

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CON
ÉNFASIS EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EMPRESARIAL



TESIS

ESTRATEGIAS DIRECTIVAS Y SU INFLUENCIA EN LA
COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO
COMERCIALIZADORA SINALOENSE DE AGUACATE HASS

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
CON ÉNFASIS EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EMPRESARIAL

PRESENTA:

SUSAN BERENICE ZAVALA VARGAS

DIRECTOR DE TESIS:

DR. LUIZ VICENTE OVALLES TOLEDO

Culiacán Rosales, Sinaloa a 13 de enero de 2025.



Dirección General de Bibliotecas
Ciudad Universitaria
Av. de las Américas y Blvd. Universitarios
C. P. 80010 Culiacán, Sinaloa, México.
Tel. (667) 713 78 32 y 712 50 57
dgbuas@uas.edu.mx

UAS-Dirección General de Bibliotecas

Repositorio Institucional Buelna

Restricciones de uso

Todo el material contenido en la presente tesis está protegido por la Ley Federal de Derechos de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda prohibido la reproducción parcial o total de esta tesis. El uso de imágenes, tablas, gráficas, texto y demás material que sea objeto de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente correctamente mencionando al o los autores del presente estudio empírico. Cualquier uso distinto, como el lucro, reproducción, edición o modificación sin autorización expresa de quienes gozan de la propiedad intelectual, será perseguido y sancionado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial
Compartir Igual, 4.0 Internacional



Dedicatoria

A Dios, porque eres mi Dios; te exaltaré, alabaré tu nombre, porque has hecho maravillas; tus consejos antiguos son verdad y firmeza. A mi esposo porque su amor ha sido el motor que inspiró este sueño y el soporte para lograrlo. A mis hijos por su incondicional amor y fe en mí. A mis padres por poner los cimientos en los que me he formado.

Susan Berenice Zavala Vargas

Agradecimientos

Primeramente, a Dios, porque toda buena dádiva y todo don perfecto descende de lo alto, del Padre de las luces, en el cual no hay mudanza, ni sombra de variación.

A mi esposo David Bocanegra Velásquez porque su amor trajo consigo apoyo incondicional y motivación para alcanzar esta meta.

A mis hijos, porque su amor me impulsa cada día a juntos crecer.

A mi director de tesis Dr. Luiz Vicente Ovalles Toledo, por su sabiduría, paciencia y apoyo incondicional durante el trayecto de esta investigación.

A la Dra. Lidyeth Azucena Sandoval Barraza y al Dr. José Efrén Leyva Duarte, por su valiosa supervisión y orientación en esta experiencia investigativa.

Al Sr. Jorge Sánchez de Aguacates Hass “La Herradura”, S.A. de C.V por su colaboración en la realización de este estudio de caso, cuyo apoyo fue clave para su éxito.

A cada uno de los maestros que tuvieron a bien compartir su tiempo y sabiduría, pues han sido fundamentales en mi crecimiento profesional.

A mis compañeros de aula, porque su amistad y apoyo han llenado este transitar de alegría al compartir y aprender juntos.

A la Universidad Autónoma de Sinaloa, quien me dio la oportunidad de estar en un recinto donde se pueden cumplir sueños, adquirir sabiduría y nos motiva hacia la cúspide.

Al CONAHCYT por su apoyo en mi formación profesional a través del programa, pues impulsa a alcanzar metas que nos transforman para transformar el mundo.

Resumen

El sistema de globalización actual ha obligado a las empresas a vivir en sistemas altamente competitivos y es por medio de la búsqueda de estrategias directivas que las organizaciones generan ventajas competitivas que les permiten posicionarse de manera exitosa, en este sentido, la presente investigación se centra en examinar la influencia de las estrategias directivas en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass. Para ello se estableció una metodología racional-inductiva utilizando como técnica de recolección de datos la revisión de documentos, información de conocimiento de frontera y entrevistas semiestructuradas, presenta un enfoque cualitativo con un diseño no experimental y su alcance es transversal, al tratarse de un estudio de caso, la muestra es no probabilística y por su nivel de profundidad tiene un alcance descriptivo.

El estudio ha logrado cumplir con su objetivo general proporcionando una visión integral de aquellos factores que intervienen en las estrategias directivas y a su vez examina cómo éstas influyen en la competitividad organizacional, identificando la participación de indicadores valiosos para el análisis competitivo organizacional. Concluyendo que las estrategias directivas proporcionan una plataforma sólida para la toma de decisiones, aseguran que los esfuerzos estén enfocados en áreas que maximicen la competitividad y se anticipan para responder a los cambios y a las nuevas oportunidades. La organización que cuenta con un equipo de trabajo motivado, en donde las estrategias directivas facilitan la gestión y el intercambio de conocimiento, logra construir y mantener una ventaja competitiva sostenible diferenciándose de sus competidores de manera significativa y duradera.

Palabras clave: estrategias directivas, competitividad organizacional, PYMES.

Abstract

The current globalization system has forced companies to operate in highly competitive environments, and it is through the search for management strategies that organizations generate competitive advantages that allow them to position themselves successfully. In this regard, the present research focuses on examining the influence of management strategies on the organizational competitiveness of a Sinaloa-based Hass avocado distributor. A rational-inductive methodology was established, using document review, frontier knowledge, and semi-structured interviews as data collection techniques. The study presents a qualitative approach with a non-experimental design, and its scope is cross-sectional. As it is a case study, the sample is non-probabilistic, and due to its level of depth, the study is descriptive.

The study has achieved its general objective by providing a comprehensive view of the factors involved in management strategies and, in turn, examining how they influence organizational competitiveness, identifying valuable indicators for organizational competitive analysis. It concludes that management strategies provide a solid platform for decision-making, ensuring that efforts are focused on areas that maximize competitiveness and anticipate changes and new opportunities. The organization, which has a motivated team, where management strategies facilitate knowledge management and exchange, is able to build and maintain a sustainable competitive advantage, significantly and durably differentiating itself from its competitors.

Keywords: management strategies, organizational competitiveness, SMEs.

Índice

Introducción	1
1. Capítulo I. Contextualización y Planteamiento del Problema	4
1.1 Antecedentes del problema	4
1.2 Contexto del problema internacional, nacional y local	5
<i>1.2.1 Contexto Internacional</i>	6
<i>1.2.2 Contexto Nacional</i>	10
<i>1.2.3 Contexto Local</i>	16
1.3 Planteamiento del problema	20
1.4 Pregunta central y específicas	22
<i>1.4.1 Pregunta central</i>	22
<i>1.4.2 Preguntas específicas</i>	22
1.5 Objetivo central y específicos	22
<i>1.5.1 Objetivo central</i>	22
<i>1.5.2 Objetivos específicos</i>	23
1.6 Justificación de la investigación	23
<i>1.6.1 Supuesto general</i>	25
<i>1.6.2 Supuestos específicos</i>	25
1.7 Diseño y alcance del estudio	25
1.8 Metodología	26
1.9 Alcance y limitaciones	26
<i>1.9.1 Alcance</i>	26
<i>1.9.2 Limitaciones</i>	26
2. Capítulo II. Marco Teórico Referencial	27
2.1 Estrategias Directivas	27
<i>2.1.1 Evolución Teórica de la Estrategia</i>	28
<i>2.1.2 Dimensiones de la Estrategia Directiva</i>	31

2.2 La Competitividad	32
2.2.1 <i>Evolución Teórica de la Competitividad</i>	36
2.2.2 <i>Indicadores de la Competitividad.....</i>	39
2.3 Estrategias Directivas y Competitividad Organizacional	41
2.3.1 <i>Marco Teórico de Estrategias Directivas y Competitividad Organizacional</i>	41
2.3.1 <i>Antecedentes investigativos de la Estrategia Directiva y su influencia en la Competitividad Organizacional.....</i>	46
3. Capítulo III. Decisiones Metodológicas	52
3.1. Diseño y alcance de la investigación.....	52
3.1.1. <i>Enfoque de la Investigación.....</i>	52
3.1.2. <i>Diseño de la investigación.....</i>	53
3.1.3. <i>Estudio de caso</i>	53
3.1.4. <i>Tipo de muestra</i>	54
3.1.5. <i>Alcance de la investigación</i>	54
3.2. Matriz de Congruencia y Constructo de Investigación.....	55
3.2.1. <i>Matriz de congruencia.....</i>	55
3.2.2. <i>Constructo de la investigación</i>	56
3.3. Supuesto de Investigación	57
3.4. Métodos empleados.....	58
3.4.1. <i>Categorización del Método de la Investigación</i>	59
3.4.2. <i>Técnicas de Recolección de Datos.....</i>	59
3.5. Diseño de instrumentos	59
3.6. Descripción de instrumentos.....	62
3.7. Análisis de datos.....	63
3.7.1. <i>Método basado en juicio de expertos</i>	63
3.7.2. <i>Validez y fiabilidad del contenido del instrumento</i>	64
3.7.3. <i>Recolección de la información</i>	65
4. Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados	66

4.1. Descripción de la unidad de análisis.	66
4.1.1 <i>Identificación y Experiencia</i>	66
4.1.2. <i>Ventaja competitiva</i>	67
4.1.3. <i>Elemento clave diferenciador</i>	67
4.1.4. <i>Historia de la empresa</i>	67
4.2. Análisis e interpretación de los resultados de las variables de estudio	68
4.2.1 <i>Datos de identificación</i>	68
4.2.2 <i>Análisis e interpretación de las variables</i>	69
4.2.3 <i>Variable Estrategias Directivas: Análisis e interpretación de dimensiones</i>	69
4.2.4 <i>Variable Competitividad: Análisis e interpretación de indicadores.</i>	78
4.2.4 <i>Análisis e interpretación de las estrategias directivas y su influencia en la competitividad organizacional</i>	86
5. Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	90
5.1 Aceptación o refutación de los supuestos	90
5.2 Conclusiones y aportaciones.	92
5.3 Recomendaciones y futuras líneas de investigación	98
5.3.1 <i>Para Aguacates Hass “La Herradura” (comercializadora sinaloense de aguacate Hass).</i>	98
5.3.2 <i>A la academia.</i>	99
5.3.3 <i>Recomendaciones para futuras líneas de investigación.</i>	100
Referencias	0
Anexo 1. Matriz de elaboración de instrumentos de investigación	17
Anexo 2. EHD	21
Anexo 3. EDE	22
Anexo 4. Validez y fiabilidad de Contenido Lawshe y Tristán-López	25

Índice de Tablas

Tabla 1.1 Posición de la producción nacional del aguacate y su valor en pesos mexicanos.	14
Tabla 1.2 Participación en el mercado de emparadoras nacionales de aguacate.....	14
Tabla 1.3 Comportamiento del precio del aguacate Hass 2020-2022	15
Tabla 1.4 Regiones 22 y 23. Desarrollo Regional del Plan Agrícola Nacional 2017-2030.	19
Tabla 2.1 Cronología teórica de la estrategia directiva, autores y resumen.	28
Tabla 2.2 Cronología teórica de la competitividad, autores y resumen.....	36
Tabla 3.1 Diseño, alcance y metodología.	52
Tabla 3.2 Matriz de congruencia.	55
Tabla 3.3 Fundamento Teórico de los Supuestos.	58
Tabla 3.4 Matriz operacional de la investigación.	60

Índice de Figuras

Figura 1.1 Comparación Tejido Empresarial Vs Distribución del PIB en Latinoamérica. ...6	6
Figura 1.2 Comparación Tejido Empresarial Vs Distribución del PIB en Latinoamérica (MIPYMES-PYMES).....7	7
Figura 1.3 Resultados Generales del Índice de Competitividad Internacional 2022.....8	8
Figura 1.4 Índice Global de Innovación 2022.9	9
Figura 1.5 Comparación del Tejido Empresarial Vs Distribución PIB México..... 10	10
Figura 1.6 Tejido empresarial MIPYMES Vs Distribución del PIB MIPYMES en México. 11	11
Figura 1.7 Ciudades más competitivas por tamaño de población en México. 12	12
Figura 1.8 Ciudades más innovadoras por tamaño de población en México. 12	12
Figura 1.9 Volumen de producción nacional del aguacate Hass en México. 13	13
Figura 1.10 Porcentaje de participación en el mercado de empacadoras nacionales de aguacate. 15	15
Figura 1.11 Comportamiento del precio del aguacate Hass 2020-2022 16	16
Figura 1.12 Tejido empresarial del estado de Sinaloa 17	17
Figura 1.13 Ciudades más competitivas del estado de Sinaloa. 18	18
Figura 1.14 Ciudad más innovadora del estado de Sinaloa. 18	18
Figura 1.15 Representatividad en el tejido empresarial Vs aportación al PIB 23	23
Figura 3.1 Constructo de investigación. 57	57
Figura 4.1 Logotipo de Aguacates Hass “La Herradura..... 66	66
Figura 4.4 Nube de palabras de estrategias directivas y competitividad organizacional. ... 86	86
Figura 4.5 Matriz de co-ocurrencia de estrategias directivas y competitividad organizacional. 87	87
Figura 4.6 Matriz de co-ocurrencia de estrategias directivas y competitividad organizacional. 87	87

Introducción

El sistema global empresarial obliga a las empresas a operar en entornos altamente competitivos, en donde las estrategias directivas son clave para generar ventajas competitivas y mantenerse exitosas. Esta investigación se enfoca en analizar cómo las estrategias directivas bajo la intervención de factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas influyen en la competitividad organizacional. Se identifican indicadores como rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento, bajo un enfoque cualitativo utilizando la técnica de estudio de caso a una comercializadora de aguacate Hass en el estado de Sinaloa, Méx. Esta organización enfrenta desafíos comunes a las PYMES Latinoamericanas y aprovecha las oportunidades de la comercialización del aguacate logrando así ser una empresa competitiva en el sector.

Esta investigación busca profundizar en el diseño estratégico directivo que potencia la competitividad organizacional, fundamentándose en teorías y aportaciones de autores destacados, presenta una perspectiva holística de aquellos factores e indicadores dimensionales claves que intervienen en las variables estudiadas. Ofrece herramientas metodológicas que serán útiles para futuras investigaciones y aplicaciones en diversos sectores empresariales. Además, une la experiencia empresarial con la investigación, proporcionando información relevante y antecedentes sobre estrategias directivas organizacionales, abriendo oportunidades para mejorar la competitividad. Esta contribución no solo tiene un impacto académico y práctico, sino que también se alinea con objetivos de desarrollo sostenible y competitividad empresarial a nivel regional, nacional e internacional promoviendo mejores prácticas para el crecimiento de las PYMES latinoamericanas y el desarrollo económico.

En el Capítulo 1. Contextualización y Planteamiento del Problema, referente a los antecedentes, se propone a las estrategias directivas como influyentes en la organización de un modelo de decisión que defina su posición competitiva. Sobre el planteamiento del problema se considera que las PYMES Latinoamericanas viven un estancamiento que repercute en su competitividad relacionado, entre otros, a diversos factores en el diseño estratégico directivo. Se esboza el contexto internacional, nacional y local donde se

desarrolla esta investigación. También se plantea la interrogante principal junto con preguntas específicas relacionadas con la estrategia directiva y competitividad organizacional, además, de los objetivos a cumplir, tanto generales como específicos y, finalmente se proponen los supuestos a probar, la justificación de la investigación y la delimitación del estudio.

Continuando en el Capítulo 2. Marco Teórico Referencial, se analiza las variables claves de esta investigación: estrategias directivas y competitividad organizacional, desarrollando el concepto de cada una de ellas, su historial teórico y variables observables. Además, se explora el marco teórico en donde resalta como teoría base la Ventaja Competitiva, como teorías complementarias: Estrategia Competitiva, Recursos y Capacidades, Capacidades Dinámicas, Evolución Económica y Ventaja Competitiva Sostenible. También se examinan aquellos antecedentes investigativos de la estrategia directiva y su influencia en la competitividad organizacional.

Luego en el Capítulo 3. Decisiones Metodológicas, se define el marco metodológico que guía la investigación basada en un enfoque cualitativo con un estudio de caso: comercializadora sinaloense de aguacate Hass, el cual permite ahondar en una comprensión desde la perspectiva organizacional, de las estrategias directivas y su influencia en la competitividad organizacional, estudiada mediante variables observables definidas y permite obtener una visión holística de la investigación.

Prosiguiendo en el Capítulo 4. Análisis e Interpretación de los Resultados, se muestran los resultados de esta investigación, los cuales indican cómo en la comercializadora sinaloense de aguacate Hass se experimenta la influencia de las estrategias directivas en la competitividad organizacional. También se presentan la verificación de supuestos de investigación a través del método de estudio de caso, demostrando que las estrategias directivas cumplen una función esencial de influencia en la competitividad organizacional que les permiten mantenerse en un mercado global.

Finalmente, en el Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones, son presentados los resultados de esta tesis, que revelan con gran detalle cómo las estrategias directivas influyen en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass. Se presentan la comprobación de los supuestos de investigación que través del método de

estudio de caso queda demostrado que factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas intervienen en las estrategias directivas y éstas influyen de manera positiva en la competitividad organizacional en donde se identifica la participación de indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento. Se presentan también las conclusiones y recomendaciones de la investigación, profundizando en la síntesis y evaluación de los hallazgos obtenidos. Las conclusiones no solo cierran las indagaciones planteadas, sino que también proporcionan una comprensión integral de cómo las estrategias directivas afectan la competitividad organizacional.

Capítulo I. Contextualización y Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes del problema

La globalización es un proceso que toda organización debe asumir, Gareche et al. (2019) menciona que el mundo de los negocios presenta una intensa competencia entre rivales nacionales y extranjeros y en consecuencia las empresas resistentes al cambio seguramente perderán parte de su mercado y ganancias, por ello la clave para la supervivencia y rentabilidad organizacional radica en encontrar un lugar adecuado en el intenso entorno competitivo, objetivo que sólo se logrará a través de la creación y mantenimiento de ventajas competitivas. Por lo que el estudio de la competitividad según Porter et al. (2006) es uno de los temas de investigación más relevantes, ya que la economía mundial cada vez es más abierta e integrada. Lo que lleva a las organizaciones a enfrentar retos de subsistencia y competencia en mercados cada vez más exigentes que las obliga a hacer cambios en su administración estratégica.

Ahora bien, según Dini et al. (2020) muchos aspectos de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) latinoamericanas todavía presentan, con limitadas excepciones, las debilidades y fragilidades que las han caracterizado durante décadas: continúan al margen de los mercados dinámicos y su contribución a las exportaciones sigue siendo extremadamente limitada; participan de forma marginal en relaciones productivas con grandes empresas, y raramente se integran en modelos asociativos con otras empresas para generar economías de escala y bienes colectivos. Asimismo, no logran acelerar su proceso de innovación y los procesos de producción continúan operando con tecnología obsoleta o escasamente productiva, todo eso redundando en un bajo desempeño, cuyo indicador más significativo es la persistencia de una brecha de productividad laboral respecto a las empresas grandes.

Lo anterior, lleva a considerar a las estrategias directivas, que de acuerdo con Bueno (1991), ayudan a formar en la organización un modelo de decisión que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser. Se puede conceptualizar que una estrategia directiva es un modelo de decisión el cual genera cursos de acción y asignación de recursos para definir una posición competitiva, la cual faculta al sistema en toda su estructura, comenzado por los

puestos gerenciales, para operar con niveles de calidad, profesionalización, innovación y habilidades directivas lo que se traducirá en proporcionar ventajas competitivas, que permitan a la organización el aumento de su productividad, rentabilidad, participación en el mercado y una adecuada gestión del conocimiento en un determinado periodo.

A su vez, se estima pertinente hacer la investigación mediante un estudio de caso a una comercializadora sinaloense de aguacate Hass, ya que se contextualiza dentro PYMES agrícolas mexicanas y en ese sentido Estrada (2019), menciona que la producción agrícola en México actualmente está marcada por un gran cambio en el patrón de cultivos agrícolas, destinada a producir productos de exportación en los que México se ha especializado y ha competido exitosamente. La producción de aguacate ha sido sin lugar a duda un gran impulsor del desarrollo de las regiones productoras en el país, ha contribuido a las mejoras e innovaciones tecnológicas en producción, es una fuente importante de empleos directos e indirectos y beneficiado a la economía del país por sus grandes márgenes de comercialización con la entrada de divisas generadas por su venta al extranjero.

En consecuencia, esta investigación ha considerado mediante el estudio de caso de una comercializadora sinaloense de aguacate Hass, examinar aquellos factores que intervienen en las estrategias directivas que resultan de vital importancia, pues de ellos depende la definición del curso empresarial, ya que conforme a Andrews (1980), es el modelo de decisiones de una empresa, lo que determina su trayectoria. Las estrategias directivas configuran un eje guiador en el éxito o fracaso organizacional, no deben ser tomadas con ligereza y/o al azar, ni deben responder a la intuición y como inercia al rumbo que el sistema ha llevado a lo largo de su historia (aunque no se demerita), bien definidas y sustentadas se convierten en el eje estructural que definirá en el diseño estratégico su ventaja competitiva y potencializará a la organización hacia un ambiente de alta competitividad.

1.2 Contexto del problema internacional, nacional y local.

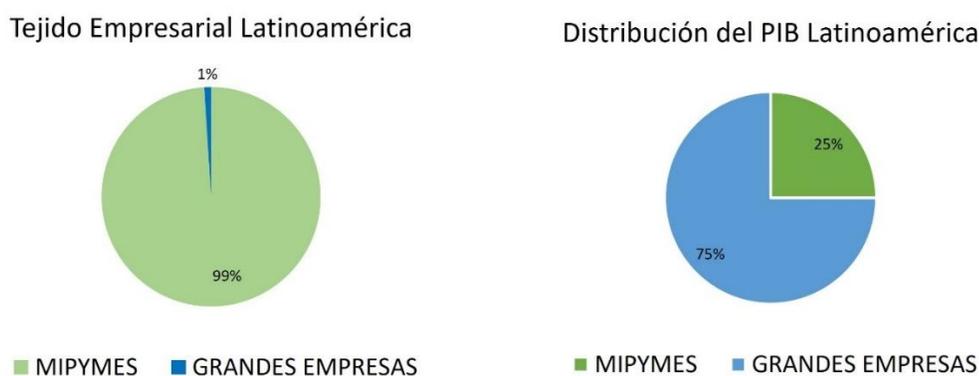
Considerando los antecedentes, se hace referencia a los aspectos que intervienen en el contexto internacional, nacional y local para tener una perspectiva del marco en el que se desarrolla esta investigación.

1.2.1 Contexto Internacional

De acuerdo con Dini et al. (2020), el mundo está experimentando cambios importantes en los ámbitos geopolítico, económico y tecnológico, que afectan las posibilidades de crecimiento de la región y, al mismo tiempo, generan nuevos espacios que pueden ser aprovechados. Las MIPYMES no pueden quedar al margen de este proceso. Más aún, su peso en el tejido productivo el 99% de las empresas formales latinoamericanas son MIPYMES, las vuelve un actor central para garantizar la viabilidad y eficacia de la transformación generadora de una nueva dinámica de desarrollo que permita un crecimiento económico más rápido y continuo, que al mismo tiempo sea incluyente y sostenible.

Con respecto al punto anterior, las MIPYMES son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina, pues de acuerdo con Dini et al. (2020), lo que se manifiesta en varias dimensiones, como su participación en el número total de empresas o la creación de empleo, se contraponen a una participación en el Producto Interno Bruto (PIB) regional de tan solo el 25%, situación que contrasta con la de los países de la Unión Europea, donde esta cifra alcanza, en promedio, el 56%. La alta contribución al empleo, combinada con la baja contribución a la producción, refleja brechas de productividad mayores; mientras las MIPYMES no sean capaces de superar estas dificultades, los problemas de competitividad persistirán, lo que producirá círculos viciosos de bajo crecimiento económico, pobreza y reducido cambio estructural.

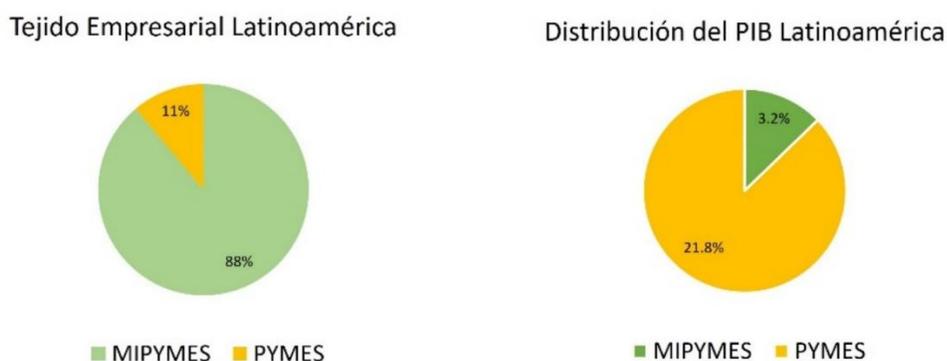
Figura 1.1 Comparación Tejido Empresarial Vs Distribución del PIB en Latinoamérica.



Nota: Información tomada de Dini (2020). Elaboración Propia (2024).

De acuerdo con información tomada de Dini et al. (2020), las PYMES componen un número pequeño en comparación a las microempresas, sin embargo, tienen mayor representatividad como fuente de empleos y son fundamentales en el desempeño económico global. Las PYMES constituyen aproximadamente el 11% del total de las empresas y generan en promedio el 21.80% del PIB.

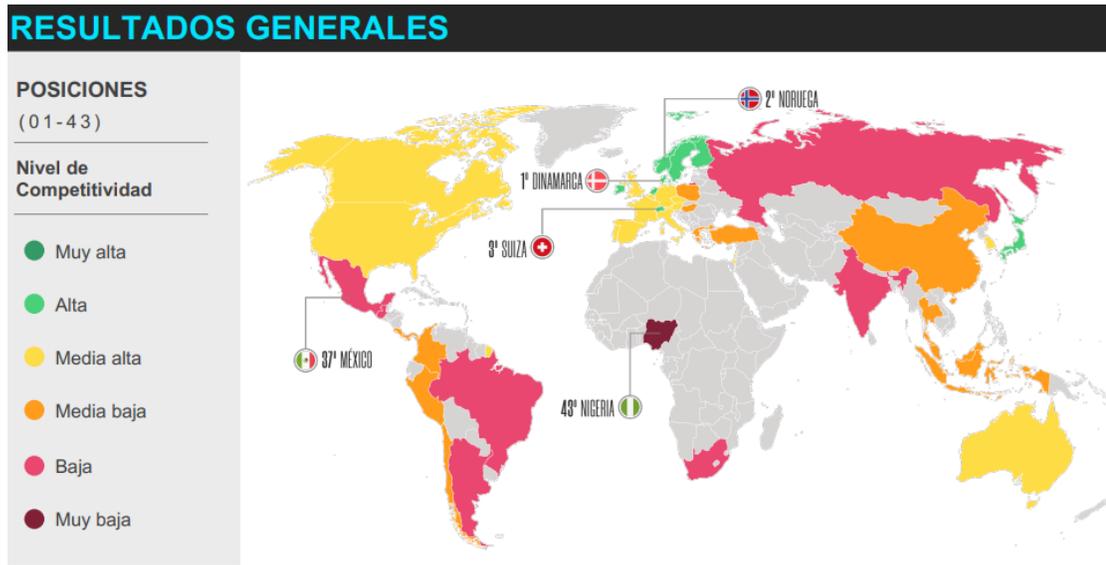
Figura 1.2 Comparación Tejido Empresarial Vs Distribución del PIB en Latinoamérica (MIPYMES-PYMES).



Nota: Información tomada de Dini (2020). Elaboración Propia (2024).

Prosiguiendo con el análisis de esta investigación, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) realizó el Índice de Competitividad Internacional 2022 (ICI) para capturar diferentes aspectos de la estructura económica, política y social de los países evaluados y determinar su nivel de competitividad. El ICI mide la capacidad de los países para generar, atraer y retener talento e inversión. Está compuesto por 85 indicadores, categorizados en 10 subíndices. Los resultados de este estudio indicaron que el país más competitivo fue Dinamarca, mientras que Nigeria se ubicó en la posición 43, los 10 países más competitivos destacan por tener un mercado laboral más productivo y destinan una mayor proporción de su PIB al gasto en investigación y desarrollo.

Figura 1.3 Resultados Generales del Índice de Competitividad Internacional 2022.



Nota: Imagen tomada de la presentación del Índice de Competitividad Internacional 2022. Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. Página 8.

En particular, México mantuvo su posición en el ranking, ocupa el lugar 37 desde la edición 2021, y está dentro del nivel de competitividad baja. Los países de América Latina que se encuentran por encima son Chile (posición 23), Panamá (posición 31), Colombia (posición 33) y Perú (posición 34); por debajo están Brasil (posición 38), Argentina (posición 39) y Guatemala (posición 42). El país mejoró en cinco de los 10 subíndices: sociedad, gobiernos, mercado de factores, relaciones internacionales e innovación. Mantuvo el mismo nivel en tres de ellos: medio ambiente, sistema político y precursores. Sin embargo, retrocedió en economía con una caída de siete posiciones y en el subíndice de derecho con dos lugares (IMCO, 2022).

Ahora bien, El Índice Mundial de Innovación (IMI), publicado por la World International Property Organization (WIPO, 2022) ha sido un punto de referencia para evaluar la innovación y una piedra angular de la formulación de políticas económicas, y cada vez son más los gobiernos que analizan sistemáticamente los resultados anuales del IMI y que configuran sus políticas para mejorar sus resultados. Proporciona parámetros de resultados y clasifica 132 economías en función de sus ecosistemas de innovación.

Para el año 2022 el IMI informó que Suiza, Estados Unidos, Suecia, el Reino Unido y los Países Bajos son las economías más innovadoras del mundo, y China se acerca al décimo puesto. Respecto a Latinoamérica, Chile (posición 50) es el único país de entre los 50 primeros y lidera su región, seguido del Brasil (posición 54), y la tercera posición es para México (posición 58).

Figura 1.4 Índice Global de Innovación 2022.



Nota: Imagen tomada de World Intellectual Property Organization / Gráfico: LR-ER

Por otra parte, se considera pertinente describir algunos aspectos que intervienen en el contexto internacional sobre la comercialización del aguacate, ya que el estudio de caso forma parte de este sector. La información que se presenta es tomada del Panorama Agroalimentario 2021 de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural en conjunto con el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2021), por la actualidad de la información y la oficialidad de esta: México reafirmó su posición como líder en la producción de aguacate con 32% del volumen mundial. El incremento en la producción, así como la creciente demanda externa han permitido que cada año México obtenga récords comerciales en la exportación.

