



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
Facultad de Contaduría y Administración  
Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



**Tesis**

**“Innovación y Competitividad en Empresas en Desarrollo. Casos de Éxito  
en el Municipio de Salinas, S.L.P.”**

Que presenta:

**L.A. José Andrés Gutiérrez Vázquez**

Para obtener el grado de:

**Maestro en Dirección Empresarial**

Directora de tesis:

**Dra. Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez**

San Luis Potosí, S.L.P.

Octubre de 2021



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



## **Tesis**

**“Innovación y Competitividad en Empresas en Desarrollo. Casos de Éxito  
en el Municipio de Salinas, S.L.P.”**

Que presenta:

**L.A. José Andrés Gutiérrez Vázquez**

Para obtener el grado de:  
**Maestro en Administración en Dirección Empresarial**

**Dra. Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez**  
**Directora**

---

**Dra. María del Pilar Pastor Pérez**  
**Co-directora**

---

**Dr. Mario Alberto Martínez Rojas**  
**Co-director**

---

San Luis Potosí, S.L.P.  
Octubre de 2021



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



### **Aclaración**

El presente trabajo que lleva por título **“Innovación y Competitividad en Empresas en Desarrollo. Casos de Éxito en el Municipio de Salinas, S.L.P.”** se realizó entre Diciembre 2020 y septiembre 2021, bajo la dirección de la Dra. Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez.

### **Originalidad**

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

---

José Andrés Gutiérrez Vázquez



Innovación y competitividad en empresas en desarrollo. Casos de éxito en el municipio de Salinas, S.L.P. por José Andrés Gutiérrez Vázquez se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## **Agradecimientos:**

A mis padres, por ser piedra angular en mi desarrollo personal y profesional. Gracias por ser la luz en el camino, por ser padres y amigos y sobre todo porque con su cariño me demostraron que cuando se trata de un hijo no existe ninguna otra cosa que tenga mayor prioridad

A todos los profesores que han formado parte en mi formación académica, desde la maestra Evelia quien fuese mi primera mentora, hasta mis docentes de maestría. Gracias a ellos porque considero que como estudiantes siempre tomamos una parte de ellos para formarnos como profesionistas.

A mis hermanos, por otorgarme grandes momentos de alegría y ser una fuente de motivación.

A mi directora de tesis la Dra. Paola, por brindarme su asesoría durante la elaboración de este trabajo de tesis, pero sobre todo por su paciencia en los momentos que parecía este trabajo no avanzaba

A la Dra. Pilar y el Dr. Mario Alberto por sus comentarios a este trabajo de tesis que fueron fundamentales para robustecer el trabajo de investigación.

A mis amigas Viridiana, Karla y Deyra por los buenos momentos y largas conversaciones.

A los directivos de las seis empresas que fueron partícipes de este estudio, por su reconocimiento al valor que tiene el desarrollo y mejora del conocimiento.

Al CONACYT por brindarme el apoyo económico para elaborar mis estudios de maestría a través del programa PNPC.

A dios, por permitirme encontrarme con estas personas a lo largo de mi vida

## **Resumen**

Considerando que solo el 0.2% de las empresas en México están catalogadas como grandes empresas, es importante realizar estudios que permitan conocer la situación particular de las empresas excluidas en esta clasificación. Por esta situación en este trabajo de tesis se hace un análisis de la innovación y competitividad de empresas en desarrollo del municipio de Salinas, se presenta un estudio en profundidad de dos empresas a las que se les asigna la denominación de casos de éxito al considerar su grado de relevancia para el entorno. Para efectos de esta investigación se planteó el uso del término empresa en desarrollo para la categorización de unidades económicas, esta categoría se construyó con base en el análisis de diferentes variables para agrupar empresas con características más homogéneas (mismas que son descritas en esta investigación). El objetivo general de esta investigación fue explicar la importancia que tiene la innovación para la mejora de la posición competitiva de empresas en desarrollo del municipio de Salinas, S.L.P.; para ello se realizó una investigación de corte mixto que se dividió en tres etapas, utilizando diferentes instrumentos para la recolección de datos en cada una de estas, así mismo, los datos fueron analizado a través del uso de software especializado para el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, tratando de que el análisis de los resultados fuese lo más objetivo posible. Los resultados de la investigación demuestran que las empresas innovadoras se asumen como altamente competitivas al considerar que tienen mejores herramientas para posicionarse en el mercado, así mismo, que la innovación en mercadotecnia es el tipo de innovación que tiene una mayor predominancia en el desempeño general de estas organizaciones.

**Palabras clave:** Empresa en desarrollo, innovación, competitividad, actividad innovadora, Salinas

## Contenido

Capítulo 1. Introducción. Contexto de la innovación y su importancia para el crecimiento de las empresas en desarrollo.....	1
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Problemática.....	4
1.3. Preguntas de investigación.....	6
1.4. Objetivos .....	7
a. Objetivo general .....	7
b. Objetivos específicos.....	7
1.5. Justificación.....	7
1.6. Delimitación del objeto y sujeto de estudio .....	9
a. Desarrollo del concepto de empresas en desarrollo .....	9
b. Características de empresas en desarrollo del municipio de Salinas .....	11
c. Categorías de análisis .....	11
1.7. Hipótesis o supuestos .....	12
Capítulo 2. Marco Teórico. Análisis de la competitividad empresarial a partir de su nivel de innovación.....	13
2.1 Innovación.....	16
2.1.1 Teoría de la innovación.....	16
2.1.1.1 Teoría organizacional de Peter Drucker.....	16

2.1.1.2 Sistemas de innovación .....	16
2.1.1.3 Difusión de la innovación .....	17
2.1.2 Formulación del concepto de innovación.....	17
2.1.2.1 Análisis de las definiciones de innovación .....	17
2.1.3 Tipología de la innovación.....	20
2.1.3.1 Innovación en producto.....	23
2.1.3.2 Innovación en procesos .....	24
2.1.3.3 Innovación en organización .....	25
2.1.3.4 Innovación en mercadotecnia.....	26
2.2 Competitividad.....	27
2.2.1 De la competitividad empresarial al desarrollo económico .....	28
2.2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter .....	29
2.2.2.1. Poder de negociación de clientes .....	30
2.2.2.2. Poder de negociación de proveedores .....	32
2.2.2.3. Amenaza de nuevos entrantes .....	33
2.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos .....	35
2.2.2.5. Rivalidad en el sector .....	35
Capítulo 3. Metodología. Análisis de innovación y competitividad a través de un enfoque mixto .....	37
3.1 Enfoque, diseño y alcance de la investigación.....	38



3.2 Objeto y sujeto de estudio .....	38
3.5 Universo/Población .....	39
3.6 Muestra.....	42
3.7. Operacionalización de variables .....	42
3.8. Diseño de las herramientas de recolección de datos .....	44
3.8.1. Entrevista inicial o exploratoria .....	45
3.8.2. Cuestionario autoadministrado.....	46
3.8.3. Entrevista semiestructurada .....	51
3.9. Implementación de las herramientas para recolección de datos .....	55
3.9.1. Etapa exploratoria .....	55
3.9.1.1. Visita a empresas.....	55
3.9.1.2. Análisis de la información y construcción de la base de datos .....	56
3.9.2. Estudio cuantitativo.....	56
3.9.2.1. Distribución del cuestionario .....	56
3.9.2.2. Evaluación de la información a partir del uso de software para análisis estadístico .	57
3.9.3. Análisis cualitativo de los resultados de las entrevistas a los directivos de las empresas	
E1 y E6	57
3.9.3.1. Aplicación de la entrevista .....	57
3.9.3.2. Análisis de datos con el uso de software para estudios cualitativos .....	58

Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados. Casos de éxito en el municipio de Salinas, S.L.P.....	59
4.1. Descripción de las características generales de una empresa en desarrollo del municipio de Salinas .....	60
4.2. Análisis de innovación y competitividad a partir del uso de herramientas de carácter cuantitativo.....	61
4.2.1. Datos generales de las empresas .....	61
4.2.2 Resultados generales con respecto a la variable de innovación .....	64
4.2.3. Resultados específicos de las empresas seleccionadas para el estudio cualitativo .....	69
4.2.4. Resultados obtenidos con respecto a la variable de competitividad .....	73
4.3. Resultados del análisis cualitativo .....	77
4.3.1. Análisis de la empresa E1 (Servicio de preparación de alimentos y bebidas) .....	78
4.3.2. Condiciones de la empresa E6 (Comercio al por menor de muebles y enseres).....	84
4.5. Análisis de las nubes de palabras .....	90
Capítulo 5. Conclusiones. ....	93
5.1. Evaluación del término empresas en desarrollo como categoría alternativa para la clasificación de empresas.....	94
5.2. Evaluación de la hipótesis.....	96
5.3 Respuesta a las preguntas de investigación.....	98
5.4. Limitaciones de la investigación.....	104

5.4.1. Limitaciones desde el aspecto de la implementación de la metodología.....	104
5.4.2. Preguntas por resolver después de este estudio.....	105
5.5. Recomendaciones y futura líneas de investigación.....	106
Referencias.....	108

## Índice de tablas

Tabla 1. Definición de innovación de acuerdo con Schumpeter (1911) .....	2
Tabla 2. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas .....	9
Tabla 3. Análisis comparativo de los tipos de innovación descritos en la 3ª y 4ª edición del Manual de Oslo.....	22
Tabla 4. Unidades económicas catalogadas como empresas en desarrollo .....	41
Tabla 5. Operacionalización de variables.....	44
Tabla 6. Estructura de la entrevista inicial .....	45
Tabla 7. Composición general del cuestionario.....	46
Tabla 8. Estructura de la sección datos generales .....	47
Tabla 9. Descripción de las dimensiones utilizadas en la escala de Likert .....	47
Tabla 10. Diseño del cuestionario en relación con la variable innovación en producto .....	48
Tabla 11. Diseño del cuestionario en relación con la variable innovación en procesos.....	49
Tabla 12. Diseño del cuestionario en relación con la variable innovación en organización .....	49
Tabla 13. Diseño del cuestionario en relación con la variable innovación en mercadotecnia ..	50
Tabla 14. Diseño del cuestionario en relación con la variable competitividad .....	51
Tabla 15. Análisis de los códigos encontrados en las entrevistas .....	78

## Índice de Figuras

Figura 1. Estructura principal del marco teórico .....	14
Figura 2. Estructura del capítulo marco teórico .....	15
Figura 3. Formas de innovación .....	18
Figura 4. Características de la innovación en producto según Oslo .....	23
Figura 5. Características de la innovación en procesos .....	25
Figura 6. Características de la innovación en organización .....	26
Figura 7. Características de la innovación en mercadotecnia.....	27
Figura 8. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter .....	30
Figura 9. Estratificación de las unidades económicas del municipio de Salinas.....	39
Figura 10. Determinación de la cantidad de empresas en desarrollo del municipio de Salinas	40
Figura 11. Edad de la empresa.....	62
Figura 12. Giro de la empresa .....	62
Figura 13. Escolaridad de los empleados .....	63
Figura 14. Número actual de empleados vs. Promedio de empleados durante 2020 .....	63
Figura 15. Edad de la persona que dirige la empresa .....	64
Figura 16. Sexo de la persona que dirige la empresa .....	64
Figura 17. Grado de estudios de la persona que dirige la empresa .....	64
Figura 18. Años que lleva al frente de la empresa.....	64
Figura 19. Promedio ponderado de los resultados generales de innovación .....	65
Figura 20. Promedio del índice de innovación en producto .....	66
Figura 21. Promedio del índice de innovación en procesos .....	67
Figura 22. Promedio del índice de innovación en organización.....	68

Figura 23. Promedio del índice de innovación en mercadotecnia .....	69
Figura 24. Indicadores detallados al respecto de la innovación en producto .....	70
Figura 25. Indicadores detallados al respecto de la innovación en procesos .....	71
Figura 26. Indicadores detallados al respecto de la innovación en organización.....	72
Figura 27. Indicadores detallados al respecto de la innovación en mercadotecnia .....	73
Figura 28. Índice de competitividad de las empresas.....	74
Figura 29. Análisis de la situación competitiva de las empresas E1 y E6.....	77
Figura 30. Nube de palabras para la entrevista con el directivo de la empresa E1 .....	92
Figura 31. Nube de palabras para la entrevista con el directivo de la empresa E6 .....	92

## **Capítulo 1. Introducción. Contexto de la innovación y su importancia para el crecimiento de las empresas en desarrollo**

En el presente capítulo de la tesis se describen los principales elementos que dieron origen al desarrollo de esta investigación. Con el fin de otorgar una mayor claridad a la descripción de estos, el capítulo se divide en dos grandes apartados que, si bien podrían analizarse a nivel individual, toman relevancia con la integración que adquieren entre sí.

En el primer apartado se hace una introducción general a la investigación, presentando una revisión teórica de los estudios en los que se ha analizado la incidencia que tiene la innovación en la competitividad de las organizaciones.

Dentro del segundo apartado se hace un análisis de los elementos a través de los cuales se elaboró la estructura de la presente investigación, estableciendo el planteamiento de la problemática, preguntas de investigación, objetivos y justificación de este estudio. Finalmente, se puede encontrar la descripción de la delimitación de la investigación, así como de las hipótesis.

Se debe considerar que para la revisión teórica de los antecedentes se utilizó el término Pymes o MiPymes, para el análisis de estudios relacionados con la innovación dentro de este tipo de unidades económicas, lo que permitió diseñar el concepto de empresas en desarrollo para eliminar algunas de las limitantes que se pueden suscitar al momento de establecer conclusiones generales elaboradas a partir de los diversos estudios. Esta situación se aclara de mejor manera en la segunda sección de este capítulo al momento de establecer la delimitación del objeto de estudio para la presente tesis.

## 1.1. Antecedentes

El término innovación representa uno de los conceptos para los cuales se han desarrollado una serie de definiciones, que si se observan de manera superficial se pudiese interpretar que expresan diferentes ideas entre sí, sin embargo, en su esencia este concepto ha evolucionado manteniendo un principio específico. En el año de 1911, Schumpeter definió los conceptos de innovación, invención y difusión, describiendo que estos tres elementos eran esenciales para el desarrollo y crecimiento de una economía. Schumpeter estableció que para la existencia de innovación se requería que la empresa se encontrara en alguno de los casos que se muestran en la Tabla 1 (Salazar, 2012).

Tabla 1. Definición de innovación de acuerdo con Schumpeter (1911)

<b>Innovación</b>				
<b>Producto nuevo</b>	Método nuevo de producción	Explotación de nuevos mercados	Una nueva fuente de suministro	Formas novedosas de organización de los negocios

Fuente: Adaptado de Gallardo (2015)

De acuerdo con Hansén y Wakonen (1997), la definición de innovación suscrita por Schumpeter ha perdido cierto grado de utilización, esto en consideración a las nuevas ideas que sugieren que la innovación se encuentra dentro de un escenario más complejo, en el que se utilizan variables multidimensionales para estudiar este fenómeno, sin embargo, también se considera que las aportaciones hechas por Schumpeter siguen representado un punto de partida para la creación de estas nuevas definiciones (Moreno, 2016).

Para el año de 1992, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) publicó la primera versión del Manual de Oslo; a través de esta publicación la OCDE se encargó de establecer los principios generales para medición de la innovación (OECD/Eurostat, 2018). En este manual se describía la existencia de cuatro tipos de innovación:



i) mercadotecnia, ii) proceso, iii) productos y iv) organización. Como se observa los tipos de innovación descritos en este manual no diferían mucho de los establecidos por Schumpeter; sin embargo, la principal contribución que se hace a través de la publicación de este manual radica en el establecimiento de estándares para su medición, así como la descripción de los enfoques que se pueden tomar para cumplir este fin.

De acuerdo con lo establecido en el manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2018), las mediciones relacionadas con la innovación se pueden elaborar a partir de los siguientes enfoques; i) enfoque en las actividades orientadas a la innovación, ii) resultados obtenidos a partir de la innovación, iii) inversión para generar innovación y iv) condiciones de los factores externos que impulsan u obstaculizan el desarrollo de la innovación.

A partir de los diversos enfoques que se han establecido en el manual de Oslo para la medición de la innovación, se han desarrollado una serie de investigaciones que han tomado diferentes elementos para describir la importancia de la innovación, para el desarrollo competitivo de la empresa y una región. Este es el caso del estudio presentado por Shin (2017), cuya exploración se centró en el análisis de las estrategias de innovación basadas en el internet de las cosas, considerando que el desarrollo de la tecnología representa una de las mayores oportunidades para las organizaciones, pero a su vez podría representar una amenaza si no se consideran los elementos adecuados en la gestión de este tipo de herramientas.

La investigación anterior representa uno de los estudios que se enfocan en el análisis de la innovación con un enfoque general e integrad, mientras que existen otros estudios que pueden tomar diversas dimensiones a través de un enfoque específico o multidimensional. Para el caso particular del análisis de la innovación a un nivel multidimensional se pueden destacar el estudio elaborado por Mahmutaj y Krasniqi (2020), así como el de Hadj (2020), ambas investigaciones

se hicieron a partir del análisis de la variable innovación como una composición de diferentes categorías que podrían abordarse manera individual, haciendo referencia a la innovación en mercadotecnia, producto, proceso y organización. La principal diferencia que se encuentra entre ambas investigaciones radica en la variable dependiente que se utilizó para medir el impacto de los diferentes tipos de innovación, ya que mientras que Hadj (2020) se centró en la descripción de ventaja competitiva, Mahmutah y Krasniqi (2020) lo hicieron en el incremento de las ventas.

En el caso de los estudios donde se toman las categorías a nivel individual Cuevas et al. (2020) presentaron un estudio referente a la innovación en mercadotecnia. El aspecto más relevante de esta investigación radica en la implementación de ecuaciones estructurales para establecer una correlación entre este tipo de innovación y el desempeño organizacional de las empresas, llegando a la conclusión que existe una correlación positiva entre ambas variables.

En relación con la importancia que puede llegar a tener la innovación en mercadotecnia para el desempeño de una organización, se puede tomar como referencia el estudio de Gupta et al. (2016) ya que a través de un estudio multidimensional se detectó que este tipo de innovación tiene un mayor impacto en el desempeño organizacional.

## **1.2. Problemática**

En el análisis económico de un país se debe reconocer la importancia que tienen las MiPymes para el desarrollo socioeconómico a nivel local, regional y nacional. Esto porque de acuerdo con algunos estudios realizados en diversos países del mundo (Nguyen et al., 2019) las MiPymes en promedio representan más del 98% del total de unidades económicas de un país y contribuyen entre un 60 y 70% del total de empleos, por lo tanto, se puede establecer que la economía a nivel mundial está cimentada en las micro, pequeñas y medianas empresas. En el caso específico de México las cifras indican que el 99.8% de las 6'373,169 unidades económicas

están catalogadas como MiPymes, así mismo en este último reporte se indica la relevancia de separar a las Pymes de las microempresas para hacer un análisis individual (Instituto Nacional de Geografía y Estadística [INEGI], 2020)

Sin embargo, a pesar de la importancia que tienen las MiPymes en consideración al número de empresas que se encuentran dentro de esta clasificación, a nivel comparativo la relevancia que puede suponer una empresa pequeña a nivel individual contra una multinacional ha generado que las políticas gubernamentales orientadas a fomentar el crecimiento económico estén centradas en la atracción de empresas extranjeras (Esteve y Rodríguez, 2014).

