticas correspondientes al servicio postventa ofrecen servicios de reparación y mantenimiento de productos sin disminuir considerablemente los tiempos de espera. La práctica más ejecutada es la relacionada con la clasificación de residuos peligrosos generados por la empresa para su correcta disposición.

La dimensión predominante de realización (con mayor promedio), es la referente a cuidado ambiental, que al igual que en el estudio de Amato (2015b), la creación de valor compartido y el desempeño están relacionado con la sustentabilidad. Se concluye que al igual que el estudio de Amato (2015b), la creación de valor compartido y el logro de un desempeño superior está relacionado con la sustentabilidad, que en este estudio fue la dimensión que se realiza con mayor frecuencia; el incorporar aspectos de logística inversa (sociales y ambientales; no sólo económicos) en la planificación estratégica y, por ende, las mediciones para la evaluación mejoran y comunicación repercutirá en un mejor desempeño.

## Implicaciones

Los resultados sugieren que las empresas deben enfocar esfuerzos en optimizar los sistemas de logística inversa, los cuales al ya encontrarse inmersos en el quehacer de la organización obtienen una ventaja, al no partir de cero en la reestructuración de las prácticas de logística inversa. Es recomendable que el sistema de logística vaya alineado a la estrategia competitiva de la empresa para dar prioridades a las áreas que se consideren pertinentes o identificar en cuáles se empatan o asemejan objetivos para asegurar una continuidad. Estas empresas, en su mayoría, tienen accesos a mercados internacionales en donde estas variables de estudio ya no son emergentes, así como a recursos económicos y tecnológicos. A nivel local es importante continuar con el monitoreo de ambas variables; ya que de nada servirá aumentar la frecuencia en la realización de las prácticas si éstas no presentan un desempeño logístico atractivo para la organización.

Es importante incrementar la generación de materias primas de alta calidad derivadas de recuperación de empaques y devoluciones de productos, para que, por ende, se incrementen los ahorros en producción. De esta manera se hace tangible el beneficio económico que conlleva la aplicación de logística inversa; ya que como se mencionó anteriormente, la alta dirección pone mucho énfasis a los indicadores de desempeño financiero. Aunque la gran mayoría de las empresas aplican como estándar de cuidado ambiental alguna norma internacional es importante apearse a ella al 100% y generar la documentación necesaria que demuestre su cumplimiento.

La revisión de la literatura relaciona el éxito del desempeño logístico con la integración de la cadena de suministro; proveedores y distribuidores pueden optimizar tiempos de espera en los procesos de devolución y concretar la apertura de nuevos mercados para los productos devueltos y los empaques retornados.

Se requiere un mayor soporte empírico que profundice en alguna dimensión identificada, y fijar correlaciones entre ellas.

Es necesario identificar y diferenciar la muestra para poder establecer un análisis más profundo que pueda ser replicado y comparativo por región; tipo de industria o sector, tamaño, entre otras. Es conveniente una revisión al instrumento de medición con el fin de depurarlo. El potencial de explorar la motivación de realizar prácticas de logística inversa en el ámbito del cuidado ambiente es muy amplio; esta investigación abarcó principalmente el cumpli-

miento de legislación medioambiental, sin explorar más a profundidad otros elementos descritos en el marco teórico.

El abanico de temas particulares para el estudio de la cadena de suministro es amplio, la revisión de la literatura para el concepto de logística inversa presenta relación con variables de otras disciplinas, para desarrollar la línea de investigación en el estado es conveniente realizar estudios que apliquen más análisis estadísticos que permitan exponer las relaciones entre variables. Se propone realizar casos de estudio sobre empresas que presenten afinidad con las variables, a manera que puedan realizarse intervenciones de mejora y convertirse en casos de éxito replicables para otras empresas.

## Referencias.

- Amato, C. (2015a). “La logística inversa como estrategia para el logro de un desempeño superior (económico, social y ambiental). Estudio de casos de empresas embotelladoras de gaseosas en Argentina”. (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias Económicas.
- Amato, C. (2015b). “Relación entre logística inversa y desempeño. Estudio de casos en Córdoba Argentina”. *Cuadernos de Administración*, 31(53), 85-96. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v31n53/v31n53a08.pdf>
- American Production and Inventory Control Society (APICS). (2017). *Version 12.0 quick reference guide SCOR supply chain operations reference model*. Estados Unidos: APICS.
- Bowersox, D., Closs, D. y Cooper, M. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministro*. 2ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Bustos, F. y Carlos, E. (2015). “La logística inversa como fuente de producción sostenible”. *Actualidad Contable Faces*, 18(30) 7-32. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25739666002>
- Cabeza, D. (2014). *Logística Inversa en la gestión de la cadena de suministro*. 2ª Ed. México: Alfaomega
- Carlos Cedillo, C. (2015). “El impacto de la gestión de la cadena de suministro sobre el desempeño organizacional en la industria textil y del vestido del estado de Aguascalientes”. (Tesis de Maestría). Instituto Tecnológico de Aguascalientes.