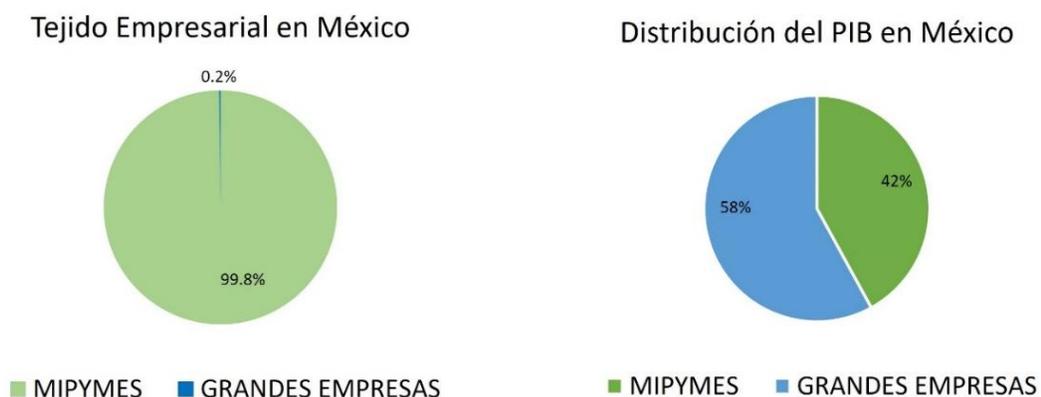
Durante el 2020 la venta externa registró un millón 358 mil toneladas, con lo que alcanzó un valor comercial de 2 mil 958 millones de dólares y 51 países de destino. Es así como se encuentra que el mayor volumen de exportación nacional de aguacate sigue destinándose a Estados Unidos con un millón 45 mil toneladas, en segundo sitio se encuentra Canadá con 92 mil toneladas y en tercero Japón con 71 mil toneladas. Por último, se encuentra que en el 2020 las ventas registraron 3 mil 463 millones de dólares, de ese flujo 83.5% corresponde a fruto en fresco, 8.9% a guacamole, 5.5% a aceite y 2.1% a pulpa.

1.2.2 Contexto Nacional

Una vez considerado el panorama internacional es importante describir algunos aspectos que intervienen en el contexto nacional.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el primer conjunto de resultados del Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2021 (EDN 2021) muestra que 99.8% de los establecimientos del país son micro, pequeños o medianos. Por sus características, estas unidades económicas tienden a presentar mayores cambios con respecto a las grandes empresas, en cuanto a ingresos, personal ocupado, ubicación, cierres y aperturas, entre otros aspectos. Nos indica que las proporciones de nacimientos para las MIPYMES casi se duplicaron; sin embargo, la proporción de muertes se mantuvo prácticamente constante. Aportan 42% del PIB según el Censo Económico 2019 del INEGI.

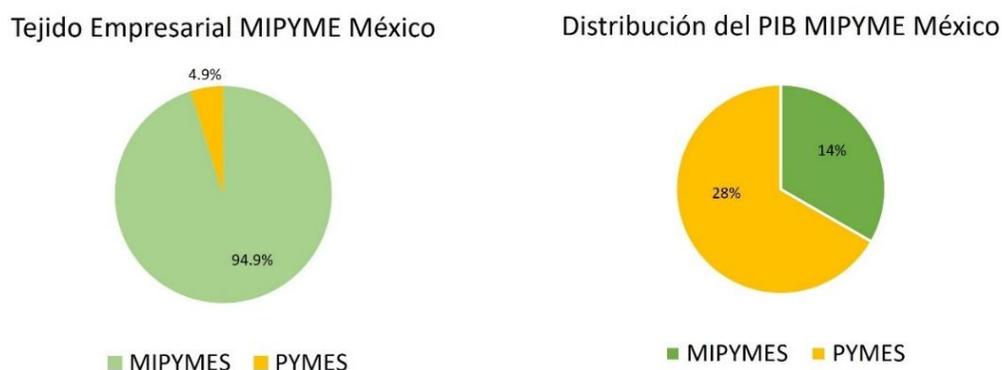
Figura 1.5 Comparación del Tejido Empresarial Vs Distribución PIB México.



Nota: Información tomada del EDN (2021) y Censo Económico 2019 INEGI. Elaboración propia (2024).

Ahora bien, el IMCO (2021) sintetiza que las PYMES son una parte central de la economía mexicana pues, aunque en 2018 representaron únicamente el 4.9% del total de las empresas del país, ese año emplearon al 31% de la población ocupada en el sector privado y paraestatal, y contribuyeron con el 22% de la inversión, el 31% del valor agregado y el 28% de la producción bruta total nacional. Del total de unidades económicas que operaron en el país en ese año, el 94.9% (4.6 millones) eran microempresas, el 4.9% (234 mil 247) pequeñas y medianas empresas, mientras que apenas el 0.2% (10 mil 647) lo conformaron las empresas grandes.

Figura 1.6 Tejido empresarial MIPYMES Vs Distribución del PIB MIPYMES en México.



Nota: Información Tomada en IMCO (2021). Elaboración propia (2024).

Continuando con los estudios generados por el IMCO (a 2022), quien plantea en el Índice de Competitividad Urbana (ICU) 2022 que una ciudad competitiva genera, atrae y retiene talento e inversión. En dicho estudio se puede conocer el desempeño y retos que presenta cada ciudad dentro del territorio mexicano, a partir del análisis de 69 indicadores agrupados en 10 subíndices, este estudio evalúa a 66 ciudades. Los resultados informan que las ciudades más competitivas por tamaño de población son: Monterrey entre 17 ciudades de más de un millón de habitantes, Mazatlán entre 23 ciudades de 500 mil a un millón de habitantes, Los Cabos entre 20 ciudades de 250 a 500 mil habitantes y por último Piedras Negras entre 6 ciudades de menos de 250 mil habitantes.

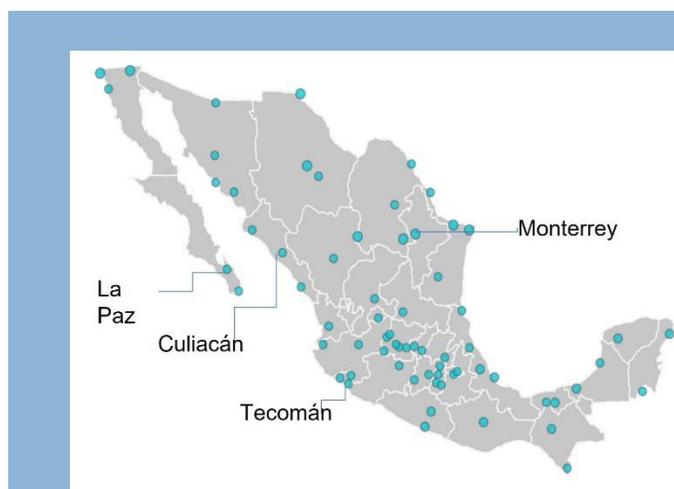
Figura 1.7 Ciudades más competitivas por tamaño de población en México.



Nota: Información tomada en ICU IMCO (2022). Elaboración propia (2024).

Ahora bien, en los estudios del IMCO (a 2022), en lo referente al subíndice de Innovación que mide la capacidad de las ciudades para competir con éxito en la economía, particularmente en sectores de alto valor agregado, intensivos en conocimiento y tecnología de punta. Los resultados informan que las ciudades más innovadoras por tamaño de población son: Monterrey entre 17 ciudades de más de un millón de habitantes, Culiacán entre 23 ciudades de 500 mil a un millón de habitantes, La Paz entre 20 ciudades de 250 a 500 mil habitantes y por último Tecomán entre 6 ciudades de menos de 250 mil habitantes.

Figura 1.8 Ciudades más innovadoras por tamaño de población en México.

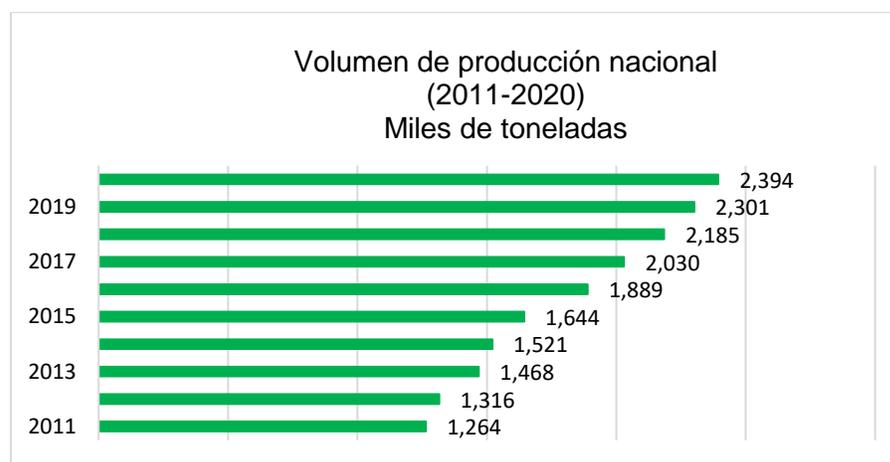


Nota: Información tomada en ICU IMCO (2022). Elaboración propia (2024).

Por otra parte, es pertinente describir algunos aspectos que intervienen en el contexto nacional sobre la comercialización del aguacate, pues como se ha mencionado, el estudio de caso de esta investigación forma parte del sector al que se hace referencia en este apartado. De acuerdo con el Panorama Agroalimentario 2021 proporcionado por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural en conjunto con el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2021) se puede obtener la siguiente información:

El aguacate, denominado como “oro verde” por su importancia en las exportaciones, durante 2020 la superficie abarcó un total de 241 mil hectáreas de las que alrededor del 93% se encuentra en producción, generando a su vez un volumen de 2 millones 394 mil toneladas. El cultivo lleva más de 10 años con una tendencia creciente en su producción, registrando una tasa media anual de crecimiento durante el mismo periodo de 7.4%.

Figura 1.9 *Volumen de producción nacional del aguacate Hass en México.*



Nota: Información tomada de Panorama Agroalimentario 2021 de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural en conjunto con el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. Pág. 32. Elaboración propia (2024).

Cabe resaltar que en el 2020 Michoacán registró una producción de 1.8 millones de toneladas lo que representó un incremento anual de 4.3%, logrando obtener un valor de producción de 39 mil 623 millones de pesos.

Por otra parte, se consultó el Anuario Estadístico de la Producción Agrícola (SIAP, Anuario Estadístico de la Producción Agrícola, 2020), generando el tipo de reporte por ubicación geográfica, año 2020, del cultivo del aguacate, donde se puede conocer el

posicionamiento de los estados en cuanto a la producción del aguacate y su valor en miles de pesos mexicanos, como se expresa en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1 Posición de la producción nacional del aguacate y su valor en pesos mexicanos.

Posición	Entidad	Producción (Toneladas)	Valor de la producción (Miles de pesos)
1	Michoacán	1,800,021.42	39,623,434.78
2	Jalisco	248,192.73	4,187,034.90
3	México	118,268.01	2,139,519.72
17	Sinaloa	1,476.43	16,456.30

Nota: Información consultada en el Anuario Estadístico de la Producción Agrícola de la SIAP. Elaboración propia (2024).

También se consultó el Directorio de Empacadoras de Aguacate, Mercado Nacional y Exportación, con fecha de actualización del 29 de octubre de 2021, proporcionado por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural en conjunto con el Servicio de Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA, 2021), obteniendo los datos expresados en la Tabla 1.2.

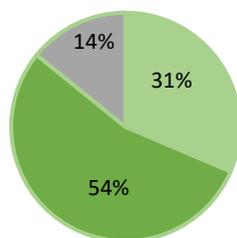
Tabla 1.2 Participación en el mercado de empacadoras nacionales de aguacate.

Categoría	Cantidad
1. Con participación en el mercado nacional y exportación incluyendo a Estados Unidos	71
2. Con participación en el mercado nacional y exportación que no incluyen a Estados Unidos.	123
3. Con participación en el mercado nacional únicamente.	32
Total	226

Nota: Información consultada en el Directorio de Empacadoras de Aguacate SENASICA (2021). Elaboración propia (2024).

Con base en la información anterior, se puede expresar la participación en el mercado porcentual de las empacadoras nacionales de aguacate de la siguiente manera (ver Figura 1.10).

Figura 1.10 Porcentaje de participación en el mercado de empacadoras nacionales de aguacate.



- Con participación en el mercado nacional y exportación incluyendo a Estados Unidos
- Con participación en el mercado nacional y exportación que no incluyen a Estados Unidos
- Con participación en el mercado nacional únicamente

Nota: Información consultada en el Directorio de Empacadoras de Aguacate SENASICA (2021). Elaboración propia (2024).

Otros datos importantes sobre la comercialización del aguacate Hass son:

- El consumo per cápita es a 8.1 kilogramos
- La participación en la producción nacional de frutos equivale al 10.0%.

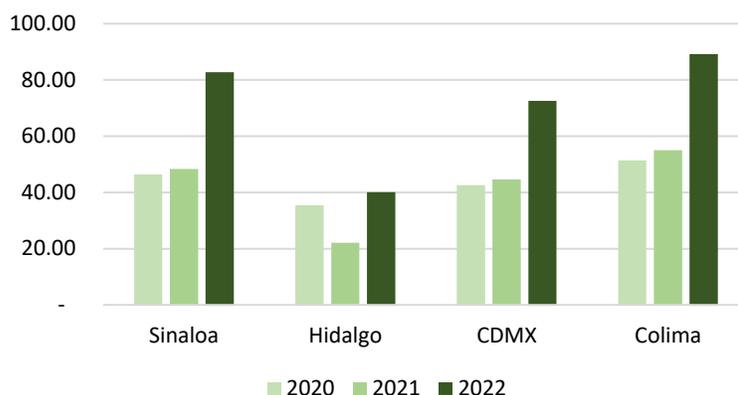
Por último, se consultó el comportamiento del precio del aguacate Hass en los Anuarios Estadísticos de Mercados Nacionales durante los años 2020-2022 del Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados (SNIIM, 2022) y se obtuvo la siguiente información expresada en la Tabla 1.3 y Figura 1.11.

Tabla 1.3 Comportamiento del precio del aguacate Hass 2020-2022

Comportamiento del precio del aguacate Hass durante los años 2020-2022 en principales puntos de comercialización actual					
Año	Sinaloa	Hidalgo	CDMX	Colima	Promedio
2020	46.47	35.50	42.60	51.46	44.01
2021	48.36	22.09	44.61	54.98	42.51
2022	82.69	40.09	72.52	89.15	71.11

Nota: Información consultada en el Anuarios Estadísticos de Mercados Nacionales SNIIM (2022). Elaboración Propia (2024).

Figura 1.11 Comportamiento del precio del aguacate Hass 2020-2022



Nota: Información consultada en el Anuarios Estadísticos de Mercados Nacionales SNIIM (2022). Elaboración Propia (2024).

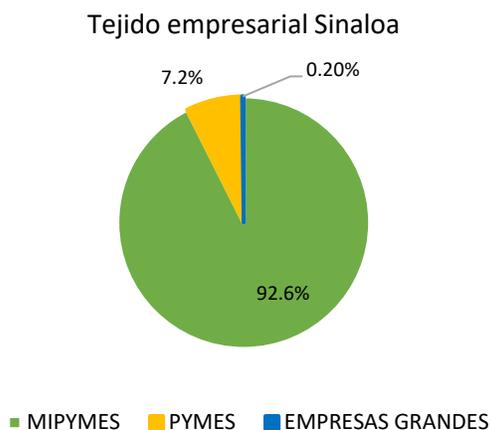
Gracias a la información obtenida, se puede saber que los precios del aguacate Hass tienen una tendencia al alza, analizando que el estado con precios más bajos es Hidalgo y el estado con precios más elevados es Sinaloa, esto se considera que es debido a los gastos de distribución y logística del producto.

1.2.3 Contexto Local

En cuanto al panorama económico del estado de Sinaloa, el INEGI informa a través del Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN, 2022) en el Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAE), que el estado en el segundo trimestre del 2022 con respecto al mismo trimestre del 2021 registró un crecimiento del 2.9%, colocándose en la posición catorce a nivel nacional. El crecimiento de Sinaloa se relaciona con el buen desempeño que tienen el sector industrial (2.4%) y de servicios (3.8%) que se da por el aumento que tienen las actividades ligadas al comercio, turismo y servicios de recreación.

El Censo Económico 2019 INEGI, determina que en el Estado de Sinaloa se tienen registradas 107 mil 567 unidades económicas. Donde el 92.6% corresponde a microempresas, el 7.2% corresponde a PYMES y solo el .20% corresponde a grandes empresas (ver Figura 1.12).

Figura 1.12 *Tejido empresarial del estado de Sinaloa*



Nota: Información tomada de Censo Económico INEGI (2019). Elaboración propia (2024).

De acuerdo con CODESIN (2023), del valor total en el PIB de Sinaloa a precios constantes (año base 2013) en el año 2021, el 77.5% se concentra en tres municipios: Culiacán con un 40.4% (154 mil 835 MDP), Mazatlán con 19.2% (73 mil 367 MDP) y Ahome con 17.9% (68 mil 711 MDP). Desafortunadamente no se encuentra información sobre la distribución del PIB del estado de Sinaloa de acuerdo con el tamaño de empresas.

Por otra parte, el IMCO través Índice de Competitividad Urbana (ICU) 2022, permite conocer que las ciudades de Mazatlán y Culiacán, pertenecientes al estado de Sinaloa, encabezan la lista de ciudades más competitivas en el territorio nacional, en relación con el tamaño de población entre 23 ciudades de 500 mil a un millón de habitantes. Destacándose cada una en los siguientes aspectos:

- Mazatlán: Presenta niveles altos y muy altos en seguridad, oferta hotelera de 4 y 5 estrellas, ocupación hotelera, ingresos propios, crédito a las empresas y presencia de grandes empresas, entre otros.
- Culiacán: Presenta niveles altos y muy altos en empresas socialmente responsables, ingresos propios, crédito a las empresas, diversificación de la economía, presencia de grandes empresas y patentes, entre otros.

Figura 1.13 Ciudades más competitivas del estado de Sinaloa.



Nota: Información tomada de ICU IMCO (2022). Elaboración propia (2024).

Ahora bien, en los estudios del IMCO (a 2022), en lo referente al subíndice de Innovación donde se considera la habilidad para generar y aplicar conocimiento nuevo, ya que una ciudad que cuenta con sectores económicos más innovadores es capaz de atraer y retener más inversión y talento altamente calificado. Los resultados informan que la ciudad de Culiacán es la más innovadora respecto al tamaño de población (de 500 mil a un millón de habitantes), generando patentes equivalentes a 2.9 por cada 100 mil de la población económicamente activa.

Figura 1.14 Ciudad más innovadora del estado de Sinaloa.



Nota: Información tomada de ICU IMCO (2022). Elaboración propia (2024).

Por otra parte, referente al sector del estudio de caso de esta investigación. De acuerdo con el documento Sinaloa Infografía Agroalimentaria del 2021, elaborado por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural mediante el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2021) se puntualiza lo referente al estado de Sinaloa:

- Los municipios con mayor superficie sembrada son Ahome 16.5%, Guasave 16.4%, Culiacán 15.7%, Sinaloa 11.4% y Navolato 8.5%.
- Culiacán se registra como el municipio líder por valor de la producción agrícola con un 20.6%, Guasave 16.5%, Ahome 15.4%, Navolato 15% y Sinaloa 7.3%.
- Los productos agrícolas sinaloenses destacados son maíz, tomate rojo, chile verde, papa y frijol.
- No se registra participación significativa en la producción de aguacate a nivel estatal.

Sin embargo, en el documento de Planeación Agrícola Nacional 2017-2030 en la sección de Aguacate Mexicano (SAGARPA, 2017), se encuentra información referente a las Regiones 22 y 23 que es donde se ubica el estado de Sinaloa, el cual se presenta en la tabla 1.4.

Tabla 1.4 Regiones 22 y 23. Desarrollo Regional del Plan Agrícola Nacional 2017-2030.

Motores de la Planeación	Estrategias	
	Región 22	Región 23
Productividad con enfoque de rentabilidad	1. Desarrollar subproductos de aguacate para la obtención de productos de alto valor	1. Consolidar un clúster estratégico en Sinaloa
	2. Establecer esquemas de adquisiciones consolidadas de insumos	
	3. Implementar buenas prácticas agronómicas y manejo integrado de plagas y enfermedades	
	4. Establecer mecanismos para la optimización del proceso post-cosecha	
	5. Incentivar la agricultura por contrato	

Sustentabilidad en la producción agrícola	1. Fomentar la aplicación de análisis edafológicos y estudios agrológicos para el mejoramiento de los suelos.	1. Crear un centro de innovación en manejo integral de agua en actividades agroindustriales
Educación agrícola	1. Diseñar curso-taller especializado en buenas prácticas y manejo de agroquímicos	
Investigación, innovación y desarrollo tecnológico		1. Implementar un centro de innovación en manejo integral de agua en actividades agroindustriales

Nota: Tomado de Planeación Agrícola Nacional 2017-2030. SAGARPA. Elaboración propia (2024).

Además, CODESIN Noticias (2021), referente a la producción del aguacate, informa que se ha creado el Manual para el Establecimiento del Cultivo de Aguacate como parte de una estrategia de diversificación de cultivo para elevar la rentabilidad y el potencial agrícola, así como mejorar la oferta de productos en el mercado. Reyes (2021) menciona un plan piloto del que se desprende dicho manual donde participan varios productores, quienes en conjunto establecieron 15 hectáreas de aguacate en distintas zonas de la región, más adelante, en función del resultado, vendrá la expansión de huertas que estarán produciendo a la vuelta de 2 o 3 años. Además, menciona que comenzarán otras etapas donde se abordarán temas referentes a la comercialización y exportación del aguacate.

Por lo que se concluye que a nivel gubernamental apenas se están planteando las bases para la producción aguacatera regional y aún no se considera dentro de la planeación agrícola algún plan de comercialización del aguacate a nivel regional.

1.3 Planteamiento del problema

El entorno económico ha obligado a las empresas a afrontar retos de competitividad, que de acuerdo con Carrillo et al. (2017), se consideran aspectos como la globalización progresiva de mercados, el ciclo de vida reducida de productos, rápidos cambios tecnológicos y cambios continuos en patrones de compras de los clientes. Porter (1990), define la competitividad como la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, a su vez, Oster (1990) menciona que es la facultad que tiene una empresa

para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo.

Abordando temas sobre las MIPYMES, Rueda (2011) menciona que es muy probable encontrar que la mayor causa del deceso empresarial radica en factores tales como la ausencia total de procesos de planeación administrativa y financiera del negocio, que sumadas al limitado acceso al crédito que poseen y su escasa capacidad productiva profundizan sus condiciones de crisis y poca competitividad. Argumenta que la gran debilidad de la empresa suele centralizarse en dos aspectos fundamentales que son: su equivocado modelo de gestión de los recursos y la limitada capacidad directiva para desarrollar estrategias competitivas. Aunque es de reconocer que los fundadores y empleados vinculados al entorno de la empresa son en su gran mayoría trabajadores expertos en procesos operativos, la fuerte carencia en el aspecto administrativo empresarial se ha convertido en su talón de Aquiles.

En información referente a las PYMES, el IMCO (2021) menciona que México es un país de muchos empresarios y pocos empleos formales y bien remunerados, con un pequeño número de empresas grandes (generalmente privadas) que concentran la mayor productividad, un gran número de PYMES y un valle de la muerte de por medio por el que muy pocas logran transitar. Según Carrillo et al. (2017), las PYMES no crecen para convertirse en grandes empresas, y se ha definido esta situación como el síndrome de “Peter Pan”, donde las empresas son renuentes a expandirse para evitar las complicaciones del ecosistema de la formalidad.

En este sentido, Porter (1980), considera a las estrategias directivas como una forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial y obtener así un rendimiento superior. De donde se infiere que uno de los retos empresariales, es el ser competitivos dentro del mercado en el que se desarrollan. Entendiendo que las estrategias directivas son, como lo menciona Chandler (1962), aquellas que pretenden la determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas.

Lo que lleva a considerar que las PYMES en México, particularmente en el estado de Sinaloa tienen retos importantes que atender para hacer frente a temas de competitividad, donde las estrategias directivas analizadas desde factores tales como la profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas se convierten en un eje que influye en la competitividad organizacional y sus resultados se ven reflejados en indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y una adecuada gestión del conocimiento.

1.4 Pregunta central y específicas

Se considera que esta investigación permite responder las siguientes interrogantes en busca de una resolución a la problemática propuesta:

1.4.1 Pregunta central

¿Cómo las estrategias directivas influyen en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass?

1.4.2 Preguntas específicas

PE1: ¿Cómo factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas intervienen en las estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass?

PE2: ¿Cómo participan indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass?

1.5 Objetivo central y específicos

Así mismo, este estudio pretende los siguientes objetivos:

1.5.1 Objetivo central

Examinar cómo las estrategias directivas influyen en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.

1.5.2 Objetivos específicos

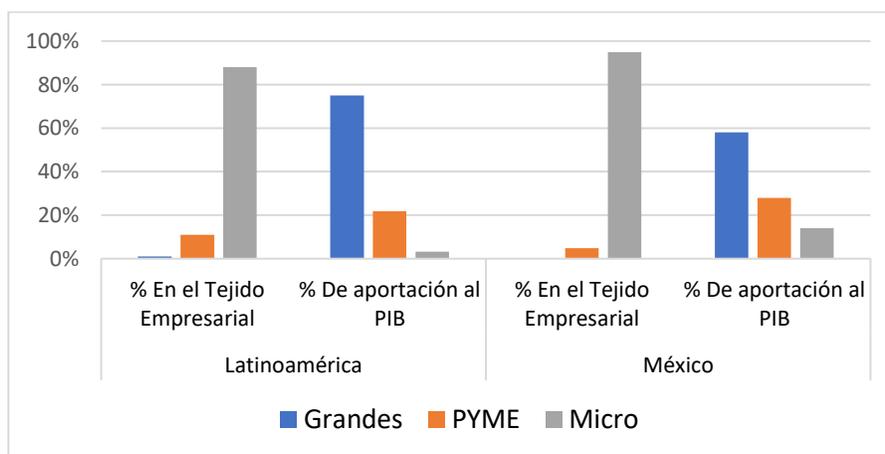
OE1: Examinar la intervención de factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas en las estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.

OE2: Identificar la participación de indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.

1.6 Justificación de la investigación

Como se ha demostrado en la contextualización y planteamiento del problema, en Latinoamérica el 1% del tejido empresarial corresponde a empresas grandes, el 11 % a las PYME y el 88% a las microempresas, sin embargo, las grandes empresas aportan el 75% del PIB, las PYMES EL 21.8 % y solo el 3.2% las microempresas. En México el .2% del tejido empresarial corresponde a empresas grandes, el 4.9% a las PYME y el 94.9 % a las microempresas, sin embargo, las grandes empresas aportan el 58% del PIB, las PYMES el 28 % y solo el 14% las microempresas. En Sinaloa el .2% del tejido empresarial corresponde a empresas grandes, el 7.2% a las PYME y el 92.6 % a las micro, desafortunadamente no se encuentra información sobre la distribución del PIB del estado de Sinaloa de acuerdo con el tamaño de empresas.

Figura 1.15 Representatividad en el tejido empresarial Vs aportación al PIB



Nota: Información tomada de Dini (2020), EDN (2021) y Censo Económico 2019 INEGI. Elaboración propia (2024).

Esta información permite ver que actualmente todas las empresas hacen parte de un mercado global en donde éste influye de manera contundente sobre el rendimiento empresarial y a su vez puede ser impactado por las estrategias directivas que la organización determine y existe una brecha entre el porcentaje de representatividad y productividad muy elevada, lo cual indica que bajo un ambiente dinámico y de incertidumbre en el entorno económico global las PYMES Latinoamericanas tienen retos importantes de competitividad que enfrentar y entre los múltiples factores que originan esta situación, está el diseño estratégico.

Bajo este contexto, la importancia de esta investigación se centra en examinar cómo las estrategias directivas intervenidas por factores tales como la profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas influyen en la competitividad organizacional identificando la participación de indicadores tales como la rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento. Mediante el estudio de caso de una comercializadora de sinaloense de aguacate Hass, pues en esta organización se interceptan los desafíos representativos a las PYMES y las oportunidades que brinda la comercialización aguacatera en la competitividad organizacional.

Esta tesis busca profundizar en esta perspectiva, puntualizando en información analítica respecto al diseño estratégico directivo que potencializa la competitividad organizacional. El fundamento teórico de esta investigación radica en identificar y sintetizar las contribuciones de autores destacados en relación con las variables de este estudio. Esta exploración propone contemplar desde una visión holística a la profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas como factores que intervienen en las estrategias directivas. Presenta una justificación investigativa y metodológica al proporcionar herramientas específicamente diseñadas como los son los instrumentos de recolección de información, los cuales, al igual que los hallazgos obtenidos, servirán para futuras investigaciones en esta área y de aplicación a diferentes sectores empresariales.

También, encuentra su justificación en unir la distancia entre labor empresarial e investigativa para aportar información relevante al respecto, dejando antecedentes del curso estratégico directivo organizacional y proporcionando ventanas de crecimiento en la competitividad organizacional. Esta investigación no se centra solo en la contribución

académica y práctica en el campo de la gestión estratégica directiva, sino que se alinea con importantes objetivos y prioridades nacionales e internacionales en el ámbito del desarrollo sostenible y competitivo empresarial. Adicionalmente, se justifica desde una perspectiva económica, ya que contribuye en la promoción de más y mejores prácticas para el desarrollo de las PYMES Latinoamericanas y que como resultado contribuyan al crecimiento económico regional, nacional e internacional.

1.6.1 Supuesto general

Las estrategias directivas influyen positivamente en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.

1.6.2 Supuestos específicos

SE1: Factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas intervienen de manera positiva en el diseño de estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.

SE2: Indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento participan positivamente en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.

1.7 Diseño y alcance del estudio

Esta investigación por la naturaleza de sus datos presenta un enfoque cualitativo, ya que el objetivo es cualificar y describir un fenómeno a partir de particularidades determinantes. Tiene un diseño no experimental, pues el estudio se realizó sin la manipulación de las variables, sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

Por su dimensión temporal fue de alcance transversal, ya que se recopilan datos en un momento específico. El tipo de muestra es no probabilístico dado que es seleccionado por el investigador y de conveniencia con los propósitos de la investigación. Esta investigación es un estudio de caso, examinando en detalle un sistema definido para comprender a profundidad una realidad específica. Finalmente, por su nivel de profundidad tiene un alcance descriptivo porque comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de las variables.