Si bien el número de empresas categorizadas como MiPymes supera ampliamente la cantidad de grandes empresas en México, el hecho de que las políticas gubernamentales estén centradas en la atracción de empresas multinacionales puede estar justificada por el hecho de que estas contribuyen con el 23.9% del ingreso nacional (INEGI, 2019a), esto quiere decir que en proporción el porcentaje de contribución al PIB es menor para el caso de una MiPymes, ahora bien, si se hace un análisis por separado de las Pymes se podrá observar que su aportación al ingreso es de un 30.7%, por lo que un análisis de este sector de manera individual se vuelve más interesante, justificando el hecho de desarrollar el concepto de empresas en desarrollo.

Finalmente, para complementar la información anterior es necesario identificar que en el 42.2% de las mil empresas más grandes en México cuentan con Inversión Extranjera, en contraste con el resto de las empresas sólo el 0.2% cuenta con esta posibilidad, por lo que la situación competitiva de las empresas de menor tamaño puede verse afectada (INEGI, 2019b)

Considerando que esta condición ya representa en sí misma una complicación para el crecimiento de las MiPymes, se debe agregar que como consecuencia de la globalización el entorno en el que se encuentran inmersas las MiPymes se ha vuelto cada vez más dinámico y

complejo, lo que coloca a estas empresas en una condición en la que se prioriza la supervivencia y se condiciona su crecimiento (Escamilla, 2019).

Para lograr la competitividad por medio de la innovación, es importante que las empresas en desarrollo cuenten con las herramientas para adoptar y adaptar un proceso de innovación de acuerdo con sus posibilidades (Arenhardt et al., 2018). Para el contexto de la innovación en las empresas en desarrollo se pueden retomar los aportes del estudio de Som (2012). De acuerdo con su investigación, en el contexto de las PYMEs (que de alguna manera es el que se puede asemejar a las posibles condiciones para las empresas en desarrollo) la innovación se puede ver afectada por las limitantes presupuestales que estas pueden llegar a presentar y es que en comparación con las empresas de mayor tamaño la cantidad de recursos es menor y por lo tanto no existe una posibilidad para contratar personal adscrito a un departamento de investigación y desarrollo; sin embargo, en este mismo estudio se propone que las empresas en estas condiciones poseen la capacidad para desarrollar innovación sin este tipo de actividades siempre y cuando se utilicen las cualidades de la empresa en su capacidad máxima.

### **1.3. Preguntas de investigación**

**1. ¿Qué rol tiene la innovación en el éxito de las empresas en desarrollo del municipio de Salinas considerando su posición competitiva?**

2. ¿Cuáles son las características de las empresas en desarrollo con mayor índice de innovación?

3. ¿Cuál es el nivel de innovación de las empresas en desarrollo para cada uno de los tipos de innovación descritos en el Manual de Oslo?

6. ¿Qué tipo de innovación tiene una mayor presencia en las empresas en desarrollo del municipio de Salinas con mayor índice de innovación?

4. ¿Cuál es la autopercepción que tienen las empresas con mayor índice de innovación con respecto a su nivel de competitividad?

5. ¿De qué manera influye el entorno para impulsar u obstaculizar la innovación en las empresas en desarrollo del municipio de Salinas?

#### **1.4. Objetivos**

##### **a. Objetivo general**

Explicar la importancia que tiene la innovación para mejorar la posición competitiva de las empresas en desarrollo del municipio de Salinas, S.L.P.

##### **b. Objetivos específicos**

- Señalar las características que definen a las empresas en desarrollo con mayor índice de innovación.
- Identificar el nivel de innovación en producto, proceso, organización y mercadotecnia de las empresas en desarrollo del municipio de Salinas.
- Determinar si existe un tipo de innovación que posea mayor presencia en el desempeño de las empresas en desarrollo del municipio de Salinas.
- Examinar el nivel de competitividad de las empresas de acuerdo con la autopercepción que tienen sus figuras directivas.
- Evaluar de qué manera el entorno puede favorecer u obstruir las prácticas innovadoras que se llevan a cabo en las empresas en desarrollo.

#### **1.5. Justificación**

El desarrollo de estudios con un enfoque en la innovación se ha dinamizado en los últimos cinco años, si bien es cierto que en la descripción de esta variable podemos encontrar autores que abordaron este tema desde la década de los 30's, el reconocimiento de que la

innovación impacta en la competitividad de las empresas y a su vez esto se refleja en mejores condiciones económicas para un país, ha permitido el desarrollo de estudios que toman la innovación en diferentes áreas disciplinarias.

Así mismo, se puede establecer que, tal como ocurre con otros temas, la mayor parte de los estudios recientes que se han realizado para medir la innovación en el contexto de micro pequeñas y medianas empresas corresponde a investigaciones efectuadas en países europeos y asiáticos (Mahmutaj y Krasniqi, 2020; Hadj, 2020; Yen et al., 2019) y en contextos de grandes urbes. Es así como se detecta la necesidad por desarrollar estudios que aborden este fenómeno desde un contexto local, regional o nacional y en entornos ciudades pequeñas, entendiendo las diferencias culturales que existen entre los países latinoamericanos, europeos y asiáticos.

Así mismo, es importante valorar las condiciones específicas de estas empresas para reconocer porque a pesar de que existe una mejoría observada en los resultados de los Censos Económicos del 2019 con respecto a los resultados del 2014, las MiPymes continúan siendo menos productivas que las grandes (INEGI, 2019c).

Finalmente, esta investigación permite a sus usuarios incorporar los conocimientos adquiridos en este estudio en el desarrollo de estrategias que posibiliten a las empresas mejorar su posición competitiva, o en su defecto al desarrollo de nuevas investigaciones que busquen abordar el tema una manera más particular. Considerando estos elementos es que se medita que la investigación posee un alto grado de pertinencia para el análisis de una problemática actual y que pueda servir para el desarrollo de futuras investigaciones

## 1.6. Delimitación del objeto y sujeto de estudio

### a. Desarrollo del concepto de empresas en desarrollo

Como se ha podido analizar hasta el momento, los estudios que se han realizado en relación con la innovación empresarial consideran el tamaño de la empresa como una variable de control. Para el caso particular de México esta estratificación está establecida a partir de las variables correspondiente al i) sector, ii) número de empleados, iii) rango de ventas y iv) una combinación de estas dos últimas variables, tal como se puede observar en la tabla 2.

Tabla 2. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\* Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009)

Sin embargo, en los estudios realizados a partir del uso de esta estratificación, existe un reto importante para poder establecer conclusiones generales para el estudio de este fenómeno, ya que como lo establecen Esteve y Rodríguez (2014) la clasificación de las empresas como MiPymes supone que existe un alto grado de heterogeneidad entre las distintas unidades económicas que se puedan encontrar dentro de esta clasificación, lo que puede suponer un alto nivel de variabilidad entre los resultados de los estudios realizados.

Es a partir de esta premisa que en esta tesis se plantea el uso de un concepto diferente a través del cual se pueda establecer una mayor homogeneidad entre las empresas, es así como se

propone categorizarlas como empresas en desarrollo, a todas aquellas unidades económicas que cumplen con las siguientes características:

- Edad mayor a los tres años. Históricamente se ha descrito que los emprendimientos mueren dentro de los primeros dos años de su creación; sin embargo, Buil y Rocafort (2015) describen que para que una empresa haya superado este periodo de muerte prematura debe cumplir con un periodo de al menos tres años dentro del mercado, es así como se establece que las empresas consideradas en este estudio deben de mantener un cierto grado de consolidación.
- Número de empleados mayor a 5 y menor o igual a 30. Dentro de la estratificación que se establece en el DOF (2009) con respecto al número de empleados, 30 es el límite para agrupar a las micro y pequeñas empresas del sector comercio y 50 para aquellas de la industria y los servicios. Para este caso no se diferencia entre los sectores, considerando que aquellas empresas con más de 30 empleados han alcanzado un grado de madurez adecuado y que aquellas con menos de 5 se encuentran en una etapa prematura o en su defecto están más relacionadas al análisis del autoempleo.
- Facturación anual inferior a los sesenta y tres millones de pesos. Teniendo en cuenta los elementos establecidos en el DOF (2009), se establece este tope límite considerando que la valoración combinada de las variables de ingresos y número de empleados no sea superior a los 60 puntos de valoración.
- Desempeño en un contexto regional. De acuerdo con Stefan et al. (2018), las empresas que han alcanzado una escala a nivel nacional han conseguido una transición exitosa en su desarrollo, es por ello por lo que se considera que para



estipular que una empresa se encuentra en desarrollo debe desempeñarse en un contexto regional.

### **b. Características de empresas en desarrollo del municipio de Salinas**

En el municipio de Salinas se localizan un total de 1,365 empresas, de las cuales 1,347 se encuentran dentro de la clasificación de micro, pequeñas o medianas empresas, esto representa más del 99% del total de unidades económicas, cifra que corresponde con el promedio que existe a nivel mundial (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE], 2020). Uno de los aspectos que se pueden destacar de este informe es que del número total de empresas que se ubican en el municipio un 55.9% se encuentran operando dentro del sector comercio, ya sea al por mayor o al por menor, este dato es interesante ya que es ligeramente superior al que se tiene a nivel estatal en San Luis Potosí que es del 42.7%, lo que representa que en Salinas la actividad económica predominante es el comercio (DENUE, 2020), finalmente se debe considerar que en los datos estadísticos del DENUE (2020) se establece que un total de 83 empresas podrían cumplir con las características que se han descrito para para considerar una empresa en desarrollo, de las cuales se deberá constatar cuáles si son óptimas para formar parte del este estudio tal y como se describe en el capítulo tres de esta tesis.

### **c. Categorías de análisis**

En relación con las categorías que se utilizan en este estudio: son las siguientes

1. Actividades innovadoras. Actividades desarrolladas por los empresarios en las que se puede observar cierto grado de innovación, ya sea que se encuentren relacionadas con la mercadotecnia, los procesos, el producto o la organización.

2. Inversión en innovación. Cantidad de dinero que se invierte en el desarrollo e implementación de innovaciones relacionadas con la mercadotecnia, los procesos, el producto

o la organización, ya sea a través de la incorporación de tecnologías, o través de la investigación y desarrollo.

3. Competitividad. Estudio de la situación competitiva de la empresa a partir del análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, utilizando como punto de comparación las empresas que tienen una relevancia a nivel nacional e internacional, permitiendo que los empresarios puedan ejecutar una evaluación más objetiva orientada a las posibilidades de crecimiento de la organización

### **1.7. Hipótesis o supuestos**

H1: Las empresas en desarrollo del municipio de Salinas que presentan un mayor grado de innovación reflejan un mayor índice de competitividad en comparación con aquellas que tienen un menor grado de innovación.

H2: La innovación en mercadotecnia representa un mayor impacto en el nivel de competitividad de las empresas en desarrollo del municipio de Salinas.

H3: Las posibilidades de que las empresas en desarrollo del municipio de Salinas lleven a cabo innovaciones en producto son más complejas en comparación con los otros tipos de innovación.

En su conjunto, se busca que el análisis de estas tres hipótesis permita tener un mejor acercamiento a las condiciones generales y específicas de las empresas en desarrollo del municipio de Salinas, S.L.P.

## **Capítulo 2. Marco Teórico. Análisis de la competitividad empresarial a partir de su nivel de innovación**

En el segundo capítulo de esta tesis se presenta el análisis de la revisión teórica a través de la cual se sintetizaron los conceptos que sustentan el desarrollo de esta investigación. Para integrar cada una de las variables que se presentan en este capítulo se diseñó el esquema mostrado en la Figura 1. En este modelo se establece que la innovación suele ser consecuencia de un proceso de gestión del conocimiento, en el cual se aprovechan la estructura, la tecnología y los procesos organizacionales para efectuar un cambio en la organización, dependiendo del resultado generado a través de este cambio se puede determinar si existe una innovación en producto, procesos, organización y/o mercadotecnia.

Estas innovaciones permitirán mejorar el desempeño de la organización, así mismo, desde la perspectiva de las empresas en desarrollo se deben evaluar los resultados de la innovación, a través de la medición de la competitividad, lo cual posibilitaría a este tipo de empresas pasar de la supervivencia al crecimiento, situación que permitiría mejorar las condiciones económicas generales de una región o un país.

Finalmente, en este modelo también se debe valorar la influencia que tiene el entorno, esto debido a que la teoría establece que toda organización puede verse amenazada por factores externos, situación que se intensifica cuando se abordan problemáticas de empresas de menor tamaño en comparación con una multinacional.

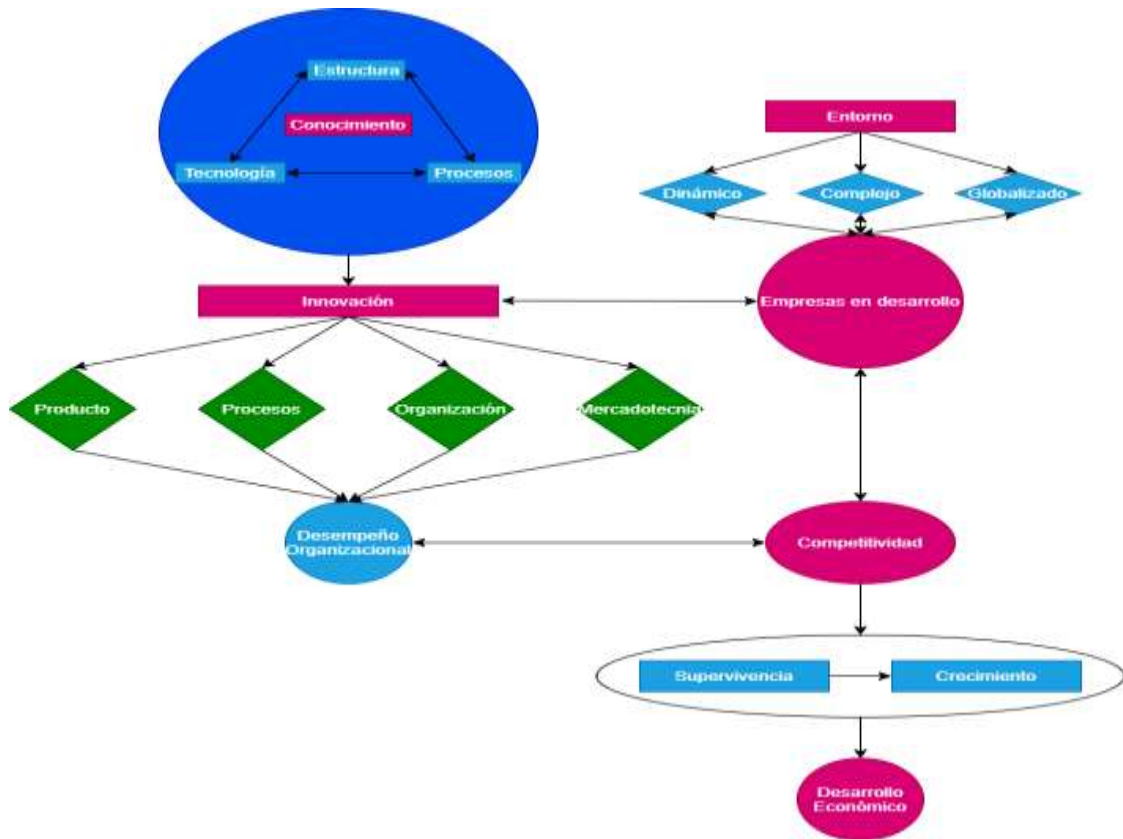


Figura 1. Estructura principal del marco teórico  
 Fuente: Elaboración propia (2020)

Como se mencionó el modelo anterior permitió evaluar el contexto general a través del cual se pueden relacionar las variables innovación y competitividad, sin embargo, para efectos de esta investigación se tomó la decisión de excluir el análisis de la gestión del conocimiento al considerar que esta pudiese ser una variable que se puede valorar de manera individualizada, así mismo, es así que en la figura 2, se presenta un esquema de todos los temas que se abordan de manera concreta en cada uno de los apartados correspondientes al segundo capítulo de esta tesis.

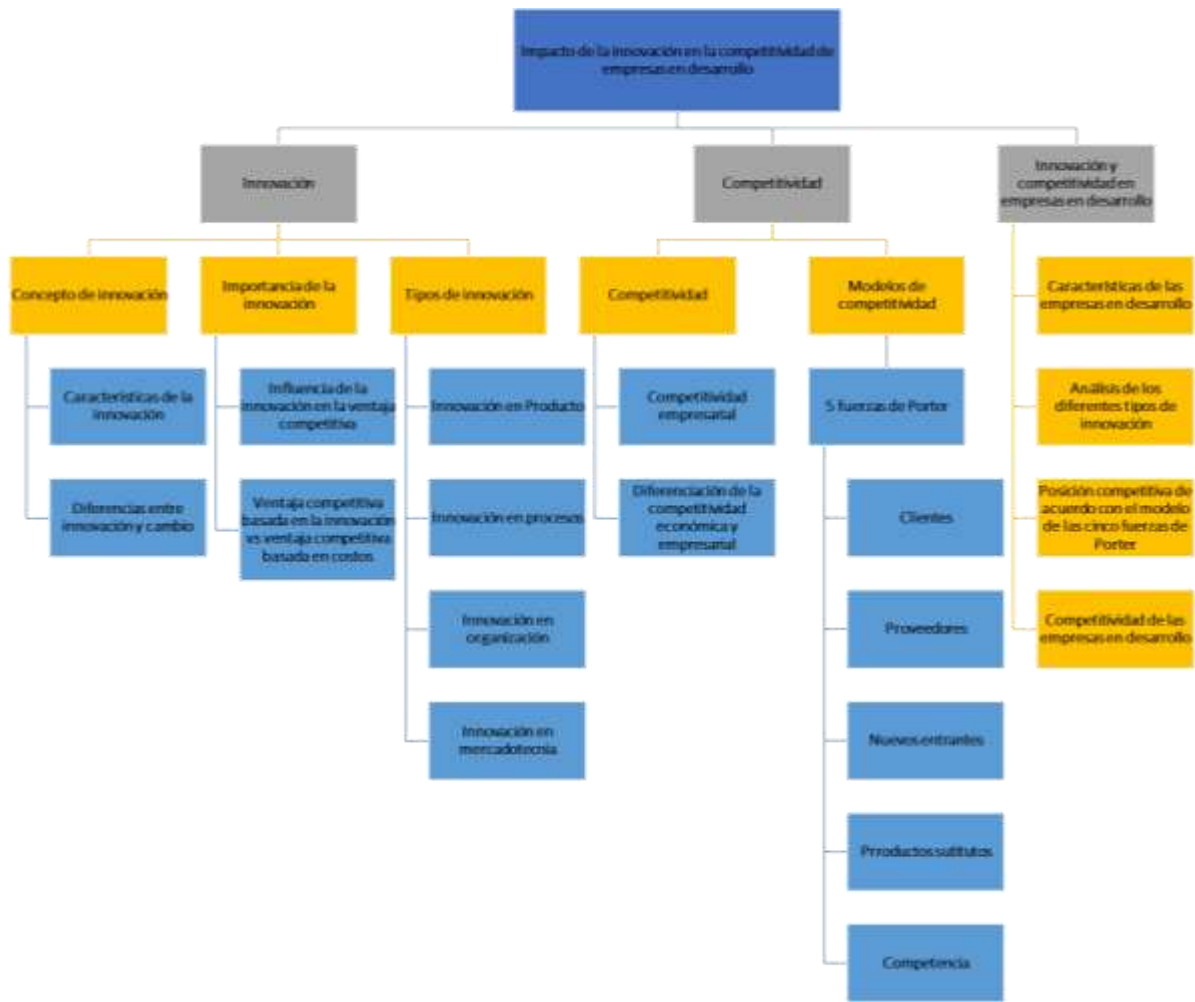


Figura 2. Estructura del capítulo marco teórico  
 Fuente: Elaboración propia (2021)

Para concluir con la introducción de este segundo capítulo se hace nuevamente la acotación de que para el momento en que se lleva a cabo este estudio, el concepto de empresas en desarrollo se está proponiendo como una nueva forma de categorizar a las diferentes empresas, por lo que en la revisión de la literatura se tomaron artículos que hacían referencia al concepto de MiPymes.