- Chopra, S. y Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro*. 5ª Ed. México: Pearson Educación.
- De Brito, M.P. & Dekker, R. (2002). "A framework for reverse logistics". En Dekker, R., Fleischmann, M., Inderfurth, K. & Van-Wassenhove L.N., *Reverse Logistics* (pp.3-27). Berlín: Springer.
- García Vidales, M. A. (2012). "La influencia de las actividades logísticas en el desempeño de la cadena de suministro. El caso del sector automotriz en Aguascalientes, México". (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Querétaro. Facultad de Ingeniería.
- Gómez Montoya, R., Correa Espinal, A. y Vásquez Herrera, L. (2012). "Logística inversa, un enfoque con responsabilidad social empresarial". *Criterio Libre*, 10 (16), pp. 143-158. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1167/900>
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza-Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGrawHill.
- López Parada, J. (2010). "Incorporación de la logística inversa en la cadena de suministros y su influencia en la estructura organizativa de las empresas". (Tesis de Doctorado). Universidad de Barcelona. Departamento de Economía y organización de empresas.
- Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter guía esencial hacia la estrategia y competencia*. México: Grupo editorial Patria.
- Mahadevan, K. (2019). "Collaboration in reverse: a conceptual framework for reverse logistics operations". *International Journal of Productivity and Performance management*, 68(2), 482-504. doi: 10.1108/IJPPM-10-2017-0247
- Mihi Ramírez, A. (2007). "Nuevos beneficios de la logística inversa para empresas europeas y colombianas". *Universidad & Empresa*, 9 (12), 48-61. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3866643>
- Mihi Ramírez, A., Arias Aranda, D. y García Morales, V. (2012). "La gestión de la logística inversa en las empresas españolas: Hacia las prácticas de excelencia". *Universia Business Review*, (33), 70-82. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3866643>
- Monroy, N. y Ahumada, M. (2006). Logística Reversa: "Retos para la Ingeniería Industrial". *Revista de Ingeniería*, (23), 23-33. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=121014221003>
- Rajagopal, P., Pandiyan, V., Sundram, K. & Maniam-Naidu, B. (2015). "Future directions of reverse logistics in gaining competitive advantages: A

- review of literature”. *International Journal of Supply Chain Management*, 4(1), 39-48. Recuperado de <http://eprints.intimal.edu.my/235/>
- Rogers, D. S. & R. S. Tibben-Lembke (1999). *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practice*. Reverse Logistics Executive Council, University of Nevada, Reno Center for Logistics Management.
- Rojas Conejo, G. (2016). “La logística inversa y el cambio climático”. *Ingeniería*, 26(1), 55-62. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/ingenieria/article/view/24487>
- Salas Navarro, K., Meza, J., Obredor Baldovino, T. & Mercado Caruso, N. (2019). “Evaluación de la cadena de suministro para mejorar la competitividad y productividad en el sector metalmecánico en Barranquilla, Colombia”. *Información tecnológica*, 30(2), 25-32. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200025>
- Silva Rodriguez, J. (2017) “Diseño de una red de logística inversa: caso de estudio Usocicamocho-Boyacá”. *Ingeniería y Ciencia*, 13(26), 91-113 Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6254438>
- Spina, M., Rohvein, C., Urrutia, S., Roark, G., Paravié, D. & Corres, G. (2016). Aplicación del modelo SCOR en PYMES metalmecánicas de Olavarría. *INGECUC*, 12(2), 50-57. doi: <http://dx.doi.org/10.17981/ingecuc.12.2.2016.05>

# Capítulo 7

## Enfoques de la empresa familiar tipo clúster como factor del desarrollo regional en la agroindustria

*Rosa Mayela Mendoza Esparza<sup>1</sup>*  
*Rebeca Hernández Torres<sup>1</sup>*