Cabe señalar que la información presentada en esta sección se desglosa y sustenta en el Capítulo 3 de esta investigación.

1.8 Metodología

Esta investigación tiene un método racional categorizado como inductivo, ya que se estudian y conocen aquellas generalizaciones que se reflejan en un caso específico para elaborar una propuesta de índole general.

Se utilizó como técnica de recolección de datos los instrumentos que corresponden al enfoque cualitativo utilizados en esta investigación son la revisión de documentos, información de conocimiento de frontera y entrevistas semiestructuradas para fortalecer la información obtenida. Cabe señalar que la información presentada en esta sección se desglosa y sustenta en el Capítulo 3 de esta investigación.

1.9 Alcance y limitaciones

1.9.1 Alcance

Esta investigación colabora con la aportación de información y conocimiento que ayuda al crecimiento de las PYMES en el estado de Sinaloa, México y Latinoamérica, mediante el análisis de las estrategias directivas que influyen en la competitividad organizacional por medio del estudio de caso de una comercializadora sinaloense de aguacate Hass. Además, se estudian dentro del marco teórico, aquellos factores de las estrategias directivas que han robustecido al sistema tales como profesionalización, calidad, innovación y las habilidades directivas; los cuales han permitido crear ventajas competitivas que influyen en el crecimiento empresarial y que les han permitido afrontar los retos actuales de competitividad, identificando en ella la participación de indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento.

1.9.2 Limitaciones

Las limitaciones que se presentaron en esta investigación son de acceso a la información. Ya que no se encuentra suficiente información regional sobre la distribución del PIB del estado de Sinaloa de acuerdo con el tamaño de empresas; y en segundo lugar porque la obtención de información documental por parte de la empresa objeto de estudio es limitada.

Capítulo II. Marco Teórico Referencial

En este capítulo se proporciona el marco teórico referencial de la investigación mediante el análisis de las variables estrategias directivas y competitividad, así como describir aquellos antecedentes investigativos que nos permitirán una contextualización de las variables estudiadas.

2.1 Estrategias Directivas

El Diccionario de Real Academia Española (RAE, 2014), conceptualiza la palabra estrategia como el arte de dirigir las operaciones militares o un asunto, también como un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento. En el Diccionario de Economía, Rodríguez (2009), menciona que este término tuvo su origen en la antigua Grecia: los estrategos eran los generales que conducían los ejércitos en las batallas, en su acepción militar, consecución de los objetivos a través de la disposición de los medios humanos y materiales. De acuerdo con Garrido (2003) ha sido usado al principio exclusivamente en el arte de la guerra, sin embargo, ha ido progresivamente abriéndose paso en el campo de la administración de negocios y organizaciones hasta devenir en toda una línea de pensamiento, una forma de entender la dirección y una metodología de análisis y planificación de las acciones por desarrollar.

Muchos autores han aportado al concepto de Estrategia, como Chandler (1962), quien define la estrategia como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas. Ansoff (1965), considera que la estrategia es un lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto – mercado, que define la naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro. Para Kenneth Andrews (1980), es un patrón de decisiones que determina y revela los objetivos de la organización, produce las políticas y planes, define el rango del negocio y tipo de organización que es y/o pretende ser. Por otra parte, para Michel Porter (1985) es relacionar a una empresa con su medio ambiente, lo cual supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior.

Otros autores también han conceptualizado a la estrategia, como Peter Drucker (1994) citado por Tarziján (2018), para quien la estrategia se podía resumir en encontrar respuesta a dos preguntas centrales que debían formularse los directivos de las organizaciones: ¿cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debiese ser nuestro negocio? Y es el mismo Tarziján (2018), quien define a la estrategia como acciones que una organización realiza para crear valor y rentabilidad para ser sostenible en el tiempo, en donde la parte central de la estrategia implica la elección de caminos coherentes de acción para pasar de una situación actual a una situación deseada.

En la actualidad, autores como Navarro et al. (2020) definen que las estrategias desde el punto de vista de la planificación constituyen cursos de acción para el logro de objetivos propuestos, aunque éstas puedan surgir de manera emergente ante circunstancias imprevistas. Para Rumelt (2022), la estrategia es la combinación de política y acción diseñada para superar un desafío significativo, llamando a estos desafíos “cruxes”.

Es así como podemos concluir desde la perspectiva de varios autores que la estrategia directiva es un lazo decisorio de política y acción, que permite unir las actividades de la organización desde adentro hacia afuera y en todas las dimensiones en las que ésta se involucra. La estrategia directiva determina a la organización y la potencializa hacia el futuro deseado mediante la formulación de metas y objetivos, de tal manera que la coloque en una posición competitiva incluso ante circunstancias imprevistas o emergentes.

2.1.1 Evolución Teórica de la Estrategia

A continuación, se presenta la Tabla 2.1 cuya intención es sintetizar las teorías de la estrategia expuestas a través del tiempo y sus autores.

Tabla 2.1 *Cronología teórica de la estrategia directiva, autores y resumen.*

Año	Teoría	Autor	Resumen
A partir de 1935	Estrategia Empresarial	Drucker, Ansoff, Peter Woods, Chandler, Porter, Mintzberg, Andrews y	De acuerdo con Román (2010), surge la estrategia empresarial como una manera de enfrentar el mercado y el ambiente, el conflicto en la segunda guerra mundial aportó un estímulo vital al pensamiento estratégico porque planteó el problema de asignar recursos escasos a la economía. La estrategia empresarial, como menciona Tarziján (2018), se puede

Año	Teoría	Autor	Resumen
		Rumelt (entre otros autores)	descomponer en dos grandes áreas: la estrategia competitiva y la estrategia corporativa.
1981	Estrategia corporativa	Andrews	De acuerdo con Román (2010) es el patrón de decisiones que definen el rango de negocios que la empresa llevará adelante. Hitt (2008) menciona que es aquella que utiliza la empresa para diversificar sus operaciones.
1978- 1992	Estrategia Competitiva	Miles y Snow	Citando a Miles y Snow (1978), Castro (2010) la define como la relación de empresas con la capacidad de adaptación al entorno, su orientación estratégica y objetivos.
		Porter	Para Porter (1985) es aquella acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas. Porter (1980) clasifica a las estrategias en: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.
		Miller	De acuerdo con Castro (2010), citando a Miller (1987), quien hace mención sobre las dimensiones empresariales: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de costes.
		Mintzberg	Castro (2010) citando a Mintzberg (1988) distingue estrategias de diferenciación y de indiferenciación.
		Kotler	Citando a Kotler (1992), Castro (2010) menciona la distinción de empresa con relación a la posición que tiene en el mercado y la actitud que adopta.
1944	Teoría de Juegos	John Von Neumann y Oskar Morgenstern	Conforme a Tenorio y Martín (2015), esta teoría comienza con la publicación de la obra <i>Theory of Games and Economic Behavior</i> en 1944 por el John Von Neumann y Oskar Morgenstern. De acuerdo con Herrero-Martín y Pinedo del Campo (2005), esta teoría Permite la predicción y el análisis situacional, en donde se proponen las estrategias de adversarios que razonan o piensan estratégicamente similar, por lo que es apropiada para el estudio de la competencia estratégica.
1965- 1974	Estrategias de Crecimiento (Matriz Producto-Mercado)	Ansoff, Wrigley y Rumelt	Peris-Ortiz et al. (2013) exponen esta teoría citando principalmente la matriz de Ansoff (1965) y adaptándola a tipologías de Wrigley (1970) y Rumelt (1974), en donde definen la clasificación estratégica en función con la relación que existe entre la situación actual de la empresa y los nuevos productos y/o mercados. Se identifican en ella dos estrategias básicas:

Año	Teoría	Autor	Resumen
			crecimiento por expansión y crecimiento por diversificación.
1979-1980	Enfoque Tridimensional	Abell y Hammond	Sobre esta teoría Hernández (2017), citando a Abell y Hammond (1979-1980), considera que el punto focal de esta teoría está en el posicionamiento, la estrategia se hace competitiva tomando en cuenta el punto de vista del consumidor.
1985	Estrategias Deliberadas y Emergentes	Mintzberg y Waters	Este tipo de estrategias, de acuerdo con Montoya-Restrepo (2010) citando a Mintzberg y Waters (1985), corresponden a profundizar en cómo se forma una estrategia y proponen dos tipos de estrategias: estrategias deliberadas y estrategias emergentes.
1997	Estrategia Relacional o Cooperativa	Profesores de HEC de París	De acuerdo Suárez-Núñez (2002) citando a Stategor (1997), esta teoría aparece por primera vez bajo la denominación relacional y fue propuesta por profesores de HEC de París, en donde se propone incluir tres dimensiones: el valor de la actividad, la capacidad de la empresa para aprovecharla y la de seguridad, entendida como lo contrario de la competencia.
Desde 1817 a la fecha	Teoría de Recursos y Capacidades	Ricardo (1817), Chamberlin (1933), Schumpeter (1950), Penrose (1959), Andrews (1971), entre otros autores.	De acuerdo con Fong-Reynoso et al. (2017), las raíces de esta teoría se encuentran en el trabajo de autores clásicos del pensamiento económico, pero también del pensamiento estratégico. En la conceptualización de esta teoría Leonard y Rodríguez (2020), exponen que esta teoría pretende identificar el potencial de recursos disponibles, determinar las capacidades, construir y reconfigurar su dotación de recursos, modifica sus capacidades iniciales, todo esto para crear nuevos productos y procesos.
Desde 1997 a la fecha	Capacidades Dinámicas	Teece, Pisano y Shuen (entre otros autores)	De acuerdo Miranda (2015), con Teece, Pisano y Shuen (1997) plantearon el marco teórico de las capacidades dinámicas. En la conceptualización de esta teoría Leonard y Rodríguez (2020), exponen que las capacidades organizacionales evolucionan mediante el aprendizaje, ligando la acción con el desempeño para crear nuevas capacidades las cuales se convertirán en ventajas competitivas.

Nota: Elaboración propia con información de los autores consultados (2024).

Como se puede observar en la tabla, las teorías enfocadas al tema de la estrategia se van ampliando y complementando en el campo del conocimiento y de las ciencias económico-

administrativas. Cada una de ellas aporta, mediante el pensamiento estratégico, las bases en la toma de decisiones directivas organizacionales, para conectar con su ambiente interno y externo, previendo el futuro organizacional y proporcionando las oportunidades y fortalezas que la organización requiere en el alcance de sus objetivos, incluso bajo situaciones emergentes o de crisis.

2.1.2 Dimensiones de la Estrategia Directiva

Esta investigación propone examinar la profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas como factores que intervienen en el diseño de estrategias directivas, los cuales se desglosan a continuación:

2.1.2.1 La Profesionalización. Esta investigación considera a la profesionalización como factor que contribuye en el diseño estratégico, pues de acuerdo con Luna (2018), la profesionalización es el proceso por medio del cual una organización implementa metodologías de trabajo que están bien desarrolladas y de forma sistemática, que le permite estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales. La profesionalización implica un proceso de transformación gradual, como menciona Perrone (2021), que genera un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización, así también de los miembros que forman parte de ella; por medio de la profesionalización las empresas mejoran su funcionamiento y gestión.

2.1.2.2 La Calidad. En segundo lugar, se considera a la calidad como factor que contribuye en el diseño estratégico. M. Juran (1993) propuso que la calidad es la totalidad de funciones y características de un bien o servicio en donde el conjunto de sus características va enfocados a satisfacer necesidades de los clientes ya sea expresas o implícitas. Profundizando un poco más en el concepto, y de acuerdo con Oster (1990) es la facultad que tiene una empresa para producir bienes o servicios, utilizando más eficientemente sus recursos. Es así que de acuerdo con Navarro-Silva et al. (2018), la dirección y administración de una empresa va a depender en gran medida de la transparencia en su método de dirección así como su sistematicidad, este proceso será exitoso con la implementación y continuidad de un sistema de gestión que este direccionado desde el diseño estratégico para mejorar continuamente, el uso por parte de los directivos de una planeación estratégica que les

permita mediante un plan de mejoras reforzar y enriquecer la gestión de los recursos tendrá repercusiones en la competitividad organizacional.

2.1.2.3 La Innovación. El tercer factor considerado en este estudio que contribuye en el diseño estratégico es la innovación, porque de acuerdo con Hagedoorn (1996), la innovación influye en el desarrollo empresarial, pues por medio de ella hay introducción a nuevos productos y/o procesos lo que provoca una remodelación en la competencia del mercado tanto local como internacional y tiene efectos a corto y largo plazo sobre todos los agentes que intervienen en el ambiente interno y externo de un sistema empresarial, en donde el emprendedor es el agente de cambio que propicia la innovación como estrategia de desarrollo y crecimiento.

2.1.2.4 Las Habilidades Directivas. El cuarto y último factor que esta investigación considera son las habilidades directivas como contribuyentes en el diseño estratégico, puesto que el directivo de una organización, como lo presenta Rubio y Aragón (2008), es la persona que toma las decisiones, diseña las estrategias que marcarán el rumbo organizacional, es quien planifica los objetivos y los medios para alcanzarlos, por lo que su papel es crucial dentro de la empresa ya que se convierten en el activo más importante que potencializa la organización, o en su ausencia o déficit de capacidades directivas son la principal causa del fracaso organizacional.

2.2 La Competitividad

De acuerdo con Collins et al. (2017), el objetivo principal de la competitividad es crear ventajas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización, por lo tanto, es necesario poder reconocer a tiempo las ventajas que posee la empresa. La competitividad empresarial se refiere a los diferentes modos estratégicos que las empresas realizan para conseguir los mejores resultados. La capacidad de competir de una empresa está relacionada con las ventajas que tiene, es decir, se basa en las aptitudes y habilidades oportunas que tiene una organización para obtener rentabilidad frente un

mercado determinado por lo tanto estas ventajas pueden ser absolutas, comparativas y competitivas.

Al respecto, López (1999) referenciando a Cohen y Scott como autores que dan las primeras definiciones de competitividad, menciona que Cohen (1984) establece que la competitividad internacional de una nación está basada en un mejor desempeño de la productividad y en la habilidad de la economía para modificar su producto hacia actividades de mayor productividad lo cual genera altos niveles de salarios. Por su parte, Scott (1985), expone que la competitividad nacional se refiere a la habilidad de un estado-nación para producir y distribuir mercancías en la economía internacional compitiendo contra bienes y servicios producidos en otros países, y hacer esto de tal manera que obtenga incrementos en los estándares de vida.

Es así como, el vocablo competitividad según lo menciona Acosta (1999) citando a Mathis et al. (1988) y a Michalet (1981), aparece en la literatura microeconómica vinculado a la capacidad que las empresas muestran para captar mercados. quienes indican que la competitividad se asocia con la aptitud para vender aquello que es producido y se considera como competitiva, aquella empresa que resulta victoriosa en la confrontación con sus competidores en el mercado. Para Flejterski (1984), la competitividad es la capacidad del sector, industria o la rama, el diseñar y vender sus productos a precios, con una calidad y otras características más atractivas que las características paralelas de los productos ofrecidos por los competidores.

La competitividad como indica Porter (1987), es la base fundamental del desempeño sobre el promedio de empresas de un sector a largo plazo, radica en la capacidad de la organización para desarrollar ventajas competitivas. Ampliando el concepto, Bueno (1991), afirma que la competitividad es un término que refleja un conjunto de condiciones y actividades necesarias para que su titular o poseedor pueda continuar generando rendimientos positivos y detentando posiciones ventajosas frente a sus contrincantes o competidores, así la competitividad no es más que la manera de expresar la posición relativa de la empresa en su sector o en su entorno competitivo, marco en el que tiene lugar la generación de valor por parte de la empresa, es decir, su renta, su beneficio, su excedente financiero o económico o su flujo de efectivo. Al mismo tiempo, para Ortiz (1991), la competitividad se basa en el

conjunto de acciones que permiten a una determinada empresa operar rentablemente en una economía de mercado.

Por otra parte, para Muller (1992), define que es la capacidad de una organización socioeconómica de conquistar, mantener o ampliar la participación de mercado de una manera lucrativa que permita su crecimiento. Complementando, Tyson D'Andrea (1992) argumenta que la competitividad es la capacidad para producir bienes y servicios que superen la prueba de la competencia internacional, al tiempo que los ciudadanos disfrutan de un nivel de vida creciente y sostenible. Tiempo después y de acuerdo con Haguenaer et al. (1996) la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para formular y aplicar estrategias competitivas para mantenerse en el mercado de manera creciente y sostenible. Ramírez y Cabello (1997) añaden que es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de producción.

Ahora bien, presentando el concepto desde un contenido social Landau (1991) dice que se debería entender por competitividad la capacidad de mantener, en una economía global, un crecimiento de la calidad de vida de la población y una justicia distributiva socialmente aceptables, al mismo tiempo que se provee eficientemente de empleo a quienes desean trabajar. Krugman (1994) menciona que la competitividad no es más que otra forma de expresar la productividad, argumentando que de la capacidad de un país para mejorar su nivel de vida depende casi por completo de su capacidad para aumentar su productividad. Ivancevich y Lorenzi (1997) agregan que la competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos.

Hay que mencionar, que conforme el tiempo avanza autores amplían y/o simplifican el concepto de competitividad, tal es el caso de Azua y Andersen (2000), quienes la definen como el resultado de hacer mejor las cosas que los demás, de una forma permanente. Para Samuelson y Nordhaus (2002), la competitividad se refiere al grado en que pueden competir los bienes de un país o de una empresa en el mercado. Adamkiewicz-Drwiłło (2002) propone que la competitividad de una empresa significa adaptar sus productos a las exigencias del

mercado y de la competencia, en particular en términos de gama de productos, calidad, precio, así como de canales de venta y métodos de promoción óptimos. Y de manera concreta para Ajitabh y Momaya (2004) consideran que la competitividad de una empresa es su cuota en el mercado competitivo.

En el Diccionario de Economía, Rodríguez (2009), se define el término de competitividad estratégica como la fase de la administración de empresas resultante de la formulación e implementación de estrategias orientadas a generar valor para la empresa y/o el cliente, cuya consecuencia es la obtención de utilidades superiores al promedio. Y el Diccionario de la RAE (2014), conceptualiza a la competitividad como la capacidad de competir; rivalidad para la consecución de un fin. Etimológicamente la voz competitividad proviene de competencia, entendida ésta última en su acepción más general como oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa.

Autores más recientes como Chao-Hung y Li-Chang (2010), definen la competitividad de una empresa es su fuerza económica frente a sus rivales en un mercado global en el que los productos, los servicios, las personas y las innovaciones se mueven libremente a pesar de las fronteras geográficas. También, Altomonte et al. (2012), propone que la competitividad exterior o internacional es la capacidad de intercambiar los bienes y servicios que abundan en el país de origen por los bienes y servicios que escasean en este país. Así mismo, Roldán (2016), expresa que la competitividad generalmente se basa en una ventaja competitiva, esto es una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que la posee. Se trata de un concepto relativo donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras.

Es así como podemos concluir desde la perspectiva de varios autores que la competitividad es encontrar el mejor desempeño de la productividad y rentabilidad en un sistema, el cual puede ser mediante la innovación, calidad, conocimientos o especialización de aquello que genera valor a la organización, expresado en ventajas competitivas. Y en consecuencia permita la formulación e implementación de estrategias y capacidad estructural enfocados de manera constante y permanente al crecimiento, desarrollo y potencialización de la participación en mercados internacionales con relación a los competidores.

2.2.1 Evolución Teórica de la Competitividad

A continuación, se presenta la Tabla 2.2 cuya intención es sintetizar las teorías de competitividad expuestas a través del tiempo y sus autores:

Tabla 2.2 Cronología teórica de la competitividad, autores y resumen.

Año	Teoría	Autor	Resumen
Siglos XVI - XVIII	Mercantilismo		El punto de partida para el estudio de la competitividad se da con el Mercantilismo, Hernández (2017) menciona que, a raíz del fuerte incremento de las relaciones comerciales a lo largo del siglo XIX, el crecimiento del comercio no se da de manera simétrica y sólo algunos competidores se ven beneficiados más que otros. Ante tal situación económica, surge el proteccionismo como política económica y su objetivo fue aumentar el poder del Estado y, en particular, la acumulación de metales preciosos: oro y plata fundamentalmente.
Periodo Clásico			
1776	Ventaja Absoluta	Adam Smith	De acuerdo con Schumacher (2012), con esta teoría se da la división internacional del trabajo, la especialización en la producción, la competencia perfecta y rendimientos constantes.
1817	Ventaja Comparativa	David Ricardo	Esta teoría, acorde con Páez et al. (2021), se explica con el principio de la ventaja comparativa y la especialización derivada del trabajo, fundamentada en los costos relativos vinculados con la disponibilidad de factores, el precio y la calidad de los productos, el tamaño, el crecimiento y la accesibilidad de los mercados.
Periodo Neoclásico			
1950	Hipótesis Prebisch-Singer	Raúl Prebisch y Hans Singer	Conforme con la CEPAL (2017) y Hernández (2017), esta teoría plantea el deterioro de la relación entre el índice de precios de las exportaciones y el índice de precios de las importaciones de los países en desarrollo con los países desarrollados. Y presenta el modelo centro-periferia.
1953	Paradoja de Leontief	Wassili Leontief	Moreno (2012) presenta que esta teoría inicia con las premisas de que la mano de obra no es homogénea y puede segmentarse en categorías, por lo que existe la competitividad en base a la categorización de la mano de obra en calificada o no calificada.
1965	Teoría de la Demanda	Staffan Burenstam Linder	Entendiendo que la competitividad se presenta en un ambiente global, Andrekowisk (2010) explica esta teoría mirando el comercio internacional desde el punto de vista de la demanda, países con demandas similares

Año	Teoría	Autor	Resumen
			desarrollan industrias similares, ya que la relación comercial entre países vecinos es más fácil.
1966	Ciclo de Vida del Producto	Raymond Vernon	De acuerdo con Moreno (2012), esta teoría permite la toma de decisiones para adecuarse a los cambios que el producto tiene con el tiempo, dividiéndolo en ciclos de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Demanda basada en innovación.
1977	Demanda recíproca	John Stuart Mill	Esta teoría, como explica Calduch (2005), presenta la perspectiva hacia la incidencia de la demanda (y no de la oferta) para el comercio exterior.
1977	Dotación relativa de factores	Heckscher-Ohlin	Siudek y Zawojnska (2014), exponen que esta teoría plantea la especialización de economía en áreas de producción en las que posee ventajas comparativas, que se derivan de su dotación relativa de factores productivos. Páez et al. (2021) menciona que las funciones de producción son linealmente homogéneas con rendimientos constantes a escala e iguales en ambos países.
1979	Economías de Escala	Krugman y Lancaster	Esta teoría propone, de acuerdo con Moreno (2012), que a mayor producción y especialización de la producción, menores serán los costos por unidad producida.
Desde 1950	Evolución económica	Schumpeter	Con esta teoría, conforme Siudek y Zawojnska (2014), se da la evolución económica a través del emprendimiento e innovación.
Periodo contemporáneo			
1990	Ventaja Competitiva	Porter	De acuerdo con Porter (1987-1990), la idea de estrategia empresarial se incorpora al concepto de competitividad mediante la ventaja competitiva, que parte de un proceso estratégico y nace en muchas actividades específicas que realiza la empresa y permite participar en mercados altamente competitivos.
1993-1996	Competitividad Sistémica	Messner y Esser	Esta teoría, acorde con Díaz et al. (2020), expone que a la competitividad como producto de la interacción compleja y dinámica de los niveles analíticos macro, micro, meso y meta, los que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional.
1990-2016	Ventaja Competitiva Sostenible	Hernández, Chakraborty, Prahalad y Hamel, Fong, Weerawardena, Sánchez y Herrera	Esta teoría se deriva de la teoría de la ventaja competitiva, de acuerdo con Hernández et al. (2008), consiste en la creación de ventajas competitivas inimitables. El éxito de la empresa reside en su interior, en los recursos y capacidades que posee para competir. Se añade el concepto de capital humano como parte de los recursos y capacidades.
1976-1979	Internalización	Buckley-Casson y Rugman	Conforme a Fonseca (2013), esta teoría permite a través de una perspectiva institucional confrontar un análisis comparativo con el fin de entender la conducta de las empresas multinacionales. Desplaza el centro de

Año	Teoría	Autor	Resumen
			atención de la teoría de la inversión internacional de los determinantes específicos de cada país hacia los determinantes de cada industria y/o empresa.
1993	Paradigma Eléctico	Dunning	Citando a autores como Neary (2011) y Nayak y Choudhury (2014), Hernández y Estay (2018) destacan que esta teoría está enfocada al análisis de inversión en el extranjero dependiendo si cumple con algunos factores o ventajas específicas de propiedad, localización e internacionalización.
Teorías Recientes			
2012	Dimensión Espacial de la Economía	Asuad (entre otros autores).	Con esta teoría, Asuad (2012), incorpora al análisis económico el espacio concebido como dimensión, su categoría fundamental es la de espacio económico y las categorías derivadas de territorio y región económica. Análisis de los atributos espaciales de la actividad económica manifestados como propiedades físico-funcionales de la actividad económica sobre el espacio geográfico.
Desde 1980	Competitividad Regional	Romer, Audretsch y Keilbach, Hugginas y Thompson, Johansson et al., 2001; Capello y Nijkamp, Capello, Stimson, Díaz (entre otros autores).	De acuerdo con Díaz et al. (2020), citando a Hugginas et al. (2014), expone que esta teoría es la diferencia entre la tasa de desarrollo económico entre regiones y la capacidad de las regiones para lograr un crecimiento económico futuro en comparación con otras regiones en una etapa similar de desarrollo económico. Es la capacidad de una región para inventar en una gama de activos intangibles.

Nota: Elaboración propia con información de los autores consultados (2024).

Como se puede observar en la Tabla 2.2, las teorías enfocadas al tema de la competitividad se van complementado y adecuando al entorno económico global, son una escalera que profundiza en el campo del conocimiento de la ciencias económico-administrativas. Cada una de ellas provee herramientas que propician el crecimiento, desarrollo y bienestar organizacional y social. Permiten al sistema tener la capacidad de subsistir en entornos cada vez más abiertos y rivalizantes.

2.2.2 Indicadores de la Competitividad.

Esta investigación propone identificar la participación de indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento en la competitividad organizacional.

2.2.2.1 Rentabilidad. De acuerdo con Cano-Flores et al. (2013), uno de los factores más importantes que participan en la competitividad de una organización es la rentabilidad, la cual evalúa la capacidad de la empresa en generar utilidades y ofrece la capacidad de creación de valor, esto permite diagnosticar y valorar a la empresa en el corto plazo y visualizar el éxito a futuro de ella. Por esta razón esta investigación considera a la rentabilidad como el primer indicador de la competitividad organizacional.

Belloso-Araujo et al. (2021), dentro del contexto empresarial, menciona que el término rentabilidad ha evolucionado en el tiempo; es actualmente un indicador del éxito organizacional y sus resultados afectan al desarrollo y al fortalecimiento empresarial. La rentabilidad juega el papel de elemento interviniente pues el reinvertir las utilidades puede provocar un fortalecimiento tecnológico, de infraestructura organizacional, de capacidad instalada y/o de capital de trabajo, entre otros. El nivel de rentabilidad mide la eficacia como la eficiencia bajo la cual los directivos planifican, desarrollan, controlan y evalúan a la organización, asociando estos beneficios a las erogaciones y estrategias directivas aplicadas al maximizar los ingresos.

2.2.2.2 Productividad. Teniendo como premisa a Porter (1990), quien define a la competitividad como la productividad que pueden alcanzar las empresas, esta investigación considera a la productividad como el segundo indicador que participa en la competitividad organizacional. Posada (2010) menciona que la productividad debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva, y del entorno general, buscando la eficiencia, es decir, buscando la mejora continua.

Entendiendo que la productividad es, de acuerdo con Soledispa-Rodríguez et al. (2022), una medición para lograr un nivel de competitividad en el largo plazo, en donde mejorar la productividad implica obtener más y mejores productos con los mismos factores productivos o mantener el nivel de producción usando menos y mejores recursos.

Prokopenko (1989), menciona que está ampliamente reconocido que las empresas más productivas están íntimamente ligadas a la promoción de una mejor calidad de la vida laboral, la participación, los principios del mercado económico, la creatividad y la iniciativa individual, y los estilos y prácticas gerenciales.

2.2.2.3 Participación en el Mercado. Esta investigación considera a la participación en el mercado como tercer indicador que participa en la competitividad organizacional, pues de acuerdo con Porter (1990), quien define la competitividad como la capacidad que tiene una empresa para sostener e incrementar la participación en los mercados.

De acuerdo con CEPYME (2021), la participación de mercado es el porcentaje de las ventas en una industria que posee una empresa en particular. Es la participación de los ingresos totales de la industria que la organización ha generado al vender sus productos y/o servicios. Kotler (2021) menciona que la organización debe hacer un seguimiento a su participación de mercado para saber en qué posición está respecto a sus competidores, considerando primeramente que las fuerzas externas no afectan a las empresas de igual modo, además que el desempeño de una empresa no siempre debe evaluarse en función a la eficiencia promedio de todas las compañías, sino con sus competidores más cercanos.

2.2.2.4 Gestión del Conocimiento. De acuerdo con Vázquez et al. (2014), las teorías más recientes de la administración en las organizaciones admiten que los recursos relacionados con la gestión del conocimiento son una condición necesaria para que se mantenga en un ambiente de competitividad. Por tal motivo esta investigación considera a la gestión del conocimiento como el cuarto indicador que participa en la competitividad organizacional. De acuerdo con Rojas (2017), la gestión conocimiento se convierte en el capital más importante de las organizaciones que buscan generar una ventaja competitiva sostenible, pues permite proteger a la organización y colocarle en una posición competitiva. Propone a la gestión del conocimiento concebido como procesos que robustecen el flujo de información y prácticas que tendrán la finalidad, entre otras cosas, de generar indicadores de crecimiento y competitividad dentro de la organización.

La definición de gestión del conocimiento otorgada por Nonaka y Takeuchi (1995), se define como la capacidad de una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, así como difundirlo en toda la organización y que queden establecidos en productos, servicios

y sistemas. Proponen que el conocimiento es creado inicialmente por los individuos que conforman la organización, y éste se convertirá a través de un proceso en conocimiento organizacional que potencializará a la organización hacia un ambiente cada vez más competitivo.