## **2.1 Innovación**

### **2.1.1 Teoría de la innovación**

Al hablar de teoría de la innovación se hace referencia a todos aquellos conceptos que buscan describir las condiciones que de manera general o específica pueden referir los posibles orígenes de la innovación dentro de una organización, es así como en este apartado se presentan algunas de las teorías que han sido referenciadas al momento de intentar describir y contextualizar el fenómeno de la innovación.

#### **2.1.1.1 Teoría organizacional de Peter Drucker**

De acuerdo con la OECD/Eurostat (2018), en la teoría organizacional de Drucker se establece que todas las organizaciones con una gestión organizacional efectiva son innovadoras de manera natural. Para Drucker la efectividad se encuentra determinada por la capacidad de la empresa para integrarse a una sociedad del conocimiento.

Considerando lo anterior, se puede establecer que una empresa innovadora es aquella capaz de comprender y analizar que la organización es un ente que en su conjunto evoluciona de manera constante, en el caso contrario las condiciones del propio mercado se encargarán de eliminar a aquellas empresas sin la capacidad de adaptarse y hacer del conocimiento una herramienta esencial para conseguir ese proceso evolutivo.

#### **2.1.1.2 Sistemas de innovación**

Dentro de la teoría de los sistemas de innovación se establece que la capacidad de una empresa para ser innovadora estará determinada por los vínculos que se establecen con algunos agentes de su entorno. Si consideramos esta premisa se puede establecer que, si bien la innovación depende del desarrollo de variables económicas de carácter endógeno, existe una injerencia de aquellas que son propiedad exógena (Buddelmeyer et al., 2009)

Es así como, en el sentido propio de la teoría de los sistemas de innovación, es posible considerar que las empresas más innovadoras se encuentran en zonas geográficas donde el entorno favorece esta condición. En el modelo de triple hélice de Etzkowitz (1997), se establece la importancia de la relación entre la academia, la industria y los gobiernos, ya que es a través de esta que se pueden desarrollar estrategias conjuntas que favorezcan el desarrollo económico de un país. Si se considera que en su mayoría las unidades económicas que componen la estructura empresarial de un país son las de menor tamaño, se puede encontrar una relevancia por estudiarlas de manera específica.

### **2.1.1.3 Difusión de la innovación**

Esta teoría puede considerarse como un complemento e inclusive como componente integral de la teoría de los sistemas de innovación. Esta coocurrencia se da debido a que dentro de la teoría de la difusión de la innovación se establece que derivado de la buena relación que pueda existir entre las empresas que integran una industria se pueden generar desarrollos innovadores conjuntos o en su defecto realizar la adquisición de innovaciones generadas en el exterior de una empresa (Afriyie et al., 2019)

### **2.1.2 Formulación del concepto de innovación**

En los apartados siguientes se hace un análisis de las definiciones que se han hecho acerca de innovación, así como de las características que se deben cumplir para considerar que la empresa se encuentra desarrollando innovación y no se trata exclusivamente de un cambio organizacional, situación que se analiza en el último apartado de esta subsección.

#### **2.1.2.1 Análisis de las definiciones de innovación**

Para describir el origen que tiene la descripción del concepto de innovación, como factor que impulsa el desarrollo económico de una región, se deben retomar las definiciones realizadas

por Schumpeter (1911). Para este economista la innovación hace referencia a la acción de otorgar a un recurso la capacidad para crear riqueza, así mismo Schumpeter consideraba que existían cinco formas de innovación, mismas que se muestran en la Figura 3.

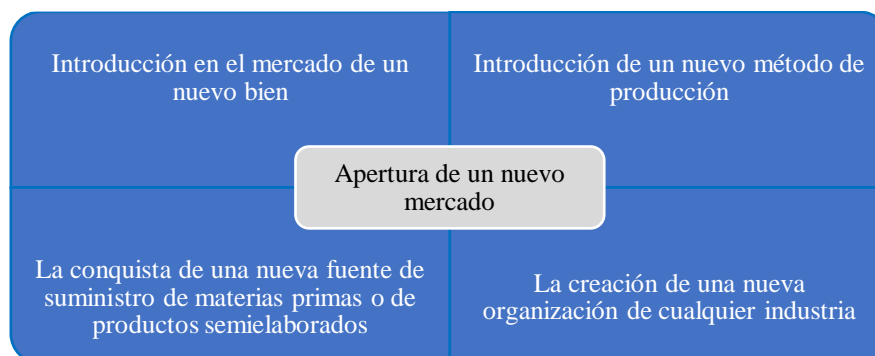


Figura 3. Formas de innovación

Fuente: Elaboración propia, con base en la información de Schumpeter (1911)

Si bien en el contexto actual el hecho de referenciar a Schumpeter representa una oportunidad para la exposición de una posible evolución del concepto de innovación a través del contexto histórico, para Hansén y Wakonen (1997), esta definición tiene su mayor funcionalidad dentro del ámbito académico, ya que la innovación ha adoptado diferentes significados a lo largo del tiempo y por lo tanto esta pierde cierto grado de relevancia. Sin embargo, si bien es posible asimilar esta propuesta, se debe reconocer que las nuevas definiciones de innovación que han surgido también conservan una parte de la idea original de Schumpeter.

En el año de 1967, Knight incluyó en el concepto de innovación la idea de que esta también se puede reflejar en los cambios realizados en la estructura organizacional, considerando dentro de este ámbito todas las habilidades desarrolladas por parte de los integrantes de la organización (Salazar, 2012).



Para el año de 1984, Zaltman consideró pertinente incluir la innovación política como un componente de la innovación empresarial, a través de este concepto se hacía referencia a los cambios efectuados en la estrategia y cultura organizacionales, considerando que a nivel de innovación tecnológica estos elementos pueden ser de gran importancia sin llegar a ser indispensables (Maldonado et al. 2012).

Ferreira y Neves (2018) retomaron las aportaciones de Freeman, quien insistía en que para que un cambio efectuado pudiese ser considerado como innovación, este le debería representar un beneficio económico a la organización, o en su defecto permitirle mejorar su posición en el mercado.

Otra de las definiciones que se consideran en algunos trabajos de investigación como el Hadj (2020) y el de Mahmutaj y Krasniqi (2020), es la propuesta por Gee en la que se expresa que la innovación describe el proceso a través del cual una idea, invención o reconocimiento de una necesidad permite el desarrollo de un producto, técnica o servicio útil que es comercialmente aceptado, esta definición coincide con la contribución realizada por Piater cuya definición de innovación se puede describir de manera sintetizada como aquella idea que es transformada en algo que puede ser vendido o usado.

En otra definición de Pavón y Goodman se describe a la innovación como un conjunto de actividades, que conducen a la introducción exitosa de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización, así mismo, en esta definición se contempla el hecho de que dichas actividades deben estar inscritas a través de un periodo de tiempo y espacio determinados (Maldonado et al., 2012).

Finalmente, una de las definiciones más recientes es la de Cotec quien se refiere a la innovación como un proceso complejo cuyo objetivo es trasladar las ideas en forma de nuevos

o mejorados productos o servicios a los consumidores a través del mercado (Maldonado et al., 2012).

Todas estas definiciones presentan diversas semejanzas, mismas que son retomadas por la OECD en el manual de Oslo para generar una definición de innovación, que es la que usualmente es aceptada en los diferentes estudios que se realizan respecto a este temas; es así que, para la OECD/Eurostat (2018), una innovación es un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de estos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores, así mismo, han sido puestos a disposición de los usuarios potenciales (en el caso de productos) o en uso (en el caso de procesos).

Con base en las definiciones observadas y entendiendo el contexto de las empresas en desarrollo, para esta tesis se entiende que la innovación incluye los elementos que representan algún grado de novedad para una organización y que se encuentran categorizados dentro de alguno de los diferentes tipos de innovación.

### **2.1.3 Tipología de la innovación**

De acuerdo con la tipología más reciente que se describe en el Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2018), la innovación se clasifica en dos grandes conglomerados, i) la innovación en productos, que integra bienes y servicios, y ii) la innovación en procesos de negocio. Esta última se divide en seis categorías funcionales (OECD/Eurostat, 2018, p. 73):

- a) Producción de bienes y servicios
- b) Distribución y logística
- c) Mercadotecnia y ventas
- d) Sistemas de información y comunicación
- e) Administración y gestión

f) Desarrollo de productos y procesos de negocio

Es así como el Manual de Oslo reconoce que la innovación se clasifica de acuerdo con el objeto (productos y/o servicios). Así mismo, el esfuerzo por innovar se puede medir a partir de la identificación de ocho diferentes tipos de actividades, las cuales se encuentran en el siguiente listado (OECD/Eurostat, 2018, p. 87):

- i. Actividades de investigación y desarrollo experimental (I + D)
- ii. Ingeniería, diseño y otras actividades laborales creativas.
- iii. Actividades de marketing y valor de marca
- iv. Actividades relacionadas con la propiedad intelectual
- v. Actividades de formación de empleados
- vi. Actividades de desarrollo de software y bases de datos
- vii. Actividades relacionadas con la adquisición o arrendamiento de activos tangibles
- viii. Actividades de gestión de la innovación.

Finalmente, es necesario hacer un análisis para contrastar las diferencias que existen entre la categorización de los tipos de innovación entre la tercera y cuarta ediciones del Manual de Oslo, ya que hasta el momento la tipología de innovación presentada se centra en lo descrito en la tercera edición, por lo que en la tabla 3 se presenta un resumen de las principales diferencias que existen entre ambas versiones del Manual de Oslo.

Tabla 3. Análisis comparativo de los tipos de innovación descritos en la 3ª y 4ª edición del Manual de Oslo

Manual de Oslo 3ª edición	Subcategorías 3ª edición	Manual de Oslo 4ª edición	Diferencias
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienes</li> <li>• Servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienes</li> <li>• Servicios</li> </ul> (los bienes y servicios incluyen captura de conocimiento sobre productos y sus combinaciones). Incluye el diseño de características de los bienes y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión del diseño de características del producto, que estaban incluidas en la innovación en mercadotecnia para la 3ª edición</li> </ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Entrega y logística</li> <li>• Servicios auxiliares, incluidos compras, contabilidad y Servicios TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Distribución y logística</li> <li>• Información y sistemas de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios auxiliares descritos en la 3ª edición se trasladaron a administración y gestión.</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas de negocios</li> <li>• Organización del lugar de trabajo</li> <li>• (distribución de responsabilidades)</li> <li>• Relaciones Externas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración y gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las innovaciones en organización de la 3ª edición son incluidas en administración y gestión-</li> <li>• Los servicios auxiliares que estaban descritos en la innovación en procesos de la 3ª edición se incluyen en administración y gestión</li> </ul>
Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de productos</li> <li>• Colocación de productos y embalaje</li> <li>• La promoción del producto</li> <li>• Precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadotecnia, ventas y servicio posventa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las innovaciones en mercadotecnia de la 3ª edición son incluidas en otras de la 4ª edición.</li> <li>• La innovación en ventas, servicio posventa y otro tipo de actividades de soporte al cliente no estaban incluidas en la 3ª edición.</li> <li>• Las innovaciones relacionadas con el diseño de productos se incluyen en la innovación en productos de este manual.</li> </ul>
N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de productos y procesos de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta categoría no se considera explícitamente en la 3ª edición, por lo que pudiese estar incluida como parte de la innovación de procesos.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de OECD/Eurostat (2018, p.75)

Al momento de realizar el análisis de los tipos de investigación que se describen tanto en la tercer como en la cuarta edición del Manual de Oslo, se consideró que las definiciones de la tercera edición permitían hacer un mejor análisis de la innovación en las empresas sujeto de estudio, por lo que a partir de este apartado cada vez que se haga referencia a la definición de

innovación y los tipos de innovación se debe considerar que se trata de los descrito en la tercera edición de este Manual cuya publicación se realizó en el año 2005.

### **2.1.3.1 Innovación en producto**

Ya se ha determinado que la innovación se refiere de manera general a la entrada en el mercado o puesta en operación de una novedad o mejora significativa; respecto a la innovación en producto esta invención u optimización se enfoca en el desarrollo de los bienes y servicios. A nivel general, una innovación en producto debe estar asociada a la solución de problemáticas del consumidor a través del invento de un producto completamente nuevo o al incremento de los atributos que poseen los ya existentes (Restrepo et al., 2018).

El hecho de considerar a la innovación en producto como la introducción o mejora significativa de un bien o servicio, limita las empresas que pueden ser denominadas innovadoras en producto; sin embargo, en el Manual de Oslo se describen otras características a través de las cuales se considera que una empresa desarrolla innovación en producto, tal como se observa en la Figura 4.

Innovación en Producto				
Mejora de las características técnicas	Mejora de las características funcionales	Cambios en el uso destinado	Cambios en los materiales o componentes	Cambios en el diseño que introduce mejoras funcionales

Figura 4. Características de la innovación en producto según Oslo  
Fuente: Adaptado del Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2005, p. 58)

De acuerdo con lo descrito en el Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2005), la característica más importante que debe cubrir una innovación en producto es que el cambio realizado en un bien o servicio debe modificar su funcionalidad, ya sea a través de la adhesión de nuevos atributos o por la mejora de los ya existentes. Tipológicamente, si a partir del cambio

desarrollado en un bien o servicio este no modifica sus características funcionales no se puede considerar como innovación en producto.

Ahora bien, si se considera lo que hasta el momento se ha descrito para definir lo que una innovación en producto se observa que este tipo de innovación puede llegar a ser el más excluyente en cuanto al tipo de empresa que es capaz de implementarlo, ya que la descripción de las características de innovación en producto se hace pensar que es exclusiva de empresas manufactureras o de servicios. En relación con este asunto, Moraes et al. (2019) señalan que la innovación en producto para empresas cuya actividad económica es el comercio, puede definirse a partir de la introducción de nuevos productos desarrollados por terceros, así como la contribución en el desarrollo de productos a través de una estrategia de cocreación.

#### ***2.1.3.2 Innovación en procesos***

Si bien la innovación en procesos al igual que la innovación en producto se atribuye de manera esencial a las empresas manufactureras y de servicios, esta tiene una descripción más generalizada en cuanto a lo que puede llegar a ocurrir con las empresas en desarrollo u otro tipo de empresas. Lo anterior deriva del hecho de que, independiente al giro o tamaño de la empresa, los procesos son inherentes a la operación de cualquier organización (Contador et al., 2019).

De acuerdo con el Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2005), la innovación en procesos está dirigida a la introducción o cambios significativos de actividades orientadas a la producción y/o distribución de bienes y servicios, lo cual es aplicable a las técnicas, materiales y/o programas informáticos, así mismo en la Figura 5, se pueden observar las características principales de este tipo de innovación.

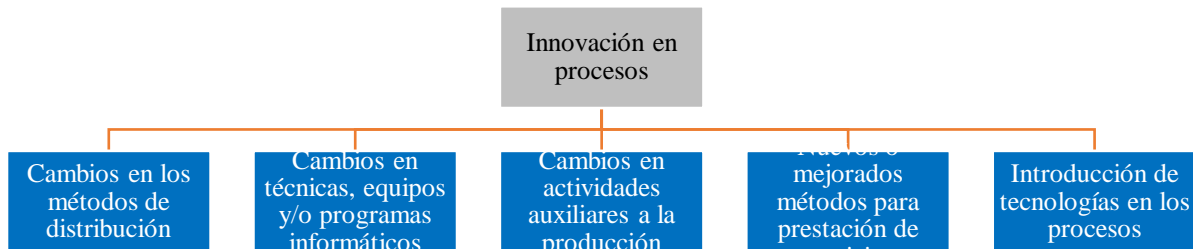


Figura 5. Características de la innovación en procesos  
 Fuente: Adaptado del Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2005, p. 59)

Como se observa dentro de los aspectos más relevantes que caracterizan a la innovación en procesos, está el hecho del cómo se aplican las tecnologías para modificar las condiciones en las cuales se llevan a cabo las actividades dentro de una organización. Es en dicho punto en donde se encuentra una de las circunstancias que desfavorecen la innovación en las empresas en desarrollo ya que la implementación de nuevas tecnologías está dada primordialmente por el uso de aquellas que han sido desarrolladas por terceros, y que por lo tanto están disponibles para la mayoría de las empresas, por lo que es necesario una customización en la implementación de estas tecnologías para desarrollar una ventaja competitiva más sostenible.

### ***2.1.3.3 Innovación en organización***

Dentro del Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2005) se considera que la innovación en organización es aquella en la que se introducen nuevos o significativamente mejorados métodos de organización empresarial. Este concepto engloba todos los cambios realizados tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, de la misma manera existen características propias de este tipo de innovación, mismas que se representan en la Figura 6.



Figura 6. Características de la innovación en organización  
 Fuente: Adaptado del Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2005, p. 60)

La innovación en organización usualmente tiene un menor análisis en los estudios que se hacen respecto a la innovación, ya que los estudios suelen estar enfocados en la innovación de productos, procesos y en los últimos años de mercadotecnia, sobre todo cuando se trata de hablar de las empresas de menor tamaño. Se considera que esto es debido bien a que los cambios organizacionales ocurren con menor frecuencia o bien porque existe una mayor complejidad para medirlos.

#### ***2.1.3.4 Innovación en mercadotecnia***

Finalmente, se encuentra la innovación en mercadotecnia, mayormente conceptualizada como innovación en *marketing* por el uso mayoritario que hoy en día se le da a este término en el idioma anglosajón. Es el tipo de innovación que en los últimos años ha adquirido una mayor relevancia (Afriyie et al., 2019, Gupta et al., 2016). debido a que se suele establecer que la innovación en mercadotecnia tiene un impacto mayor en la competitividad de las empresas de



menor tamaño, ya que, a diferencia de los otros tipos de innovación, esta puede ser aplicable desde estrategias de bajo costo, que son las más convenientes para las empresas en desarrollo.

En la Figura 7 se agrupan las características de este tipo de innovación de acuerdo con la descripción que hace el Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2005) de cada una de estas.

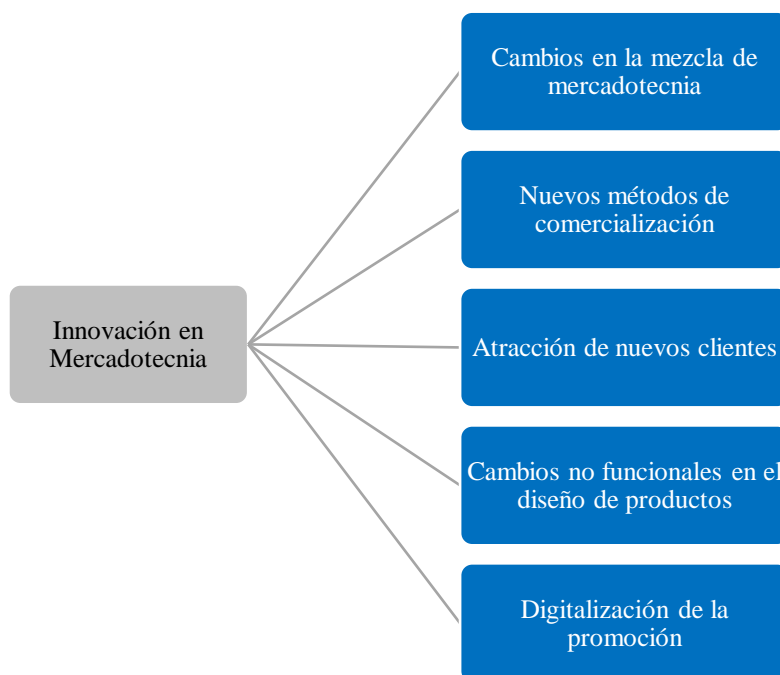


Figura 7. Características de la innovación en mercadotecnia  
Fuente: Adaptado del Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2005, p. 62)

La finalidad de la innovación en mercadotecnia es satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas.