### Introducción

Hoy en día a nivel mundial las economías en desarrollo basan su estructura en las empresas familiares empresariales (Porter y Stern, 1998), la presencia de estas empresas en las estructuras productivas regionales puede afectar las dimensiones de proximidad geográfica, cognitiva, social, organizativa e institucional alterando el tipo y grado de integración de la empresa en el contexto geográfico, así como permitir el desarrollo y la interacción de los factores y procesos regionales (Ochoa & Torres, 2017: 127). Al mismo tiempo, una de las características de las empresas familiares es la unión que realizan con la finalidad de buscar *stakeholders* especializados para generar una sinergia en compe-

---

1 Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes, Contaduría e Ingeniería Fiscal.

titividad, sostenibilidad y cooperación. A la vez Porter y Stern, (1998) realzan a las empresas familiares como piezas importantes dentro del desarrollo regional, por su parte Basco (2015) refiere que no es la proporción de empresas familiares en las economías lo que las hace buenas o malas en el contexto del desarrollo regional, sino la forma en que este tipo de empresas crea, usa y asigna los factores regionales, y sus relaciones con el medio ambiente, ello les puede permitir obtener un impacto significativo, por ejemplo, en la generación de riqueza y empleo regional. Esta revisión tiene como principal objetivo identificar el factor de desarrollo regional en el sector de agroindustria desde el enfoque de las empresas familiares, mediante una revisión de literatura sobre el estado del arte de otras investigaciones que estudian la variable de empresas familiares abarcando la dinámica de una empresa tipo clúster.

## Revisión de la literatura

Diversos estudios económicos han establecido que el arraigo local influye en el proceso de innovación de las empresas, contribuyendo así a la generación de la dinámica del conocimiento que influye en el desempeño y crecimiento regional, estos niveles de innovación a su vez influyen en las nuevas generaciones en la empresa familiar (Ochoa & Torres, 2017). Las empresas deben desarrollar capacidades dinámicas para ajustar su desempeño, y adaptarse a las condiciones del entorno.

## Clústeres

De acuerdo con (Porter, 1999) se puede definir a los clústeres como concentraciones geográficas ya sea de compañías o instituciones con relaciones o concentradas entre sí en determinado lugar e incluyen desde los proveedores, los clientes, canales hasta quienes fabrican productos complementarios y aquellas compañías que puedan aportar habilidades, tecnologías o insumos en común. Además de lo anterior, a menudo en estas relaciones se incluyen entidades que puedan aportar apoyo técnico especializado, capacitación o elementos desarrollados con la investigación y desarrollo y las cuales pueden ser desde dependencias gubernamentales, así como otras instituciones, proveedores de entrenamiento vocacional o asociaciones (Porter, 1999).



Siguiendo con Porter, (1999) una de las claves para delimitar el alcance de un clúster es la ubicación, puesto que cierta proximidad entre las compañías e instituciones que lo conforman mejora la (1999: 55) señala que “una distancia prudente entre las industrias complementarias genera una mayor competencia en relación a compradores y vendedores que se encuentran dispersos”.

Coincidiendo con lo anterior Márquez, Ayala, Mamani, Miranda, & Luna, (2015) coinciden en que las dimensiones definitorias de un clúster pueden ser principalmente la proximidad geográfica, así como las redes interorganizativa y las redes institucionales. Para estos autores la proximidad geográfica ha sido la primera la más estudiada, principalmente desde el enfoque económico con relación a los beneficios de las economías externas. Por otra parte, Márquez, Ayala, Mamani, Miranda, & Luna, (2015) señala que los sociólogos y teóricos de la organización se han enfocado en la dimensión de red de los clústeres con especial interés, la importancia de la incorporación de las redes sociales y del capital social. Finalmente, la dimensión institucional de los clústeres hace referencia a las relaciones entre las empresas y otras entidades, públicas y privadas, dentro del mismo y con instituciones que caractericen a un clúster en particular (Márquez, Ayala, Mamani, Miranda, & Luna, 2015).

## Empresa familiar

Dentro de los antecedentes de las empresas familiares podemos referenciar el periodo de la primera revolución industrial, puesto que este acontecimiento impulsó el desarrollo del sistema económico desde el enfoque de las relaciones familiares, derivado de la ausencia de mecanismos, normativas e instrumentos de índole legal en lo comercial, que asegurará la promesa de pacto entre las personas, por lo que, generaba mayor certidumbre los tratos y negociaciones comerciales entre familiares.

En México, las empresas familiares son de diferentes sectores productivos, desde el sector industrial hasta el sector de comercio, los productos de consumo, el entretenimiento, los servicios, entre otros. Uno de los elementos representativos de este tipo de empresas es la familia. La familia es la institución social básica a nivel nacional que por su estructura genera relaciones y lazos de evolución, crecimiento, madurez y desarrollo, de igual manera que las empresas generan estos componentes en el crecimiento de una organización

más compleja, acorde con esto, la familia como institución social de cierta forma genera a la empresa como organización social.