2.3 Estrategias Directivas y Competitividad Organizacional

2.3.1 Marco Teórico de Estrategias Directivas y Competitividad Organizacional

Una vez expuesto los conceptos, evolución teórica y las dimensiones/indicadores de las variables, esta investigación considera como teoría base la Ventaja Competitiva, pues de acuerdo con Páez et al. (2021) la idea de estrategia empresarial se incorpora al concepto de competitividad mediante la ventaja competitiva. Como teorías complementarias se presentarán la Estrategia Competitiva, Recursos y Capacidades, Capacidades Dinámicas, Evolución Económica y Ventaja Competitiva Sostenible.

2.3.1.1 Teoría de la Ventaja Competitiva. Michel E. Porter es uno de los principales autores que define y propone la Teoría de la Ventaja Competitiva, de acuerdo con Porter (1987), la ventaja competitiva parte de un proceso estratégico y nace en muchas actividades específicas que realiza la empresa en todos sus procesos y actividades, las cuales contribuyen a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación y enfatiza que la ventaja competitiva es una pieza fundamental que permite participar en mercados altamente competitivos. El mismo autor propone que la cadena de valor es una herramienta necesaria para examinar las actividades que realiza una organización y su manera de interactuar, teniendo como resultado la identificación de aquellas ventajas competitivas con las que la empresa cuenta. La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón al valor que una empresa es capaz de generar.

De acuerdo Porter (1987), hay dos tipos de ventajas competitivas: el liderazgo en costos (producir un producto o servicio a un precio menor a nuestros competidores) y la diferenciación del producto (es decir un producto diferente y/o más atractivo respecto al de la competencia). También propone tres tipos de estrategias para lograr la ventaja competitiva: estrategia de liderazgo de costos (ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior al de la competencia), estrategia de diferenciación (crear el propio nicho de mercado mediante

la diferenciación de producto o servicio), estrategia de enfoque (especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto).

La ventaja competitiva propuesta y desarrollada por Porter, propone cómo la estrategia organizacional puede determinar o impulsar hacia ventanas de competitividad. Porter (2000) menciona que las reglas de competencia están comprendidas por cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. Estas cinco fuerzas competitivas tendrán un impacto sobre la capacidad y competitividad empresarial, y es mediante las estrategias que determine la organización la manera de afrontar e incluso influyen en estas cinco fuerzas.

2.3.1.2 Estrategia Competitiva o Genérica. En la conceptualización de esta teoría Castro (2010), citando a Porter (1985) define a la estrategia competitiva como aquella que define acciones ofensivas o defensivas crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. Esto implica maximizar el valor de sus capacidades mediante la creación de valor para sus compradores. El mismo autor citando a Aulakh et al. (2000) y Baldauf et al. (2000) define que el interés principal de estas estrategias competitivas o genéricas son aspectos de la competencia, tales como la creación y sostenimiento de ventajas distintivas.

De acuerdo con Castro (2010) las tipologías de este tipo de estrategias propuestas por varios autores, aunque movidos por el mismo objetivo, han centrado su atención en diferentes aspectos de la estrategia empresarial, llegando en consecuencia a clasificaciones genéricas, pero con diferentes perspectivas. Es aquí que se encuentran las estrategias genéricas de Miles y Snow (1978) quien relaciona a las empresas con su capacidad de adaptación al entorno y su orientación estratégica, distinguen a las empresas entre: prospectores, defensores, reactivos y analizadores. Porter (1980), generó su clasificación atendiendo a la ventaja competitiva perseguida y al ámbito de consecución de esta, dando como resultado las estrategias de liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

Por otro lado, Miller (1987), integrando a Miles y Snow y a Porter, considera a la innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de costes como dimensiones que

la empresa utiliza. Por su parte, Mintzberg (1988) distingue entre las estrategias de diferenciación en imagen, en calidad, en diseño, en precio y en soporte y la estrategia de indiferenciación que son aquellas empresas que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que copian intencionadamente a sus competidores. Por último, Kotler (1992) distingue a las empresas con relación a la posición que tiene en el mercado y la actitud que adopta frente a otros competidores: líder, seguidor, retador y especialista (Castro 2010).

2.3.1.3 Teoría de Recursos y Capacidades. De acuerdo con Fong-Reynoso et al. (2017), las raíces de esta teoría se encuentran en el trabajo de autores clásicos del pensamiento económico, como Ricardo, Chamberlin, Schumpeter y Penrose, pero también del pensamiento estratégico, como Andrews. En la conceptualización de esta teoría Leonard y Rodríguez (2020), citan a Garzón (2015), quien menciona que el enfoque de recursos y capacidades surge en la dirección estratégica y para explicar la diferencia de resultados entre organizaciones, también menciona que este enfoque es integrador pues se nutre de otras teorías. Propone el estudio de la empresa desde los recursos con los que cuenta la organización como condicionantes del desempeño. Es un análisis que se centra en el ambiente interno de la empresa.

La Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC), de acuerdo con Leonard y Rodríguez (2020), citando a Valencia y Rodríguez (2015) tiene su esencia en identificar el potencial de recursos disponibles que posee y controla la organización, determina las capacidades a través de las habilidades de los miembros que la integran, para crear nuevos productos y/o procesos.

Es así que Valencia y Rodríguez (2015), señalan que la esencia de la teoría de recursos y capacidades radica en identificar el potencial de recursos disponibles que posee y controla la organización, determinar las capacidades a través de como las habilidades de sus miembros pueden integrar, construir y reconfigurar su dotación de recursos, lo cual indudablemente modifica sus capacidades iniciales, todo esto para crear nuevos productos y procesos. Identifican a la empresa en un constante proceso de desarrollo, ajuste y adaptación, debido a la influencia del entorno competitivo, y la propia estructura del mercado, así como tendencias de variables externas que rebasan los marcos de la competencia empresarial.

2.3.1.4 Capacidades Dinámicas. De acuerdo con Miranda (2015), citando a Teece et al. (1997) plantearon el marco teórico de las capacidades dinámicas para explicar cómo la combinación de competencias y recursos pueden ser desarrollados, empleados y orientados al logro de la ventaja competitiva. En la conceptualización de esta teoría los aportes de Leonard y Rodríguez (2020), exponen autores como Dávila (2013) quien considera a las capacidades dinámicas como un constructo para la resolución de problemas, el cual evolucionará mediante un proceso de aprendizaje ligado a la acción y al desempeño. Citando a Yoguel et al. (2013), quien considera que esta teoría es consistente con la idea schumpeteriana de que hay una búsqueda contante organizacional por crear nuevas combinaciones y las empresas rivales intentan desarrollar a su vez nuevas competencias o mejorar las nuevas combinaciones planteadas, en donde la clave radica en la construcción de capacidades y cambios organizacionales.

Ampliando el concepto de esta teoría, Leonard y Rodríguez (2020) hacen referencia a Cruz et al. (s.f.), quienes definen el concepto de capacidades dinámicas como la habilidad para generar nuevas capacidades organizativas que parten del desarrollo o adquisición de nuevos recursos y/o la recombinación de los que ya existen. Así mismo citando a Teece (2018), quien las considera dinámicas porque a partir de las establecidas, las organizaciones necesitan crear nuevas capacidades de cara al futuro de la empresa. Referenciando a Miranda (2015), quien las considera esenciales para el logro de una ventaja competitiva sostenible y Aguilar y Yepes (2006), como la base de la reconfiguración de los recursos de la organización.

Finalmente, citando a Garzón (2015), define que es la potencialidad a lo inimitable de una empresa para generar nuevos saberes a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus competencias básicas, para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que incluyen la habilidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera.

2.3.1.5 Evolución Económica. Para el desarrollo de esta teoría, se considerará a Joseph A. Schumpeter quien, a partir del año de 1950, propone teorías de evolución económica, emprendimiento e innovación, pues de acuerdo con Siudek y Zawojaska (2014),

Schumpeter plantea que para que las empresas sobrevivan a largo plazo en el mercado, es fundamental que se adapten constantemente a los cambios del entorno y la búsqueda de nuevas re combinaciones innovadores que permiten su adaptación constante a un entorno cambiante. Menciona que la capacidad de innovación de la empresa es clave para lograr ventaja competitiva sobre sus rivales, es decir la capacidad de crear nuevas soluciones y la predisposición a asumir los riesgos asociados a probarlas en el mercado subrayan el proceso de competencia y el espíritu empresarial.

2.3.1.6 Ventaja Competitiva Sostenible. Esta línea de pensamiento teórico amplía el concepto teórico de la Ventaja Competitiva hacia el interior de la organización, potencializando sus recursos y capacidades para crear ventajas competitivas inimitables. De acuerdo con Hernández et al. (2008), quien cita a diferentes autores que hablan sobre la Ventaja Competitiva Sostenible (VCS) destaca que existen dos vertientes principales que es la rentabilidad y la inimitabilidad.

Es en ésta última vertiente donde se incluye la teoría de recursos y capacidades y sugiere que el éxito empresarial reside en el interior de la organización, enfáticamente en sus recursos y capacidades que posee para competir, los cuales aportan un mayor porcentaje a la tasa de beneficios que de los beneficios provenientes de factores externos. El mismo autor citando a Weerawardena (2003), expone que la VCS se consigue cuando su estrategia y capacidades son inimitables, lo cual supone guiar a la organización a través de las capacidades de la empresa y de los cambios que ésta haga hacia la inimitabilidad.

Añadiendo el concepto de capital humano (capital intelectual y de conocimiento) como parte de los recursos y capacidades de una organización que crean VCS, Sánchez y Herrera (2016), citando a diferentes autores mencionan que en la búsqueda organizativa de resultados positivos e inimitabilidad, los recursos y capacidades se especializan en la identificación y valoración de estos para establecer y/o mantener ventajas competitivas. Reconoce que cada vez más al capital humano como capital intelectual y de conocimiento, proporciona una plataforma para destacar lo fundamentales que son las personas y su aportación para adaptarse rápidamente a las oportunidades y cambios. Hernández (2017), menciona que la base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida.

2.3.1 Antecedentes investigativos de la Estrategia Directiva y su influencia en la Competitividad Organizacional.

El sistema de globalización actual ha obligado a las empresas a vivir en sistemas altamente competitivos para lograr su subsistencia, es por medio de la búsqueda de estrategias directivas que las organizaciones generan ventajas competitivas que les permiten posicionarse de manera exitosa en un mercado global. Es así como las estrategias directivas van dirigidas e integradas a la competitividad organizacional, al respecto Fonseca (2013), menciona lo siguiente:

El nuevo panorama que condicionó a la economía trajo consigo una necesaria y apremiante reorientación y adaptación de las empresas a través de la creación de ventajas competitivas para contrarrestar los efectos del nuevo esquema. En esta búsqueda continua, la investigación académica posicionó al pensamiento estratégico como una magnificencia en la construcción sistemática de competitividad y productividad en la aldea global, el término ventaja competitiva resalto a la estrategia como eje administrativo a todo nivel organizacional. (p. 51)

Es así como el pensamiento estratégico es el punto de partida de cualquier estrategia, comienza a desarrollarse en la economía y en la teoría organizacional en la primera mitad del siglo XX. De acuerdo con Ohmae (2004), es la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas. El pensamiento estratégico es un método para encontrar una visión u obtener una vigorización perpetua para esa visión, comienza en la mente de una persona, de ahí el término “la mente del estratega”. Para Morrisey (1997) es la coordinación de méritos creativos dentro de una perspectiva común que permite a un negocio u organización avanzar hacia el futuro de manera satisfactoria. Así mismo, Mintzberg et al. (1999) lo define como un proceso de síntesis en el que se usa la intuición y la creatividad para crear una visión de la dirección que el negocio debe seguir.

De acuerdo con Romero et al. (2020), el pensamiento estratégico se puede concebir como estado de conciencia, una actitud a través de una cultura orientada a ser proactivos, es decir, adelantarse al futuro para alcanzar una comprensión, partiendo del conocimiento de la

organización. Para Labarca (2008) es un proceso analítico e intuitivo, más humano que técnico, puntualizando quien aplica el pensamiento estratégico su sentido común debe estar basado en la experiencia y además preparado para diferentes situaciones que puedan surgir del entorno, así mismo debe ser capaz de determinar mediante una visión organizativa con decisión estratégica y proactividad el futuro de la organización y promover su avance mediante la unión, la gestión intergrupala e intragrupal, partiendo de las habilidades individuales. Román (2010), puntualiza que la actitud estratégica se ha considerado como una postura abierta al cambio, que supone la capacidad de cuestionarlo todo y salir de lo rutinario para poner en práctica soluciones nuevas, a tomar fuerza en el mercado.

Ahora bien, es importante considerar en el diseño estratégico el proceso de formulación estratégica o también así llamado proceso de administración estratégica, de acuerdo con Hitt (2008), está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. El primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias (las fuentes de sus insumos estratégicos), con dicha información define su misión, visión, valores y formula su estrategia. Con el fin de implementar la estrategia la organización toma medidas para lograr una ventaja competitiva y obtener rendimientos superiores al promedio.

Al respecto, Gareche et al. (2019) declaran que toda organización debe establecer estrategias para generar factores distintivos que conlleven a su posicionamiento en un mercado cada vez más competitivo. De acuerdo con Fajardo (2019), la competitividad de una organización está determinada por factores agrupados en dos dimensiones (externa e interna). La dimensión externa utiliza elementos asociados al entorno como lo son el lugar, las variables macroeconómicas, el sector, etc. Pero la dimensión interna que determina la competitividad está vinculada hacia la organización como lo son sus estrategias, sus recursos y capacidades.

Romero et al. (2020), comparte la idea mencionando que para que una organización pueda mantener un nivel competitivo a largo plazo, debe diseñar e implantar estrategias de gestión, integradas dentro de un marco de acción estratégico, el cual permita sistematizar y

coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización, encaminados a maximizar la eficiencia. También considera la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. Al respecto menciona que la estrategia es un curso de acción a través del cual la empresa logra su objetivo, construyendo una ventaja competitiva y generando valor para sus grupos de interés.

Sin embargo, de acuerdo con Rubio y Aragón (2008), citando a Camisón (1997) expone que la práctica directiva PYME se hace complicada debido a la escasa mentalidad estratégica, la fuerte orientación al corto plazo, el predominio de la cultura orientada a las funciones, la dificultad para la delegación, la insuficiente profesionalización de la gestión y el escaso hábito de aprendizaje continuo. No obstante, también hay puntos fuertes en la práctica directiva PYME como el profundo conocimiento del negocio, la agilidad en la toma de decisiones, comunicación más efectiva hacia el interior de la organización y una profunda cercanía al mercado lo que facilita el conocimiento del cliente y una respuesta rápida a sus necesidades.

Es así como, para ser competitivo en un contexto de crecientes interdependencias, Arvaez y Fernández (2008), citando a Woo (2004) destacan que se requiere contar con ciertos elementos tales como: la productividad, el conocimiento, las habilidades, la calidad de producto o servicio, las capacidades gerenciales y organizacionales, entre otros, los cuales determinan la capacidad de competencia de un sistema. Saavedra (2012) indica que la competitividad empresarial depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional. Y es en este sentido que la empresa tiene una función determinante en la gestión estratégica, pues de ella depende establecer las directrices adecuadas para que el flujo organizacional pueda incrementar la competitividad.

Ahora bien, Rueda (2011), menciona que para muchos directivos la planeación estratégica es un elemento de gran complejidad y que solo compete a las grandes organizaciones, hecho por el cual su accionar se rige por las circunstancias que depara el diario vivir, con la mentalidad de que la profesionalización es un elemento no necesario para sus aspiraciones empresariales y menos en términos de un proceso de carácter evolutivo para la empresa. Sin embargo, en un mundo actual dominado por la globalización de los mercados

y un permanente estado de crisis, la profesionalización es un factor importante que contribuye en el diseño estratégico. Ya que como lo indica Fletcher (2002), la profesionalización provee a los gerentes/dueños de habilidades, conocimientos, recursos, ideas y experiencias, con las que pueden construir y buscar la rentabilidad del negocio.

De ahí que una de las más grandes carencias de las PYMES, de acuerdo con Luna et al. (2018), es la pobre gestión administrativa desarrollada por sus directivos como consecuencia de escasos niveles de profesionalización que poseen los integrantes de la organización y citando a Galvis (2011) menciona que una gestión equilibrada y eficiente permitirá la formación profesional de líderes capaces de garantizar en sus procesos la rentabilidad y el crecimiento, dentro de un marco coherente con las exigencias en el actual entorno de globalización de mercados.

Cabe señalar también que la calidad favorece al éxito organizacional, pues de acuerdo con Rubio y Aragón (2008), tiene un impacto positivo sobre la productividad, reducen costes, originan clientes y empleados satisfechos, todo ligado directamente a influir en la competitividad. Ahora bien, coincidiendo con Martínez (2011), que señala que la competitividad de la PYME no puede lograrse sin estrategias de calidad en todos los niveles, procurando contar con personal que vigile la calidad en los todos los procesos y productos buscando mejoras que impacten la satisfacción del cliente.

Saavedra (2017) citando a Borawski (2006), destaca que para incrementar la productividad y en consecuencia la competitividad organizacional en un ambiente cada más más agudo de competencia, la empresa deberá de elaborar un producto de calidad; aunque para una PYME la calidad simplemente pueda significar “cumplir con los requerimientos”, negociados del producto o servicio, a un costo que represente valor para el cliente.

De acuerdo con Saavedra (2017) hay varias dificultades que enfrentan las PYMES respecto a la calidad, la primera es la dificultad para reclutar y retener recursos humanos calificados y orientados a la calidad, que se basen en el compromiso, la confianza, la participación y colaboración. El segundo aspecto que dificulta la implementación de la calidad es la falta de visión de largo plazo, compromiso y liderazgo por parte de los empresarios. La tercera dificultad es la falta de recursos financieros y técnicos, lo que

provoca la cuarta dificultad que es una menor disponibilidad de conocimientos relacionados a la habilidad gerencial.

Por otra parte, la innovación es el factor en las estrategias directivas que ha contribuido en mayor medida a la introducción del cambio en la empresa y al mantenimiento de su competitividad, ya que acuerdo con Sales y García (2008) las empresas sólo sobreviven si generan valor para sus clientes y son capaces de quedarse con parte de ese valor, y, además, lo hacen de modo sostenido en el tiempo; también mencionan que es un proceso interactivo en el que la empresa adquiere conocimientos mediante su propia experiencia, pero también lo hace de sus relaciones con diversas fuentes externas, logrando como resultado una mayor participación en el mercado.

Es así como la innovación permite a una empresa, de acuerdo con Distanont y Khongmalai (2020), crear una visión única que no es fácil de imitar por los competidores y se puede utilizar para crear atributos que les distingan como activos propios de la empresa y convertirlos así en una ventaja competitiva. Por lo tanto, la innovación ha surgido como un factor en las estrategias directivas para que las empresas obtengan una ventaja competitiva. Nguyen et al. (2022), argumenta que, en el entorno competitivo, la innovación como factor en el diseño estratégico permite mantener una ventaja competitiva, es por ello que las empresas necesitan ser más adaptables y flexibles a través de la innovación para cumplir con el cambio dinámico del entorno competitivo.

También las habilidades directivas como factor que influye en las estrategias directivas son importantes pues tienen un impacto en el proceso competitivo global, pues de acuerdo con Aburto y Bonales (2011), la formación y el desarrollo de las habilidades directivas del personal de coordinación y mando, son fundamentales en el diseño estratégico para lograr los objetivos que realiza cada organización en su ámbito de competencia. Señalan que actualmente en todo el mundo se ha fomentado el estudio integral del comportamiento de los individuos en las organizaciones, y es un tema que ocupa a todos los países por el impacto económico y social para lograr mayor productividad, ampliar su participación en el mercado y aumentar la calidad. De acuerdo con Rubio y Aragón (2008), aquellas empresas que cuenten con directivos capaces de responder a las exigencias del entorno, del mercado y de su propia organización, alcanzaran mayores niveles de éxito competitivo.

Ahora bien, de acuerdo con Rojas (2017), la gestión del conocimiento tiene la finalidad de encontrar, crear, hacer accesible, aplicar y evaluar las capitales intangibles de la organización y fortalecer la cultura del aprendizaje continuo y el intercambio de conocimientos, para ello, resultará de vital importancia un liderazgo que permita y motive al sistema hacia la innovación y transformación organizacional, así como de fomentar el desarrollo de habilidades directivas y posibilidades que potencialicen a la organización hacia esferas de competitividad cada vez más elevadas. Salamanca et al. (2015), expone que la gestión del conocimiento fomenta el desarrollo de nuevas capacidades y oportunidades para el personal en las organizaciones, faculta a las personas para que desarrollen, estimulen, diseminen, generen e implementen en forma sistemática nuevos conocimientos y habilidades para el impulso hacia una nueva forma de crear organizaciones competitivas en un contexto de globalización.

En esta dinámica el factor humano y sobre todo directivo resultan de vital importancia, y precisamente es en este sentido cómo factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas intervienen en las estrategias directivas y se constituyen en el vehículo que promoverá o limitará a la organización hacia un ambiente de competitividad la cual se propone ser estudiado mediante indicadores de rentabilidad, productividad, participación y gestión del conocimiento organizacional. Un adecuado diseño estratégico directivo fomenta, faculta, estimula e impulsa a la organización hacia un ambiente global altamente competitivo.

Capítulo III. Decisiones Metodológicas

Este capítulo explica la metodología utilizada para conseguir los objetivos propuestos y fundamentar la forma en que se realizó la investigación, describiendo su diseño metodológico y alcance, se presenta la matriz de congruencia y constructo investigativo, los supuestos planteados, el diseño y descripción de instrumentos, así como el análisis de datos.

3.1. Diseño y alcance de la investigación

De acuerdo con Besse (1999), el diseño de investigación se define como el plan global de investigación que intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma. Dicho en otras palabras, Ávila et al. (2019), propone que el diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o verificar el supuesto de investigación, además, estipula la estructura fundamental y específica de la intervención. A continuación, se presenta la Tabla 3.1 cuya intención es presentar un resumen del diseño y alcance de la investigación.

Tabla 3.1 *Diseño, alcance y metodología.*

Categoría	Clasificación
Enfoque	Cualitativo
Diseño	No experimental
Clasificación	Estudio de caso
Tipo de muestra	No probabilístico
Alcance	Descriptivo
	Por su temporalidad: Transversal

Nota: Elaboración propia (2024).

La construcción del marco diseño y alcance de la investigación permite, de acuerdo con Ávila et al. (2019), explicar y sistematizar la construcción del camino que llevará al conocimiento. También presenta la posición del investigador al abordar el estudio investigativo.

3.1.1. Enfoque de la Investigación

Al tratarse de un estudio de caso, de acuerdo con Yacuzzi (2005), la relevancia y generalizabilidad de esta investigación no provienen del lado estadístico, sino del lado lógico.

Es así como esta investigación tendrá un enfoque cualitativo ya que como lo que menciona Bernal (2010), su preocupación es cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada y determinados por el investigador. Se busca entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica.

3.1.2. Diseño de la investigación

Por otra parte, esta investigación se define como un diseño no experimental pues como menciona Hernández et al. (2014) el estudio se realiza sin la manipulación deliberada de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. De acuerdo con Neill y Cortez (2018), en la investigación no experimental el investigador no tiene el control sobre la variable independiente pues ya ha ocurrido y solo se observa el fenómeno tal y como se da naturalmente sin intervenir en su desarrollo.

3.1.3. Estudio de caso

Esta investigación es un estudio de caso, entendiéndolo como indica Neill y Cortez-Suárez (2018), un proceso investigativo que examina en detalle un sistema definido, para comprender una realidad específica de la sociedad, en donde el resultado final es una descripción, comprensión y amplitud de la realidad completa del fenómeno objeto de estudio, pudiendo dar lugar al descubrimiento de nuevos significados. Para Cazau (2006) el estudio de caso busca la comprensión del fenómeno como un todo y consiste en el examen intensivo, en amplitud y profundidad, de una unidad de estudio.

Este estudio de caso tiene un diseño holístico, pues de acuerdo con Yin (2009) este tipo de diseños se utiliza cuando se requiere probar una teoría, el caso es representativo y el investigador tiene la oportunidad de observar y analizar un fenómeno. Además, el estudio de caso es una herramienta en donde su fortaleza reside en que del mismo se registra el fenómeno estudiado para representar o generalizar una teoría, en donde sus resultados pueden ser aplicables a otros que representen las similares condiciones teóricas. Eisenhardt (1989), concibe un estudio de caso como una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares. Para Yacuzzi (2005), estudio de caso es una

herramienta de descubrimiento de explicaciones causales, está estrechamente vinculado con un soporte teórico.

Algunas de las características del estudio de caso que presenta esta investigación y de acuerdo con Pérez-Serrano (1994) son las siguientes:

- Es que es particularista, es decir va dirigido a entender una realidad singular.
- Es descriptivo porque implica el análisis del contexto y de las variables que definen el fenómeno, estas características dotan al estudio de caso, de la capacidad que ofrece para aplicar los resultados.
- Es heurístico, ya que puede ampliar o confirmar significados encaminados a la toma de decisiones.

3.1.4. Tipo de muestra

Por otra parte, al ser un estudio de caso se puede determinar que el tipo de muestreo es no probabilístico, pues de acuerdo con Hernández et al. (2014) es seleccionado en función de los criterios del investigador y de conveniencia ya que coincide la necesidad del investigador con la disponibilidad de la estructura organizacional que ha decidido colaborar con el proyecto de investigación. Entendiendo que, en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. En esta investigación la organización estudiada es una Comercializadora Sinaloense de Aguacate Hass, ubicada en la ciudad de Culiacán, Sinaloa.

3.1.5. Alcance de la investigación

Esta investigación tiene un alcance de tipo descriptivo, de acuerdo con Cazau (2006), por ser una investigación descriptiva la conceptualización eficaz del fenómeno a estudiar constituye el problema teórico fundamental que se plantea y sirve para analizar cómo es y se manifiesta dicho fenómeno. Por su dimensión temporal y de acuerdo con Chávez (2007) es transversal, pues trata de investigaciones que recopilan datos en un momento único y específico; su propósito es describir las variables y analizar su interrelación en un momento dado, sin pretender evaluar la evolución de esas variables.

3.2. Matriz de Congruencia y Constructo de Investigación

3.2.1. Matriz de congruencia

La matriz de congruencia, como lo indica Rendón (2001), es una herramienta que permite organizar las etapas del proceso de la investigación de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas en dicho procedimiento. A continuación, se presenta la Tabla 3.2 Matriz de congruencia que corresponde a este proyecto investigativo.

Tabla 3.2 Matriz de congruencia.

Título		
Estrategias Directivas y su influencia en la Competitividad Organizacional. Estudio de Caso: Comercializadora Sinaloense de Aguacate Hass.		
Pregunta General: ¿Cómo las estrategias directivas influyen en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass?	Objetivo General: Examinar la influencia de las estrategias directivas en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.	Supuesto General: Las estrategias directivas influyen positivamente en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.
Preguntas específicas: 1. ¿Cómo factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas intervienen en las estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass? 2. ¿Cómo participan indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass?	Objetivos específicos: 1. Examinar la intervención de factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas en las estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass. 2. Identificar la participación de indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.	Supuestos específicos: 1. Factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas intervienen de manera positiva en las estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass. 2. Indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento participan positivamente en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.

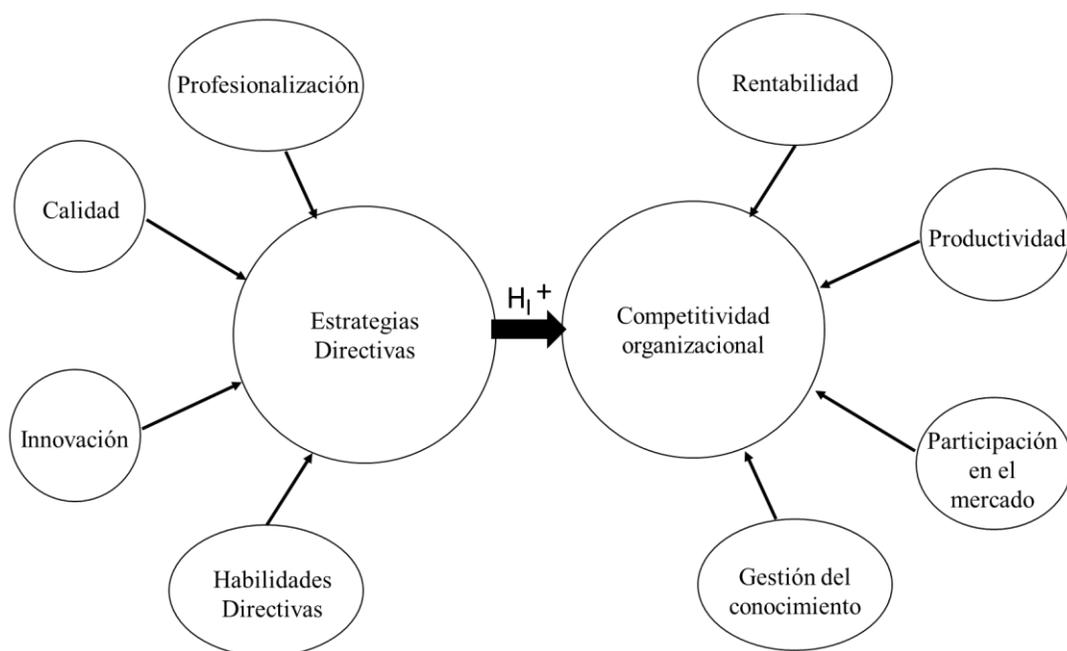
Nota: Elaboración Propia (2024).

Es así como podemos apreciar el resumen de la investigación y comprobar, de acuerdo con Rendón (2001), si existe una secuencia lógica, lo que elimina de golpe las vaguedades que pudieran existir durante los análisis correspondientes para avanzar en el estudio.

3.2.2. Constructo de la investigación

Para describir la convergencia sobre los recorridos que se desarrollan cuando se internaliza alguna investigación, Martínez y March (2015) indican que hay que destacar los criterios al confrontar o abordar posibilidades de aproximación a cada fenómeno de estudio. Citando a Abbagnano (2004), los mismos autores afirman que todas las formas lógicas nacieron mediante el trabajo de investigación, y permitieron el control de la investigación, esto significa que las formas lógicas derivan en la propia construcción del conocimiento habiendo empleado procesos mentales de asociación y relación en cuanto a la visión e interpretación del fenómeno desde la perspectiva de la persona. Este contexto, a continuación, se expresa el constructo de esta investigación (Figura 3.1).

Figura 3.1 *Constructo de investigación.*



Nota: Elaboración Propia (2024).