## 2.2 Competitividad

Para el segundo gran apartado del marco teórico de esta tesis se hace un análisis de la variable de competitividad; en la primera sección se detallan los diferentes conceptos relacionados con esta variable, así como de la importancia que tiene su análisis, en la segunda

se hace la descripción del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, mismo que ha sido utilizado para valorar la variable de competitividad dentro de las empresas.

### **2.2.1 De la competitividad empresarial al desarrollo económico**

En el análisis de competitividad es necesario realizar una descripción del concepto de competitividad empresarial y posteriormente establecer las condiciones que le permiten distinguirse de lo que se conoce como competitividad económica que, si bien comparten características semejantes, tiene una diferencia en cuanto al nivel de amplitud que existe en su campo de aplicación.

Para Cruz-Estrada y Miranda-Zavala (2019) la competitividad empresarial se puede medir a partir del análisis de la interacción que existe entre la empresa y su entorno, considerando los diferentes factores de carácter interno, nivel sectorial, sistémico y desarrollo microeconómico.

En línea con lo anterior, Osano (2019) contempla que la competitividad es la capacidad de las empresas para satisfacer a un grupo de consumidores a través de la oferta de un bien o servicio, teniendo en cuenta aquellas condicionantes relacionadas con la calidad o el precio del producto en cuestión.

Bajo esta premisa, en esta tesis se establece que la competitividad empresarial está sujeta a las estrategias implementadas por los directivos para desarrollar la facultad de mantenerse vigentes en el mercado, es así como las estrategias orientadas innovar en sus diferentes tipos, tienen injerencia en el nivel de competitividad de una organización.

Uno de los aspectos más importantes por los cuales es necesario contar con empresas competitivas, es el hecho de que existe relación entre el nivel de competitividad empresarial y el desarrollo económico de una región o país. Cuando una empresa es competitiva tiene la

capacidad de crecer, y este crecimiento puede traducirse en un mayor éxito financiero de la organización (Bonilla et al., 2018).

Cuando una empresa crece es posible que se incremente el número de empleos, también aumenta el nivel de renta gravable lo que se traduce en un mayor nivel de ingresos para el presupuesto público; así mismo, empresas con alta capacidad innovadora pueden incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías, condiciones que también tendrán un impacto en el desarrollo económico de su entorno (Benites et al., 2020)

### **2.2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (2008) es una herramienta que permite diagnosticar de manera sistémica las principales presiones competitivas que existen dentro de un mercado y el impacto que tienen en una organización (Thompson et al., 2008). En la Figura 8, se hace una descripción gráfica de los elementos que integran este modelo; como se observa, el nivel de competencia en un sector estará determinado por el nivel de presión que ejerzan los clientes, proveedores, competidores potenciales, así como de la amenaza de productos sustitutos.



Figura 8. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter  
Fuente: Adaptado Porter (2008).

A continuación, se describe cada una de las cinco fuerzas que integran el modelo de Michael Porter (2009). En primer lugar, se menciona las dos fuerzas que se encuentran relacionadas con el poder de negociación de las empresas con respecto a sus clientes y a sus proveedores, posteriormente se analizan las dos fuerzas que se centran en las amenazas externas, tanto de nuevos entrantes como de productos sustitutos, para finalizar se evalúa la rivalidad en el sector que es considerada la fuerza central del modelo de Porter (2009) ya que existe como resultado de las cuatro fuerzas anteriores.

### ***2.2.2.1. Poder de negociación de clientes***

Para evaluar esta fuerza es necesario hacer un análisis de dos variables que pueden condicionar la relación que existe entre el cliente y la empresa, en primer lugar, tenemos el número de consumidores, y en segundo lugar se situará la estrategia competitiva de la empresa.

En relación con el número de clientes, su poder de negociación será menor si en el mercado hay una gran cantidad de consumidores, esto se debe a que la empresa tendrá mayores posibilidades de colocar sus bienes y/o servicios. Sin embargo, también existe la posibilidad de que independientemente del alto número de compradores, un cliente mantenga un alto poder de negociación en esta relación, esto puede ocurrir cuando el volumen de compra que este ejerce representa un elevado porcentaje de las ventas de la organización (Quiggin y Chambers, 2009).

Considerando los elementos anteriores se puede establecer que el poder de negociación de los clientes podrá disminuir o incrementar dependiendo la significancia que tenga un comprador o grupo de compradores con respecto a las ventas totales de una organización.

Cuando se evalúa el poder de negociación de los clientes a partir del tamaño del mercado existen pocos elementos que pueda utilizar la empresa para tener injerencia en esta fuerza, sin embargo, también es posible valorar cómo se comporta el mercado a partir del diseño de la estrategia competitiva de la empresa.

Actualmente, existen dos grandes ventajas competitivas a partir de las cuales una empresa puede diseñar sus estrategias, una es la ventaja basada en costos y la segunda se encuentra cimentada en la diferenciación.

Si una empresa determina utilizar una ventaja competitiva basada en los costos, es posible reducir el poder de negociación de los clientes ofertando un bien y/o servicio a un precio menor que el resto de los competidores, esto debilita la posibilidad de que el consumidor pueda sustituir este bien y/o servicio por algún otro que exista en el mercado.

Ahora bien, el sostener una ventaja competitiva basada en los costos no siempre resulta la mejor alternativa para muchas de las empresas, sobre todo cuando se trata de empresas catalogadas como micro o pequeñas, ya que esta ventaja se cimienta fundamentalmente en las

economías de escala y los altos volúmenes de producción, ante este panorama existe la posibilidad de diseñar estrategias que apoyen una ventaja competitiva a través de la diferenciación.

La diferenciación consiste en otorgar un atributo único a un bien y/o servicio, este puede ser tangible o intangible. El objetivo principal de la diferenciación es lograr que un producto pueda distinguirse de otros que se encuentran en el mercado, es por ello por lo que una ventaja competitiva basada en la diferenciación dependerá en gran medida de las estrategias de mercadotecnia diseñadas por la empresa.

Considerando lo anterior se podría establecer una estrecha relación entre la innovación en mercadotecnia y la mejora de la posición competitiva de la empresa a partir de la reducción del poder de negociación de los clientes, que se adquiere a través de la diferenciación, lo cual se mencionó con anterioridad puede representar la mejor alternativa para las empresas en desarrollo.

#### ***2.2.2.2. Poder de negociación de proveedores***

Para poder hacer un análisis de esta fuerza, se pueden tomar en consideración tres elementos 1. Cantidad de proveedores, 2. Facilidad para sustituir las materias primas y 3. Costo de las materias primas. Tal como ocurre con el poder de negociación de los clientes, estos tres factores determinan en gran medida que tanto poder de negociación tendrán los proveedores en una relación comercial.

Con respecto a la cantidad de proveedores, el análisis puede ser similar al que se hace en relación con el número de clientes, ya que, si la cifra es alta, el poder de negociación de los proveedores será menor en comparación con un mercado en donde el dígito es muy bajo o en su defecto la proporción entre el total de proveedores y competidores favorece a estos últimos.

Así mismo, el poder de negociación de los proveedores puede reducirse si el volumen de compras que efectúa una empresa representa un alto porcentaje de las ventas del proveedor, esta situación implica que la empresa posee cierto grado de dominación dentro de la relación comercial, pues el cambio de proveedor podría afectar en gran medida la situación financiera de esta.

En la evaluación de la facilidad para sustituir materias primas, se debe considerar que dependiendo del tipo de industria esta puede ser mayor o menor, por ejemplo, en el sector de preparación de alimentos y bebidas sería más sencillo para una empresa reemplazar alguno de los ingredientes con los que se prepara un platillo, en comparación con una empresa del sector automotriz que requiere del acero como materia prima. En conclusión, la facilidad para sustituir materias primas se deberá en gran medida al grado de especialización de una industria.

Finalmente, hay que examinar los costos de las materias primas, mientras más alto sea el coste de las materias primas, el poder de negociación de los proveedores será menor y viceversa, esto esencialmente por la relación que existe entre el nivel de ventas y de facturación de un proveedor.

### ***2.2.2.3. Amenaza de nuevos entrantes***

En la amenaza de nuevos entrantes se hace una evaluación del grado de dificultad que tiene el ingresar a una industria. De acuerdo con Michael Porter (2009) existen seis tipos de barreras que podrían obstaculizar la entrada de nuevos competidores al mercado.

- Economías de escala. Este tipo de barrera es propio de las industrias donde la producción a bajo costo es fundamental, esto se debe a que el precio de un bien y/o servicio es determinante para poder ser competitivo, bajo esta premisa solo aquellas con altos volúmenes de producción pueden mantenerse competitivas.

- Diferenciación del producto. En este tipo de barrera se describe que mientras mayor relación exista entre la propuesta de valor y el factor diferenciador de un bien y/servicio, será más difícil que entren nuevos competidores al mercado pues la dificultad por emular los productos existentes en el mercado será mayor.
- Inversión de capital. Existen industrias en las que es necesario un alto capital para iniciar operaciones, cuando esto ocurre se dice que hay una barrera de inversión, esta circunstancia disminuye el número de jugadores que estarían dispuestos a asumir el riesgo que puede implicar entrar a un mercado, así mismo, esta barrera será más fuerte si los periodos para recuperar la inversión son prolongados.
- Barreras legales. Este tipo de barreras está relacionado con las normativas y regulaciones que existen en un país, estas pueden dificultar o restringir la entrada de nuevos competidores a una industria.
- Canal de distribución. Cuando un nuevo competidor no puede acceder a canales de distribución competitivos se le dificultará adquirir una cuota de mercado adecuada, lo que terminará por sacar a esta empresa del mercado.
- Desventaja en costes. Este tipo de barrera podría confundirse con la de economías de escala, sin embargo, esta se puede distinguir de la primera porque no existe un enfoque primordial en las economías de escala, sino en la relación calidad-precio de un producto, si la estructura de costos no permite ofrecer un bien y/o servicio a un precio igual o mayor que incluya un factor diferenciador, la mejor alternativa será no competir.

Dependiendo del tipo de industria se podrán encontrar una o más barreras, así mismo estas barreras no necesariamente son las únicas que pueden existir, sin embargo, lo que se debe



asumir desde el modelo de las cinco fuerzas de Porter es que mientras mayor sea el número de barreras de entrada, o exista mayor dificultad para sortearlas, la amenaza de nuevos entrantes será menor, y viceversa si ocurre lo contrario.

#### ***2.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos***

En su definición básica un producto sustituto es aquel que tiene la capacidad de cumplir con las mismas funciones que un artículo estudiado. Una de las principales problemáticas cuando se hace un análisis de esta fuerza, es que, las empresas suelen tener una percepción limitada de los bienes y/o servicios que podrían considerarse una alternativa satisfactoria para los clientes.

Bajo esta premisa, es fundamental comprender que el análisis de la amenaza de productos sustitutos debe hacerse desde perspectiva de industria y no de una categoría de mercado, esto permitirá a las empresas tener un panorama más amplio que les permita definir las condiciones del mercado.

Para el análisis de esta fuerza es necesario comprender que más allá de los sustitutos perfectos (aquellos que poseen una propuesta de valor homologa al de un producto analizado), podrán existir otro tipo de productos que bajo la perspectiva del cliente pueden funcionar como reemplazo.

#### ***2.2.2.5. Rivalidad en el sector***

Como se mencionó con anterioridad, el nivel de agresividad de una industria dependerá de la situación del mercado con respecto a las cuatro fuerzas anteriores. Esto representa que el nivel de competencia será mayor cuando existe un alto poder de negociación por parte de los clientes y/o proveedores, así como una constante amenaza de productos sustitutos y/o nuevos entrantes.

Cuando se hace un análisis de la posición competitiva de una empresa utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter es necesario identificar qué ocurre en el mercado con respecto a las primeras cuatro fuerzas descritas con anterioridad, esto permitirá que la organización reconozca el posible nivel de agresividad de la competencia. Así mismo, la empresa podría recopilar información sobre las mejores prácticas empresariales que se llevan cabo en organizaciones con una actividad económica relacionada e inclusive en aquellas que no necesariamente sean afines, en conjunto con el análisis de las cinco fuerzas de Porter se podrán diseñar estrategias adecuadas que le permitan ser más competitiva.

La innovación juega un rol fundamental en el diseño de estas estrategias, ya que además de otorgar elementos diferenciadores a una empresa, también es posible detectar áreas de oportunidad en mercados que aparentemente están saturados, así mismo, como se mencionó con anterioridad para una empresa será más sencillo (en relación con el esfuerzo económico) competir desde la diferenciación.

### **Capítulo 3. Metodología. Análisis de innovación y competitividad a través de un enfoque mixto**

En este capítulo se describen los elementos de carácter metodológico que dieron guía a la elaboración de esta investigación.

El proceso de investigación se dividió en tres etapas. La primera se denominó análisis del contexto, en esta fase se realizó un estudio exploratorio de las condiciones generales de las empresas en desarrollo del municipio de Salinas, así mismo, se determinó cuáles serían los métodos por implementar para la recolección de información asociada al objeto de esta investigación. En la segunda, se elaboró un estudio cuantitativo utilizando el método de encuesta, se aplicó un cuestionario autoadministrado a una muestra de seis empresas que equivale al 16.66% del total de unidades económicas catalogadas como empresas en desarrollo, para esta fase se debe considerar que se presentaron una serie de dificultades que restringieron el alcance de la investigación, por lo que como se comenta posteriormente no se establecen inferencias a partir del análisis de los resultados del estudio cuantitativo. Finalmente, en la tercera etapa se realizó un estudio cualitativo utilizando el método de entrevista semiestructurada, la cual se realizó de manera presencial con los directivos de dos empresas, cuyos resultados en el estudio cuantitativo arrojaron un alto índice de innovación.

### **3.1 Enfoque, diseño y alcance de la investigación**

El enfoque de la investigación es mixto (Hernández y Mendoza, 2018), presentando una predominancia del enfoque cualitativo, esto considerando que la parte cualitativa de la investigación, en la cual se analizaron dos casos de éxito, permitió conocer con mayor profundidad algunas condiciones específicas la posición competitiva de las empresas, reconocidas como casos de éxito por su alto índice de innovación. En cambio, la parte cuantitativa permitió valorar los índices de innovación y competitividad de estas unidades económicas a partir de unidades de medida establecidas en el diseño del cuestionario.

El diseño de la investigación es no experimental ya que no existe durante el estudio un grupo de control y los resultados se enfocan en un análisis general de las condiciones actuales de la población, por lo anterior el estudio es de corte transeccional.

El alcance es descriptivo-explicativo, a través del método estudio cualitativo de casos para contrastar la información obtenida con la técnica de encuesta del enfoque cuantitativo.

### **3.2 Objeto y sujeto de estudio**

Para la presente investigación se realizó un análisis de la innovación y competitividad, para la primera variable se utilizaron las condiciones descritas en el Manual de Oslo con respecto a los diferentes tipos de innovación; para el caso de la competitividad se utilizaron las variables descritas en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Los sujetos de estudio fueron empresas en desarrollo del municipio de Salinas, considerando que una empresa en desarrollo es aquella que tiene al menos tres años en el mercado, cuenta con una fuerza laboral que va desde los seis hasta los treinta empleados y se desempeña en un contexto regional.

### 3.5 Universo/Población

La investigación se realizó en el municipio de Salinas localizado en la zona noroeste de la entidad federativa de San Luis Potosí, zona caracterizada por su clima semidesértico y cuya actividad económica principal es el comercio.

De acuerdo con datos estadísticos del DENU (2020), en el municipio de Salinas se ubican un total de 1,365 unidades económicas, con esta información se realizó un filtro para encontrar las organizaciones que tenían entre seis y treinta empleados (de acuerdo con los criterios establecidos para empresas la categoría de empresas en desarrollo). Como se observa en la Figura 9, el 6% (82 unidades) de estas cumplía con el requerimiento de número de empleados, por lo que se procedió a hacer un análisis más detallado de cada una de estas organizaciones.

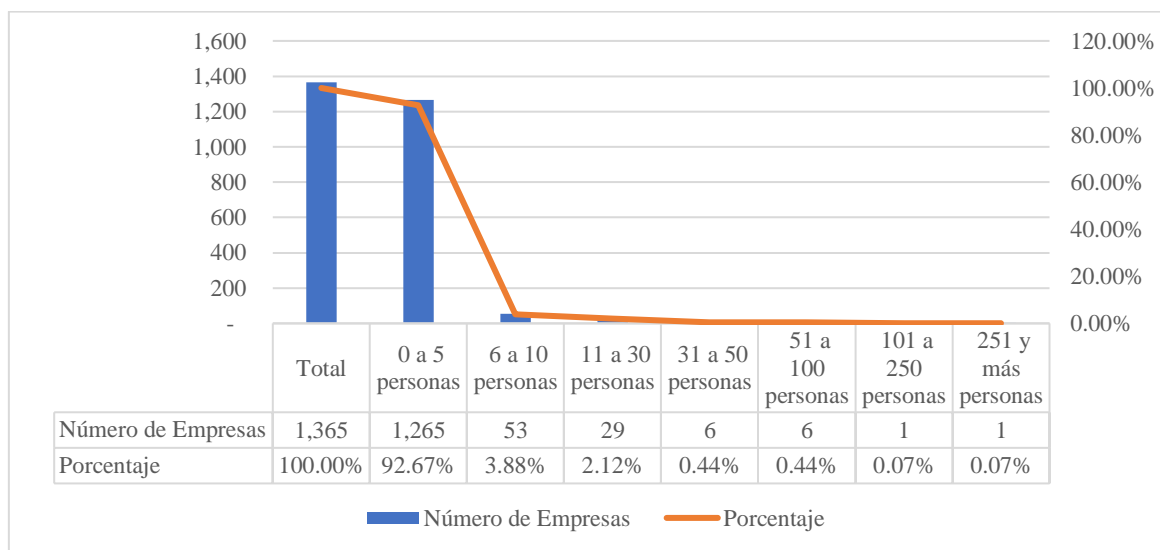


Figura 9. Estratificación de las unidades económicas del municipio de Salinas  
Fuente: Elaboración propia (2021)

Con la base de datos de 82 unidades económicas se hizo un análisis del giro comercial, se detectó que el 18% de estas eran empresas gubernamentales y el 22% instituciones educativas, considerando que estas dos categorías no se encontraban en el contexto de empresas

en desarrollo, estas unidades económicas fueron descartadas. Adicionalmente, se retiraron 18 empresas de la población total, ya que no cumplían con la característica de ser empresas que se desenvuelven en un contexto regional al ser sucursales de multinacionales que se han ubicado en el municipio de Salinas, tales como la cadena OXXO. Como se puede observar en la figura 10 con el análisis de los datos del DENUE (2020) se pudo delimitar una población de 31 empresas en desarrollo en el municipio de Salinas.