Diversos autores (Chua *et al.*, 1999; Westhead y Cowling, 1998) manejan diferentes posturas en relación al concepto de empresa familiar observan a la empresa que está conformada desde dos componentes separados pero paralelos (Hollander y Elman, 1988: 146), esto debido a que las acciones que ocurran o el comportamiento que desarrollen los miembros de la familia tendrá un impacto en el desarrollo de la empresa y viceversa, las estrategias que se lleven a cabo en la empresa, tendrán un efecto en la familia, esto haciendo referencia en pocas palabras a que lo que “influye y moldea la historia de la una y la otra”. De igual modo, Kaslow (1993) hace referencia de los efectos que pueden llegar a tener los actos de la familia para la empresa por el enfoque sistémico que existe entre la empresa y la familia, además incluye factores relevantes dentro de su concepto de empresa familiar como lo son las tradiciones culturales, el ciclo de vida y las expectativas de los roles de género dentro de la empresa y la familia. Acorde con la interrelación de los elementos: familia, empresa e interés económico, la empresa familiar en diversas ocasiones ha sido percibida como estrategia de generación de empleo por parte de grupos en el mercado laboral.

### Empresa familiar-Tipo clúster

Existen diversos estudios empíricos (De la Rosa *et al.*, 2015; Durán *et al.* 2015; Estrada *et al.* 2015) enfocados en la relación de empresas familiares con el desarrollo regional, si bien la mayoría de éstos son empíricos, coinciden en establecer una relación directa en la integración de las empresas familiares en las estructuras social, económica y productiva en un contexto de espacio y de sus conexiones que emergen e interactúan con los factores regionales, procesos regionales a través de las dimensiones de proximidad, la integración de empresas familiares en las estructuras productivas regionales afecta el desarrollo local, alterando las economías de aglomeración y las externalidades regionales (Basco, 2015).

Si bien existen varios factores clave que influyen en el desarrollo o consolidación de la empresa familiar, uno de los puntos clave de las empresas familiares además de la supervivencia es su ubicación, considerando como puntos relevantes la entidad federativa donde se encuentra, las ventajas com-

petitivas de esa entidad federativa, la disponibilidad de fuerzas de trabajo y los distritos industriales de las empresas.

De acuerdo con Corrales, (2007), la integración del clúster se relaciona con dos tipos de cooperación o interacción, la primera con la cooperación vertical asociada a la subcontratación; la segunda cooperación se da de forma horizontal la cual está determinada por el intercambio de información así como por “el desarrollo del aprendizaje tecnológico, este último, generalmente se transmite de una empresa a otra mediante nexos familiares, relaciones de amistad o la interacción con organismos empresariales regionales” (Corrales, 2007: 188). El nivel de relaciones establecidas puede verse reflejado en la integración de clústeres de empresas familiares que son principalmente distritos industriales que se rigen por dichas relaciones y un fuerte sentido de pertenencia a la comunidad, estos clústeres familiares agrupan tanto a pequeñas como medianas empresas de segunda o tercera generación que se asocian a un mismo producto o mercado, este fenómeno se da principalmente en la industria relacionada con la transformación de productos alimenticios (Saiz & Olalla, 2010), sector que actualmente es catalogado como agroindustrial.

Tal como lo establecen Roelandt y Den Hertog, (1999 citados por Saiz & Olalla, 2010), el cambio de generación de una empresa familiar se relaciona con su desarrollo, y el crecimiento a medida que esto suceda se puede ir convirtiendo en un clúster y al fortalecer los clústers familiares con una gran concentración de empresas se pueden volver más competitivas, fortaleciendo sus relaciones (Feser, 1998: 76) y “generando sinergias por su proximidad geográfica e interdependencia, incluso aunque su escala de empleo no sea importante y por generar valor” (Saiz & Olalla, 2010: 76).

Las empresas familiares juegan un papel importante en relación al concepto de desarrollo regional (Basco, 2015) citado por (Barros, Cantarero, & Palma, 2017) plantea la integración de las empresas familiares en las estructuras social, económica y productiva en un contexto de espacio y conexiones que surgen e interactúan tanto con los factores como con procesos regionales a través de las dimensiones de lo que denomina proximidad regional. A continuación, se muestran las dimensiones del clúster en relación a las dimensiones de la empresa familiar.