Con base en el análisis teórico y antecedentes investigativos expuestos, el constructo de esta investigación infiere que hay factores tales como profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas que intervienen en el diseño de estrategias directivas; las cuales influyen positivamente en la competitividad organizacional; identificando la participación de indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento en la competitividad organizacional.

3.3. Supuesto de Investigación

Esta investigación propone un supuesto general y dos específicos, considerando a Martínez y March (2015), quienes mencionan que los asuntos propios del fenómeno de estudio son alternativamente desconocidos y reconocidos por lo que se requiere sistematizar y asumir un recorrido que debe ser propio de una perspectiva de interpretación y descubrimiento, permitiendo develar la realidad. A continuación, se presenta en la Tabla 3.3 los supuestos planteados y sus fundamentos teóricos, los cuales han sido argumentados en el capítulo anterior.

Tabla 3.3 *Fundamento Teórico de los Supuestos.*

Supuestos	Teorías
Supuesto general:	
Las estrategias directivas influyen positivamente en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.	- La Ventaja Competitiva pues resalta a la estrategia como eje administrativo en la construcción sistemática de competitividad.
Supuestos específicos:	
1. Factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas intervienen de manera positiva en las estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.	- La Estrategia Competitiva cuyo principal interés es la creación de ventajas distintivas que potencialicen a la organización. - La Teoría de Recursos y Capacidades que identifica en el diseño estratégico los recursos disponibles para crear nuevos o mejores productos y/o procesos. - La Teoría de Capacidades Dinámicas como la combinación de competencias y recursos que pueden ser utilizados para la generación de ventajas competitivas.
2. Indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento participan positivamente en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.	- La Evolución Económica que incluye la capacidad de innovación de la empresa como elemento clave diferenciador. - La VCS que reconoce la inimitabilidad y al capital humano como capital intelectual y de conocimiento para la adaptación y generación de oportunidades que incrementen la competitividad empresarial.

Nota: Elaboración Propia (2024).

Corroborando que los supuestos investigativos desempeñan un papel fundamental en el proceso de investigación ya que sirven como enlaces entre los hechos empíricos y la teoría en la búsqueda de nuevas perspectivas que permitan enriquecer o ajustar las ciencias administrativas.

3.4. Métodos empleados

El término métodos de investigación como técnica particular, de acuerdo con Rodríguez y Pérez (2017), se refiere a las diferentes formas en que el sujeto que investiga puede interactuar con el objeto de estudio. Los métodos que se pueden emplear en el proceso investigativo pueden ser empíricos o racionales. Los métodos empíricos se utilizan para descubrir y acumular un conjunto de hechos y datos como base para verificar la hipótesis o supuestos, y los métodos racionales son los que posibilitan sistematizar y analizar los

resultados obtenidos con métodos empíricos, descubrir lo común y arribar a conclusiones en relación con la solución del problema científico.

3.4.1. Categorización del Método de la Investigación

Esta investigación tiene un método racional categorizado como inductivo. De acuerdo con Hernández (2014), utiliza la recolección de datos para finar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Castán (2014), menciona que es un razonamiento que generaliza inferencias a partir de un conjunto de evidencias, que se llegan a conclusiones con cierto grado de probabilidad. Rodríguez y Pérez (2017) argumentan que es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales.

3.4.2. Técnicas de Recolección de Datos

La recolección de datos, conforme a Useche et al. (2019), consiste en recoger y organizar datos relacionados sobre variables, hechos, contextos, categorías y comunidades involucrados en la investigación, y estos son obtenidos a través de la aplicación de instrumentos que deben ser correctos, precisos, así como probados. En este caso los instrumentos que corresponden al enfoque cualitativo utilizados en esta investigación son la revisión de documentos y entrevistas semiestructuradas para fortalecer la información obtenida.

3.5. Diseño de instrumentos

Para el diseño de instrumentos es necesario identificar la dimensión operacional de las variables Estrategias Directivas y Competitividad que componen esta investigación. Entendiendo que la dimensión operacional de una variable es, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2003), la especificación de los procedimientos necesarios para la identificación de un concepto en términos medibles, señalando sus dimensiones e indicadores que servirán para la medición del fenómeno respectivo. De acuerdo con Useche et al. (2019), descomponer la variable se refiere a la separación o descomposición de las partes que conforman la variable estudiada en dimensiones, indicadores e ítems, de acuerdo con los

objetivos establecidos en la investigación y a la teoría y/o enfoques que maneja el investigador para ser alcanzados.

El mismo autor menciona que la dimensión representa los elementos, aspectos o ámbitos que conforman la variable y los indicadores; los indicadores son unidades de medición, indicios o identificaciones que permiten medir las características o propiedades de la dimensión de las variables. A continuación, se presenta la Tabla 3.4 Matriz operacional de la investigación.

Tabla 3.4 *Matriz operacional de la investigación.*

Objetivo General: Examinar la influencia de las estrategias directivas en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.			
OE1: Examinar la intervención de factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas en las estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.			
Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Estrategias Directivas	Profesionalización	- Estructura organizativa - Perfil de puesto - Capacitación - Especialización Referencia: Rueda (2011)	EDE:1-8
	Calidad	- Enforque al cliente. - Liderazgo. - Mejora. - Toma de decisiones. - Gestión de las relaciones. Referencia: Norma Internacional ISO 9000:2015 (Secretaría Central de ISO, 2015)	EDE:9-18
	Innovación	-Resultados del esfuerzo innovador -Uso de factores productos -Gasto en innovación Referencia: Manual de Bogotá (RICYT, 2001)	EDE:19-26

Habilidades Directivas	<ul style="list-style-type: none"> -Visión clara y estrategia definida - Contribución al desarrollo profesional -Interés por el éxito y bienestar del equipo -Habilidades técnicas -Comunicador competente -Buen tutor -Ser productivo orientado a resultados -Empoderar al equipo 	EHD:1-10
Referencia: Proyecto Oxígeno Google (Bock, 2015)		

OE2: Identificar la participación de indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.

Variable	Dimensión	Indicadores	Items
Competitividad Organizacional	Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Sostenibilidad financiera - Reinversión y crecimiento - Atracción de inversores 	EDE: 27-30
	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Margen de utilidad - Eficiencia - Eficacia - Efectividad 	EDE: 31-34
	Participación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de participación en el mercado - Análisis de satisfacción al cliente - Análisis de la competencia 	EDE: 35-42
	Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición - Aplicación - Conversión - Protección 	EDE: 43-49

Notas: Elaboración propia (2024). La sigla EDE es Entrevista Diagnóstico Empresarial, la sigla EHD es Entrevista de Habilidades Directivas.

La matriz operacional se puede esquematizar de manera conjunta los objetivos específicos de la investigación, las variables que están involucradas en cada uno de los

objetivos, las dimensiones que comprenden cada variable y los indicadores que se utilizan para la medición de cada dimensión.

3.6. Descripción de instrumentos

La medición de una variable es un proceso que necesita de instrumentos que permitan acceder a datos necesarios para la investigación. Citando a Concepto (2021), De la Lama et al. (2022) mencionan que los instrumentos de investigación son los recursos que el investigador puede utilizar para abordar problemas y fenómenos y extraer información de ellos. El instrumento que se utilizó en esta investigación fue la entrevista semiestructurada, de acuerdo con Useche et al (2019), la entrevista semiestructurada se basa en realizar una serie de preguntas que han sido preparadas sobre un tema de interés por el entrevistador, en donde los ítems también llamados reactivos, son las preguntas basadas en los indicadores.

En el Anexo 1 se presenta la Matriz de elaboración de instrumentos de la investigación que nos permite estructurar y esquematizar los ítems que corresponden a cada indicador y el instrumento que se utilizará. Se presentarán dos instrumentos (ver Anexos 2 y 3) clasificados y aplicados de la siguiente manera:

- Anexo 2: Entrevista Semiestructurada de Habilidades Directivas (EHD). Comprende una guía de entrevista de 10 preguntas que se aplicará a los colaboradores de la organización para conocer su perspectiva de las habilidades directivas del dueño y del director general de la empresa.
- Anexo 3: Entrevista Semiestructurada de Diagnóstico Empresarial (EDE). Comprende una guía de entrevista de 49 preguntas, se aplicará al dueño y al director general de la empresa, para tener un diagnóstico empresarial.

Es en este sentido que, para tener una buena calidad en el proceso de investigación, Yin (2009) propone varios aspectos de la validez que se pueden implementar las cuales proveen a la investigación de ciertas características como la veracidad, credibilidad, confirmación y confiabilidad de los datos. Los aplicables a esta investigación son los siguientes:

- Validez de constructo: Define las variables e identifica las medidas operativas correctas para poder inferir los conceptos que se estudian en la investigación. Para ello se utilizan

los siguientes métodos: uso de múltiples fuentes de evidencia, establecimiento de la cadena de evidencia y revisión del reporte preliminar del estudio de casos por informantes clave. Para la presente investigación se utilizaron diversas fuentes de evidencia como lo son la revisión teórica, conocimiento de frontera de las variables involucradas y análisis e interpretación de entrevistas semiestructuradas.

- Validez externa: Establece el dominio al que se pueden generalizar los hallazgos del estudio. En el estudio de caso, de acuerdo con Yacuzzi (2005), la validez que nos interesa es la que lleva a la generalización analítica, por la cual los resultados se generalizan hacia una teoría más amplia. Por lo que esta validación se efectúa al momento de diseñar la presente investigación. También con la finalidad de asegurar la validez y fiabilidad de los instrumentos implementados en esta investigación, se ha optado por utilizar el método de juicio de expertos, ya que de acuerdo con Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008), se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones.
- Confiabilidad: Demuestra que las operaciones de estudio, como los procedimientos de recolección de datos, pueden repetirse, con los mismos resultados por parte de otros investigadores. Para la presente investigación en relación con las variables Estrategias Directivas y Competitividad Organizacional para el aseguramiento de fiabilidad se recurre al juicio de expertos, siendo el instrumento requerido las entrevistas semiestructuradas, con la cual se recabará la información para el ingreso de esta al software ATLAS.Ti 24 para el análisis a nivel descriptivo.

3.7. Análisis de datos

3.7.1. Método basado en juicio de expertos

Con la finalidad de asegurar la validez y confiabilidad del instrumento de medición, se ha optado por utilizar el método basado en juicio de expertos. Los expertos fueron contactados durante la estancia de investigación académica, solicitándoles su participación en el proceso de evaluación. A cada experto se les proporcionó una versión preliminar de Items para su revisión y evaluación en función de los siguientes criterios: validez de contenido, claridad y comprensión, redacción y estructura, relevancia práctica y sugerencias de mejora. Una vez

recopilada la información sobre comentarios y retroalimentación de los expertos, se realizaron los ajustes y refinamientos a los originales dando como resultado la eliminación de ítems ambiguos o redundantes, se modificó la redacción de algunos ítems y agregaron nuevas preguntas sugeridas por los expertos.

3.7.2. Validez y fiabilidad del contenido del instrumento

La construcción y validación de un cuestionario de acuerdo con Kalkbrenner (2021), es una etapa crítica en la investigación científica, y su calidad es fundamental para asegurar la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos. Es así como se optó por emplear el modelo propuesto por Lawshe (1975) y el enfoque de Tristán (2008) para la validación de cuestionarios, por la relevancia y el rigor metodológico que brindan. En este modelo participa un panel de expertos que evalúa cada ítem por su relevancia y claridad en la investigación. Estos expertos emiten juicios utilizando una escala establecida. Tristán (2008) introdujo una adaptación en la fórmula original propuesta por Lawshe (1975) con el objetivo de establecer un umbral de validez de contenido igual o superior a 0.582 para el instrumento, que permite involucrar un número variable de expertos en el proceso de validación. La fórmula se presenta de la siguiente manera:

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CVR_i}{M}$$

Donde:

- CVI = Índice de Validez de Contenido.
- CVR_i = Razón de Validez de Contenido de los ítems aceptables de acuerdo con el criterio de Lawshe.
- M = Total de ítems aceptables en la prueba.

$$CVI' = \frac{CVR + 1}{2}$$

Donde:

- CVI' = Índice de Validez de Contenido modificado por Tristán.
- CVR = Razón de Validez de Contenido para cada ítem de acuerdo con el criterio de Tristán.

Es así como para la validación del contenido se crearon inicialmente 88 ítems alineados con las variables y dimensiones /indicadores utilizados en esta investigación, dando como resultado la preparación de varios instrumentos para su validación por un grupo de siete expertos doctorados en el área que involucra este estudio. Los expertos evaluaron la validez del contenido de cada uno de los instrumentos proporcionados asegurando que los ítems tuvieran coherencia y claridad. Esta consulta se realizó de manera presencial durante la estancia de investigación académica. Los expertos calificaron cada ítem como esencial, útil y no esencial.

Una vez calificados los ítems por los expertos, se analizaron las frecuencias de las respuestas para determinar su calidad, en donde se eliminaron los ítems con calificación menor a .50 y se conservaron aquellos con valores en la CVR' positivos, tal como se muestra en el Anexo 4. De los 88 ítems inicialmente propuestos se conservaron únicamente 59 después del proceso de revisión y refinamiento, fueron distribuidos en dos entrevistas semiestructuradas (ver Anexos 2 y 3). Estos ítems se seleccionaron cuidadosamente para asegurar la coherencia y relevancia con los objetivos de la investigación.

3.7.3. Recolección de la información

Dado que se tiene acceso directo a cada uno de los participantes de esta investigación, se ha optado por la aplicación de entrevistas semiestructuradas de manera presencial. Se establecieron cinco días específicos para la aplicación de los instrumentos en el mes de abril de 2024, aunque se enviaron previamente por correo electrónico al dueño y gerente general de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass la última semana del mes de marzo y algunos días del mes de abril, para incentivar la participación. Una vez recopiladas las respuestas, se exportaron al software ATLAS.Ti 24 para realizar un análisis y poder validar los supuestos investigativos.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados

4.1. Descripción de la unidad de análisis.

La información que a continuación se presenta es con base en entrevista semiestructurada realizada al propietario de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass, el Sr. Jorge Sánchez el día 10 de abril de 2024.

Aguacates Hass “La Herradura”, S.A. de C.V. es una empresa familiar que participa activamente en la comercialización del aguacate Hass en el estado de Sinaloa desde hace más de 20 años. Su proyección y crecimiento está íntimamente ligado al crecimiento de la producción aguacatera del estado de Michoacán. Maneja un capital operativo anual superior a los cien millones de pesos mexicanos.

El logotipo que actualmente utiliza la empresa para identificación del negocio es el siguiente:

Figura 4.1 Logotipo de Aguacates Hass “La Herradura



Nota: Imagen proporcionada por Comercializadora de Aguacate Hass “La Herradura”

La ubicación de la oficina matriz es Blvd Alfonso Zaragoza Maytorena, 1792, Tercer, Piso, Interior 3E, Desarrollo Urbano Tres Ríos, 80020 Culiacán Rosales, Sin.

4.1.1 Identificación y Experiencia

- Es una empresa orgullosamente mexicana, nacida en el estado de Sinaloa.
- Está en una etapa de transición de lo familiar a lo corporativo, gracias a la intervención de socios inversionistas.
- El éxito obtenido a través de la dirección y experiencia organizacional ha logrado una robusta capacidad financiera y de comercialización; así como

fuertes alianzas estratégicas para la compra, empaque, distribución y venta del producto.

- Actualmente se busca pasar de lo empírico a lo profesional dentro de cada uno de los sistemas que componen el proceso organizacional.

4.1.2. Ventaja competitiva

Se pueden identificar las siguientes ventajas competitivas dentro de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass:

- Capacidad de compra anticipada del producto.
- Capacidad financiera por parte del consejo directivo e inversionistas.
- Experiencia de comercialización del aguacate Hass por generaciones.
- Fuertes alianzas estratégicas para la compra, empaque y distribución del aguacate Hass.

4.1.3. Elemento clave diferenciador

El elemento clave diferenciador es que, a diferencia de sus competidores, es la única comercializadora de aguacate Hass que puede proveer “todo el año” de su producto en todos los puntos de venta establecidos.

4.1.4. Historia de la empresa

Los propietarios conocieron el estado de Sinaloa en 1985, quedando impactados por la riqueza agrícola y cultural que se vive sobre todo en la región de Culiacán; son originarios de Uruapan Michoacán, donde son propietarios de tierras productoras de aguacate Hass de calidad de exportación. Los inicios de esta empresa se remontan a 1998, cuando el Sr. Jorge Sánchez implanta la idea de negocio que ya traía en mente desde hace algunos años, de comercializar aguacate Hass michoacano en el municipio de Culiacán, ya que, en ese tiempo, según lo cuenta el propio Sr. Jorge Sánchez, no existía la venta del fruto originario de Michoacán con las características y calidad propias.

Dos años después de haber iniciado el emprendimiento de comercialización de aguacate Hass en Culiacán, logró posicionarse en el mercado vendiendo el 50% del aguacate a nivel estatal, es decir, por cada dos aguacates que un sinaloense consumía, uno llegaba a la

mesa por medio de Aguacates Hass “La Herradura”. El año 2000 fue significativo ya que se certificó la organización bajo el rubro de empacadores (en Michoacán) e inauguraron sus bodegas en la central de abastos ubicada en Culiacán, fueron los primeros en implementar el sistema de refrigeración para la frutas y hortalizas en la región.

Actualmente son líderes en el mercado sinaloense al comercializar aguacate Hass michoacano, no hay otro aguacate de origen michoacano que se comercialice en el estado. Han ampliado también su mercado al implantar puntos de venta en centrales de abasto en los estados de Hidalgo y CDMX, teniendo como meta a corto plazo el de proveer de aguacate Hass de calidad de exportación en todo el Corredor Bajío Mexicano. Tienen un total de 8 empleados y alianzas con empresas productoras, empacadoras y de logística para la distribución del producto. Por sus años de experiencia son expertos en producción, empaque y sobre todo comercialización del aguacate Hass calidad de exportación de origen michoacano.

A diferencia de sus actuales competidores, cuenta con la capacidad de proveer del producto a clientes durante todo el año y no sólo por temporadas, gracias al origen de su producto. Actualmente la empresa está en una etapa de crecimiento potencial y de sucesión en el liderazgo. Quien está tomando ya las riendas del negocio, inyectando profesionalización y propiciando un ambiente de proyección internacional es el LAE Jorge Aaron Sánchez, hijo del actual dueño, quien con la experiencia de su padre y los conocimientos profesionales adquiridos se perfila para tomar las riendas del negocio que desde hace ya 24 años se ha ido forjando.

4.2. Análisis e interpretación de los resultados de las variables de estudio

4.2.1 Datos de identificación

El tamaño de la población es de 9 personas. Los cuales presentan las siguientes características demográficas:

- La población abarca un rango de edades entre 30 y 65 años, teniendo un rango de edad promedio de 40 años.
- La población está compuesta por siete hombres y dos mujeres, reflejando que la mayoría son hombres.

- El total de la población presenta un estado civil casado.
- El 44% de la población presenta antigüedad en el puesto mayor a los tres años, el 33% de la población presenta antigüedad en el puesto de entre uno y dos años y el 23% de la población presenta antigüedad en el puesto menor a un año.
- El 70% de la población tiene experiencia mayor a 5 años en el cargo que desempeña y el 30% restante tiene menos de dos años de experiencia en el cargo que desempeña.

4.2.2 Análisis e interpretación de las variables

La elección de utilizar el análisis descriptivo de las variables en el contexto de esta tesis se basa en diversas consideraciones teóricas y metodológicas que sustentan su aplicabilidad y utilidad por tratarse de un estudio de caso. Es así como, de acuerdo con Vazquez et al. (2010), el análisis descriptivo es una herramienta teórico- metodológica que ayuda a evidenciar los caminos mentales seguidos por el investigador y conforma un motor básico para revisar el estatuto de las propias construcciones teóricas con el propósito de poder evidenciar las siguientes condiciones:

1. Una base de conocimientos donde están consignadas todas las clases de información relativas a un dominio de investigación particular.
2. Una especie de motor de inferencias para confrontar los hechos tomados en consideración y los datos con los que se representan.
3. Reglas de interpretación basadas en las teorías de la disciplina seguidas que relacionan los supuestos propuestos.

Es decir, explicitar el razonamiento usado, el referente seleccionado y el conocimiento adquirido.

4.2.3 Variable Estrategias Directivas: Análisis e interpretación de dimensiones

Ahora bien, profundizando de manera detallada en el análisis y en respuesta a la primera pregunta de investigación específica, que expresa: ¿Cómo factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas intervienen en las estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass? Se procede con la realización del análisis cualitativo detallado de entrevistas semiestructuradas. Para el análisis de las dimensiones profesionalización, calidad e innovación se entrevistó a dueño y al gerente

general de la organización y para analizar la dimensión de habilidades directivas se entrevistó a los colaboradores de la organización, en donde los entrevistados poseen la experiencia y perspectiva necesaria que permiten examinar y comprender desde su perspectiva los factores que atañen a esta investigación.

Los resultados del análisis demuestran cumplir con el primer objetivo específico de la investigación: Examinar la intervención de factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas en las estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass. Proporcionan una visión integral de factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas que intervienen de las estrategias directivas en la comercializadora sinaloense de aguacate Hass. El análisis e interpretación de cada dimensión se desglosa en las siguientes secciones de este apartado.

Contextualizando los hallazgos dentro del marco teórico de la Estrategia Competitiva, Castro (2010) y Porter (1985) la definen como la capacidad de tomar acciones ofensivas o defensivas en respuesta a la adaptación de la organización al entorno cambiante y altamente competitivo. También a la teoría de Recursos y Capacidades, según Leonard y Rodríguez (2020), se enfoca en usar recursos estratégicos en el desarrollo de nuevos y/o mejores productos o procesos. Finalmente, la teoría de Evolución Económica, pues de acuerdo con Siudek y Zawojcka (2014), sostienen que la evolución económica ocurre a través del emprendimiento e innovación.

Discutiendo lo anterior con lo que Argote (2012) expone, que la profesionalización y el desarrollo de habilidades directivas son fundamentales para facilitar el aprendizaje organizacional efectivo. Los líderes con habilidades directivas avanzadas pueden crear un entorno que promueva la retención y transferencia de conocimiento, mejorando así el desempeño y competitividad organizacional. Porter (1985) señala que la calidad y la innovación son elementos críticos en la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva. Las empresas que pueden mejorar continuamente la calidad de sus productos y servicios, así como innovar en sus procesos y ofertas, están mejor posicionadas para superar a sus competidores y mantener una posición dominante en el mercado.

4.2.3.1 Análisis e interpretación de la dimensión profesionalización.

La profesionalización corresponde a la primera dimensión o factor que interviene en las estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass, y los resultados del análisis e interpretación se presentan a continuación.

De acuerdo con la información obtenida de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas se puede conocer que dentro del marco estratégico y estructura organizativa, respecto a la profesionalización directiva actualmente no se tiene estrategias esquematizadas y/o documentadas de reclutamiento y selección para puestos directivos ya que esos cargos los desempeñan el dueño y su hijo (gerente general), tampoco se cuenta con un manual de perfil de puesto y no hay capacitación sistemática profesionalizante en el área administrativa. Sin embargo, se proporciona capacitación continua en las áreas de producción, comercialización y administración a través de la experiencia laboral y de manera empírica, como estrategias de profesionalización y especialización que contribuyen a la competitividad organizacional.

Dentro de la estructura organizativa, al ser una empresa familiar, solo se tiene contemplado que el dueño y el gerente general actual ocupen puestos gerenciales, lo que da como resultado que no se brinde promoción y capacitación a nuevos gerentes. Como directivos (dueño e hijo) cada uno tiene una línea de especialización dentro de la estructura organizativa, lo cual brinda profesionalización en el área administrativa y de distribución comercialización del aguacate. Tomando como estrategia de profesionalización la experiencia laboral que se da en el día a día, argumentando que se cuenta con experiencia en el giro de comercialización aguacatera desde hace 20 años y toda esa experiencia se trasfiere diariamente en la vida laboral pues está en proceso de preparación y capacitación el reemplazo de la dirección general.

Respecto a la profesionalización en otros perfiles de puestos, se cuenta con una base de datos de la información básica del personal, sin embargo, no se tiene manual de descripción de puestos y perfil de nuevos puestos, pero se brinda capacitación continua a todo el personal de manera empírica y en base a la experiencia en el giro como estrategia de capacitación. Existe una estructura organizativa bien definida y permite que haya una excelente comunicación interna y externa en la organización, lo cual propicia brindar un

servicio de calidad, pero con limitantes dentro de la estructura organizativa que impiden el desarrollo de profesionalización ya que es cerrada al ámbito familiar. Los directivos consideran desarrollar otras estrategias que permitan mejorar sus niveles de profesionalización sobre todo en puestos directivos.

Situando los hallazgos en el contexto teórico y de acuerdo con Rueda (2011), quien expone que la razón fundamental por la cual una empresa implementa su proceso de profesionalización se argumenta en el contexto actual de competitividad que se genera a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado. Citando a varios autores, menciona que la profesionalización es una de las mejores herramientas estratégicas frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares hoy en día. Ahora bien, la conexión entre la teoría de los recursos y capacidades y la profesionalización radica en cómo las empresas pueden utilizar sus recursos y capacidades existentes de manera más efectiva a través de la profesionalización.

A manera de discusión, profesionalizar fomenta la cultura de la mejora continua, la optimización de recursos y brinda soluciones innovadoras. Provee una ruta hacia la productividad, adaptabilidad al cambio y como resultado mejora la competitividad y sostenibilidad organizacional. Pues como sustenta Rueda (2011), el adoptar procesos de profesionalización para la organización, debe ser entendido como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez que se favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones.

4.2.3.2 Análisis e interpretación de la dimensión calidad.

La calidad corresponde a la segunda dimensión o factor que interviene en las estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass, y los resultados del análisis e interpretación se presentan a continuación.

De acuerdo con la información obtenida de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas los directivos consideran que la organización es de calidad ya que es reconocida porque cumple sus compromisos y no le han fallado a ningún cliente o proveedor. También argumentan que tienen estrategias con enfoque al cliente, y aunque no están

esquemáticas en algún documento, sí hay estrategias para obtener nuevos clientes y para la mejora continua en cada uno de los procesos, porque actualmente son líderes en el mercado puntualizando que la experiencia en el giro les ha permitido tener calidad en el producto, nuevos clientes, una óptima toma de decisiones y gestión de las relaciones en todos los niveles dentro y fuera de la organización.

Actualmente no se tiene una misión, visión, objetivos y valores documentados, sin embargo, por medio de la experiencia y de manera empírica se tienen y se practican, pues se maneja un ambiente de alta calidad, también se desarrolla el liderazgo a través de la experiencia y de manera empírica, ya que procuran la mejora continua teniendo un programa empírico de planeación que involucra todas las áreas de la organización para la toma de decisiones y gestión de las relaciones lo que permite alcanzar objetivos de ventas y adquisición de productos de calidad, es de esa forma que los directivos consideran tener un buen liderazgo con enfoque al cliente gracias a la buena toma de decisiones derivada de la experiencia en el giro del negocio.

Se tiene el cumplimiento de ventas como estrategia de seguimiento y control de objetivos, pero no hay una estrategia definida documentalmente de seguimiento y de control. Califican de alta calidad la logística de distribución en cada una de las unidades de negocio porque nunca falta el producto durante todo el año y siempre llega en tiempo y forma, además los precios son competitivos y el producto es de alta calidad, puntualizando la consideración de que el liderazgo es bueno y permite estrategias empíricas de calidad que promueven la rentabilidad del negocio y una buena participación de mercado.

Para retener a clientes clave se tienen estrategias empíricas, pero bien definidas de control de calidad interno que permitan identificar errores en los procesos organizativos, en el producto, aunque no están documentadas en algún manual de planeación, argumentan tener un sistema empírico de control de calidad del producto muy efectivo. Se reconoce que es necesario el desarrollo en la profesionalización e innovación para generar estrategias de calidad en el área administrativa donde se pueda identificar y evaluar la competitividad organizacional.

Relacionando los hallazgos con la perspectiva de Deming (1989), quien indica que la competitividad puede ser vista como una cadena que se sustenta fundamentalmente en

factores internos, siendo la calidad uno de los más importantes, en donde los planteamientos de calidad están correlacionados con la rentabilidad, ya que permite un aumento de precio en el corto plazo y un aumento de la cuota de mercado a largo plazo. La calidad mejora la productividad, la cual aumenta la competitividad. De acuerdo con Romero et al. (2020), el desarrollo de una ventaja competitiva está en función de sus recursos y capacidades o competencias. Los recursos, están determinados por la cantidad y calidad que maneje la organización.

Continuando con la discusión podemos decir que mantener estándares elevados de calidad, permite a la organización diferenciarse de sus competidores, y en consecuencia capturar una mayor cuota de mercado e incrementar su competitividad. Referente a esto Peters y Waterman (1982), expresan que la calidad no es una opción; es la esencia misma de la gestión. La excelencia en calidad requiere una búsqueda incesante de mejora y un compromiso con el liderazgo estratégico que fomente un entorno donde la calidad esté integrada en cada proceso y decisión.

4.2.3.3 Análisis e interpretación de la dimensión innovación.

La innovación corresponde a la tercera dimensión o factor que interviene en las estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass, y los resultados del análisis e interpretación se presentan a continuación.

Continuando con la información obtenida de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas se puede conocer que actualmente se aplican estrategias de innovación en el proceso de producción y distribución del producto y como resultado de este esfuerzo innovador son una empresa líder con buena participación en el mercado, así como consideran que existen resultados buenos de productividad y rentabilidad en la organización. Sin embargo, en los procesos de gestión o administrativos no se identifican estrategias de innovación y se considera que es necesario hacer uso de factores productivos para potencializar esta área. También mencionan que actualmente se tiene el financiamiento necesario para poder invertir en gasto de innovación, sobre todo en las áreas administrativa o de gestión.

Los directivos argumentan que siempre se está trabajando en el desarrollo de nuevos clientes, es ahí donde va enfocado el uso de factores de productos y se tienen buenos resultados del esfuerzo innovador en este rubro, pero reconocen que no han desarrollado nuevos servicios y esto representa un área de oportunidad en donde será necesario hacer un gasto de innovación, pues actualmente cuentan con una base estable de productos y mercados. Reconocen también que no se han desarrollado estrategias de innovación para nuevos servicios o productos, aunque si se tiene un plan de gasto para el crecimiento y nuevas inversiones, para invertir en nuevas unidades de negocio en distintos puntos del territorio nacional, es en este sentido que el gasto en innovación y el esfuerzo van encaminados y se generan estrategias de innovación empíricas y no documentadas, pero si respaldadas por 20 años de experiencia en la comercialización aguacatera.