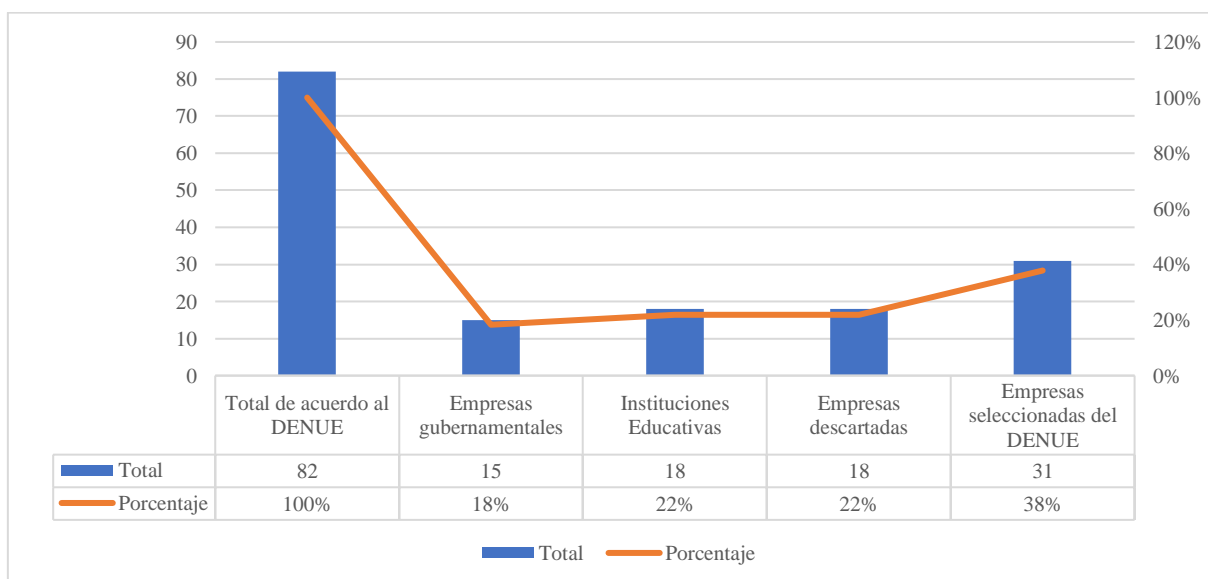


Figura 10. Determinación de la cantidad de empresas en desarrollo del municipio de Salinas

Fuente: Elaboración propia (2021)

Si bien el análisis de la información disponible en la base de datos del DENUE permitió desarrollar una idea de la composición de la población sujeto de estudio, se detectó la ausencia de una empresa que a criterio del investigador también cumplía con los requisitos para ser catalogada como empresa en desarrollo, por ello se realizó un sondeo en el municipio para identificar que otras empresas podrían ser incluidas en la población, esto permitió identificar que había cinco empresas más que debían ser incluidas en la población, por lo que se determinó que el tamaño real de la población era de 36 empresas y no de 31 como se tenía contemplado utilizando solo los datos del DENUE (2020).

Es así como las organizaciones que se consideraron como empresas en desarrollo para objeto de esta investigación están listadas en la tabla 4, misma que permite dimensionar la composición de la población.

Tabla 4. Unidades económicas catalogadas como empresas en desarrollo

1. ABASTECEDORA DEL ALTIPLANO JJ
2. AGUA PURIFICADA PEPE S
3. BODEGA DE APOYO DEL ESTABLECIMIENTO DE HUGO TISCAREÑO
4. CARNICERIA MARTINEZ
5. CIMBRAS Y LOSAS, S.A DE C.V.
6. COCINA ECONÓMICA DOÑA PERA
7. DANESSA II PALETAS Y HELADOS
8. DULCERIA BENITOS CANDY
9. DULCERIA EL MUNDO DEL DULCE
10. FERRE-PISOS
11. FERRETERIA EL TREBOL
12. GASOLINERA EL PEÑON
13. GASOLINERA SERVICIOS DE LEÓN
14. GRUPO OMSKAR COMPRA VENTA DE MATERIALES PARA CONSTRUCCION
15. HOTEL PLAZA CARYAL
16. IMPRESIONES EXPRES Y CORTINAS DE ACERO TOVAR
17. LOS NORTEÑOS RESTAURANT
18. MINI SUPER LOS ARQUITOS
19. MUEBLERIA EL NEGRO
20. NEVERIA DEL CENTRO
21. PAKIAOS FRIEND CHICKEN VENTA DE POLLO ESTILO KENTOKY
22. PANADERIA BELTRAN
23. PANADERIA HERNANDEZ
24. PANADERIA LA GUADALUPANA
25. PREPARACION DE COMIDA RESTAURANTE MARY
26. RESTAURANT ALASKA
27. RESTAURANTE DE MARISCOS EL CAPITAN 2
28. ROSTICERIA Y TORTILLERIA EL POLLO DESPLUMADO
29. TALLER DE SERVICIO ELÉCTRICO MARTINEZ
30. TAQUERIA MI PUEBLO
31. TIENDA DE ABARROTES BODEGA GAITAN
32. TIENDA DE ABARROTES CASA TISCAREÑO
33. TIENDA DE ROPA LOS ÑOÑOS
34. TORTILLAS DE HARINA LUPITA
35. ZAPATERIA EL PERICO
36. ZAPATERIA PACO'S

Fuente: Elaboración propia (2021)

Se debe destacar que dentro de esta base de datos se encuentran empresas que son icónicas en el contexto social del municipio de Salinas, de las cuales una de estas empresas no

estaba considerada dentro de la base de datos del DENU (2020), de ahí la necesidad por desarrollar una nueva base de datos.

### **3.6 Muestra**

Considerando que el tamaño de la población era de 36 empresas en desarrollo dentro del municipio de Salinas, se consideró que un método viable para la recolección de datos cuantitativos era el censo; sin embargo, durante la etapa de análisis del contexto se detectó que la mayoría de las empresas no estaban dispuestas a ser partícipes del estudio, por lo que se tomó la decisión de realizar un muestreo no probabilístico por conveniencia en el cual se incorporó la información de las empresas que aceptaron contestar el cuestionario de manera voluntaria, esto permitió contar con la información de seis empresas. Considerando este tamaño de muestra, existían limitantes para establecer inferencias con respecto al comportamiento general de la población, situación por la cual se entiende que los resultados del análisis cuantitativo representan únicamente condiciones a nivel descriptivo de estas seis empresas.

Para la recolección de datos cualitativos se aplicó una entrevista a una muestra de dos empresas que se seleccionaron a partir del análisis de los índices de innovación arrojados en el estudio cuantitativo, ambas unidades económicas tenían índices de innovación cercanos a cinco que como se explicará posteriormente es resultado más alto posible que podía obtener una organización en este estudio.

### **3.7. Operacionalización de variables**

Para la operacionalización de variables se hizo un análisis de los conceptos descritos en la figura 3 ubicada en el segundo capítulo de esta tesis, como se puede observar en la tabla 5, se definió que los instrumentos usados para recopilar información estarían diseñados a partir del



análisis de tres variables, 1. El contexto de la empresa, 2. La innovación, descrita como una variable independiente y 3. La competitividad, descrita como una variable dependiente.

Para el análisis del contexto de la empresa se plantearon tres categorías: i. información general de la empresa: en la que se recopilaban datos históricos de la empresa, así como datos relacionados con la cantidad y formación de empleados, esto con el fin de estructurar un cuestionario en el que fuese posible realizar un análisis comparativo entre empresas, incluyendo subcategorías funcionales como referencias para el cruce de información; ii. información del directivo o dueño de la empresa: En esta categoría se agruparon los datos referentes al directivo o dueño de la empresa valorando condiciones como la edad, tiempo al frente de la empresa y formación escolar, pretendiendo que estos datos también permitiesen realizar un cruce de información con otras variables; iii. percepción del entorno: en esta categoría se agrupó la información referente a la percepción del entorno por parte de los directivos considerando la perspectiva que tenían del mercado y de otros agentes interesados.

Para categorizar la variable de innovación se utilizó la tipología de innovación descrita en el Manual de Oslo, de esta manera se estructuraron cuatro categorías: i. innovación en producto, ii. innovación en procesos, iii. innovación en organización e iv. innovación en mercadotecnia. Para medir cada uno de estos tipos de innovación se utilizaron cuatro subcategorías también tipificadas en el Manual de Oslo, valorando: i. actividad innovadora; ii. inversión en tecnología; iii. inversión en investigación y desarrollo; iv. resultados de la innovación.

Finalmente, en la categorización de la variable competitividad, se dividió el análisis en dos categorías: i. las cinco fuerzas competitivas descritas en el modelo de Michael Porter; ii. valoración de la posición competitiva de la empresa. Si bien la segunda categoría se puede

valorar desde el análisis de los diferentes índices de competitividad descritos en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, también se consideró relevante conocer la autopercepción de la empresa, cuyo análisis se hace de manera más detallada en el estudio de carácter cualitativo.

Tabla 5. Operacionalización de variables

Variable	Categoría	Subcategoría
Contexto de la empresa	Información general de la empresa	Datos de la empresa
		Datos de los empleados
	Información del dueño o directivo	Datos personales
		Formación académica y profesional
Percepción del entorno	Análisis del mercado	
	Análisis de los agentes interesados	
Variable independiente: Innovación	Innovación en Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad innovadora</li> <li>• Inversión</li> <li>• Investigación y Desarrollo</li> <li>• Resultados</li> </ul>
	Innovación en Procesos	
	Innovación en Organización	
	Innovación en Mercadotecnia	
Variable dependiente: Competitividad	Cinco Fuerzas de Porter	Rivalidad en el Sector
		Poder de Negociación de Clientes
		Poder de Negociación de Proveedores
		Amenaza de Nuevos Entrantes
		Entrada de Productos Sustitutos
Posición competitiva de la organización	Autopercepción	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Como se resume en la tabla 4, para operacionalizar las variables se agruparon los elementos más importantes para satisfacer el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la investigación. En el siguiente apartado se describen con mayor detalle los ítems que se utilizaron para la valoración de cada una de las variables, buscando sostener una congruencia entre los resultados que se pretendía obtener y los finalmente obtenidos.

### 3.8. Diseño de las herramientas de recolección de datos

En esta sección se presenta la estructura de cada una de las herramientas que se utilizaron para recopilar la información. El orden en que se describen estas herramientas corresponde a la

sucesión de acciones que se llevaron a cabo para realizar esta investigación, por lo que inicialmente se presenta lo referente a la etapa exploratoria para la cual se diseñó una entrevista de carácter inicial o de exploración. En lo correspondiente a la segunda fase de investigación se presentan los elementos que se incorporaron en el diseño de un cuestionario autoadministrado. Finalmente, se muestra el método utilizado para construir una entrevista semiestructurada que se ejecutó durante la tercera fase de la investigación.

### 3.8.1. Entrevista inicial o exploratoria

El objetivo de la entrevista inicial fue reconocer el campo de estudio y presentar a los directivos de las 36 empresas los aspectos más relevantes de la investigación que se llevaría a cabo, así mismo resolver las dudas más relevantes que pudiesen surgir con respecto a la elaboración de este estudio. Las preguntas que se incorporaron a esta entrevista y el objetivo de cada pregunta se plantean en la tabla 6.

Tabla 6. Estructura de la entrevista inicial

Pregunta/intervención	Objetivo
Presentación del investigador	Establecer un primer contacto con el dueño o directivo de la empresa, realizando una presentación personal.
Descripción de la investigación e introducción del concepto de empresa en desarrollo	Presentar al directivo los objetivos de la investigación, así como de la relevancia que puede tener para la empresa el ser partícipes del estudio.
¿Cuál es la razón o denominación social de la empresa?	
¿Quién es el responsable de la dirección de la empresa?	Recopilar datos generales de la empresa para la construcción de una nueva base de datos
¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la empresa?	
¿Para usted qué es la innovación?	Crear una concepción general del significado del término innovación para las empresas en desarrollo del municipio de Salinas.
¿Estaría dispuesto a participar en un estudio que le permita conocer los niveles de innovación y competitividad de su empresa? ¿Por qué?	Reconocer la disposición de la empresa por participar en estudios que le otorguen un diagnóstico de la situación de la empresa, entendiendo que esto puede representar un primer indicador para entender si una empresa es innovadora o no, contemplando la perspectiva de la investigación y desarrollo descrita en el Manual de Oslo.
Etapas de persuasión	Resolución de las dudas de los directivos y persuasión para que tomasen la decisión de ser partícipes del estudio.

Captura de los datos de contacto	Integración de los datos de contacto de las empresas para el envío del cuestionario autoadministrado.
----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia (2021)

### 3.8.2. Cuestionario autoadministrado

Para la recolección de datos cuantitativos se utilizó la técnica de encuesta, diseñando un cuestionario dividido en tres secciones correspondientes a la operacionalización de cada una de las variables descritas en la tabla 4.

En la tabla 7 se resumen las características del cuestionario, diseñado utilizando las herramientas disponibles en la plataforma Microsoft Forms. Así mismo, para que el cuestionario pudiese ser aplicado de forma autoadministrada se incorporó material audiovisual que funcionó como apoyo para cada una de las personas encuestadas.

Tabla 7. Composición general del cuestionario

Nombre del cuestionario.	Análisis del grado de innovación y competitividad de una empresa.
Tipo de cuestionario	Autoadministrado
Respuestas	No existen respuestas correctas o incorrectas
Material de apoyo	Videos explicativos al respecto de cada una de las variables
Número de ítems	61
Plataforma de distribución	Microsoft Forms
Tiempo promedio de respuesta	12 minutos 17 minutos si se visualizan en su totalidad los vídeos

Fuente: Elaboración propia (2021)

Para evaluar la estructuración de las secciones del cuestionario se hace un análisis individual de cada una, mostrando la cantidad y tipos de ítems que se incorporaron; así mismo, para las dos últimas secciones se muestra la categorización de los ítems de acuerdo con las variables estudiadas.

En la tabla 8 se agrupan los ítems de la sección de datos generales; en esta se incluyeron todas las preguntas que permitían capturar información referente a la empresa y al dueño y/o directivo de esta; así mismo, en la parte introductoria de esta sección se incluyó un vídeo de 63

segundos en el que se explicaba el objetivo de la investigación, se agradecía la participación de los encuestados en el estudio y se ponían a disposición los datos de contacto del investigador.

Tabla 8. Estructura de la sección datos generales

<b>Ítem</b>	<b>Categoría del ítem</b>	<b>Tipo de medición</b>
1. Edad de la empresa (número de años en el mercado)	Datos de la empresa	Ordinal/Numérico
2. Actividad Económica		Nominal de opción múltiple de acuerdo con la clasificación del INEGI
3. En promedio cuántos empleados laboraron en su empresa durante este año		Ordinal/Numérico
4. Actualmente, ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?		Ordinal/Numérico
5. Seleccione el número de empleados cuyo máximo grado de estudios es el siguiente		Ordinal/Numérico
6. Edad	Datos del dueño y/o directivo	Ordinal/Numérico
7. Sexo		Nominal/Dicotómico
8. Número de años que lleva al frente de la empresa		Ordinal/Numérico
9. Máximo grado de estudios		Nominal de opción múltiple

Fuente: Elaboración propia (2021)

En relación con la variable de innovación se incorporó una segunda sección segmentada en cuatro categorías, esto con el fin de evaluar la actividad innovadora, inversión, investigación y desarrollo, así como los resultados para cada tipo de innovación. En esta sección las respuestas se capturaron a partir del uso de una escala de Likert, en la tabla 9 se pueden observar las diferentes dimensiones utilizadas en esta escala, así mismo, se describe el valor de referencias para las puntuaciones del 1 al 5. Una acotación que se debe realizar al respecto de esta escala es que en el caso de las dimensiones de frecuencia y acuerdo se utilizan referencias ya estandarizadas, sin embargo, para el caso de cantidad se utilizan medidas establecidas a partir del criterio del investigador, omitiendo el uso de una escala que va desde muy bajo hasta muy alto.

Tabla 9. Descripción de las dimensiones utilizadas en la escala de Likert

<b>Valor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Acuerdo</b>	<b>Cantidad</b>
1	Nunca	Totalmente en desacuerdo	
2	Raramente	En desacuerdo	

3	Ocasionalmente	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Frecuentemente	De acuerdo
5	Muy frecuentemente	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia (2021)

Una vez que se han valorado los componentes técnicos de la sección de innovación, es posible evaluar de manera individualizadas los ítems que se incorporaron para evaluar cada uno de los tipos de innovación. En la tabla 10 se muestran los diez ítems que se integraron para examinar la innovación en producto, en su mayoría los ítems estaban asociados a evaluar la actividad innovadora de las empresas.

Tabla 10. Diseño del cuestionario en relación con la variable innovación en producto

Ítem	Categoría del ítem	Tipo de medición
10. Frecuencia con la que introduce nuevos productos (desarrollados por su empresa) a su catálogo	Actividad innovadora	Likert/Frecuencia
11. Frecuencia con la que introduce nuevos productos (no desarrollados por su empresa) a su catálogo		
12. Frecuencia con la que realiza modificaciones sustanciales a un producto ya existente		
13. Frecuencia con la que analiza la aparición de nuevos productos en el mercado	Inversión	Likert/Cantidad
14. Introducción de nuevos productos (no desarrollados por mi empresa) en el catálogo de la organización		
15. Introducción de nuevos productos (desarrollados por mi empresa) en el catálogo de la organización		
16. Estudios para conocer las tendencias del mercado	Investigación y Desarrollo	
17. Al introducir un nuevo producto (desarrollado por mi empresa) mis ventas incrementan de forma considerable	Resultados	Likert/Acuerdo
18. Al introducir un nuevo producto (no desarrollado por mi empresa) mis ventas incrementan de forma considerable		
19. Mi empresa cuenta con alguna patente		

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con respecto a la innovación en procesos se integró una batería de ocho ítems, tal como ocurre con la innovación en producto. Se incorporaron una mayor cantidad de preguntas relacionadas con la actividad innovadora de las empresas, así mismo, se integraron dos ítems

para el análisis de resultados y la inversión. Los ítems, así como el tipo de medición utilizado para cada uno de estos se puede visualizar en la tabla 11.

Tabla 11. Diseño del cuestionario en relación con la variable innovación en procesos

Ítem	Categoría del ítem	Tipo de medición
20. Frecuencia con la que busca introducir mejoras significativas en la forma de fabricar o distribuir sus productos	Actividad innovadora	Likert/Frecuencia
21. Frecuencia con la que agrega el uso de nuevas tecnologías a los procesos desarrollados dentro de su organización		
22. Frecuencia con la que localiza áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia de sus procesos		
23. Adquisición de software para la ejecución de procesos organizacionales	Inversión	Likert/Cantidad
24. Adquisición de hardware para la ejecución de los procesos organizacionales		
25. Investigación acerca de nuevas tecnologías aplicables al desarrollo de procesos de producción y/o distribución	Investigación y Desarrollo	
26. El uso de las tecnologías en mis procesos ha sido factor para atraer más clientes	Resultados	Likert/Acuerdo
27. Al mejorar mis procesos mis clientes se sienten más satisfechos		

Fuente: Elaboración propia (2021)

Para la evaluación de la innovación en organización, en la tabla 12 se puede observar que se integró una batería de siete ítems, en comparación con otros tipos de innovación, esta fue la categoría en la que se incorporó la menor cantidad de ítems, esto al considerar que este tipo de innovación refleja un mayor grado de complejidad para realizar una valoración en el contexto de las empresas en desarrollo.