**Tabla 1.**

Dimensiones de proximidad de clúster relacionados con la empresa familiar

Dimensiones	Concepto de la dimensión
Proximidad geográfica	Se relaciona principalmente con la distancia física entre los actores económicos, así como entre actores y factores que interactúan en un contexto en una distancia espacial estrecha. El capital social en este caso, fomenta y facilita el intercambio de información y la generación del conocimiento, y sostiene la acción colectiva entre los actores locales promoviendo resultados positivos, como la innovación. (Ochoa & Torres, 2017)
Proximidad social	La proximidad social se define como las relaciones socialmente integradas entre los agentes que se basan en la confianza y se derivan de vínculos familiares, de amistad y de experiencia, que implican un contacto continuo. La proximidad regional afecta las interacciones, las relaciones sociales y de confianza entre los individuos o actores en un contexto particular. (Ochoa & Torres, 2017)
Proximidad organizativa	Ayuda a desarrollar canales de comunicación y lubrica las redes para coordinar las transacciones económicas y las interacciones sociales reduciendo la incertidumbre y permitiendo la transferencia e intercambio de información a través de conductos internos y externos. Tales acciones, a su vez, mejoran los procesos regionales, facilitan los procesos de aprendizaje en innovación y facilitan las interacciones sociales entre los agentes regionales. (Ochoa & Torres, 2017)
Proximidad institucional	Constituye el marco en el que se basa la institucionalización de las normas informales, los códigos de conducta o leyes que enmarcan las interacciones entre los individuos, instituciones y organizaciones, donde las empresas familiares pueden alterar la fortaleza de la proximidad institucional a través del desarrollo de valores, normas culturales y principios éticos desde donde emergen las normas formales. (Ochoa & Torres, 2017)

Fuente: Realización propia (2021)

Por tanto, la interacción de los procesos regionales en estructuras geográficas tales como los clústers pueden verse impactados por la presencia de empresas familiares, principalmente en lo referente a la proximidad cognitiva, social, organizativa e incluso institucional (Barros, Cantarero & Palma, 2017). Las dimensiones de espacio y tiempo se han convertido en los principales aspectos para la ciencia regional y específicamente para la economía regional. Espacio y tiempo son también importantes lentes para entender las empresas familiares. En primer lugar, las empresas familiares son entidades socialmente

relacionadas y territorialmente integradas (Hess, 2004). La comunidad local se vuelve más que un simple lugar económico; por ejemplo, la comunidad local es el lugar donde la familia vive y se educa (Colli, 2011).

Algunos obstáculos que se presentan para la formación de clústeres tipo empresa familiar con enfoque al desarrollo regional en México son:

- \* La percepción de que las empresas familiares son muy paternalistas donde no se permite autonomía o espíritu de delegación para una responsabilidad compartida.
- \* Desconfianza de los empresarios para asociarse y trabajar en equipo, en dar información sobre los proyectos que están desarrollando.
- \* Ausencia de cultura cooperativa respecto a compartir información y tecnología, lo cual destaca como factor de éxito de los clústeres en otros países (Márquez, Ayala, Mamani, Miranda, & Luna, 2015: 159).

## Agroindustria

Se puede decir que la agroindustria es un conjunto de elementos y acciones de diversos sujetos en equilibrio, comenzando en la fase de producción agrícola, pasando por las labores de tratamiento postcosecha, procesamiento y comercialización nacional e internacional, todo esto genera una cadena de interacción hasta llegar al consumidor. Es importante recalcar que al hablar de agroindustria hablamos del sistema que recorre un bien desde su cultivo, cosecha y procesamiento.