La organización tiene claramente identificado los procesos que generan valor dentro de la organización, sin embargo, no cuenta con indicadores y/o con instrumentos para conocer y medir estos procesos, de igual forma no cuenta con manuales de procedimientos para optimizar la operación empresarial, y reconocen que el grado de innovación y estrategias es un área de oportunidad que se tiene que desarrollar, ya que los resultados del esfuerzo innovador no se identifican claramente. Los indicadores para evaluar la rentabilidad y productividad dentro de la organización sólo están basados en alcanzar metas de ventas y de utilidad establecidas desde un año de anterioridad.

Tampoco se evalúan mediante indicadores diversos el cumplimiento de objetivos dentro de la organización, solo se mide el logro de metas de venta establecidos. Para la determinación del precio de producto hay un método empírico y sistemático, pero no está esquematizado bajo una estrategia de innovación. Se reconoce que es necesario el gasto en innovación en el área administrativa para visualizar los resultados del esfuerzo que como organización realizan.

Colocando los hallazgos en perspectiva con Maya-Carrillo et al. (2022) citando a Schumpeter (1934), quien menciona a la innovación como un proceso dinámico, alineado a la estrategia competitiva y la cualidad diferenciadora frente a la competencia. De manera complementaria, este autor afirmó que los cambios tecnológicos son la principal causa de los ciclos que vive una economía al adoptar un nuevo conocimiento y su aplicación en la

actividad empresarial. Es en este sentido que se da la relación entre la innovación y las teorías de recursos y capacidades, así como evolución económica pues de acuerdo con autores como Leonard y Rodríguez (2020) y Siudek y Zawajska (2014), quienes identifican en el diseño estratégico los recursos disponibles para crear nuevos o mejores productos y/o procesos a través del emprendimiento e innovación.

En calidad de discusión, la cultura de la innovación fomenta un ambiente donde los directivos se sienten motivados para experimentar y tomar riesgos calculados. Al aprovechar la innovación la empresa fortalece su posición en el mercado y potencializar su competitividad organizacional. Soportando lo anterior con lo expuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), la innovación no es lo mismo que invento. La innovación ocurre cuando el conocimiento tácito es compartido, creado y aplicado de manera efectiva dentro de la organización. Lev y Radhakrishnan (2005), exponen que el capital organizacional que utiliza las capacidades de una empresa en innovación y gestión estratégica logran generar rentabilidad y crecimiento sostenidos. La capacidad de innovar no sólo genera una ventaja competitiva, sino que también mejora el valor de mercado de la empresa y su éxito a largo plazo.

4.2.3.4 Análisis e interpretación de la dimensión de las habilidades directivas.

Las habilidades directivas corresponden a la cuarta y última dimensión o factor que interviene en las estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass, y los resultados del análisis e interpretación se presentan a continuación.

Prosiguiendo con el análisis y de acuerdo con la información obtenida de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas se puede conocer que los directivos tienen buenas habilidades directivas ya que proporcionan información y retroalimentación de lo que se tiene que hacer en el trabajo, ellos están frecuentemente al pendiente de sus colaboradores como estrategia de calidad en el proceso. También dan solución a los problemas que se puedan presentar en el trabajo, en el día a día, esto fortalece a los colaboradores ya que se les brinda la oportunidad de afrontar los problemas por sí mismos, pero se mantienen cerca para brindarles ayuda si se necesita, por lo que podemos generalizar que tienen habilidades directivas respecto al tema y la utilizan como estrategia de capacitación por medio de la experiencia laboral.

También los directivos como estrategia y habilidad directiva muestran interés por sus empleados, se esfuerzan por conocerlos de manera personal y las necesidades que podrían tener. A los directivos, les gusta que a sus colaboradores les vaya bien, que tengan éxito y que se sientan motivados. Los directivos propician un ambiente para que puedan cumplir con objetivos laborales, y ayudan a liberar obstáculos para que el trabajo fluya de manera oportuna. También tienen como habilidad directiva el escuchar y compartir la información en tiempo y forma. Tienen en cuenta los esfuerzos de los empleados, se reconoce el esfuerzo mediante incentivos y los colaboradores se muestran satisfechos y motivados en la organización.

Como estrategia y habilidad directiva, los directivos involucran en las actividades que se tienen que hacer a todo el personal para que todo salga adelante y los objetivos se puedan cumplir. Los colaboradores reconocen que los directivos tienen las habilidades técnicas que les permiten orientar y asesorar como equipo de trabajo. En general, se percibe un clima de cooperación y de ayuda en la organización, lo que permite que esta empresa tenga competitividad y éxito no sólo para los dueños sino para cada uno de los colaboradores.

En función a los hallazgos, se pueden colocar en perspectiva de la teoría de la Ventaja Competitiva, Ali et al. (2020) mencionan la ventaja competitiva es un atributo que permite a la empresa superarse dentro de un ambiente competitivo, en donde las estrategias implementadas propician ser una organización única y distinguida de otras empresas. La ventaja competitiva puede considerarse existente en caso de que la empresa sea capaz de operar de manera eficiente al resto de la competencia mediante la utilización óptima de sus recursos como lo son la propia experiencia y habilidades proporcionando al cliente un valor que supera al valor proporcionado por sus competidores.

Como parte de la discusión, las habilidades directivas están enfocadas a la obtención de resultados tangibles y medibles, la experiencia en la labor directiva organizacional tiene un peso significativo que contribuye al éxito. Al respecto Barney (1991) expone que las habilidades directivas pueden ser una fuente crucial de ventaja competitiva sostenible, siempre y cuando sean valiosas, raras, imperfectamente imitables y no sustituibles. Directivos con habilidades excepcionales pueden formular e implementar estrategias que mejoren significativamente el desempeño organizacional.

4.2.4 Variable Competitividad: Análisis e interpretación de indicadores.

Prosiguiendo con el análisis y para dar respuesta a la segunda pregunta de investigación específica, que expresa: ¿Cómo participan indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass? Se continúa con la realización de un análisis cualitativo detallado de entrevistas semiestructuradas. Este análisis se enfoca específicamente en cumplir con el segundo objetivo específico de la investigación: Identificar la participación de indicadores de rentabilidad, productividad, participación de mercado y gestión del conocimiento en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.

Como resultados del análisis se identificaron la participación de indicadores de rentabilidad, productividad, participación de mercado y gestión de conocimiento en la competitividad de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass. Para el análisis estos indicadores se entrevistaron al dueño y gerente general de la organización, los cuales poseen la experiencia y perspectiva necesaria que permiten examinar y comprender los factores que atañen a esta investigación. El análisis e interpretación de cada indicador se desglosa en las siguientes secciones de este apartado.

Contextualizando los hallazgos al marco teórico de la teoría de Capacidades Dinámicas y la teoría de VCS, en donde autores como Leonard y Rodríguez (2020) destacan que las capacidades organizacionales se transforman y evolucionan a través del aprendizaje y la vinculación entre la acción y el desempeño, creando así nuevas ventajas competitivas. Por otra parte, Hernández et al. (2008) sostiene que el éxito de la empresa radica en sus recursos y capacidades internas, dando especial importancia al capital humano como elemento crucial e inimitable para potencializar la competitividad organizacional.

4.2.4.1 Análisis e interpretación del indicador rentabilidad.

La rentabilidad corresponde al primer indicador que participa en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass, y los resultados del análisis e interpretación se presentan a continuación.

Respecto a la rentabilidad y con base a la información obtenida de las entrevistas realizadas, los directivos mencionan que actualmente se está utilizando como indicador de rentabilidad empresarial el cumplimiento de metas en ventas, fuera de ello no se utiliza algún otro indicador de manera sistemática o esquematizada para evaluar la rentabilidad dentro de la organización. Los directivos consideran que son una empresa rentable porque hay utilidades, con un excelente margen de utilidad, también consideran que la organización es rentable porque todo se vende. Teniendo esto en cuenta, no hay mecanismos esquematizados y/o documentados para evaluar el cumplimiento de objetivos, sin embargo, no significa que no existan, la experiencia en el giro les ha permitido saber de manera empírica y sistemática si se cumplen los objetivos en función de las ventas planeadas para el año por lo que consideran que su organización tiene buenos niveles de competitividad.

Los directivos estiman y planean las ventas con un año de anticipación, ya que el producto se compra así, lo cual motiva a estimar objetivos de venta que siempre son alcanzados y por lo tanto consideran que hay rentabilidad. La manera de incentivar y evaluar el crecimiento organizacional es incrementando el margen de compra respecto al año anterior, sistemáticamente se compra más cada año. Para definir el precio se tiene un método empírico y sistematizado, siempre en base al costo, a la competencia y al margen de utilidad establecido. Algo que les ha permitido ser una organización rentable, y con competitividad es que el precio del producto en el mercado, desde hace varios años va al alza.

La experiencia en el giro ha permitido conocer a la precisión aquellos procesos críticos donde se genera el dinero, y esos nunca se descuidan por parte de los directivos, se monitorean de manera personal, aunque estos procesos no están actualmente documentados. Reconocen que existe la centralización en el cuerpo directivo para mantener clientes, cerrar negocios, capturar nuevos clientes, generar nuevas alianzas o mantenerlas con proveedores, clientes o competencia. El producto es estable y de calidad lo que ha permitido que la organización permanezca como líder en el mercado y en consecuencia sea una empresa con rentabilidad y competitividad, lo cual es utilizado como un medio para la atracción de inversores en la empresa que le han permitido ser un vehículo para potencializar el negocio.

Poniendo en perspectiva los hallazgos en el marco teórico, Cano-Flores et al. (2013) mencionan que la rentabilidad empresarial expresa su capacidad para sobrevivir sin la

necesidad de aumentar el capital constantemente y muestra la competencia que tiene la gerencia para administrar los costos y gastos en busca de generar utilidades. El nivel de estrategia funcional tratará de resolver cómo utilizar y aplicar los recursos y capacidades organizacionales en la consecución de aumentar la rentabilidad deseada y por ende en el grado de competitividad empresarial. Es así como las capacidades dinámicas son esenciales para la rentabilidad empresarial, pues de acuerdo con Leonard y Rodríguez (2020), permiten a las empresas adaptarse, innovar y gestionar sus recursos de manera más efectiva.

A modo de discusión, tal como lo sugiere Hitt et al. (2012), la gestión estratégica es fundamental para lograr y mantener la rentabilidad. Implica un enfoque integral de la toma de decisiones que ayude a las empresas a desenvolverse en entornos competitivos y a aprovechar sus puntos fuertes para lograr rentabilidades superiores a la media. La competitividad está directamente relacionada con la capacidad de la empresa para alcanzar rentabilidades superiores a la media. La competitividad sostenida permite a las empresas lograr sistemáticamente una rentabilidad superior, lo que es esencial para el éxito organizacional a largo plazo.

4.2.4.2 Análisis e interpretación del indicador productividad.

La productividad corresponde al segundo indicador que participa en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass, y los resultados del análisis e interpretación se presentan a continuación.

Continuando con el análisis y de acuerdo con la información obtenida de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas, respecto a la productividad, la organización participa en procesos de desarrollo planificados, pues tienen como objetivo abrir nuevas unidades de negocio en diferentes puntos del territorio nacional, sin embargo, estos procesos son empíricos y no están esquematizados o documentados. Como estrategias que generan productividad están las alianzas en la compra y venta del producto. Por el giro del negocio y la experiencia adquirida, ha obligado a la organización a tener un desarrollo en la logística de distribución del producto, ya que 20 años en el giro les han permitido ser expertos en la comercialización del aguacate Hass, sin embargo, esta experiencia no está esquematizada o documentada.

Los directivos reportan tener un excelente servicio al cliente y una excelente relación con sus proveedores, ya que como política organizacional está el cumplir con los compromisos adquiridos y mantener la confianza dentro y fuera de la organización, por lo que de manera empírica utilizan este sistema para medir la productividad, fuera de ello no utilizan algún otro indicador del desempeño. La empresa se considera experta en el logro de objetivos propuestos, ya que la labor diaria, mensual y anual les ha permitido crecer, abrir nuevas unidades de negocio, por lo que consideran a la organización como una empresa productiva y con altos niveles de competitividad en el mercado regional, avanzando hacia lograr niveles competitivos en el mercado nacional.

Como reconocimiento a la productividad de los colaboradores, la organización otorga incentivos económicos, sobre todo cuando la carga de trabajo sube. Se pagan las horas extras trabajadas, se les provee de alimentos y el ambiente que se maneja es de respeto, confianza y cordialidad ya que se tiene como filosofía que un excelente ambiente laboral propicia y permite un excelente servicio al cliente, potencializa la productividad y por lo tanto la competitividad organizacional aumenta. Por otra parte, los directivos reportan que actualmente no se pueden procesar más trabajos de los que regularmente se atienden, los recursos organizacionales son utilizados al 100% y conforme la organización crece, crecen los recursos de los que se echa mano, en la organización no existen pérdidas en cualquiera de los recursos con los que se cuenta, por lo que los directivos consideran a la organización como una entidad con estándares altos en productividad y competitividad.

Interpretando los resultados en el contexto teórico, de acuerdo con Soledispa-Rodríguez et al. (2022), se considera al capital humano como uno de los factores que influyen en una empresa para ser competitivos, ya que generan valor las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y relacionarse. Citando a Boisier (2002), menciona que el capital humano corresponde al cúmulo de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y su capacidad para aplicarlos a los sistemas productivos y otros factores que permiten aumentar la productividad.

Es así que la teoría de la VCS juega un factor importante en la productividad organizacional ya que de acuerdo con Sánchez y Herrera (2016) reconoce que cada vez más

al capital humano como capital intelectual y de conocimiento, proporciona una plataforma para destacar lo fundamentales que son las personas y su aportación para adaptarse rápidamente a las oportunidades y cambios generando rutas hacia la productividad y por ende competitividad organizacional.

Además, en términos de discusión, la mejora de la productividad garantiza que los productos o servicios ofrecidos mantengan estándares de alta calidad, lo cual es fundamental para mantener la competitividad organizacional en el largo plazo. La productividad fortalece la capacidad de la organización para competir de manera eficiente, eficaz y efectiva en el mercado, pues al mejorar de manera continua y sistemática los procesos en cada una de las áreas se asegura la calidad, aumenta la rentabilidad y se consolida la posición en el sector donde la organización participa. Considerando a lo propuesto por Teece (2014), quien indica que productividad y competitividad están profundamente influenciadas por las capacidades dinámicas de una empresa, que permiten la adaptación, integración y reconfiguración de competencias internas y externas para abordar entornos cambiantes.

4.2.4.3 Análisis e interpretación del indicador participación en el mercado.

La participación en el mercado corresponde al tercer indicador que participa en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass, y los resultados del análisis e interpretación se presentan a continuación.

De acuerdo con la información obtenida de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas y continuando con el análisis, uno de los indicadores que considera la organización como de los más significativos para categorizarse como una empresa competitiva es su participación de mercado. Los directivos declaran ser líderes en el mercado y ser la primera empresa que vende aguacate Hass michoacano y de alta calidad en el estado de Sinaloa, como elemento clave diferenciador argumentan ser la única empresa que provee aguacate Hass de alta calidad durante todo el año a precios realmente competitivos. Focaliza sus ventas al mercado regional- nacional, pues expone que la mayoría del aguacate Hass de alta calidad se exporta, brindando así grandes oportunidades en este mercado.

Ahora bien, los directivos comentan que se maneja un ambiente de sana competencia, los competidores se conocen muy bien entre sí y se apoyan cuando es necesario. Actualmente

tienen clientes en EEUU, hay interés por exportar a un país asiático y se está trabajando en ese sentido, aunque no están cerrados a la exportación a cualquier territorio mundial, siempre y cuando convenga a los intereses de rentabilidad que la organización tiene a consideración. Por lo que los directivos consideran que la participación de mercado va en aumento paulatinamente y en la medida que se presentan las oportunidades de negocio y están preparados para exportar en cualquier momento, aunque no ha sido una de sus prioridades, ya que el mercado regional-nacional le resulta más rentable por el momento, y que esta estrategia les ha permitido buenos niveles de competitividad organizacional.

La organización considera que tiene puntos de venta o unidades de negocio ubicadas estratégicamente, lo que le ha permitido tener una amplia cobertura geográfica de manera directa e indirecta. Los directivos declaran conocer muy bien a los clientes clave y significativos de la organización con los que llevan una excelente relación, sin dejar de brindar un excelente servicio a clientes minoristas, sin embargo, no se maneja un análisis de datos de los clientes y su comportamiento de compras, no hay una base de datos formal donde se registre a los clientes y se monitore el comportamiento. Existe un plan de ventas ya que las compras son hechas con un año de anterioridad y aumentan sistemáticamente cada año, sin embargo, la participación de mercado no es precisa usando meramente la estimación sin ayuda de algún indicador, aunque por la experiencia en el giro, no desechan el concepto de que hay una excelente participación de mercado y por ende competitividad organizacional.

Ubicando los hallazgos dentro del marco teórico, de acuerdo con Porter (1990) la participación de mercado es un indicador clave del desempeño competitivo de una empresa, mientras que la teoría de las capacidades dinámicas, de acuerdo con Yoguel et al. (2013), es consistente con la idea schumpeteriana de que hay una búsqueda constante organizacional por crear nuevas combinaciones y las empresas rivales intentan desarrollar a su vez nuevas competencias o mejorar las nuevas combinaciones planteadas, en donde la clave radica en la construcción de capacidades y cambios organizacionales. Por lo que la capacidad organizacional para adaptarse y de responder rápidamente a cambios del mercado puede permitir a una empresa capturar una mayor participación de mercado y por lo tanto potencializar su competitividad.

En función de la discusión, Barney y Hesterly (2015) indican que la participación de mercado y la competitividad son elementos críticos en la generación de estrategias empresariales, en donde la capacidad estratégica de una organización es crucial para diferenciarse y mantener ventajas competitivas sostenibles que determinen su éxito a largo plazo. Considerando a Grant (2016), quien expone que la participación de mercado es un indicador clave de la competitividad de una empresa dentro del sector donde se desempeña, ya que refleja la capacidad para atraer clientes y superar a sus rivales y, a menudo, sirve como indicador para medir la ventaja competitiva.

4.2.4.4 Análisis e interpretación del indicador gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento corresponde al tercer indicador que participa en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass, y los resultados del análisis e interpretación se presentan a continuación.

Con base en la información obtenida de las entrevistas semiestructuradas, en lo que refiere a la gestión del conocimiento, los directivos comentan que se destina presupuesto para la mejora continua en el área de producción y logística de distribución, dejando en espera presupuestal para la mejora continua el área administrativa o de gestión. Como estrategia de gestión del conocimiento, las necesidades de capacitación organizacional están definidas por el dueño de la empresa, y la capacitación hacia los colaboradores de la organización es otorgada por los directivos y enfocada exclusivamente a la operatividad organizacional. Los directivos consideran como estrategia para gestionar el conocimiento la capacitación directiva otorgada a través de la experiencia y la delegación de funciones bajo el debido acompañamiento.

Uno de los directivos es licenciado en administración, lo que le ha permitido desarrollar y mejorar esta área dentro de la organización. Consideran clave para la gestión del conocimiento la adaptación al cambio, ya que la logística y comercialización para este tipo de negocios cambia constantemente. Los directivos argumentan que la experiencia en el giro y las habilidades directivas han permitido que se conozca el rumbo que la organización debe tomar, los objetivos y metas que se quieren lograr, las áreas de oportunidad que se presentan, sin embargo, estas estrategias de gestión del conocimiento no están esquematizadas y/o documentadas.

También mencionan que no hay un proceso determinado para adquirir conocimientos fuera de la experiencia y tampoco para desarrollar nuevos servicios, tampoco se tiene actualmente algún instrumento para evaluar el conocimiento, por lo que consideran que es un área que se tiene que atender, sin embargo aunque hay evidentemente áreas por desarrollar en el área de gestión del conocimiento, consideran como un baluarte la experiencia de más de 20 años en el giro del negocio, lo que les ha permitido gestionar el conocimiento adquirido hasta el momento y tener competitividad organizacional.

Relacionando los hallazgos con el contexto teórico, de acuerdo con Rojas (2017), la gestión del conocimiento es el recurso más valioso para las organizaciones que desean lograr una ventaja competitiva sostenible. Esta gestión protege a la empresa y la coloca en una posición ventajosa en el mercado. Rojas sugiere que la gestión del conocimiento debe entenderse como un conjunto de procesos que fortalecen el flujo de información y prácticas destinadas, entre otras cosas, a generar indicadores de crecimiento y competitividad sostenible dentro de la organización.

En calidad de discusión y considerando la perspectiva de Helfat y Peteraf (2003), quienes indican que la gestión del conocimiento juega un papel crucial en la estrategia y la competitividad de las organizaciones, permitiendo el desarrollo y la renovación continua de capacidades que sustentan ventajas competitivas a lo largo del ciclo de vida de la capacidad. A su vez Teece (2007), expone que la gestión del conocimiento se convierte en una fuente crucial para el desarrollo de capacidades dinámicas que permiten a las empresas adaptarse y renovar sus estrategias competitivas, asegurando un rendimiento empresarial sostenible a largo plazo. Es así como el conocimiento tácito, que se basa en la experiencia personal, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995), es un recurso invaluable para las empresas. Este tipo de conocimiento no puede ser fácilmente comunicado o documentado, pero es esencial para la innovación y la creación de valor.

La experiencia práctica es fundamental para una gestión efectiva, Mintzberg (2009) expresa que los gerentes aprenden y mejoran sus habilidades a través de la práctica continua, enfrentándose a problemas reales y tomando decisiones en tiempo real. La experiencia acumulada y el aprendizaje deliberado son fundamentales para la evolución de las capacidades dinámicas, pues de acuerdo con Zollo y Winter (2002), es a través de la reflexión

y la mejora continua que las organizaciones pueden desarrollar habilidades y procesos que les permitan adaptarse y prosperar en entornos cambiantes. Pues de acuerdo con Argote (2012), la experiencia juega un papel crucial en la mejora de la eficiencia y efectividad, pues en la medida que los individuos y grupos dentro de la organización repiten tareas y procesos, desarrollan un conocimiento más profundo y refinado, lo que les permite realizar estas tareas con mayor precisión y menor esfuerzo.

4.2.4 Análisis e interpretación de las estrategias directivas y su influencia en la competitividad organizacional

El análisis e interpretación realizados previamente nos lleva a dar respuesta a la pregunta general de esta investigación, que expresa: ¿Cómo las estrategias directivas influyen en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass? En donde los resultados demuestran cumplir con el objetivo general de la investigación: Examinar la influencia de las estrategias directivas en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.

A continuación, se presenta el procesamiento de los datos mediante una nube de palabras, matriz de co-ocurrencia que representa las relaciones entre las variables y sus dimensiones o indicadores, así como la gráfica de co-ocurrencia basada en las relaciones, en donde cada nodo representa uno de los términos clave, y las conexiones (aristas) indican la co-ocurrencia entre ellos, con el grosor de las líneas proporcional a la frecuencia de co-aparición.

Figura 4.2 Nube de palabras de estrategias directivas y competitividad organizacional.



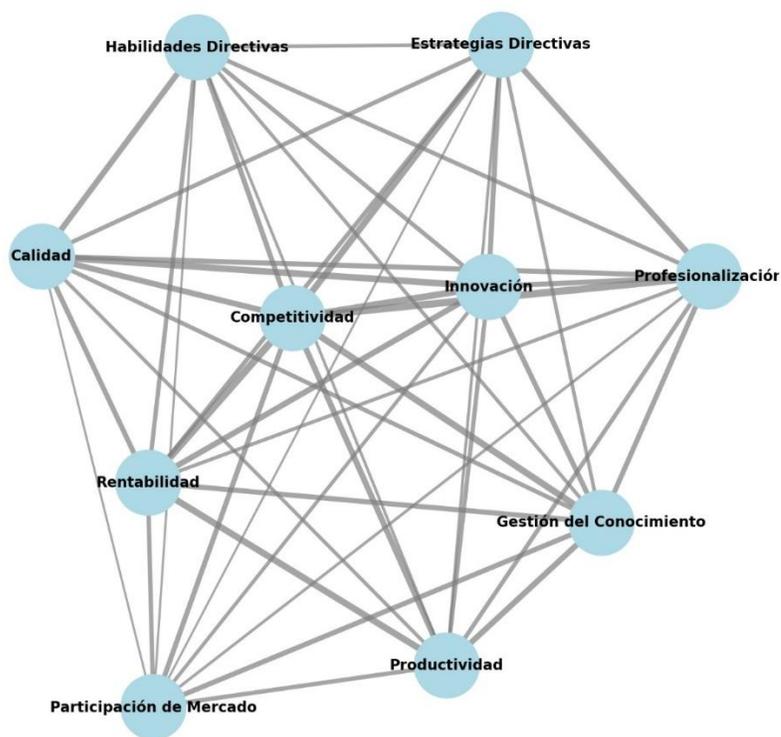
Nota: Elaboración propia, obtenida de la aplicación de instrumentos (2024).

Figura 4.3 Matriz de co-ocurrencia de estrategias directivas y competitividad organizacional.

	Estrategias Directivas	Profesionalización	Calidad	Habilidades Directivas	Innovación	Competitividad	Rentabilidad	Productividad	Gestión del Conocimiento	Participación de Mercado
Estrategias Directivas	10	8	6	5	7	9	6	4	5	3
Profesionalización	8	12	7	6	7	10	5	6	7	4
Calidad	6	7	11	8	9	8	7	5	6	3
Habilidades Directivas	5	6	8	10	6	7	6	4	5	3
Innovación	7	7	9	6	12	9	8	6	7	5
Competitividad	9	10	8	7	9	15	10	8	9	7
Rentabilidad	6	5	7	6	8	10	10	9	7	6
Productividad	4	6	5	4	6	8	9	11	8	6
Gestión del Conocimiento	5	7	6	5	7	9	7	8	10	7
Participación de Mercado	3	4	3	3	5	7	6	6	7	9

Nota: Elaboración propia, obtenida de la aplicación de instrumentos (2024).

Figura 4.4 Matriz de co-ocurrencia de estrategias directivas y competitividad organizacional.



Nota: Elaboración propia, obtenida de la aplicación de instrumentos (2024).

El análisis de los resultados permite una visión integral de las estrategias directivas que influyen en la competitividad organizacional. En donde se verifica la intervención de factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas en las estrategias directivas y su influencia en la competitividad organizacional, así como la participación de la rentabilidad, productividad, participación de mercado y gestión del conocimiento como indicadores de competitividad. A continuación, se presentan algunos hallazgos significativos del análisis:

Se identifican a la competitividad e innovación como los conceptos más frecuentes. La competitividad es el concepto más central, con altas frecuencias de co-ocurrencia con casi todos los otros conceptos, especialmente con:

- Rentabilidad (10), destacando cómo la competitividad depende directamente de la capacidad de generar utilidades.
- Profesionalización (10), subrayando la importancia de las estrategias y habilidades directivas en el logro de ventajas competitivas.
- Gestión del Conocimiento (9), indicando que el manejo adecuado del conocimiento es esencial para mantenerse competitivo.

La innovación también muestra una fuerte presencia, con altas co-ocurrencias con:

- Calidad (9), lo que resalta que innovar en procesos y productos está directamente relacionado con la percepción y entrega de calidad.
- Productividad (6) y Competitividad (9), la innovación contribuye a mejorar procesos internos y, a su vez, refuerzan la competitividad.

La participación de mercado y las habilidades directivas presentan conexiones menos frecuentes. En donde la participación de mercado tiene relaciones de menor intensidad con otros conceptos (valores en el rango de 3 a 7). Esto podría indicar que, aunque la participación de mercado es importante, no se percibe como tan interdependiente con otros factores estratégicos dentro de este análisis. Y las habilidades directivas también tiene una menor frecuencia de co-ocurrencia, pero destaca su relación con Calidad (8) y Profesionalización (6). Esto sugiere que las habilidades de los líderes se orientan más hacia la mejora y satisfacción del cliente, así como del cuidado del ambiente laboral y la formación de equipos.

Como resultado del análisis podemos identificar algunas áreas clave de oportunidad en gestión del conocimiento y participación de mercado. En cuanto a la gestión del conocimiento, aunque tiene conexiones significativas con varios conceptos (valores de 7-10), refleja un área de oportunidad, dado que en el análisis cualitativo se mencionó que no existen procesos esquematizados para la transferencia y medición del conocimiento. Esto podría limitar su impacto en otros factores como la innovación y la competitividad. Así mismo se identifica la participación de mercado, pues se asocia más débilmente con conceptos como calidad (3) y habilidades directivas (3), lo que podría indicar que las estrategias en estas áreas no están vinculadas directamente con el crecimiento de mercado, representando otra área de mejora.

De manera general, la matriz refleja una fuerte dependencia entre competitividad, rentabilidad, innovación y gestión del conocimiento, lo que sugiere que estos son los pilares estratégicos que impulsan el desempeño organizacional. Sin embargo, las frecuencias más bajas para participación de mercado y habilidades directivas podrían indicar que estas áreas no están siendo aprovechadas en su totalidad o no se perciben como prioritarias en las estrategias actuales.

Lo expuesto anteriormente permite contextualizar los hallazgos al marco teórico de la Ventaja Competitiva propuesta por Porter (1987-1990), en donde la idea de estrategia empresarial se incorpora al concepto de competitividad mediante la ventaja competitiva, que parte de un proceso estratégico y nace como resultado de la intervención de factores característicos en la organización y su influencia le permite participar en mercados altamente competitivos. Identificando la participación de indicadores como la rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento en la competitividad organizacional.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, ofreciendo una síntesis y valuación de los hallazgos, así como una reflexión crítica sobre los aspectos teóricos y el impacto práctico de los resultados. Este análisis proporciona una visión integral de la aplicación de los resultados en el entorno empresarial y su potencial influencia en futuras investigaciones.

5.1 Aceptación o refutación de los supuestos

En esta investigación se formularon varios supuestos para analizar cómo las estrategias directivas influyen en la competitividad organizacional. A continuación, se expone la contrastación de estos supuestos con las teorías abordadas en esta investigación.

El primer supuesto específico establece que: Factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas intervienen de manera positiva en las estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.