Tabla 12. Diseño del cuestionario en relación con la variable innovación en organización

Ítem	Categoría del ítem	Tipo de medición
28. Frecuencia con la que se analiza la eficiencia de la estructura organizacional de la empresa	Actividad innovadora	Likert/Frecuencia
29. Frecuencia con la que se introducen nuevos métodos de organización, que modifican las responsabilidades y/o funciones de un puesto de trabajo		
30. Frecuencia con la que se establecen relaciones con otras instituciones para desarrollar proyectos colaborativos		
31. Capacitación de los empleados con un enfoque en el uso de tecnologías	Inversión	Likert/Cantidad
32. Evaluación de alternativas a sus proveedores		
33. Investigaciones para conocer tendencias que permiten mejorar el clima laboral y/o desempeño organizacional	Investigación y Desarrollo	
34. La mejora en los puestos de trabajo ha permitido mejorar el desempeño económico de la empresa	Resultados	Likert/Acuerdo

Fuente: Elaboración propia (2021)

La última de las categorías evaluadas dentro de la variable de innovación fue la innovación en mercadotecnia, en relación con este tipo de innovación se incorporaron un total de nueve ítems (tal como se observa en la tabla 13), la composición de esta batería es muy similar a lo que ocurre con la innovación en producto incorporando un total de cuatro ítems para valorar la actividad innovadora.

Tabla 13. Diseño del cuestionario en relación con la variable innovación en mercadotecnia

Ítem	Categoría del ítem	Tipo de medición
35. Frecuencia con la que se utilizan nuevas tecnologías para promocionar y/o comercializar bienes y/o servicios	Actividad innovadora	Likert/Frecuencia
36. Frecuencia con la que interactúa con los clientes a través de redes sociales o medios alternativos		
37. Frecuencia con la que implementa nuevos métodos de publicidad, comercialización y promoción de bienes y/o servicios		
38. Frecuencia con la que implementa nuevos métodos de venta		
39. Integración de medios digitales para el desarrollo de estrategias de mercadotecnia	Inversión	Likert/Cantidad
40. Análisis de los índices de satisfacción de los clientes	Investigación y Desarrollo	
41. Con el uso de redes sociales mis ventas han incrementado	Resultados	Likert/Acuerdo
42. El uso de las tecnologías ha mejorado la imagen que tienen mis clientes de la empresa		
43. El uso de redes sociales me permite mejorar la interacción con mis clientes		

Fuente: Elaboración propia (2021)

Finalmente, en relación con el diseño del cuestionario, se estructuró una batería de 18 ítems referentes a la evaluación de la variable competitividad, para los primeros tres ítems se utilizó un diferente tipo de medición para cada uno, así mismo, para los 15 ítems restantes se utilizó la escala de Likert del tipo acuerdo que se planteó en la tabla 9.

En la tabla 14 se muestra como los primeros tres ítems hacen una valoración general de la autopercepción de la posición competitiva de las empresas, mientras que el resto de los ítems se utilizaron para evaluar la competitividad de las empresas a partir de planteamientos relacionados con las cinco fuerzas de Michael Porter, para cada una de las fuerzas de este modelo se utilizaron tres premisas.



Tabla 14. Diseño del cuestionario en relación con la variable competitividad

Ítem	Categoría del ítem	Tipo de medición
44. ¿Sabe cuántas empresas tienen el mismo giro que su empresa en esta región?		Nominal/dicotómica
45. En comparación con sus competidores usted considera que su situación es...	Posición competitiva	Likert
46. Ante la posible entrada de empresas multinacionales en la región. ¿Cómo evalúa el nivel de riesgo para la supervivencia de su empresa?		Likert
47. En el largo plazo es altamente probable que la demanda de productos en mi sector disminuya	Rivalidad en el Sector	
48. Los costos fijos son elevados		
49. Existe una alta rivalidad con mis competidores		
50. Tengo una alta cantidad de clientes		
51. La facturación por cliente representa un porcentaje muy bajo del nivel de ventas	Poder de Negociación de Clientes	
52. Los clientes poseen un alto poder de negociación		
53. Hay pocos proveedores en el mercado para la adquisición de materias primas	Poder de Negociación de Proveedores	Likert/Acuerdo
54. Realizo compras por volumen		
55. Los proveedores poseen un alto poder de negociación		
56. Es sencillo que una nueva empresa pueda entrar a competir en mi mercado	Amenaza de Nuevos Entrantes	
57. Para ser competitivo en el sector se requiere de un alto grado de experiencia		
58. La amenaza de nuevos entrantes es elevada		
59. En la empresa se cuenta con programas de lealtad	Entrada de Productos Sustitutos	
60. Es sencillo reemplazar los productos que se venden en mi empresa		
61. Hay una alta probabilidad de que se desarrollen productos sustitutos		

Fuente: Elaboración propia (2021)

Una vez que se han descrito todos los ítems del cuestionario para encuesta, agrupados según las variables determinadas para la elaboración de esta investigación, se presenta el cuestionario para entrevista.

### 3.8.3. Entrevista semiestructurada

Para cerrar con la sección de diseño de las herramientas para recolectar datos, se presenta el esquema utilizado en la entrevista semiestructurada. Para el planteamiento de las preguntas se utilizaron las mismas categorías de evaluación del cuestionario; sin embargo, la entrevista permitió hacer una valoración con mayor detalle de algunos de los elementos descritos dentro de las preguntas de investigación de este estudio.

En primer lugar, se tiene la sección de contexto general de la empresa (apartado A). En esta se agruparon datos para comprender el contexto histórico de la empresa, así como su perspectiva de futuro, así mismo, se valora con mayor detenimiento la influencia del entorno como factor que impulsa u obstaculiza el buen desempeño de la organización.

#### **A. Contexto general de la empresa**

1. ¿Cómo surgió la idea de crear esta empresa?
2. ¿Cuál es la imagen que esta empresa busca proyectar hacia su entorno?
3. ¿Qué visión tiene de la empresa dentro de diez años?
4. ¿Considera que el entorno en el que se encuentra la empresa favorece el buen desempeño de la organización?

En el apartado B de la empresa se capturó la información relacionada con el conocimiento que tenían los directivos de las empresas con respecto a los diferentes conceptos de innovación, solicitando a los empresarios otorgar una definición propia para cada uno de estos.

#### **B. Definición de innovación**

5. ¿Cuál es su definición de innovación?
6. Para el contexto de la empresa, ¿Qué se entiende por innovación en producto, procesos, mercadotecnia y organización?

Para valorar el nivel de actividad innovadora se plantearon las preguntas del apartado C, las primeras cuatro preguntas estaban relacionadas con la evaluación de los diferentes tipos de innovación y la última pregunta se realizó para analizar si el directivo de la empresa podía identificar el tipo de innovación que ejercía con mayor regularidad.

### **C. Actividad innovadora**

7. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para introducir un nuevo o significativamente mejorado producto y/o servicio?
8. ¿Cómo se toma la decisión de introducir una innovación en los procesos de la organización?
9. ¿Cuáles son los elementos que se toman en cuenta para introducir una innovación en mercadotecnia?
10. ¿Qué acciones ejecutadas por su empresa podría catalogar como innovaciones en organización? ¿Cuál fue el factor determinante para llevarlas a cabo?
11. ¿Cuál es el tipo de innovación que su empresa ejerce con mayor regularidad? ¿Por qué?

En el apartado D integraron tres preguntas con las que se pretendía conocer la perspectiva del directivo con respecto a los resultados que ha obtenido su empresa en relación con la innovación, para estas preguntas no se consideró realizar una diferenciación entre los distintos tipos de innovación para no extender la entrevista y obtener información que pudiese ser duplicada.

### **D. Resultados**

12. ¿Cómo ha impactado la innovación al desempeño económico de su empresa?
13. ¿Cómo ha impactado la innovación a la imagen corporativa de su empresa?
14. ¿Cuál es el procedimiento que se hace para reconocer si una acción efectuada contribuye a mejorar el desempeño organizacional de la empresa?

En la quinta parte de la entrevista que corresponde al apartado E, se integraron una serie de preguntas asociadas con la inversión, con estas se valoró cómo se distribuye la inversión en innovación de acuerdo con diferentes consideraciones.

### **E. Inversión**

15. ¿Cuál es el procedimiento para asignar un presupuesto a la ejecución de actividades innovadoras?
16. ¿Cuál ha sido el rubro en el que la empresa ha invertido en mayor medida durante los últimos tres años?
17. ¿Cuáles son los principales inconvenientes a los que se ha enfrentado la empresa al momento de invertir en nuevas tecnologías?
18. ¿Cuál es su percepción respecto a la importancia de invertir en actividades de investigación y desarrollo?

Finalmente, las preguntas del apartado F agrupan información relacionada con la variable de competitividad, en la primera pregunta se ahondó un poco en los resultados obtenidos en el cuestionario que utilizó premisas basadas en el modelo de las cinco fuerzas de Porter y las tres preguntas posteriores sirvieron para valorar la competitividad desde otras perspectivas.

### **F. Competitividad**

19. ¿Por qué considera que su empresa está mejor posicionada con respecto a sus competidores?
20. ¿Cuáles son las principales cualidades que tiene su empresa para competir en un entorno dinámico y globalizado?

21. ¿Cuáles son los desafíos más importantes que tiene como empresa en relación con el entorno?
22. ¿Qué acciones han contribuido de mejor manera a mejorar la competitividad de su empresa?

### **3.9. Implementación de las herramientas para recolección de datos**

A continuación, se hace una breve descripción de las acciones que se llevaron a cabo para recopilar información a través de cada uno de los instrumentos diseñados, comenzando con el levantamiento de datos en la etapa exploratoria y concluyendo con la descripción de lo ocurrido durante las entrevistas, así mismo con esta sección se da cierre al capítulo 3 de esta tesis.

#### **3.9.1. Etapa exploratoria**

Para llevar a cabo la etapa exploratoria se realizó una visita a las 36 empresas catalogadas como empresas en desarrollo, en esta se llevó a cabo un encuentro con la figura gerencial de las empresas, identificando que el 50% de las personas con este cargo eran los dueños de la empresa, un 30.56% eran familiares de estos (principalmente hijos) y solo un 19.44% eran profesionistas sin algún tipo de parentesco con el dueño de la empresa, con la información otorgada se construyó una nueva base de datos que se utilizó para llevar a cabo la fase posterior de este estudio.

##### ***3.9.1.1. Visita a empresas***

Durante el mes de enero del año 2021 se llevó a cabo una visita a cada una de las 36 empresas que se catalogaron como empresas en desarrollo, durante esta visita se aplicó el instrumento diseñado para esta etapa. El tiempo promedio para completar esta actividad fue de

cinco minutos, algunos de los empresarios se limitaron a contestar algunas preguntas, mientras que otras empresas otorgaron una información mayor a la solicitada. Esta etapa permitió evaluar la recepción de los empresarios a este tipo de estudios, así como identificar qué empresas podrían tener un mayor perfil de innovación.

En algunos casos existió la necesidad de realizar una segunda visita, ya fuese por la ausencia de la figura gerencial de la empresa o por una primera respuesta negativa.

### ***3.9.1.2. Análisis de la información y construcción de la base de datos***

Se hizo un análisis de la información recopilada, para este caso no se hizo uso de algún software para análisis cualitativo, ya que mientras se recopilaba información se hacían las anotaciones de la información más relevante, situación que era posible por la extensión del instrumento; posteriormente se construyó una base de datos en la que se incluyeron los datos de contacto de las empresas que otorgaron su información de manera voluntaria, estructurando una base de datos de 21 empresas que aceptaron ser partícipes del estudio en una primera instancia. Esta base incluyó el nombre de la empresa, nombre de la figura directiva de la empresa, número telefónico y correo electrónico.

### **3.9.2. Estudio cuantitativo**

En esta segunda etapa se explica la forma en que se distribuyó el cuestionario para encuesta y la forma en cómo se hizo el análisis de la información recopilada.

#### ***3.9.2.1. Distribución del cuestionario***

El cuestionario se distribuyó a través de correo electrónico y la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp a las 21 empresas de las cuales se tenían los datos de contacto, esto con el fin de facilitar la comprensión del objetivo y del contexto de la investigación, así como por las restricciones de la contingencia sanitaria. El envío del link de acceso al cuestionario se hizo

en dos ocasiones: i. una primera durante la primera semana del mes de febrero, y ii. una segunda durante la segunda semana del mes de marzo. En primera instancia se recopilaron un total de cuatro respuestas y para la segunda se integraron dos más.

Como se describe, la ratio de respuesta fue baja con respecto a lo esperado, sin embargo, considerando que a finales del mes de marzo se envió un recordatorio a las demás empresas y que para mediados del mes de abril aún no se obtenían más respuestas se decidió cerrar esta etapa procediendo con el análisis de datos correspondiente a seis de las 36 empresas en desarrollo del municipio.

### ***3.9.2.2. Evaluación de la información a partir del uso de software para análisis estadístico***

El análisis de la información cuantitativa se hizo a partir del software PSPP, un software de licencia libre como R, pero con funcionales similares a las SPSS, si bien el software utilizado tiene algunas limitantes en relación con este último, para efectos de este estudio solo se requería el análisis descriptivo de los datos, así como de la fiabilidad del cuestionario y de cada batería de preguntas, por lo que el programa utilizado fue el óptimo.

### **3.9.3. Análisis cualitativo de los resultados de las entrevistas a los directivos de las empresas E1 y E6**

Para el análisis cualitativo se presenta el procedimiento que llevó a cabo la entrevista y el cómo se hizo el análisis de datos.

#### ***3.9.3.1. Aplicación de la entrevista***

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial siguiendo los protocolos de sanidad correspondientes. Se realizó una visita a las dos empresas que obtuvieron un mayor índice de innovación en los resultados del cuestionario. La primera de las entrevistas se llevó a

cabo durante la última semana del mes de mayo y la segunda durante la tercera semana del mes de junio.

Para grabar las entrevistas se utilizó una aplicación gratuita en la tienda de aplicaciones de Google, posteriormente las grabaciones se capturaron a través de Microsoft Stream, esto con el fin de obtener la transcripción de las entrevistas sin perder datos otorgados por las empresas.

### ***3.9.3.2. Análisis de datos con el uso de software para estudios cualitativos***

Para el análisis de la información cualitativa se hizo uso del software Atlas TI, que permitió categorizar la información a través de códigos diseñados a partir de las variables propuestas en la operacionalización, así mismo se llevó a cabo la construcción de una nube de palabras para cada una de las entrevistas y valorar si existía algún aspecto relevante que no haya sido percibido dentro del análisis de códigos.



## **Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados. Casos de éxito en el municipio de Salinas, S.L.P.**

En este capítulo se presentan los hallazgos encontrados en cada una de las tres etapas que integraron la investigación. En el primer apartado se hace una aproximación a las características que pueden llegar a describir las condiciones generales de las empresas en desarrollo del municipio de Salinas. En segundo lugar, se muestran los datos pertinentes a la aplicación del cuestionario, este apartado a su vez se divide en tres secciones, en la primera se podrán observar los datos generales de cada una de las empresas que contestaron el cuestionario, en la segunda se presentan los resultados generales que obtuvieron con respecto a las variables de innovación y competitividad, para la tercera sección se encontrarán los resultados específicos que ayudan a describir de una mejor manera las condiciones de las dos empresas seleccionadas para el análisis de las dos últimas etapas de este estudio.

Finalmente, en el tercer epígrafe de este capítulo se describen las observaciones que se encontraron en el análisis del estudio cualitativo.

Se espera que, a partir de la estructuración con la que se muestran los resultados en el presente capítulo, los lectores de esta tesis puedan interpretar de una manera lógica la metodología secuencial bajo la que estuvo integrada este estudio, así como mantener un mayor entendimiento de las condiciones que llevaron al investigador a ejecutar las fases de este estudio a través de esta metodología.

#### **4.1. Descripción de las características generales de una empresa en desarrollo del municipio de Salinas**

Durante el primer contacto que se sostuvo con las empresas del municipio se identificó que la apertura de estas empresas para participar en este tipo de estudios se encuentra limitada por barreras administrativas en la comunicación entre el investigador y los directivos de las empresas, ya que en 28 de 36 empresas se mencionó que con anterioridad ya les habían solicitado participar en este tipo de prácticas y consideraban que en su momento no comprendieron los objetivos de estas investigaciones porque abordaban conceptos con los que no estaban familiarizados, y/o existía una falta de tiempo para poder atender esta situación.

Considerando lo anterior, se hace mención de que solamente de 12 de las 36 empresas que conformaban la población habían sido partícipes de algún tipo de investigación, el resto de las empresas solamente habían otorgado información cuando se trataba de datos solicitados por INEGI en los censos económicos.

Una vez reconocidas estas condiciones, se procedió con la presentación de los objetivos de la investigación a cada una de las 36 empresas que se encontraban dentro de la población, de estas 19 mostraron un interés inicial por participar en el estudio mientras que el resto justificó su negativa por motivos de confidencialidad, o un bajo interés por este tipo de actividades.

Finalmente, se obtuvo una respuesta afirmativa de participación por parte de 21 de las 36 empresas, de las cuales a dos nunca se les había solicitado participar en este tipo de estudios, así mismo, se debe mencionar que en aquellas empresas en las que no hubo una respuesta positiva se intentó un segundo acercamiento, pero la respuesta fue la misma.

De las 21 empresas que respondieron afirmativamente sobre la intención de ser partícipes en el estudio, hubo ocho que mencionaron tener un dominio de algunos de los términos utilizados en la investigación y que se asimilaban como empresas innovadoras.

Si bien se el propósito inicial de ejecutar esta visita no se concretó, si se obtuvieron algunos datos interesantes para caracterizar a estas empresas, en primer lugar, se corroboró que todas las empresas son de carácter familiar y que en promedio tienen alrededor de 15 años de antigüedad en el mercado, siendo de 33 años la cantidad máxima y de 3 años la mínima. Así mismo, se comprendió que quien tiene el mayor peso para tomar las decisiones en la empresa es el familiar de primera generación en la empresa, ya que cinco de las 21 empresas que en un inicio aceptaron participar en el estudio descartaron finalmente su participación, ya que los padres o abuelos no permitieron que se compartiera información de su empresa.

#### **4.2. Análisis de innovación y competitividad a partir del uso de herramientas de carácter cuantitativo**

Este apartado se presenta la información que corresponde a las condiciones generales de las seis empresas que contestaron el cuestionario a través Microsoft Forms, con estos datos se pretende describir qué características son atribuibles a algunas de las empresas que cumplen con los requerimientos para ser consideradas empresas en desarrollo, así mismo, se hace una análisis de la fiabilidad de cada uno de los apartados del cuestionario para identificar áreas de oportunidad para un posible rediseño, considerando una perspectiva para la posterior aplicación del instrumento en una muestra mayor a la de este estudio.

##### **4.2.1. Datos generales de las empresas**

En la primera sección del cuestionario se capturó información que describe las generalidades de las empresas que contestaron el cuestionario, En la Figura 11 se observa la

cantidad de años que tenían las empresas operando en el mercado al momento de otorgar su respuesta, cuatro de seis empresas han logrado superar los diez años, mientras que las dos restantes son más recientes, incluyendo la empresa E4 que apenas cumple el requisito mínimo de los tres años en el mercado para ser considerada empresa en desarrollo.