## Metodología

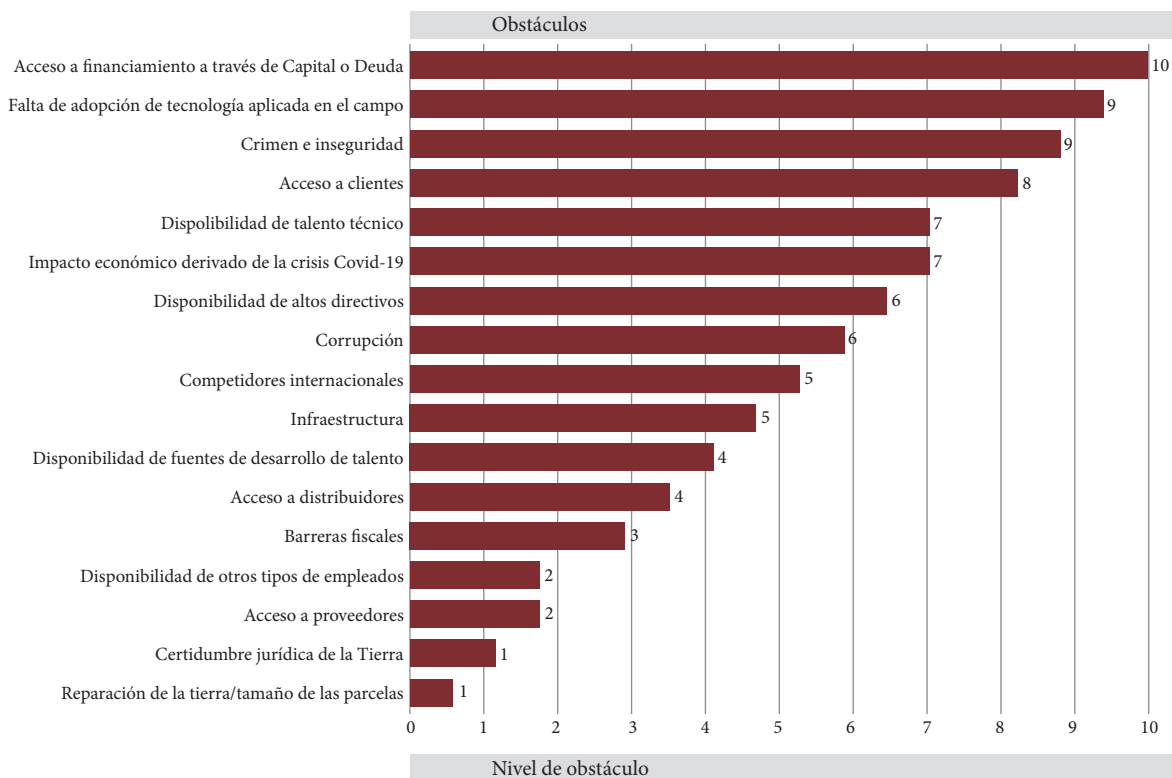
Para este documento, se realizó una revisión de literatura sobre el tema de empresas familiares tipo clúster, desde los enfoques administrativos. El tema de empresas familiares se ha analizado desde diferentes perspectivas y modelos, los métodos de análisis de estudios sobre el tema se han orientado a las metodologías cuantitativas como cualitativas, comenzando desde el ámbito de la economía industrial, en los estudios ligados al desarrollo local y supervivencia de las empresas familiares por mencionar algunos.

## Resultados

De acuerdo con el reporte AgTech en México realizado por (Endeavor, 2020), el sector agrícola es relevante a nivel América Latina por producir el 14% de los alimentos para todo el mundo; ahora bien, de acuerdo con el porcentaje de superficie dedicada a la siembra, México ocupa el octavo lugar, y con esto genera 80% del total de los empleos (Endeavor, 2020) brindados por los emprendedores del sector, siendo esto una productividad económica relevante para el país. Dicho lo anterior, los agro-clústeres a nivel nacional satisfacen la necesidad de los pequeños productores, desde el enfoque de asociación, puesto que, con este tipo de sinergia buscan competir en economías de escala generando estrategias que reediten su inversión, esperando obtener una ventaja competitiva en el mercado; además, los pequeños productores deben contemplar otros factores relevantes en su desarrollo, los cuales son: las zonas rurales donde se localizan la población de agricultores de edad avanzada y la dificultad de forma individual que tienen cada uno de ellos para acceder a un crédito; con respecto a los grandes productores, una de las ventajas comerciales es la capacidad de tecnología de punta con la que cuentan en sus procesos, esto da como resultado el acotamiento del mercado potencial y genera la percepción de riesgo del encarecimiento en el sector. Enfatizando lo antes mencionado, las aportaciones trascendentales a nivel nacional que los emprendedores logran mediante el desarrollo de sus empresas son diversas: 1) Incrementan la economía de la región y, 2) brindan un mayor desarrollo a la región. A continuación, se muestra en la figura los factores que obstaculizan los agro-clústeres en México.

**Figura 1.**

Factores que obstaculizan los agro-clústeres en México



Fuente: Agro-clúster, Obstáculos en el sector (Endeavor, 2020).

El gráfico anterior muestra los factores que obstaculizan el desarrollo de las empresas agrícolas, se observan factores como repartición de parcelas que pudieran tener relación con decisiones familiares, acceso al financiamiento de créditos, en donde es más factible que otorguen un crédito a la unión de varios productores que a uno solo.