Contrastando este supuesto dentro del marco teórico de la Estrategia Competitiva, pues de acuerdo con Castro (2010), se define como la relación de la organización con su capacidad de adaptación al entorno así como a la actitud que adopta en cuestión estratégica y de objetivos para poder adaptarse y asegurar su posición en el mercado, para Porter (1985) es aquella acción ofensiva o defensiva que emplea la empresa con el fin de crear una posición defendible y subsistir en un sistema altamente competitivo. También la teoría de Recursos y Capacidades pues en la conceptualización de esta teoría Leonard y Rodríguez (2020), identifican en el diseño estratégico aquellos recursos disponibles con los que cuenta la organización para crear nuevos o mejores productos y/o procesos y de esta manera poder incrementar la competitividad empresarial.

Sin excluir de la teoría de la Evolución Económica, de acuerdo con Siudek y Zawojnska (2014), esta teoría se identifica en la dinámica de cambio organizacional a través del emprendimiento, la innovación y la adaptación. En la consecución de nuevas oportunidades que le permitan mediante la adaptación, sobrevivir en entornos cambiantes y competitivos, ofreciendo soluciones en base a la experiencia del emprendedor como agente evolutivo.

El segundo supuesto específico establece que: Indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento participan positivamente en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.

Contrastando este supuesto dentro del marco teórico de las Capacidades Dinámicas pues en la conceptualización de esta teoría Leonard y Rodríguez (2020), exponen que las capacidades organizacionales evolucionan mediante el aprendizaje, ligando la acción con el desempeño para crear nuevas capacidades las cuales se convertirán en ventajas competitivas. Y la teoría de VCS, pues de acuerdo con Hernández et al. (2008), el éxito de la empresa reside en su interior, en los recursos y capacidades que posee para competir añadiendo el concepto de capital humano como parte de los recursos y capacidades más importantes e inimitables en la organización que potencializan su competitividad mediante el conocimiento adquirido.

El supuesto general establece que: Las estrategias directivas influyen positivamente en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.

Contrastando este supuesto con la teoría de la Ventaja Competitiva propuesta por Porter (1987-1990), donde la estrategia empresarial se integra a la competitividad dentro del concepto de ventaja competitiva. Partiendo de la premisa de que la organización debe desarrollar un proceso estratégico definido que le permita sobresalir en el mercado, en donde la ventaja competitiva surge de un conjunto de factores y actividades que intervienen en el diseño estratégico y potencializan la competitividad. Porter argumenta que cada una de las actividades contribuyen al valor total que la organización ofrece por lo que deben estar alineadas a la estrategia general y así crear una posición defendible en el mercado. Al analizar y mejorar continuamente estas actividades le permite a la empresa competir exitosamente en mercados altamente competitivos.

En conclusión, todos los supuestos propuestos han sido aceptados indicando que las estrategias directivas influyen positivamente en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass. En donde factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas intervienen de manera positiva en las estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass. Así como indicadores de

rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento participan positivamente en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass.

5.2 Conclusiones y aportaciones.

La presente investigación se centró en examinar la influencia de las estrategias directivas en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass. El estudio ha logrado cumplir con su objetivo general proporcionando una visión integral de aquellos factores que intervienen en las estrategias directivas y a su vez examinar cómo éstas influyen en la competitividad organizacional, identificando la participación de indicadores valiosos para el análisis competitivo organizacional.

Concluyendo mediante el análisis cualitativo, que las estrategias directivas proporcionan una plataforma sólida para la toma de decisiones alineando las actividades de la organización con sus objetivos estratégicos. Esto asegura que los esfuerzos estén enfocados en áreas que maximicen la competitividad. La organización en el diseño estratégico se anticipa y responde a los cambios y a las nuevas oportunidades para mantenerse competitiva. La organización cuenta con un equipo de trabajo motivado en donde las estrategias directivas facilitan la gestión y el intercambio de conocimiento ayuda a la organización a construir y mantener una ventaja competitiva sostenible, diferenciándose de sus competidores de manera significativa y duradera.

Como se ha argumentado en esta investigación, el sistema global actual obliga a las empresas a operar en entornos altamente competitivos, en donde las estrategias directivas son clave para generar ventajas competitivas y sobrevivir a mercados exigentes en economías cada vez más abiertas e integradas. Es así como las estrategias directivas por medio del incremento de la profesionalización, innovación, la calidad y desarrollo de habilidades directivas facilitan la gestión y el intercambio de conocimiento dentro de la organización, guiándola hacia la creación de ventajas competitivas sostenibles que aseguren el éxito empresarial.

Las estrategias directivas implementadas por personas que cuentan con las habilidades directivas necesarias pueden mantener un equipo de trabajo donde sus

colaboradores están preparados y motivados, así como ayudan a la organización a construir y mantener una ventaja competitiva sostenible en donde sus directivos forman parte del capital más importante dentro de la organización desempeñando roles cruciales que van más allá de la simple gestión, su experiencia y visión permiten identificar y aprovechar oportunidades, así como navegar desafíos complejos, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

Considerando del primer objetivo específico: Examinar la intervención de factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas en las estrategias directivas de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass. Mediante el análisis cualitativo se ha logrado examinar cómo factores de profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas intervienen de manera significativa y positiva en las estrategias directivas. Concluyendo que estos factores fortalecen las estrategias directivas al proporcionar competencia y conocimientos, mejoran la reputación empresarial y satisfacción del cliente, fomentan la diferenciación y adaptabilidad, y consolidan un liderazgo efectivo y una gestión óptima de recursos. Todo esto contribuye a la implementación de estrategias significativamente efectivas que tienen una influencia positiva en la competitividad organizacional.

Las estrategias directivas fomentan una cultura organizacional en donde la profesionalización, la calidad, la innovación y las habilidades directivas les permite anticipar y responder de manera efectiva a los cambios del mercado, generando en la organización mayor adaptabilidad y nuevas oportunidades para mantenerse competitivo. Es mediante estos factores que se puede gestionar un adecuado diseño estratégico en donde la organización puede optimizar el uso de sus recursos asegurando la eficiencia, eficacia y efectividad para alcanzar los objetivos estratégicos y mejorar la competitividad. Las estrategias directivas influyen en la competitividad organizacional cuando se promueve la implementación de mejora continua en cada uno de los procesos lo que permite a la organización incrementar su rentabilidad, productividad, participación de mercado y gestión del conocimiento, componentes esenciales para mantenerse competitivo.

En cuanto a la profesionalización, como primer factor que interviene en las estrategias directivas, garantiza que los directivos y colaboradores cuenten con el conocimiento y las

competencias necesarias para tomar decisiones informadas y efectivas en la labor empresarial, implementando mejores prácticas y estándares que aumentan la eficiencia organizacional. También por medio de la profesionalización se logra estandarizar procesos que aseguran la identificación y corrección de errores, ayuda a prever resultados y lograr estabilidad en la operatividad organizacional.

Ahora bien, la calidad como segundo factor que interviene en las estrategias directivas promueve que la organización mantenga estándares elevados en los productos y/o servicios ofrecidos, permitiendo que cada interacción con el cliente cumpla o exceda sus expectativas, esto resulta en alta satisfacción del cliente, lo cual es fundamental para su retención y fidelización. La confianza, en este contexto, se convierte en un pilar fundamental, fortaleciendo las relaciones no solo con los clientes, sino también con los colaboradores y proveedores.

Internamente, la calidad impulsa la eficiencia operativa al optimizar recursos y procesos, lo cual mejora la productividad y reduce costos operativos. Los colaboradores al estar en un entorno organizacional que valora y promueve la cultura de la calidad, desarrollan en consecuencia un sentido de orgullo y pertenencia, aumentando así su compromiso con la organización; por otra parte, los proveedores al ver a la organización como un socio que valora la calidad se inclinan a colaborar y mantener relaciones a largo plazo. Externamente al ofrecer productos o servicios de calidad, los clientes satisfechos son leales y se convierten en promotores, lo que amplía la cartera de clientes y en consecuencia fortalece la posición de la empresa en el mercado.

Como tercer factor que influye en las estrategias directivas, la innovación desempeña un papel crucial en la consolidación de la mejora continua, no solo impulsa la búsqueda constante de nuevas soluciones, sino que también permite a la organización mantenerse relevante y competitiva en un entorno dinámico y en constante cambio. Mediante la implementación de prácticas innovadoras, la organización puede diferenciarse de sus competidores y abre la puerta a nuevas oportunidades de crecimiento, al explorar nuevas tecnologías de información o producción, procesos, mercados y/o modelos de negocio, la organización puede expandir su alcance. La capacidad de innovar también permite adaptarse

rápida mente incluso mediante la propia experiencia, a las nuevas demandas, convirtiendo a la organización en una empresa resiliente y sostenible.

Las habilidades directivas como cuarto factor que interviene en las estrategias directivas son fundamentales para que los esfuerzos y recursos estén alineados con los objetivos estratégicos. Estas habilidades permiten capacitar y delegar responsabilidades de tal manera que los colaboradores crezcan y asuman roles diferentes o más importantes dentro de la organización. Alinean los esfuerzos y recursos organizacionales con los objetivos convirtiendo la visión organizacional en acción efectiva y eficiente. Fomentan un ambiente laboral colaborativo con la capacidad de ajustarse y responder a los cambios del mercado o circunstancias impredecibles.

Estos cuatro factores no solo actúan de manera positiva mediante su intervención a las estrategias directivas, sino que en consecuencia mejoran la capacidad de la organización para crear, alcanzar y mantener una ventaja competitiva sostenible en un entorno global cada vez más cerrado y rivalizante. Es así que la competitividad organizacional encuentra un mejor desempeño reflejado en indicadores de rentabilidad, productividad, gestión del conocimiento y en consecuencia permite una capacidad estructural enfocada de manera constante y permanente al crecimiento, desarrollo y potencialización de la participación de mercado.

Con respecto al segundo objetivo específico: Identificar la participación de indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento en la competitividad organizacional de la comercializadora sinaloense de aguacate Hass. Mediante el análisis cualitativo se ha logrado identificar que indicadores de rentabilidad, productividad, participación en el mercado y gestión del conocimiento participan significativa y positivamente en la competitividad organizacional, teniendo un impacto significativo en la organización.

Se concluye que estos indicadores son fundamentales para la competitividad organizacional porque aseguran la sostenibilidad financiera, eficiencia operativa, reconocimiento y posicionamiento empresarial y capacidad adaptarse a un entorno altamente competitivo. Estos factores juntos fortalecen la posición competitiva de la empresa y su capacidad para mantenerse exitosa en el mercado.

Ahora bien, la rentabilidad participa como indicador de la competitividad organizacional, desempeñando un papel muy importante en el éxito continuo y sostenible, ya que ha permitido a la organización no solo hacer frente a sus costos y generar beneficios económicos, sino que también proporciona los recursos necesarios que permiten reinvertir en innovación y expansión. Esta reinversión se traduce en crecimiento operacional significativo a lo largo del tiempo. Además, la rentabilidad permite que la organización realice reinversiones y crezca en infraestructura, implemente mejoras en la logística de distribución y expansión de operaciones, lo que robustece su capacidad para satisfacer la demanda de mercado de manera eficiente y efectiva.

La capacidad organizacional y las habilidades directivas de generar rentabilidad juegan un papel importante en atraer inversores interesados en financiar el crecimiento y la expansión organizacional. Estos recursos adicionales no solo respaldan las iniciativas de crecimiento, sino que contribuyen a la consolidación de la sostenibilidad en el largo plazo. La rentabilidad no solo refleja el éxito económico de la organización, sino que provee de una plataforma sólida para su desarrollo, pues al reinvertir en innovación y expansión, la organización certifica su capacidad para competir y mantener su posición como líder en el sector de mercado donde participa.

Ahora bien, considerando a la productividad como segundo indicador que participa en la competitividad organizacional, eficientiza la operatividad, pues concede que se produzca más como menos recursos lo que permite una mejora en la rentabilidad y fortalece la capacidad de la organización para que responda eficazmente a las demandas del mercado. En un entorno tan dinámico y competitivo, la productividad permite adaptarse rápidamente a los cambios y aprovechar las oportunidades emergentes con mayor agilidad. Implica la mejora en los procesos internos y la optimización de los recursos materiales y humanos con los que la organización dispone, pero al mismo tiempo el aprovechamiento de las oportunidades y la adaptabilidad lo que provoca que la organización actúe con efectividad.

Con respecto a la participación de mercado, considerado como el tercer indicador en la competitividad organizacional, es indispensable ya que un alto nivel de participación en el mercado permite que la organización sea más visible y reconocida en el mercado, lo que genera una percepción positiva entre los consumidores, proveedores y competencia. Este

reconocimiento refuerza la imagen de la empresa, aumenta la confianza y lealtad hacia los productos y servicios, creando plataformas que potencializan aún más su participación en el mercado. En consecuencia, la participación de mercado está relacionada intrínsecamente con la generación de estrategias enfocadas al esfuerzo por satisfacer de manera efectiva las necesidades y expectativas de sus clientes.

Esta satisfacción se convierte en mayor posicionamiento respecto a la competencia, como consecuencia de la difusión y recomendación de clientes satisfechos, lo que a su vez atrae a nuevos clientes y se traduce en un ciclo positivo que refuerza la posición competitiva de la organización. También propicia mayor poder de negociación con proveedores y distribuidores, y en consecuencia la optimización de recursos financieros, creando ventajas competitivas que potencializan a la organización a ser efectiva con una capacidad de respuesta, consolidación empresarial y de liderazgo respecto a los competidores y la capacidad de adaptación al entorno global cambiante y competitivo.

El cuarto indicador que participa en la competitividad organizacional es la gestión del conocimiento, una adecuada gestión del conocimiento fomenta la capacitación continua, provee a la organización de más y mejores herramientas profesionalizantes y de habilidades para la adecuada toma de decisiones, ayuda a retener el capital humano maximizando su potencial y generando a través de esto una ventaja competitiva sostenible. Lo que refuerza la capacidad organizacional para adquirir, aplicar, convertir y proteger el conocimiento y habilidades adquiridas para construir una base robusta de profesionalización y habilidades directivas que le permitan a la organización adaptarse y competir eficazmente en su entorno competitivo, asegurando su liderazgo y éxito en el mercado.

La participación de estos cuatro indicadores en la competitividad organizacional determina la comprensión del desempeño integral de una organización y su capacidad para mantenerse bien posicionada en un mercado competitivo. Su identificación y análisis permiten conocer la salud empresarial e identificar áreas de oportunidad para la optimización en procesos y/o recursos, la capacidad de atraer y retener consumidores y en consecuencia la maximización de beneficios. La combinación de estos indicadores y la experiencia directiva empresarial, otorgan una visión de prevención de cambios y robustecen a la organización para hacer frente ante las posibles amenazas que puedan surgir en su entorno.

A la luz de esta investigación se examina que las estrategias directivas influyen positivamente en la competitividad de una comercializadora sinaloense de aguacate Hass. Se verifica la intervención de factores como la profesionalización, calidad, innovación y habilidades directivas en las estrategias directivas y su influencia en la competitividad organizacional, identificando en la competitividad organizacional la participación de indicadores de rentabilidad, productividad, participación de mercado y gestión del conocimiento. Estos factores e indicadores no están limitados a conceptos abstractos, sino que son ideas, acciones y actitudes de personas reales, que día con día construyen una organización más robusta, adaptable y competitiva; gracias a estas personas las estrategias directivas cobran vida por medio de la experiencia permitiendo que la empresa no solo sobreviva, sino que prospere en un entorno altamente competitivo.

Esta investigación ofrece insights prácticos y teóricos significativos, los cuales establecen una base sólida para futuras investigaciones cuya intención sea explorar más sobre las estrategias directivas y su influencia en la competitividad organizacional. La visión integral y amplitud de la revisión de literatura de esta investigación proporciona un marco teórico sólido para investigaciones futuras, mientras que el diseño metodológico asegura la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos. Además, los instrumentos diseñados pueden tener aplicabilidad en diversos contextos empresariales, contribuyendo así al avance del conocimiento en la misma línea de investigación y al análisis empresarial.

5.3 Recomendaciones y futuras líneas de investigación

Con base en los hallazgos de esta investigación sobre el estudio de las estrategias directivas y su influencia en la competitividad organizacional mediante un estudio de caso a una comercializadora sinaloense de aguacate Hass, a continuación, se presentan algunas recomendaciones.

5.3.1 *Para Aguacates Hass “La Herradura” (comercializadora sinaloense de aguacate Hass).*

Los resultados de esta investigación demuestran que es una empresa con fortaleza financiera, también ha logrado ventajas competitivas importantes en un ambiente creciente, estable y de reconocimiento en el mercado. Sin embargo, a pesar de que la organización tiene un enfoque

empírico en estas áreas, hay un reconocimiento de que la falta de documentación y formalización de los procesos limita el desarrollo de la organización. La experiencia ha sido un factor clave en el éxito de la organización, tanto en la calidad del producto como en la relación con los clientes y proveedores. No obstante, su enfoque empírico podría limitar la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios más rápidos en el mercado.

Por lo que se recomienda encaminar el curso estratégico empresarial hacia las siguientes líneas de acción:

- Formular, esquematizar y formalizar un sistema de procesos mediante la reingeniería administrativa.
- Formular, documentar y formalizar un plan estratégico de acción integral referente a la gestión del conocimiento e innovación para que sus efectos en la competitividad y productividad sean más evidentes y sostenibles.
- Desarrollar un sistema de indicadores más formalizado, introduciendo métricas específicas de rentabilidad, productividad, participación de mercado y gestión del conocimiento vinculado a la calidad.
- Potencializar las habilidades directivas y el perfil profesional directivo, mediante la capacitación de sus líderes en enfoques más esquematizados para la toma de decisiones estratégicas y la vinculación de su impacto con áreas como innovación y participación de mercado.

Esto implicará desafíos, romperá paradigmas y sobre todo requerirá un esfuerzo conjunto. Sin embargo, estas estrategias directivas bien definidas y sustentadas se convertirán en el eje estructural que definirá y potencializará la competitividad organizacional a niveles superiores.

5.3.2 A la academia.

Continuar con este tipo de programas de posgrados reconocidos por el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnología (CONAHCYT), para que el Plan de Desarrollo Institucional se siga fortaleciendo y de esta manera más personas puedan beneficiarse del compromiso por la excelencia académica.

Continuar con la unión académica y empresarial a través de la investigación, ya que permite la generación e intercambio de conocimientos entre estos actores que pueden ser aplicados al ámbito empresarial y a su vez enriquecen el ámbito académico, además de que al combinar las perspectivas teóricas con las perspectivas y desafíos empresariales, se desarrollan nuevas soluciones sostenibles, se forma y/o fortalece la gestión y dirección empresarial y en consecuencia se impulsa el crecimiento y desarrollo económico promoviendo prácticas empresariales responsables, éticas y adaptables al entorno global y competitivo.

5.3.3 Recomendaciones para futuras líneas de investigación

Se recomienda a futuras investigaciones ampliar la muestra para obtener resultados desde una óptica cuantitativa y a su vez más generalizables, permitiendo una visión más amplia y robusta sobre el tema desarrollado en esta investigación, lo cual facilitaría la extrapolación de conclusiones a contextos más amplios y variados dentro del campo de estudio.

Referencias

- Abu-Bakar, A. H., Yusof, M. N., Tufail, M. A., & Virgiyanti, W. (2016). Effect of knowledge management on growth performance in construction industry. *Management Decision*, 54(3), 735-749.
- Aburto, P. H., & Joel, B. V. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*(51), 41-59.
- Acosta, M. M. (1999). *Factores financieros internos y competitividad empresarial*. Universidad de la Laguna: Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Retrieved from <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/10039/cs60.pdf?sequence=1>
- Adamkiewicz-Drwiłło, H. (2002). *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*. Warszawa: PWN.
- Aguilar, A. M. (2005). *La competitividad de la industria textil en México en un contexto de globalización. Tesis*. Puebla: BUAP Economía.
- Ajitabh, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45-61.
- Ali, N., Allan, M., & Azzam, Z. (2020). The impact of total quality management (TQM) dimensions on achieving competitive advantage: managerial perspective of the quality department staff at five-star hotels. Case of Jordan. *Int. J. Sci. Technol. Res*, 9(2), 2578-2587.
- Altomonte, C., Aquilante, T., & Ottaviano, G. (2012). *The Triggers of Competitiveness. The EFIGE Cross-Country Report*. Brussels.: The Bruegel Blueprint Series, Bruegel.
- Andrekowisk, F. F. (2010). *Um estudo sobre a Teoria do Comércio Internacional de Linder*. Retrieved from https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12240/4/2010_FranciscoFerdinandoAndrekowiskFilho.pdf
- Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. R.D. Irwin, Homewood III.

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Harmondsworth.: McGraw Hill.
- Argote, L. (2012). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Springer.
- Arvaez, M., & Fernández, G. (2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. *Revista Venezolana de Gerencia [online]*, 13(14), 233-243. Retrieved from http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000200005
- Asuad, N. (2012). Concentración económica espacial: Un enfoque de dimensión espacial de la economía. Región megalopolitana 1975-2003. *Análisis espacial y regional: crecimiento, concentración, desarrollo y espacial*, 237-276.
- Ávila, A. J., Suarez, A. K., Pacheco-Martínez, Z. K., Gonzaga, J. A., Calderón, J. E., & Suárez, C. E. (2019). Diseños de investigación. *ducación y salud boletín científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 8(15), 119-122.
- Azua, J., & Andersen, A. (2000). *Alianza coopetitiva para la nueva economía: empresas, gobiernos y regiones innovadoras*. Madrid: McGraw Hill.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17:99. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. . Pearson.
- Belloso-Araujo, L., Fernández-Fernández, N., & Álvarez-Machado, D. (2021). Rentabilidad en las empresas de construcción y montaje. *IPSA Scientia, revista científica multidisciplinaria*, 6(1), 81-99.
- Benavides, V. S., Parada, G. A., & Muñoz, L. J. (2004). El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial. *Economía y Sociedad*(24), 119-137.

- Besse, J. (1999). El diseño de la investigación como significativo: exploraciones sobre el sentido. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona*(138).
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*. Estados Unidos: Conecta.
- Bueno, E. (1991). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Pirámide 3º edic.
- Calduch, C. R. (2005, 12 09). *Curso de Comercio Internacional*. Retrieved from Universidad Complutense de Madrid: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/835-2018-03-01-Apuntes%20Comercio%20Internacional.pdf>
- Cano- Flores, M., Olivera, D., Balderrábano, J., & Pérez, G. (2013). Rentabilidad y competitividad en la PYME. *Ciencia administrativa*, 2, 80-86.
- Cano-Flores, M., Olivera-Gómez, D., & Balderrabano-Briones, J. P.-C. (2013). Rentabilidad y Competitividad en la PYME. *Ciencia Administrativa*(2), 80-86.
- Carrillo, F. A. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 88-105.
- Castán, Y. (2014). Introducción al método científico y sus etapas. *Metodología en Salud Pública España*, 6(3), 014.
- Castro, M. E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista De Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276. doi:<https://doi.org/10.15517/rce.v28i1.7073>
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*. (3º Edición ed.). Buenos Aires.
- CEPAL. (2017, Octubre 10). *Terminos de Intercambio- Raúl Prebisch y los desafíos del Siglo XXI* . Retrieved from CEPAL Naciones Unidas: https://biblioguias.cepal.org/ld.php?content_id=31872193
- CEPYME. (2021, 03 29). <https://cepymenews.es/>. Retrieved from <https://cepymenews.es/participacion-mercado-como-se-calcula>

- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass: The MIT Press.
- Chao-Hung, W., & Li-Chang, H. (2010). The Influence of Dynamic Capability on Performance in the High Technology Industry: The Moderating Roles of Governance and Competitive Posture. *African Journal of Business Management*, 4(5), 562–577.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación Educativa* (3° ed. ed.). Maracaibo: La Columba.
- CODESIN. (2021, Noviembre 17). *CODESIN NOTICIAS*. Retrieved from <https://codesin.mx/noticias/crean-codesin-y-ciidir-ipn-manual-para-el-establecimiento-del-cultivo-del-aguacate-en-la-region-centro-norte-de-sinaloa>
- CODESIN. (2022, noviembre 01). *Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAE), segundo trimestre 2022*. Retrieved from <https://sinaloaennumeros.codesin.mx/indicador-trimestral-de-la-actividad-economica-estatal-itae-segundo-trimestre-2022/>
- CODESIN. (2023). *Sinaloa en Números. Estimación del Producto Interno Bruto en Sinaloa por Municipio y Región 2021*. Retrieved from <https://sinaloaennumeros.codesin.mx/estimacion-del-producto-interno-bruto-en-sinaloa-por-municipio-y-region-2021/>
- Collins, N. V. (2017). *Competitividad Sostenible: Una herramienta clave en la gestión administrativa*. Universidad Estatal Península de Santa Elena: Grupo Compás. Retrieved from http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/22/1/Collins%20Libro_competitividad_sostenible_.pdf
- Cordero, B. A. (2011). Formulación estratégica: Caso: empresas del sector alimentos y bebidas del estado Carabobo. *ournal of Economics, Finance and Administrative Science [online]*, 16(30), 63-82. Retrieved from http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-18862011000100006&lng=es&nrm=iso

- Crespo, R. (2000). The Epistemological Status of Managerial Knowledge and the Case Method. *En Second ISBEE World Congress "The Ethical Challenges of of Globalization", Proceedings Latin America*, 210-8.
- Danvila-del Valle, I. y.-C. (2007). Capital humano y ventaja competitiva sostenible: un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales. *EsicMarket*, 128, 145-187.
- De la Lama Zubirán, P., De la Lama Zubirán, M. A., & De la Lama García, A. (2022). Los instrumentos de la investigación científica. *Horizonte de la Ciencia*, 12(22), 189-202.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica*. España: McGraw Hill.
- Díaz, C. R. (2021). El mercado mundial de aguacate: 60 años del liderazgo de México y su impacto en la próxima década. *The Anáhuac Journal*, 21(2), 12-49. Retrieved from <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2021v21n2.01>
- Díaz, D. E., Alvarez, B. M., & Natalia, O. M. (2020). Competitividad Regional y Desarrollo Económico: Una breve revisión de la literatura moderna. *Revista de Economía Política de Buenos Aires*, 14(20), 109-153.
- Dini, M., Stumpo, G., & (coords.). (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* (Vol. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1)). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Distanont, A., & y Khongmalai, O. (2020). The Role of Innovation in Creating a Competitive Advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 15-21. doi:<https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

- Escartín, G. E. (2011, 01 24). *Historia del Pensamiento Económico Tema 6: El mercantilismo*. Retrieved from Universidad de Sevilla: https://personal.us.es/escartin/El_Mercantilismo%20I.pdf
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36.
- Estrada Rivera, M. d. (2019). *TFM: La Política Agraria Mexicana y el Cultivo del Aguacate*. Valladolid: Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Retrieved from <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/40049>
- Fajardo, M. Y., Medina, Y. C., & Vargas, G. F. (2019). Gerencia de la competitividad e innovación para el mejoramiento continuo en las Pymes de Florencia-Caquetá. *In Vestigium Ire*, 13(1), 22-40.
- Flejterski, S. (1984). Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej. *Gospodarka Planowa*, 9, 390-394.
- Fletcher, D. (2002). A network perspective of cultural organising and “professional management” in the small, family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 400-415.
- Fong-Reynoso, C., Flores, V. K., & Cardoza, C. L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440. doi: <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- Fonseca, G. (2013). Teoría de la internalización y de los negocios internacionales: una visión desde la organización. *Inquietud Empresarial*, 49-62.
- Gareche, M., Hosseini, S. M., & Taheri, M. (2019). A Comprehensive Literature Review in Competitive Advantages of Businesses. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 8(3), 223-240.
- Garrido, S. (2003). *Dirección Estratégica*. España: McGraw-Hill.
- Gee, S. (1981). *Technology Transfer, Innovation & International Competitiveness*. New York: Wiley&Sons.

- Gil, L. F. (2010). Fase preliminar de un Proyecto de Investigación. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 3(1), 46-50.
- Gitman, L. (1997). *Fundamentos de administración financiera*. México: Editorial OUP Harla México, S.A.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: Anorganizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18, 185-214.
- González, B. R. (2011, 02). Diferentes teorías del comercio internacional. *ICE: Revista de economía*, 858, 103-118. Retrieved from <http://vonhumboldt.org/paper/Blanco%20-%20resumen%20teorias%20comercio%20internacional.pdf>
- González, V., López, V., & L., M. (2019). Competitividad turística, análisis de validez y factorial de un instrumento, caso San Felipe, Baja California. *Economía Sociedad y Territorio XIX*, 305-338.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Wiley.
- Hagedoorn, J. (1996). Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited. *Industrial and corporate change*, 5(3), 883-896.
- Haugenauer, L. K. (1996). El desafío competitivo para la industria brasileña. *Revista de la CEPAL*, 146.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Hernández, C. A. (2017, Marzo). *Factores Organizacionales Asociados al Sentido de Competitividad en la Microempresa Comercial Chetumaleña: Estudio de Caso - Tesis*. Retrieved from Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa: https://bindani.izt.uam.mx/concern/parent/gt54kn01b/file_sets/0p0966899
- Hernández, G. J., Domínguez, H. M., & de Ita, C. D. (2008). Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México. *Pensamiento & Gestión(25)*, 161-177.

- Hernández, M. J., & Estay, R. J. (2018). Determinantes de la Inversión Extranjera Directa en México, 2005-2012. *Ensayos de Economía*, 28(53), 65-91.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6° ed. ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Herrero-Martín, J., & Pinedo del Campo, J. I. (2005). Pensamiento Estratégico, Teoría de Juegos y Comportamiento Humano. *Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación*(6), 37-67.
- Hitt, M. A. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos* (7 ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. . Cengage Learning.
- IMCO. (2021, febrero 17). *PYMES de la informalidad a la competitividad*. Retrieved from <https://imco.org.mx/pymes-de-la-informalidad-a-la-competitividad/>
- IMCO. (2022, septiembre 14). Índice de Competitividad Internacional 2022. Retrieved from <https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/09/Boletin-CI-2022.pdf>
- IMCO. (2022, diciembre 13). Índice de Competitividad Urbana 2022. p. 3. Retrieved from https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/12/Competitividad-Urbana-2022_Boletin.pdf
- INEGI. (2019). *Censo Económico*. Retrieved from <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- INEGI. (2021, diciembre 21). Resultados del Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2021. *COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 790/21*, pp. 1-16. Retrieved from <http://www.inegi.org.mx/programas/edn/2021>
- ISO, S. C. (2015). *Norma Internacional ISO 9000* (Cuarta ed.). Ginebra, Suiza.
- Ivancebich, J. y. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad*. (2 da. ed.). España: McGraw-Hill.