Con respecto al giro comercial de las empresas tres de ellas se encuentran en la rama de servicio de preparación de alimentos y bebidas, sector que ha observado un mayor crecimiento en los últimos años en el municipio; dos empresas se dedican al comercio al por menor de dulces y confitería y una empresa al comercio de muebles, esto se muestra de manera grafica en la Figura 12.

En relación con la información de los empleados, en la Figura 13 se evidencia que la empresa E6 es la que cuenta con trabajadores con mayor nivel de escolarización, mientras que la empresa E2 es la de menor nivel: así mismo, en la Figura 14 se contempla que solo las empresas E2 y E6 mantiene el mismo número de empleados que tuvo durante el año 2020, mientras que en las empresas E1 y E5 la cantidad es menor y en E3 y E4 es mayor.

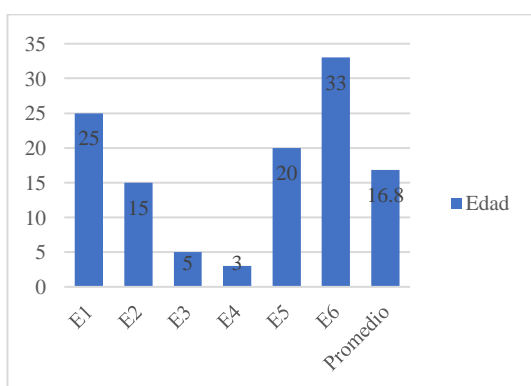


Figura 11. Edad de la empresa  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

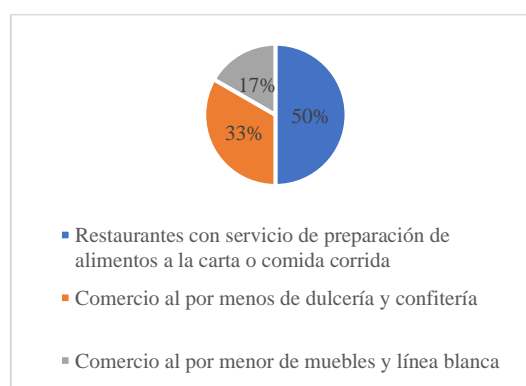


Figura 12. Giro de la empresa  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

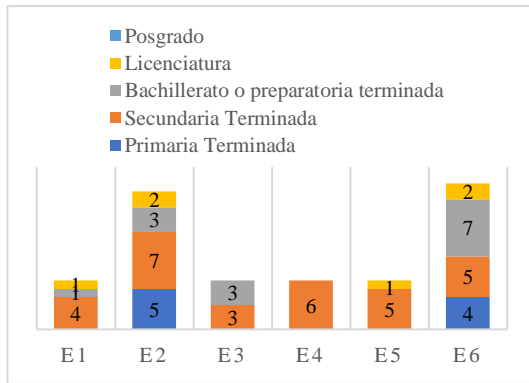


Figura 13. Escolaridad de los empleados  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

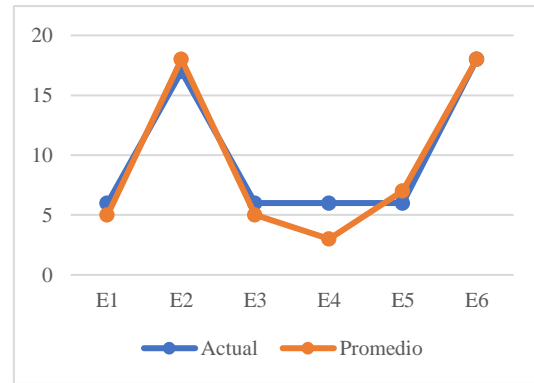


Figura 14. Número actual de empleados vs. Promedio de empleados durante 2020  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

Para la segunda sección del apartado de datos generales de la empresa se capturaron los datos relacionados con la figura directiva de la empresa, considerando importante su edad, sexo, grado de estudios y años dirigiendo la empresa. En la Figura 15 se puede observar que cuatro de seis empresas son dirigidas por personas mayores de 30 años y dos por menores de 30, así mismo, en la Figura 16 se puede observar que el 50% de los directivos son hombres y el 50% restante mujeres. Un dato importante es que el 37% de los directivos que cuentan con estudios de nivel superior o mayor (véase la Figura 17) son mujeres, por lo que los hombres que son directivos solo tienen estudios de nivel medio superior. Finalmente, se puede observar en la Figura 18, que con excepción de la empresa E5, en donde han comenzado un periodo de reestructuración, el resto han dirigido la empresa prácticamente desde sus inicios, lo que representa que, para las empresas de mayor edad, aún no existe un cambio generacional a nivel directivo en estas empresas.

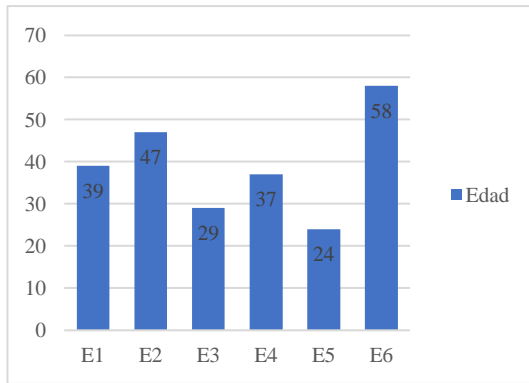


Figura 15. Edad de la persona que dirige la empresa  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

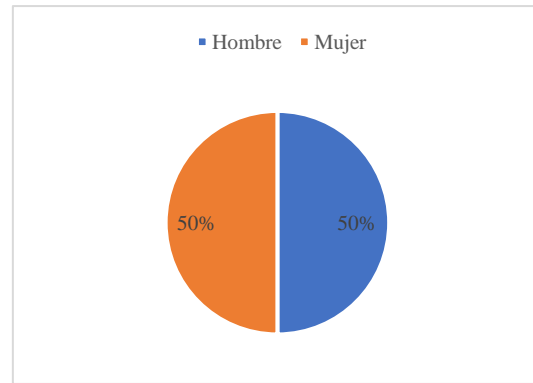


Figura 16. Sexo de la persona que dirige la empresa  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

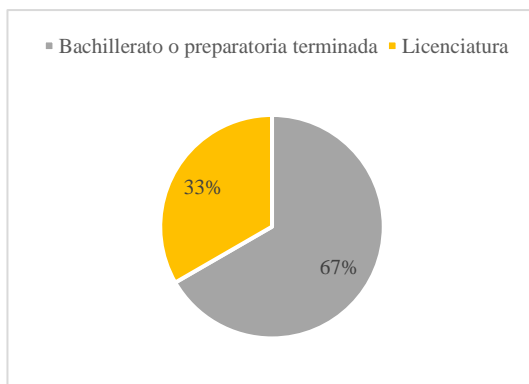


Figura 17. Grado de estudios de la persona que dirige la empresa  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

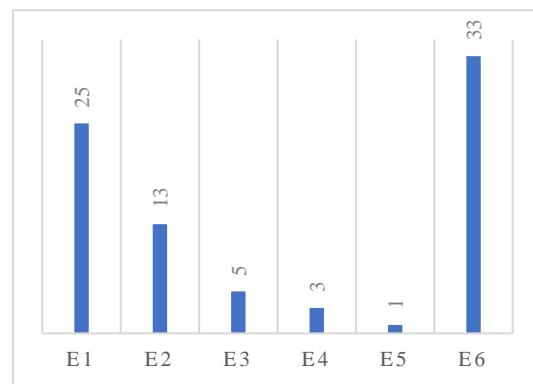


Figura 18. Años que lleva al frente de la empresa  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

#### 4.2.2 Resultados generales con respecto a la variable de innovación

De acuerdo con los resultados del estudio, en la Figura 19 se reporta que las empresas que disponían del mayor índice de innovación de acuerdo con la escala utilizada en el estudio fueron las empresas E1 y E6, cuyo giro comercial es la preparación de alimentos y bebidas para el caso de la primera y la de comercialización de muebles para la segunda. Estas dos empresas fueron seleccionadas para integrar el estudio en las etapas posteriores al considerar que sus índices cercanos a 4 representaban un indicador de alta innovación para estas empresas. Así mismo.

El Alfa de Cronbach de manera general para los ítems relacionados con la variable de innovación el cual fue de 0.95, estimando que la batería de ítems utilizados para medir esta variable es fiable en este caso.

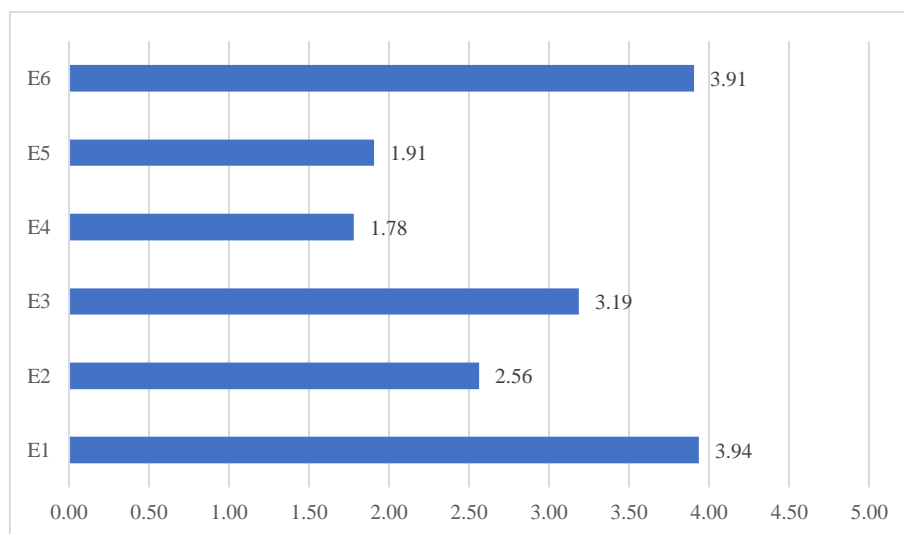


Figura 19. Promedio ponderado de los resultados generales de innovación  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

Así mismo, tal como se definió en la matriz de congruencia, la variable de innovación se encuentra integrada por cuatro categorías, que hacen referencia a los tipos de innovación que están descritos en el manual de Oslo, por lo que para tener una valoración más específica al respecto de las condiciones de cada empresa, se valoró el índice de innovación en producto, proceso, organización y mercadotecnia. En el caso de la innovación en producto, los datos que se reflejan en la Figura 20 describen que la empresa E6 tiene un promedio ponderado de 4.33 lo que representa el más alto índice de innovación observado para cualquiera de las categorías analizadas dentro de este estudio, así mismo para el caso de la empresa E1 es de 3.67. Se puede observar que las empresas E4 y E5 tienen un índice de innovación en producto muy bajo.

Con respecto a la fiabilidad la batería de ítems para esta categoría arrojó un Alfa de Cronbach de 0.82, con el cual se puede establecer que a nivel específico los ítems para medir la

variable de innovación en producto son fiables en consideración a su aplicación a una escala mayor.

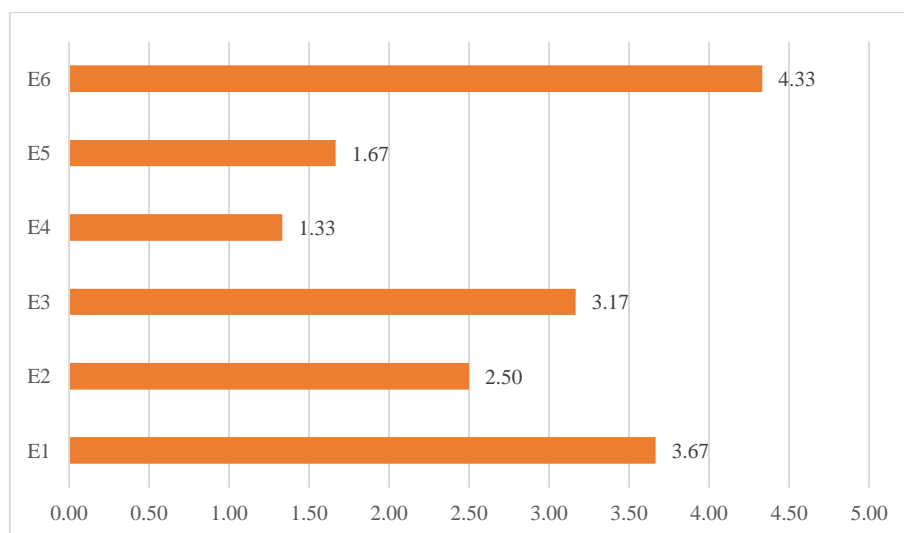


Figura 20. Promedio del índice de innovación en producto  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

Con respecto a la categoría de innovación en procesos el Alfa de Cronbach fue de 0.86, por lo que también se puede considerar que se trata de un resultado favorable. Así mismo, para esta categoría se presenta el único caso en el que una de las empresas no considerada para su evaluación en las etapas posteriores del estudio superó a una de las empresas que sí formaron parte de la investigación en su totalidad, esto ya que tal como se muestra en la Figura 21 la empresa E2 obtuvo un promedio de 3.89, que es superior al 3.67 obtenido por la empresa E1. Para las empresas no consideradas en las etapas posteriores (E2, E3, E4, y E5) obtuvieron un índice superior al que obtuvieron en la innovación de producto, contrario a lo que ocurre con las empresas consideradas, ya que para E1 el índice es igual y para E6 es menor.



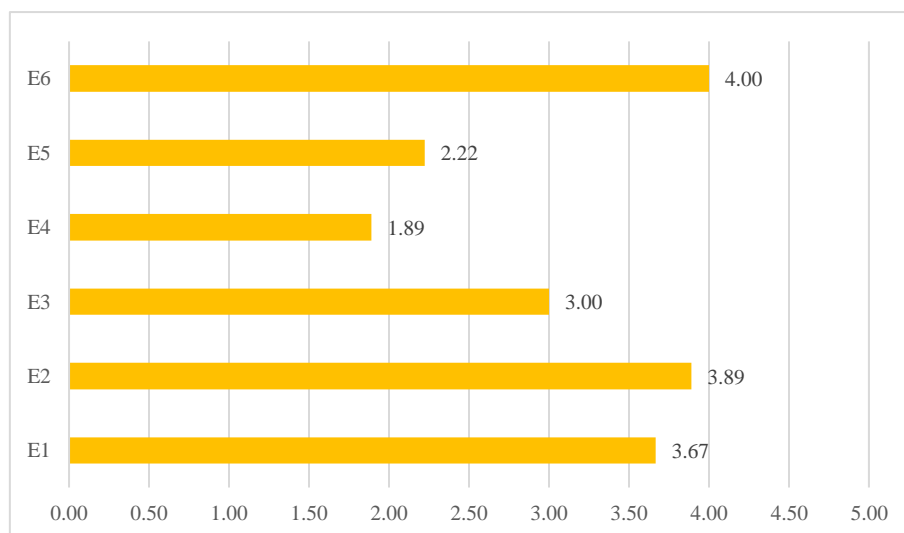


Figura 21. Promedio del índice de innovación en procesos

Fuente: Resultados de la investigación (2021)

Para la valoración de la categoría de innovación en organización, sí se considera una reformulación de su batería de ítems, ya que el análisis de fiabilidad arrojó un Alfa de Cronbach de 0.69, lo que si bien representa un resultado aceptable para algunos investigadores, es posible detectar áreas de oportunidad a partir del análisis del planteamiento de los ítems, o del grado de complejidad que estos pueden representar para el encuestado, ya que como se menciona en el Manual de Oslo, este tipo de innovación representa cierta complejidad al momento de distinguirla de los otros tipos.

Debido a lo anterior, se procedió a la eliminación de los ítems 29 y 33 del cuestionario resultando un nuevo Alfa de Cronbach de 0.81, este ya cumple con un mayor estándar en el nivel de fiabilidad, sin embargo, se considera que con la eliminación de estos ítems la información obtenida puede ser incompleta por lo que sugiere la inclusión de nuevos ítems

En relación con los resultados obtenidos por las empresas, solo la empresa E4 obtuvo un resultado inferior a 2 (véase Figura 22), lo que representaría que los índices de innovación para este tipo son adecuados para el resto de las empresas, sin embargo, al considerar las condiciones

que se percibieron al momento de la primera etapa de la investigación hay ciertas consideraciones en las que el investigador percibe que pudiesen haber sido malinterpretadas por las personas que respondieron el cuestionario, lo cual refuerza la idea de reformular los ítems que fueron diseñados para realizar esta investigación.

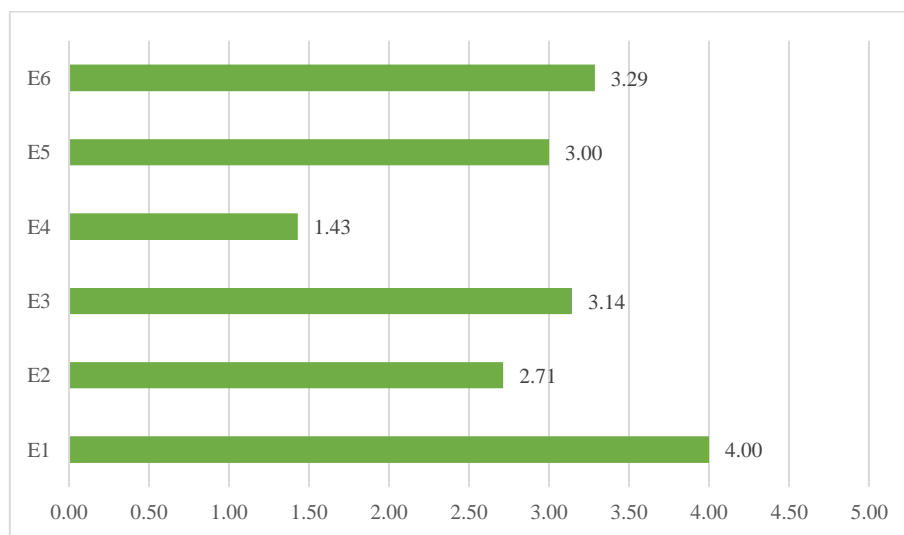


Figura 22. Promedio del índice de innovación en organización  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

Concluyendo con el análisis de las categorías que integraron la variable de innovación, la batería de ítems utilizados para medir la innovación en mercadotecnia arrojó un Alfa de Cronbach de 0.96, el cual representa el resultado más alto obtenido en la valoración individual de los diferentes conjuntos de ítems.

En la Figura 23 se presentan los resultados obtenidos por las seis empresas. La empresa E1 obtiene su mayor índice de innovación, así mismo, representa el segundo índice más alto obtenido por alguna empresa al quedar solo por debajo del índice de innovación en producto obtenido por la empresa E6, Otra de las consideraciones importantes de esta valoración es que la empresa E5 obtuvo un resultado en el que el nivel de innovación de considera nulo, ya que en la escala utilizada el uno planteaba una situación en la que había una ausencia de acciones

orientadas a algún tipo de innovación, esto representa una situación interesante pues en los estudios previos consultados se consideraba que la innovación en mercadotecnia era la que tenía mayor presencia en las empresas categorizadas como MiPymes, que si bien la clasificación utilizada para este estudio es diferente, sí se tienen ciertas características comunes.