Una particularidad del sector agrícola es la representación familiar, un factor de desarrollo que se ha estado presentando en dicho sector a nivel nacional, es la consolidación que están realizando los grandes productores, adquiriendo a los productores de tamaño pequeño y mediano del sector, de-

rivado del cambio generacional que presentan las empresas familiares; como factor de ventaja al momento de realizar la consolidación ha sido la ubicación donde se encuentran los pequeños y medianos productores (Staber, 2001).

Dicho lo anterior, con base en el estudio de Endeavor (2020) el estado que cuenta con una ubicación potencial para desarrollar los agro-clúster a nivel nacional, es el estado de Jalisco, por contar con mayor infraestructura a para satisfacer las necesidades de manera particular de este tipo de sector; de igual manera, el estado destaca en producción científica y nivel de estudios referentes al sector, ya que cuenta con la mayor cantidad de alumnos matriculados en programas relacionados al sector primario.

Algunos autores destacan el papel que factores contextuales locales y circunstancias sostienen en el comportamiento de agentes económicos clave, incluyendo al mismo empresario; dichos factores impactan las empresas familiares a través del tomador de decisiones en el núcleo familiar, puesto que existe una relación directa entre la existencia de la empresa con la relación familiar (Serna, 2012).

Ahora bien, referente a las características que identifican a un clúster, señala que uno los factores clave en la formación de clústeres sea la capacidad de éste en la generación de redes sociales para conformar el sistema de competitividad que impacta de manera importante en la reducción de costos en las transacciones que se realizan; de una manera equivalente, una empresa familiar construye alianzas estratégicas con clientes y proveedores que sea externa al medio ambiente en donde opera la empresa (Ochoa & Torres, 2017), al mismo tiempo, crean una red de obligación que permita al emprendedor pagar menos impuestos y burlar otras barreras del gobierno para el crecimiento del negocio (Puffer y McCarthy, 2001), (Grodeland, Koshechkina & Miller, 1998) y fortalecen las redes sociales de manera que pueda apoyarse en familiares, amigos y conocidos para alcanzar varios recursos (capital social, financiero y humano). (Ochoa & Torres, 2017: 133)

En este sentido, podemos ver que la formación de clústeres es una estrategia viable de crecimiento y supervivencia para las empresas familiares que impacta invariablemente en su ámbito de ubicación; las empresas familiares son entidades socialmente relacionadas y territorialmente integradas (Hess, 2004). La comunidad local se vuelve más que un simple lugar económico (Colli, 2011), donde los vínculos sociales son desarrollados (Berrone, Cruz & Gómez-Mejía, 2012) y donde la reputación de la empresa se relaciona con



el nombre de la familia; con respecto al tiempo, es una dimensión importante debido a que la familia se enfoca a través de las generaciones en mantener la propiedad y administración de la empresa (Poza, 2010).

## **Conclusiones e implicaciones**

Tanto las empresas familiares como los clúster son factores de generación de desarrollo local en la localidad donde se sitúen; este documento ha descubierto la ausencia de literatura sobre las empresas familiares tipo clúster, por lo que será un área de oportunidad para los investigadores de ambas líneas; en un futuro, se considera aplicar la teoría recuperada en esta investigación con la finalidad de aplicarla en un estudio de caso de una empresa familiar tipo clúster del sector agroindustrial.

Como implicaciones de los clústeres tipo empresa familiar, podemos hacer mención del estudio publicado en 2005 “Cadenas de valor, Agroclústeres y Agro parques realizados por Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria. Cámara de Diputados, LXII Legislatura” (Márquez, Ayala, Mamani, Miranda, & Luna, 2015) donde se analizan diversas experiencias en la formación de agroclústeres en México desde diversas variables relacionadas con la innovación, allí plantea que así como ha sido importante la presencia de grandes empresas como generadoras de información, conocimiento y habilidades, ahora es indispensable la vinculación de las pequeñas empresas mediante estrategias de gran escala en el ámbito empresarial, considerando en dichas estrategias el trabajo intensivo con enfoque familiar y en el desarrollo de la perspectiva empresarial con la incorporación de experiencias prácticas de los productores, lo que se puedan reflejar tanto en la generación de innovaciones así como el desarrollo de la competitividad para poder insertarse en los mercados (Márquez, Ayala, Mamani, Miranda, & Luna, 2015).