- Kalkbrenner, M. T. (2021, 01 26). A Practical Guide to Instrument Development and Score Validation in the Social Sciences: The Measure Approach. *Practical Assessment, Research and Evaluation.*, 1-18.
- Kotler, P. (2021). *Dirección de Mercadotecnia* (Octava ed.). Northwestern University: Pearson Educación.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción. Universidad del Zulia*, 24(55), 47-68.
- Landau, R. (1991). How competitiveness can be achieved: fostering economic growth and productivity. *Technology & Economics (National Academy of Engineering)*.
- Lawshe, C. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Leech, N., & Onwuegbuzie, A. (2009). A Typology of Mixed Methods Research Designs. *Qual Quant*, 265-275. doi:<https://doi.org/10.1007/s11135-007-9105-3>
- Leonard, Y. G., & Rodríguez, R. A. (2020). La teoría de los recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación empresarial. *Revista Científica Ecociencia*, 7, 1-15. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.70.304>
- Lev, B., & Radhakrishnan, S. (2005). *The Valuation of Organization Capital. In Measuring Capital in the New Economy*. University of Chicago Press. .
- López, E. (1999). *El concepto de competitividad en el posicionamiento tecnológico*. México: Editorial UNAM.
- López, S. y. (2009). Estrategia y decisiones financieras: factores de competitividad empresarial. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 3(1). Retrieved from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/lscs12.htm>

- Luna, X. A., Castillo, V. R., & Aracely, R. E. (2018). La profesionalización como factor determinante para al continuidad de las empresas familiares de nueva creación en México. *Revista Científica Administrativa*, 62-74.
- Martínez, M., & March, T. (2015). Caracterización de la validez y confiabilidad en el constructo metodológico de la investigación social. *REDHECS*, 20(10), 107-127.
- Martínez, R. (2011). Modelos para la implementación de la gestión de la calidad total en las Pymes Latinoamericanas. *Gestión y Gerencia*, 5(1), 68-86.
- Maya Carrillo, M., Pila Jaramillo, B., & Ramos Ramos, V. (2022). Relación entre innovación y competitividad de los emprendimientos del sector no financiero de la economía popular y solidaria. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*, 11, 89-117.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- Miranda, T. J. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones. *Investigación administrativa*, 44(116). Retrieved from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782015000200005&lng=es&nrm=iso
- Monje, Á. C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía Didáctica*. Neiva, Colombia: Programa de Comunicación Social y Periodismo, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad Sur Colombiana.
- Montoya-Restrepo, I. (2010). *Una contribución a la comprensión de las estrategias deliberadas y emergentes de las organizaciones, desde una perspectiva evolutiva. Trabajo de Grado*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Moreno, M. R. (2012). Competitividad: causas y efectos del comercio internacional-La performance argentina. *Trabajos Docentes- Facultad de Ciencias Económicas*.
- Morrisey, G. (1997). *Pensamiento Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Muller, G. (1992). *Transformaciones productivas y competitivas*. San José de Costa Rica: Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura.
- Nápoles, P. R. (2020). El teorema Heckscher-Ohlin y la economía mexicana. Una visión crítica de la economía neoliberal. *EL TRIMESTRE ECONÓMICO*, 87(345), 99-131. doi:10.20430/ete.v87i345.929
- Navarro Silva, O., Ferrer Reyes, W., & Burgos Bencomo, O. (2018). La calidad como factor estratégico en el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 171-174.
- Navarro, F., Almaguer, R., Moreno, F., & Hernández, N. P. (2020). Estrategias comunicacionales en el sector turismo. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 77-90. doi:https://doi.org/10.31876/rsc.v26i1.31312
- Nayak, D., & Choudhury, R. (2014, March). *A Selective Review of Foreign Direct Investment Theories*. Bangkok, ESCAP.: ARTNeT Working Paper Series .
- Neill, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala-Ecuador: UTMACH.
- Neill, D., & Cortez-Suárez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Universidad Técnica de Machala, Ecuador.: UTMACH.
- Nguyen Thi, U., Hoang Van, M., Do Thi, B., Nguyen Phuong, L., & Duong Phuong, L. (2022). New realities: a literature review and reality of innovation practices and sustainable competitive advantage of young firms in Vietnam. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(4), 413-420.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Ohmae, K. (2004). *"La Mente Del Estratega"*. México: McGraw-Hill /Interamericana de México, S. A. .
- Onwuegbuzie, A. J., Johnson, R. B., & K.M., C. (2009). Onwuegbuzie, A. J., JohnsonCall for mixed analysis: A philosophical framework for combining qualitative and

- quantitative approaches. *International journal of multiple research approaches*, 3(2), 114-139.
- Ortiz, F. (1991). *Metodología para el análisis de la competitividad internacional de la competitividad Internacional de la Empresa*. (5 ed.). México: Centro de Estudios al Comercio Exterior, Bancomext.
- Oster, S. (1990). *Modern Competitive Analysis*, . Oxford: University Press.
- Páez, P. N., Jiménez, W. G., & Buitrago, J. D. (2021). Las teorías de la competitividad: una síntesis. *Revista Republicana*, 31, 119-144.
- Palmett, U. A. (2020). Métodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica. *Tevista Crítica Transdisciplinar*, 3(1), 36-42.
- Pavón, J., & Goodman, R. (1981). *Proyecto MODELTEC, La planificación del desarrollo tecnológico*. Madrid: CDTI-CSIC.
- Pérez-Serrano. (1994). *Investigacion cualitativa: retos e interrogantes. Dos: tecnicas y analisis de datos*. La Muralla.
- Peris-Ortiz, M., Rueda Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). Matriz de Crecimiento Empresarial. *Universitat Politècnica de València*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10251/31220>
- Perrone, E. (2021). *Perfil de las empresas familiares: Un enfoque sobre su profesionalización y financiamiento*. Tesis de Licenciatura. Retrieved from <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/21425>
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 179-191. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. . HarperBusiness.
- Porter, M. (1980). *Competitive Estrategy*. New York: Free Press.

- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: CECSA.
- Porter, M. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva de las naciones*. Business Review.
- Porter, M. K. (2006). The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness. *Index Global Competitiveness Report*, 51-81.
- Posada, G. G. (2010, 08 19). *Competitividad y productividad en la industria colombiana. Basado en la teoría de Michael Porter*. Retrieved from gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/competitividad-y-productividad-industria-colombiana/>
- Prokopenko. (1989). *La Gestión de la Productividad, Manual Práctico*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- RAE. (2014, Octubre). *Diccionario de la lengua española*. Retrieved from Real Academia Española: <https://dle.rae.es/>
- Ramírez, P. D., & Cabello, G. M. (1997). *Empresas Competitivas, Una estrategia de cambio para el éxito*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Rendón, O. H. (2001). La Matriz de Congruencia: Una Herramienta para realizar Investigaciones Sociales. *Economía y Sociedad*, 6(10), 311-316.
- Reyes, I. (2021, Noviembre 17). Asoma el aguacate como cultivo alternativo y rentable para Sinaloa. *NOROESTE*. Retrieved from <https://www.noroeste.com.mx/norte/asoma-el-aguacate-como-cultivo-alternativo-y-rentable-para-sinaloa-LC1602159>
- RICYT. (2001). *Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe. Manual de Bogotá*. Bogotá: RICYT.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82, 179-200. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodríguez, M. C. (2009). *Diccionario de economía, etimológico, conceptual y procedimental*. Retrieved from <https://www.eumed.net/diccionario/dee/dee.pdf>

- Rojas, D. R. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30-37.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista espacios*, 39(06), 11.
- Rojas, R. (1992). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Trillas.
- Roldán, P. N. (2016, 12 02). *Economipedia.com*. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Román, M. O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36.
- Romero, D., Sánchez, S., & Rincón, Y. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465-475.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2008). Recursos Estratégicos en las PYMES. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103-126.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar. *Visión de futuro*, 15(1). Retrieved from http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000100001&lng=es&tlng=es.
- Rumelt, R. (2022). *The crux: How leaders become strategists*. New York: PublicAffairs Hachette Book Group.
- Saavedra, G. M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*(33), 93-124.
- Saavedra, G. M., Camarena, A. M., & Tapia, S. B. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 551-575.
- Saavedra-García, M. L. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 551-575.

- SAGARPA. (2017). *Planeación Agrícola Nacional 2017-2030*. Retrieved from <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/257067/Potencial-Aguacate.pdf>
- Salamanca, P. I., Gutiérrez, J. S., & Uribe, E. G. (2015). Efectos de las Estrategias de la Gestión del Conocimiento en la Competitividad de las PYMES. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 1728-1749.
- Sales, R. &. (2008). Innovando la innovación. *Boletín económico de ICE*, 27-27.
- Sánchez, P. S., & Herrera, A. M. (2016). Los Recursos Humanos bajo el Enfoque de la Teoría de Recursos Humanos y Capacidades. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 24(2), 133-146.
- Schumacher, R. (2012). Adam Smiths Theory of Absolute Advantage and the Use of Doxography in the History of Economics. *Erasmus Journal for Philosophy and Economics*, 5(2), 58-80. Retrieved from <https://doi.org/10.23941/ejpe.v5i2.105> [Links]
- SENASICA. (2021, octubre 29). *Empacadoras Directorio Fitosanitario*. Retrieved from Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria. Gobierno de México: <https://www.gob.mx/senasica/documentos/empacadoras-directorio-fitosanitario>
- SIAP. (2020). *Anuario Estadístico de la Producción Agrícola*. Retrieved from Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. Gobierno de México.: <https://nube.siap.gob.mx/cierreagricola/>
- SIAP. (2021). *Panorama Agroalimentario 2021*. Retrieved from https://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2021/Panorama-Agroalimentario-2021
- SIAP, S. d. (2021). *Sinaloa Infografía Agroalimentaria 2021*. Retrieved from https://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2021/Sinaloa-Infografia-Agroalimentaria-2021
- Siudek, T., & Zawajska, A. (2014). Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Acta Scientiarum Polonorum*, 13(1), 91-108.

- SNIIM. (2022). *Anuarios Estadísticos de Mercados Nacionales 2020-2022*. Retrieved from Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados: <http://www.economia-sniim.gob.mx/nuevo/>
- Soledispa-Rodríguez, X. E., Pionce-Choez, J. M., & Sierra-González, M. C. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 280-294.
- Suárez-Núñez, T. (2002). *La Estrategia, la Tecnología y la Competitividad en la Pequeña Empresa Industrial Mexicana. Un estudio multicaso- Tesis*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación. Incluye evaluación y administración de proyectos*. México: Científica Editorial Limusa S. A.
- Tamayo, M. T. (2006). *El Proceso de la Investigación Científica* (4° ed. ed.). Ciudad de México: Limusa. Noriega Editores.
- Tarziján, M. J. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial* (5 ed.). Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Tenorio, V. A., & Martín, C. A. (2015). Un paseo por la historia de la Teoría de Juegos. *Boletín de Matemáticas*, 22(1), 77-95.
- Tristán, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición Instituto de Evaluación e Ingeniería Avanzada*, 1(6), 37-48.
- Tyson D'Andrea, L. (1992). *Who's Bashing Whom: Trade Conflict in High Technology Industries*. Washington, D.C.: Institute for International Economics.

- Useche, M., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, É. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. Universidad de la Guajira. Colombia: Gente Nueva.
- Vázquez, Á. G., Sánchez, G. J., González, U. E., & Mejía, T. J. (2014). Las operaciones y la gestión del conocimiento como fuentes. In S. G. J., *La competitividad y los factores* (pp. 39-57). Zapópan, Jalisco: Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Vazquez, M. J., Lahitte, H. B., & Tujague, M. P. (2010). El análisis descriptivo como recurso necesario en ciencias sociales y humanas. *Fundamentos en Humanidades*, 11(22), 103-116.
- WIPO. (2022, septiembre 29). *Índice Mundial de Innovación*. Retrieved from World International Property Organization: https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2022/article_0011.html
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. *Serie Documentos de Trabajo*.(296).
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4 ed., Vol. 5). USA: Sage.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

Anexo 1. Matriz de elaboración de instrumentos de investigación

Variable: Estrategias Directivas		
Indicador	Ítem	Instrumento / Ítems
Profesionalización	1. ¿Se tiene un esquema eficiente de reclutamiento y selección de personal para puestos administrativos y/o gerenciales?	Entrevista Semiestructurada/ EDE: 1-8
	2. ¿Se proporciona capacitación permanente a puestos gerenciales o encargados de cada unidad de negocio al menos una vez al año?	
	3. ¿Se proporciona capacitación para promoción de nuevos gerentes o encargados dentro de la organización al menos una vez al año?	
	4. ¿Existe una estructura organizativa bien esquematizada que permite una excelente comunicación interna y externa?	
	5. ¿Los ocupantes de puestos gerenciales o directivos de la organización están actualizados profesionalmente de acuerdo con su especialidad?	
	6. ¿Está en proceso de preparación el reemplazo para la dirección general?	
	7. ¿Se cuenta con una base de datos que nos proporciona información básica de todo el personal?	
	8. ¿Se tiene al día el manual de descripción de puestos y perfiles de puestos?	
Calidad	1. ¿La organización es reconocida porque cumple sus compromisos?	Entrevista Semiestructurada/ EDE: 9-18
	2. ¿Se tienen esquematizadas estrategias para obtener nuevos clientes?	
	3. ¿Se tienen esquematizadas estrategias para la mejora continua en cada uno de los procesos?	
	4. ¿La organización cuenta con una misión, visión y valores esquematizados y bien definidos?	
	5. ¿Se cuenta con un programa de planeación que involucra todas las áreas de la organización?	
	6. ¿Actualmente existe un proceso de seguimiento y control de objetivos organizacionales?	
	7. ¿Se puede calificar como óptima la logística de distribución del producto en cada una de las unidades de negocio?	
	8. ¿La organización maneja precios competitivos y su producto es de calidad?	

	<ol style="list-style-type: none"> 9. ¿Se tiene una estrategia bien definida para retener clientes clave? 10. ¿Existe un sistema de control de calidad interno que permite identificar errores en cada uno de los procesos organizativos y en el producto? 	
Innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se promueve y aplican recursos innovadores dentro de los procesos de gestión de la organización? 2. ¿Se cuentan con suficientes mecanismos de financiamiento para la innovación? 3. ¿Se trabaja constantemente en el desarrollo de nuevos servicios? 4. ¿Se mantiene una base estable de productos y/o mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y/o mercados? 5. ¿Se tiene un plan esquematizado de incremento de gastos para el crecimiento y nuevas inversiones? 6. ¿Se identifican y miden sistemáticamente aquellos procesos que generan valor a la organización? 7. ¿Se implementan instrumentos para conocer y se medir los procesos críticos que agregan valor a la organización? 8. ¿Continuamente se desarrollan nuevos manuales de procedimientos que optimizan la operación empresarial? 	Entrevista Semiestructurada/ EDE:19-26
Habilidades directivas	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Los ocupantes de puestos gerenciales o directivos de la organización proporcionan retroalimentación específica y tiene encuentros frecuentes y personales con sus trabajadores? 2. ¿Los ocupantes de puestos gerenciales o directivos de la organización ofrecen soluciones a la medida de las fortalezas de los trabajadores? 3. ¿Los ocupantes de puestos gerenciales o directivos de la organización dan a los trabajadores la oportunidad de afrontar problemas por sí mismos, pero se mantiene cerca para ofrecer asesoría? 4. ¿Los ocupantes de puestos gerenciales o directivos de la organización muestran interés, contribuyen al éxito y bienestar de los trabajadores y se esfuerza en conocerlos? 	Entrevista Semiestructurada/ EHD:1-10

5. ¿Los ocupantes de puestos gerenciales o directivos de la organización se enfocan en contribuir a que el equipo logre sus objetivos, priorizando el trabajo y eliminando obstáculos?
6. ¿Los ocupantes de puestos gerenciales o directivos de la organización escuchan y comparten información en tiempo y forma?
7. ¿Los ocupantes de puestos gerenciales o directivos de la organización tienen en cuenta los esfuerzos de los empleados, de manera que ellos sienten que su trabajo tiene efectos positivos en su desarrollo profesional y se reconoce este esfuerzo de alguna manera?
8. ¿Los ocupantes de puestos gerenciales o directivos de la organización dirigen al equipo de trabajadores, pero permiten que sus integrantes se involucren en el desarrollo de las actividades laborales que conducen al logro objetivos?
9. ¿Los ocupantes de puestos gerenciales o directivos de la organización cuentan con las habilidades técnicas que permiten asesorar al equipo?
10. ¿Se percibe un clima de cooperación y ayuda en la organización?

Variable: Competitividad Organizacional

Indicador	Ítem	Instrumento
Rentabilidad	1. ¿Se utilizan indicadores de manera sistemática para la evaluación de rentabilidad dentro de la organización y monitorear los procesos críticos de negocio donde se genera el dinero?	Entrevista Estructurada/ EDE: 27-30
	2. ¿Se utilizan mecanismos de manera sistemática para evaluar el cumplimiento de objetivos dentro de la organización?	
	3. ¿Existe un método sistemático y esquematizado para la determinación de precios de productos?	
	4. ¿Existe un método sistemático para la atracción de nuevos inversores en la empresa?	
Productividad	1. ¿La organización participa activa y continuamente en procesos de desarrollo planificados?	Entrevista Semiestructurada/ EDE:31-34
	2. ¿Se utilizan de manera sistemática indicadores del desempeño dentro de la organización?	

	<ol style="list-style-type: none"> 3. ¿Existen reconocimientos por el cumplimiento de metas hacia los colaboradores de la organización? 4. ¿Existen áreas en la organización donde se podría procesar más trabajos que los que regularmente se atienden? 	
Participación en el mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se considera a la organización como líder en el mercado? 2. ¿Se conoce el índice de participación de mercado que tiene la organización? 3. ¿Se identifica claramente quien es la competencia directa de la organización? 4. ¿Actualmente se tienen clientes en el extranjero? 5. ¿Se cuenta con un plan esquematizado de ventas a corto, mediano y largo plazo? 6. ¿Conoce a los clientes y están clasificados por su importancia en ventas y utilidades? 7. ¿La organización tiene una amplia cobertura geográfica? 8. ¿La empresa está preparada para exportar? 	Entrevista Semiestructurada/ EDE: 35-42
Gestión del conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En la organización se cuenta con un presupuesto anual de capacitación para la mejora continua? 2. ¿Cada área puede definir sus necesidades de capacitación y la organización proporciona la capacitación requerida al menos una vez al año? 3. ¿Se tienen procesos establecidos para aplicar conocimientos que permiten adaptarse rápidamente a los cambios? 4. ¿Existen estrategias definidas para que el equipo directivo conozca exactamente el rumbo que debe tener la organización? 5. ¿Se utiliza el conocimiento adquirido para identificar nuevas áreas de oportunidad u oportunidades? 6. ¿Se tienen procesos para adquirir conocimientos y utilizarlos en el desarrollo de nuevos servicios? 7. ¿Se tiene un esquema de evaluación de aplicación del conocimiento? 	Entrevista Semiestructurada/ EDE: 43-49

Notas: Elaboración propia (2024). La sigla CDE es Cuestionario Diagnóstico Empresarial, la sigla CRF es Cuestionario de Ratios Financieros de Rentabilidad y Productividad, la sigla CHD es Cuestionario de Habilidades Directivas.

Anexo 2. EHD



Universidad Autónoma de Sinaloa

Facultad De Contaduría y Administración /Coordinación General de Investigación y Posgrado
Maestría En Administración Estratégica Con Énfasis En Gestión Y Dirección Empresarial

Título de la investigación: Estrategias Directivas que Influyen en la Competitividad Organizacional: Estudio de Caso Comercializadora Sinaloense de Aguacate Hass.

Guía de Entrevista Semiestructurada de Habilidades Directivas

Empresa: _____ **Fecha:** _____

Cargo que desempeña: _____ **Antigüedad:** _____

Experiencia en el cargo: _____

Propósito: Examinar las habilidades directivas de la organización, con la finalidad de obtener un análisis.

Instrucciones: Contesta ampliamente cada una de las preguntas.

1. ¿Los dueños (directivos y/o gerentes) de la organización proporcionan retroalimentación específica y tiene encuentros frecuentes y personales con sus trabajadores?
2. ¿Los dueños (directivos y/o gerentes) de la organización ofrecen soluciones a la medida de las fortalezas de los trabajadores?
3. ¿Los dueños (directivos y/o gerentes) de la organización dan a los trabajadores la oportunidad de afrontar problemas por sí mismos, pero se mantiene cerca para ofrecer asesoría?
4. ¿Los dueños (directivos y/o gerentes) de la organización muestran interés, contribuyen al éxito y bienestar de los trabajadores y se esfuerza en conocerlos?
5. ¿Los dueños (directivos y/o gerentes) de la organización se enfocan en contribuir a que el equipo logre sus objetivos, priorizando el trabajo y eliminando obstáculos?
6. ¿Los dueños (directivos y/o gerentes) de la organización escuchan y comparten información en tiempo y forma?
7. ¿Los dueños (directivos y/o gerentes) de la organización tienen en cuenta los esfuerzos de los empleados, de manera que ellos sienten que su trabajo tiene efectos positivos en su desarrollo profesional y se reconoce este esfuerzo de alguna manera?
8. ¿Los dueños (directivos y/o gerentes) de la organización dirigen al equipo de trabajadores, pero permiten que sus integrantes se involucren en el desarrollo de las actividades laborales que conducen al logro objetivos?
9. ¿Los dueños (directivos y/o gerentes) de la organización cuentan con las habilidades técnicas que permiten asesorar al equipo?
10. ¿Se percibe un clima de cooperación y ayuda en la organización?

¡Muchas gracias por su tiempo al contestar!

Anexo 3. EDE



Universidad Autónoma de Sinaloa

Facultad De Contaduría y Administración /Coordinación General de Investigación y Posgrado
Maestría En Administración Estratégica Con Énfasis En Gestión Y Dirección Empresarial

Título de la investigación: Estrategias Directivas que Influyen en la Competitividad Organizacional: Estudio de Caso Comercializadora Sinaloense de Aguacate Hass.

Guía de Entrevista Semiestructurada de Diagnóstico Empresarial

Empresa: _____ **Fecha:** _____

Cargo que desempeña: _____ **Antigüedad:** _____

Experiencia en el cargo: _____

Propósito: Hacer un diagnóstico empresarial con el objetivo de examinar la influencia de las estrategias directivas en la competitividad organizacional.

Instrucciones: Contesta ampliamente cada una de las preguntas.

1. ¿Actualmente tiene un esquema escrito y documental de reclutamiento y selección de personal para puestos administrativos y/o gerenciales?
2. ¿Se proporciona capacitación permanente a puestos gerenciales o encargados de cada unidad de negocio?
3. ¿Se proporciona capacitación para promoción de nuevos gerentes o encargados dentro de la organización?
4. ¿Existe una estructura organizativa bien esquematizada que permite una excelente comunicación interna y externa?
5. ¿Los ocupantes de puestos gerenciales o directivos de la organización están actualizados profesionalmente de acuerdo con su especialidad?
6. ¿Está en proceso de preparación el reemplazo para la dirección general?
7. ¿Se cuenta con una base de datos que nos proporciona información básica de todo el personal?
8. ¿Se tiene al día el manual de descripción de puestos y perfiles de puestos?
9. ¿La organización es reconocida porque cumple sus compromisos?
10. ¿Se tienen esquematizadas estrategias para obtener nuevos clientes?
11. ¿Se tienen esquematizadas estrategias para la mejora continua en cada uno de los procesos?
12. ¿La organización cuenta con una misión, visión y valores esquematizados y bien definidos?
13. ¿Se cuenta con un programa de planeación que involucra todas las áreas de la organización?
14. ¿Actualmente existe un proceso de seguimiento y control de objetivos organizacionales?

15. ¿Se puede calificar como óptima la logística de distribución del producto en cada una de las unidades de negocio?
16. ¿La organización maneja precios competitivos y su producto es de calidad?
17. ¿Se tiene una estrategia bien definida para retener clientes clave?
18. ¿Existe un sistema de control de calidad interno que permite identificar errores en cada uno de los procesos organizativos y en el producto?
19. ¿Se promueve y aplican recursos innovadores dentro de los procesos de gestión de la organización?
20. ¿Se cuentan con suficientes mecanismos de financiamiento para la innovación?
21. ¿Se trabaja constantemente en el desarrollo de nuevos servicios?
22. ¿Se mantiene una base estable de productos y/o mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y/o mercados?
23. ¿Se tiene un plan esquematizado de incremento de gastos para el crecimiento y nuevas inversiones?
24. ¿Se identifican y miden sistemáticamente aquellos procesos que generan valor a la organización?
25. ¿Se implementan instrumentos para conocer y se medir los procesos críticos que agregan valor a la organización?
26. ¿Continuamente se desarrollan nuevos manuales de procedimientos que optimizan la operación empresarial?
27. ¿Se utilizan indicadores de manera sistemática para la evaluación de rentabilidad y monitorear los procesos críticos de negocio donde se genera el dinero dentro de la organización?
28. ¿Se utilizan mecanismos de manera sistemática para evaluar el cumplimiento de objetivos dentro de la organización?
29. ¿Existe un método sistemático y esquematizado para la determinación de precios de productos?
30. ¿Existe un método sistemático para la atracción de nuevos inversores en la empresa?
31. ¿La organización participa activa y continuamente en procesos de desarrollo planificados?
32. ¿Se utilizan de manera sistemática indicadores del desempeño dentro de la organización?
33. ¿Existen reconocimientos por el cumplimiento de metas hacia los colaboradores?
34. ¿Existen áreas en la organización donde se podría procesar más trabajos que los que regularmente se atienden?
35. ¿Se considera a la organización como líder en el mercado?
36. ¿Se conoce el índice de participación de mercado que tiene la organización?
37. ¿Se identifica claramente quien es la competencia directa de la organización?
38. ¿Actualmente se tienen clientes en el extranjero?
39. ¿Se cuenta con un plan esquematizado de ventas a corto, mediano y largo plazo?
40. ¿Conoce a los clientes y están clasificados por su importancia en ventas y utilidades?
41. ¿La organización tiene una amplia cobertura geográfica?
42. ¿La empresa está preparada para exportar?
43. ¿En la organización se cuenta con un presupuesto anual de capacitación para la mejora continua?

44. ¿Cada área puede definir sus necesidades de capacitación y la organización proporciona la capacitación requerida al menos una vez al año?
45. ¿Se tienen procesos establecidos para aplicar conocimientos que permiten adaptarse rápidamente a los cambios?
46. ¿Existen estrategias definidas para que el equipo directivo conozca exactamente el rumbo que debe tener la organización?
47. ¿Se utiliza el conocimiento adquirido para identificar nuevas áreas de oportunidad u oportunidades?
48. ¿Se tienen procesos para adquirir conocimientos y utilizarlos en el desarrollo de nuevos servicios?
49. ¿Se tiene un esquema de evaluación de aplicación del conocimiento?

¡Muchas gracias por su tiempo al contestar!

Anexo 4. Validez y fiabilidad de Contenido Lawshe y Tristán-López

Ítem	Esencial	Útil/No esencial	No importante	CVR	CVR´
1	1	5	1	-0.714	0.143
2	6	1	0	0.714	0.857
3	7	0	0	1.000	1.000
4	7	0	0	1.000	1.000
5	1	4	2	-0.429	0.286
6	7	0	0	1.000	1.000
7	1	5	1	-0.714	0.143
8	7	0	0	1.000	1.000
9	5	2	0	0.429	0.714
10	1	5	1	-0.714	0.143
11	5	2	0	0.429	0.714
12	6	1	0	0.714	0.857
13	7	0	0	1.000	1.000
14	2	3	2	-0.429	0.286
15	7	0	0	1.000	1.000
16	7	0	0	1.000	1.000
17	7	0	0	1.000	1.000
18	7	0	0	1.000	1.000
19	1	5	1	-0.714	0.143
20	7	0	0	1.000	1.000
21	7	0	0	1.000	1.000
22	2	3	2	-0.429	0.286
23	7	0	0	1.000	1.000
24	7	0	0	1.000	1.000
25	6	1	0	0.714	0.857
26	7	0	0	1.000	1.000
27	6	1	0	0.714	0.857
28	7	0	0	1.000	1.000
29	7	0	0	1.000	1.000
30	1	5	1	-0.714	0.143
31	7	0	0	1.000	1.000
32	6	1	0	0.714	0.857
33	1	5	1	-0.714	0.143
34	1	5	1	-0.714	0.143
35	1	5	1	-0.714	0.143
36	1	5	1	-0.714	0.143
37	7	0	0	1.000	1.000
38	7	0	0	1.000	1.000
39	7	0	0	1.000	1.000

40	7	0	0	1.000	1.000
41	7	0	0	1.000	1.000
42	7	0	0	1.000	1.000
43	1	5	1	-0.714	0.143
44	1	5	1	-0.714	0.143
45	7	0	0	1.000	1.000
46	7	0	0	1.000	1.000
47	7	0	0	1.000	1.000
48	7	0	0	1.000	1.000
49	7	0	0	1.000	1.000
50	1	5	1	-0.714	0.143
51	7	0	0	1.000	1.000
52	6	1	0	0.714	0.857
53	7	0	0	1.000	1.000
54	7	0	0	1.000	1.000
55	7	0	0	1.000	1.000
56	6	1	0	0.714	0.857
57	7	0	0	1.000	1.000
58	6	1	0	0.714	0.857
59	6	1	0	0.714	0.857
60	7	0	0	1.000	1.000
61	7	0	0	1.000	1.000
62	7	0	0	1.000	1.000
63	7	0	0	1.000	1.000
64	7	0	0	1.000	1.000
65	7	0	0	1.000	1.000
66	6	1	0	0.714	0.857
67	1	5	1	-0.714	0.143
68	6	1	0	0.714	0.857
69	1	5	1	-0.714	0.143
70	7	0	0	1.000	1.000
71	7	0	0	1.000	1.000
72	1	5	1	-0.714	0.143
73	1	5	1	-0.714	0.143
74	7	0	0	1.000	1.000
75	7	0	0	1.000	1.000
76	6	1	0	0.714	0.857
77	1	5	1	-0.714	0.143
78	7	0	0	1.000	1.000
79	7	0	0	1.000	1.000
80	7	0	0	1.000	1.000
81	1	5	1	-0.714	0.143

82	1	5	1	-0.714	0.143
83	6	1	0	0.714	0.857
84	2	3	2	-0.429	0.286
85	7	0	0	1.000	1.000
86	6	1	0	0.714	0.857
87	2	3	2	-0.429	0.286
88	7	0	0	1.000	1.000