## Referencias

- Barros, I., Cantarero, P. D., & Palma, R. J. (2017). “Las empresas familiares en el desarrollo regional: un llamado al reenfoque de la investigación en México”. *ResearchGate*, 26.
- Basco, R. (2015). “Family business and regional development - A theoretical model of regional familiness”. *Journal of Family Business Strategy*, 259-271.
- Berrone, P., Cruz C. & Gómez-Mejía, L.R. (2012). “Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research”. *Fam. Bus. Rev.* 25(3), 258-279. doi:10.1177/0894486511435355
- Chua, J., Chrisman, J. y Sharma, P. (1999): “Defining the Family Business by Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 4, pp. 19-39.
- Colli, A. (2011). “Business history in family business studies: from neglect to cooperation?” *J. Fam. Bus. Manag.* 1(1), 14-25. doi:10.1108/2043623111122254
- Corrales, C. S. (2007). “Importancia del clúster en el desarrollo regional actual”. *Frontera Norte*, vol. 19, núm. 37., 173-201.
- De la Rosa, V., García, K., Mafud, M. & Galdámez, M. (2015) *Emprendimiento en Empresa Familiar Multigeneracional en Industria alimentaria en Ocozacoautla*. Memoria en Extenso del 5º Congreso Nacional de Investigación Empresas Familiares y Desarrollo Regional.
- Durán, G., Ramos, A., Aguilar, J. & Pineda, M. (2015). *Sustentabilidad y Responsabilidad Social en las Empresas cafetaleras: Unión Ejidos la Selva*. Memoria en Extenso del 5º Congreso Nacional de Investigación Empresas Familiares y Desarrollo Regional.
- Endeavor. (2020). *Panorama AGTECH en México*. ENDEAVOR MÉXICO, obtenido de: <https://www.endeavor.org.mx/panorama-agtech-mexico/>
- Estrada, M., Domínguez, L., García, N. & Esquinca, B. (2015). *Empresa-Familia: contribución al desarrollo regional*. Memoria en Extenso del 5º Congreso Nacional de Investigación Empresas Familiares y Desarrollo Regional.
- Feser, E. J. (1998). “Old and new theories of industry clusters”. En Steiner, M. (Ed.) *Clusters and Regional Specialisation*, Londres (Reino Unido): Pion, pp. 18-40.
- Grodeland, A.B., Koshechkina, T.Y. & Miller, W.L. (1998). “Foolish to give and yet more foolish no to take-Indepth interviews with postcommunist citi-

- zens on their everyday use of bribes and contacts”. *Eur. Asia. Stud.* 50(4), 651–677.
- Hess, M. (2004). “Spatial” relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. *Prog. Hum. Geogr.* 28(2), 165-186. doi:10.1191/0309132504ph479oa.
- Hollander, B.S. y Elman, N.S. (1988). “Family-owned business: An emerging field of inquiry”. *Family Business Review*, 1(2), 145-164.
- Kaslow, F. (1993). “The lore and lure of family business”. *The American Journal of Family Therapy*, 21 (1), 3-16.
- Márquez, B. S., Ayala, G. A., Mamani, O. I., Miranda, R. M., & Luna, O. R. (2015). *Cadenas de Valor, Agroclusters y Agroparques*. México: Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria. Cámara de Diputados, LXII Legislatura.
- Ochoa, A. L., & Torres, G. A. (2017). *Los retos del cambio económico actual: revisión y aplicaciones para el caso mexicano*. Universidad Autónoma de Chihuahua, Ediciones Laurel.
- Porter, E. M. (1999). Los «clusters» y la nueva economía de competencia. *PALMAS*, Vol. 20, No. 4, 1999 <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/719/719>, 51-65. Obtenido de <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/719/719>
- Porter, E. M y Stern, S. (1998): *On Competition*, Cambridge (Ma.): Harvard Business School Press.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business*. 3ª ed. Editado por J. W. Calhoun. Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning.
- Puffer, S.M. & McCarthy, D.J. (2001). “Navigating the hostile maze: A framework for Russian entrepreneurship”. *Acad. Manag. Exec.* 15, 24-36.
- Saiz, Á. J., & Olalla, C. B. (2010). “Gestión del conocimiento y sistemas de calidad en los clústers de empresas familiares”. *Revista EAN*, No. 68, 70-85.
- Serna, M. (2012). “Empresas Familiares frente a las crisis”. *Economía, Sociedad y Territorio*, 43-80.
- Staber, U. (2001). “The Structure of Networks in Industrial Districts”. *International Journal of Urban and Regional Research*, 25, 537-552. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2427.00328>.

## Una mirada estratégica a la cadena de valor

Primera edición 2021

El cuidado y diseño de la edición estuvieron a cargo del Departamento Editorial de la Dirección General de Difusión y Vinculación de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.