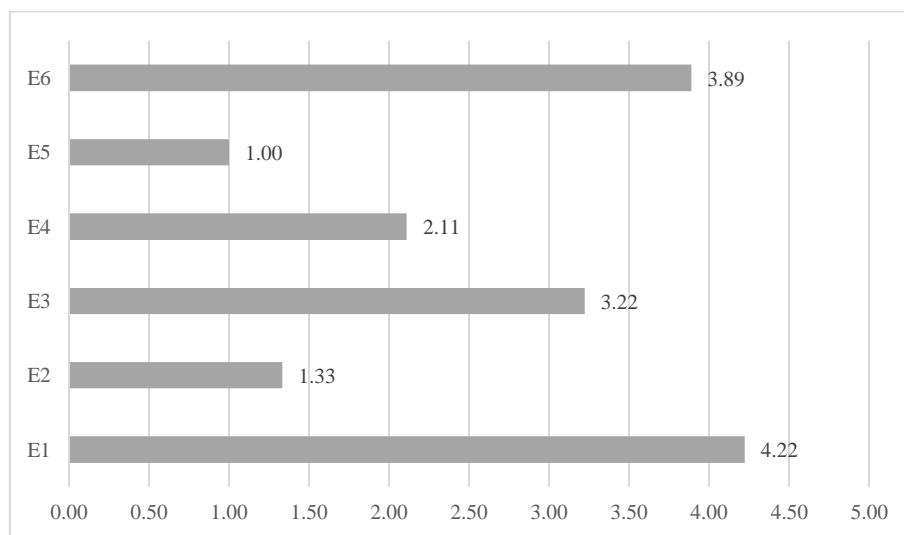


Figura 23. Promedio del índice de innovación en mercadotecnia  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

#### **4.2.3. Resultados específicos de las empresas seleccionadas para el estudio cualitativo**

Para esta tercera sección se hace un análisis descriptivo de las condiciones específicas que presentaron las dos empresas que fueron parte de las cuatro etapas de la investigación. Estos resultados permiten describir cuál es la situación de ambas empresas con respecto a su actividad innovadora, la inversión en tecnología y en investigación y desarrollo.

En relación con la innovación en producto en la Figura 24 se puede observar que en el caso de ambas empresas se considera que se están agregando de manera frecuente mejoras a los productos que se encuentran en su catálogo, una situación interesante de observar, ya que integrar mejoras significativas a los productos puede representar una actividad de mayor

complejidad. Así mismo, una de las actividades que se realizan con menor regularidad es la de invertir en investigación y desarrollo para creación de nuevos productos o mejora de los ya existentes, lo cual puede representar que la inserción o mejora de productos que se hace en estas empresas es a partir de procesos más empíricos que no vienen precedidos por un proceso de investigación.

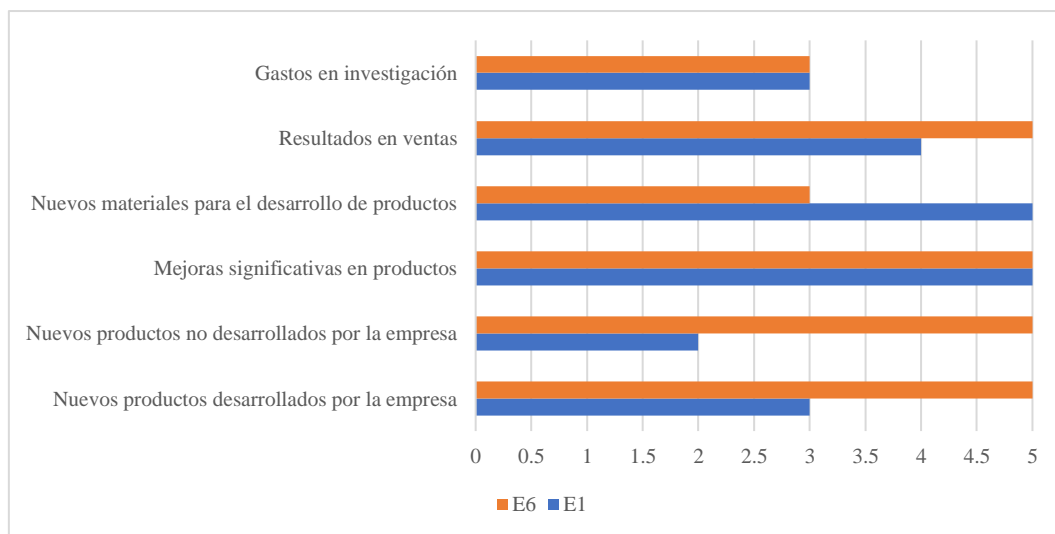


Figura 24. Indicadores detallados al respecto de la innovación en producto  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

En el análisis de la innovación en procesos, en la Figura 25 se muestra que tal como sucede con la innovación en producto, ambas empresas se encuentran en la búsqueda constante de integrar mejoras significativas a sus procesos; así mismo, buscan la integración de tecnología para mejorar la eficiencia con la que se llevan a cabo sus procesos. Una situación interesante de análisis es que la frecuencia con la que invierten en tecnologías es menor en comparación con otras actividades orientadas a innovar en procesos, lo cual suele ocurrir con regularidad en el caso de empresas de menor tamaño, lo que representa una oportunidad para hacer un análisis de las circunstancias por las que ocurre esta situación. Finalmente, es destacable el hecho de que ambas empresas consideran que el hecho de mantener una innovación en procesos les representa

la obtención de resultados positivos en relación con su imagen corporativa y el incremento en el nivel de utilidades.

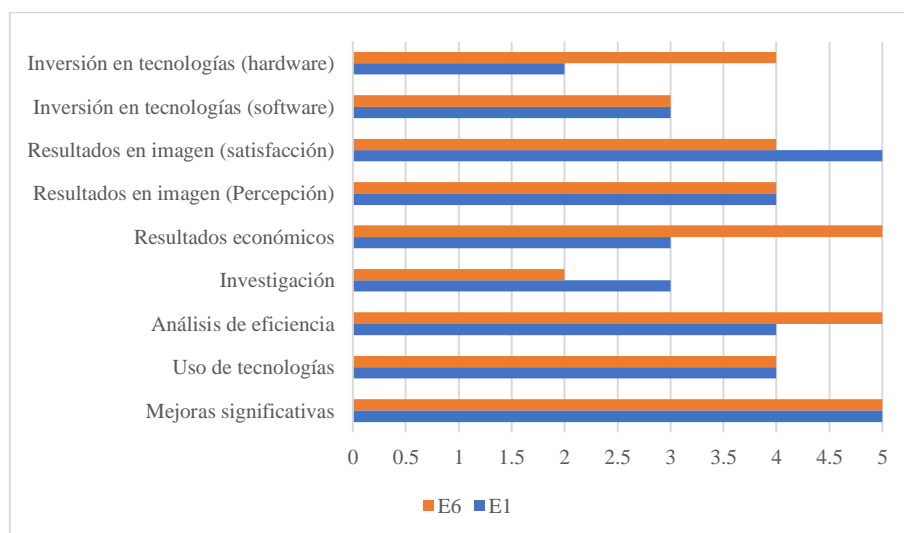


Figura 25. Indicadores detallados al respecto de la innovación en procesos  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

Para el tercer tipo de innovación, en la Figura 26 se presenta que las dos actividades que se realizan con menor regularidad en la empresa E6 son la investigación para la mejora de las condiciones del clima laboral y los proyectos de colaboración, esta última también es de las que se realiza con menor frecuencia en la empresa E1, a la cual se le agrega el hecho de que no se perciben de manera inmediata los resultados por innovar en organización. Como se mencionó anteriormente este tipo de innovación puede representar un mayor grado de complejidad, ya que en el caso de las empresas de menor tamaño es más difícil realizar cambios en sus estructuras o en su defecto en las formas de hacer negocio. Finalmente, se destaca que, a pesar de esta complejidad, la empresa E1 realiza cambios en su estructura, busca nuevos métodos de organización, así como nuevos socios estratégicos, con un alto nivel de regularidad, lo que le permite mantener un índice de innovación en organización muy cercano al resto de los índices analizados en esta investigación. Para el caso de la empresa E6 solamente se presenta con un

alto nivel de regularidad el hecho de que los cambios que hace en su estructura o en la forma de hacer negocios traen consigo resultados económicos favorables, lo cual debería representar un aliciente para incrementar este tipo de innovación.

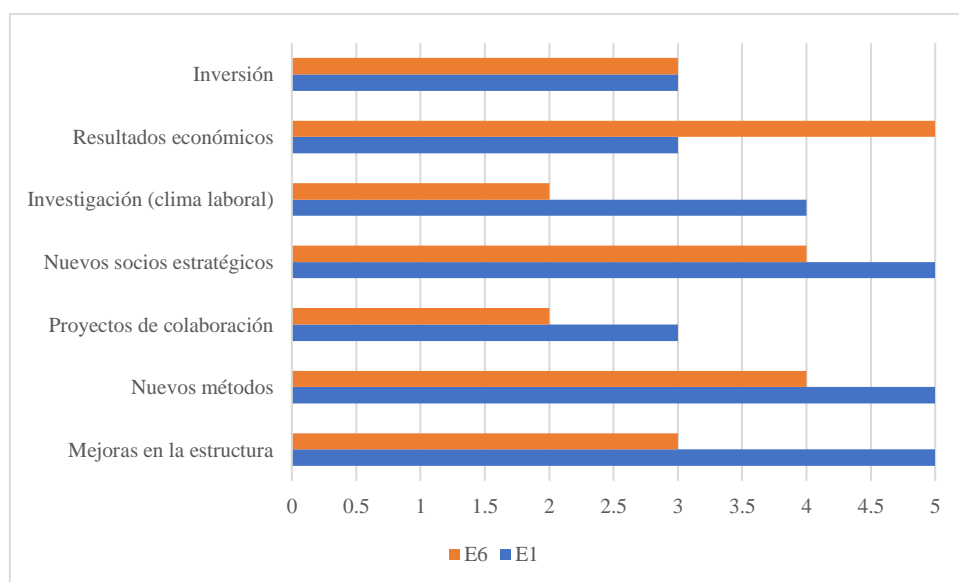


Figura 26. Indicadores detallados al respecto de la innovación en organización  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

Finalmente, se hace una evaluación específica de los resultados obtenidos con respecto a la innovación en mercadotecnia (véase figura 27). Como se mencionó con anterioridad en ambas empresas existe una alta presencia de este tipo de innovación, ya que en la mayoría de las categorías la empresa tiene un índice de cuatro o cinco. Tanto la empresa E1 como la E6 mantienen una interacción constante con sus clientes a través de las redes sociales, así mismo, contemplan que el uso de nuevas herramientas de comunicación y comercialización les han permitido mejorar la imagen corporativa de la empresa; así mismo, se acepta que desde la implementación de estas herramientas el nivel de ventas ha incrementado. La principal diferencia que tiene este tipo de innovación con respecto a los otros es el hecho de que existe una aprobación absoluta con respecto a los resultados que se obtienen como consecuencia de implementar actividades innovadoras relacionadas con la mercadotecnia; además, es el primer

tipo de innovación en el que una de las empresas analizadas tiene un alto nivel de frecuencia en actividades de investigación.

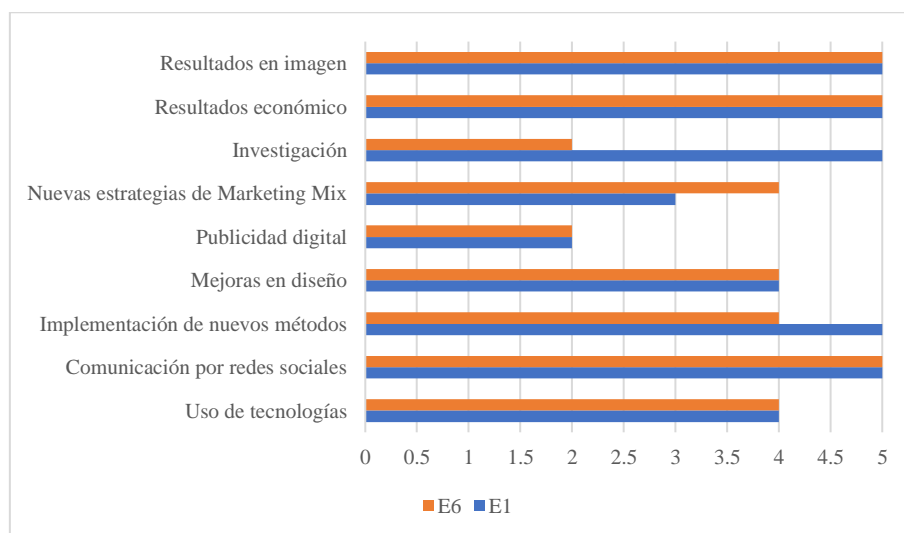


Figura 27. Indicadores detallados al respecto de la innovación en mercadotecnia  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

Como se pudo observar, es interesante evaluar cuál es el comportamiento de las dos empresas seleccionadas para implementar las siguientes etapas de este estudio, ya que contrario a lo que se pueda pensar estas empresas presentan altos índices de innovación en categorías específicas, así mismo, algunos de los resultados que se presentan en esta sección se pueden complementar con el análisis del estudio cualitativo.

#### 4.2.4. Resultados obtenidos con respecto a la variable de competitividad

Tal como se realizó con el análisis de la variable innovación, en primera instancia se presentan los resultados de las seis empresas que formaron parte del análisis cuantitativo, posteriormente se muestran los resultados específicos de las dos empresas que formaron parte de cada una de las etapas de este estudio.

En la figura 28, se muestra que las empresas E1 y E2 obtuvieron un mayor índice de competitividad, siendo la empresa E2 la que obtuvo el resultado mayor. Esto pudiese implicar

que la hipótesis que establece que existe relación positiva entre innovación y competitividad de las empresas debe ser rechazada, ya que la empresa E6, que fue seleccionada para integrar el estudio en su totalidad, tiene uno de los mayores índices de innovación pero es la que presenta el menor índice de competitividad. Sin embargo, el establecer esta conclusión podría ser apresurado ya que existen otras variables que se tienen que contemplar para evaluar si a partir de este resultado se debe rechazar la hipótesis.

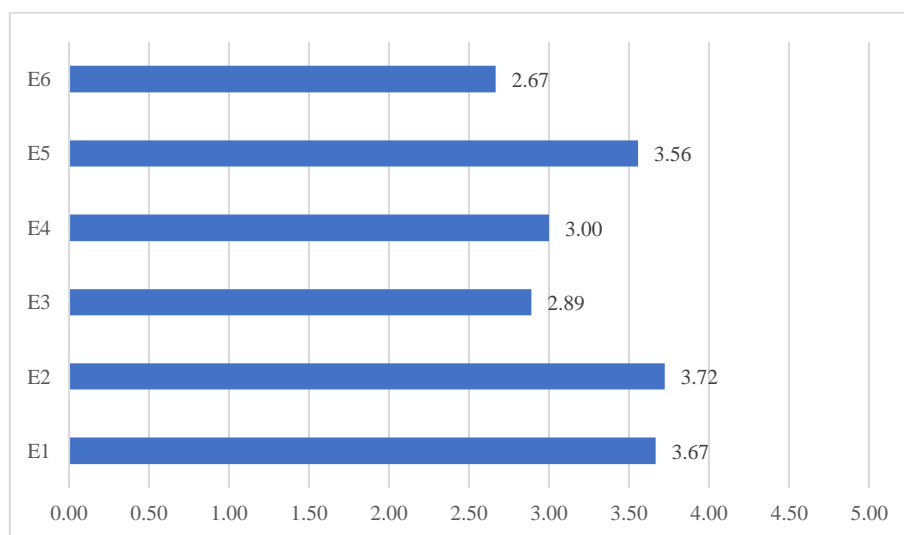


Figura 28. Índice de competitividad de las empresas  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

Para hacer un análisis de la condición competitiva de las empresas E1 y E6 se hace una presentación gráfica de sus condiciones en la figura 29. En esta se muestran los resultados correspondientes a los ítems implementados para medir la competitividad de las empresas a partir de la utilización de las cinco fuerzas de Michael Porter como categorías para su medición.

*Autopercepción de la posición competitiva.* Ambas empresas se perciben como altamente competitivas, ya que consideran que tienen un amplio conocimiento del mercado, tanto de las características de los clientes, como de las empresas que se encuentran en el sector, así mismo, contemplan que se encuentran mejor posicionadas que el resto de las empresas que



compiten en su sector. Finalmente, ambas empresas tienen conciencia de que existe un riesgo de supervivencia en el mediano y largo plazo, por lo que entienden la importancia de diseñar estrategias que les permitan mantenerse competitivas.

*Poder de negociación de clientes.* En el caso de ambas empresas se interpreta de manera general que los clientes tienen un alto poder de negociación, sin embargo, se implementan programas de lealtad a través de los cuales se busca sopesar esta situación. En el caso de la empresa E1 se interpreta que sí existen clientes que representan un mayor porcentaje en la facturación mensual de la empresa, pues hay clientes que llegan a contratar servicios completos que implican un mayor nivel de ventas; mientras que en el caso de la empresa E6 se presenta una posición neutral al respecto de esta situación.

*Poder de negociación de proveedores.* Con respecto al poder de negociación de los proveedores también se percibe que las empresas se encuentran en una posición desfavorable, esto se debe primordialmente al hecho de que ninguna de las dos empresas posee la capacidad para realizar compras en altos volúmenes, porque esto significaría que las empresas realicen operaciones que requieren de una inversión intensiva en capital, situación que es de gran complejidad para cualquier empresa categorizada como empresa en desarrollo, o en su defecto como micro o pequeña, ya que en el caso de las medianas esta situación puede variar dependiendo de las características específicas de cada empresa.

*Nuevos entrantes.* Contrario a lo que podría esperarse, en la empresa E1 se percibe que es más difícil que ingresen nuevos competidores al sector, asunto que no ocurre con la empresa E6. Esta situación es de interés porque en un escenario hipotético sería más sencillo entrar en el sector de preparación de alimentos y bebidas que en el de comercio al por menor de muebles y enseres por los requerimientos de capital, lo cual podría significar esencialmente que la empresa

E1 puede no tener una conciencia plena de lo que representa competir en ese sector, sobre todo considerando que es el que mayor crecimiento ha observado durante los últimos dos años en el municipio.

*Productos sustitutos.* Con respecto a la amenaza de productos sustitutos ocurre algo similar que, con la amenaza de nuevos entrantes, ya que se puede establecer que es más sencillo encontrar sustitutos para los productos que oferta la empresa E1 con respecto a los ofertados por la empresa E6, sin embargo, en la autopercepción la empresa E6 considera que es mayor la amenaza de productos sustitutos. Bajo esta premisa ya es posible estimar el porqué del bajo nivel de competitividad obtenido por la empresa E6 con respecto a las otras cinco empresas que formaron parte del estudio, ya que se infiere que esta realizó un análisis más crítico al respecto de su situación competitiva, si lo comparamos con las respuestas otorgadas por el resto de las empresas.

*Rivalidad en el sector.* Finalmente, tenemos la rivalidad en el sector. Esta quinta fuerza es resultado de la combinación de las otras cuatro fuerzas; en este caso sucede de dicha manera, ya que como podría esperarse la empresa E6 percibe que existe una mayor rivalidad en el sector en comparación con lo que percibe la empresa E1. Hay datos que podrían indicar que la empresa E1 no hace una evaluación a profundidad con respecto a su situación competitiva, ya que si se evalúan las condiciones de la categoría de preparación de alimentos y bebidas, se observa que en este sector es en el que ha existido una mayor creación de empresas en los últimos dos años; además , algunas de las empresas que han iniciado ni siquiera han rentado y habilitado un local, ya que han aprovechado las redes sociales para comercializar este tipo de productos, utilizando los utensilios que tienen en casa. Esto supone una disminución de costos importante frente a las empresas establecidas en un local.

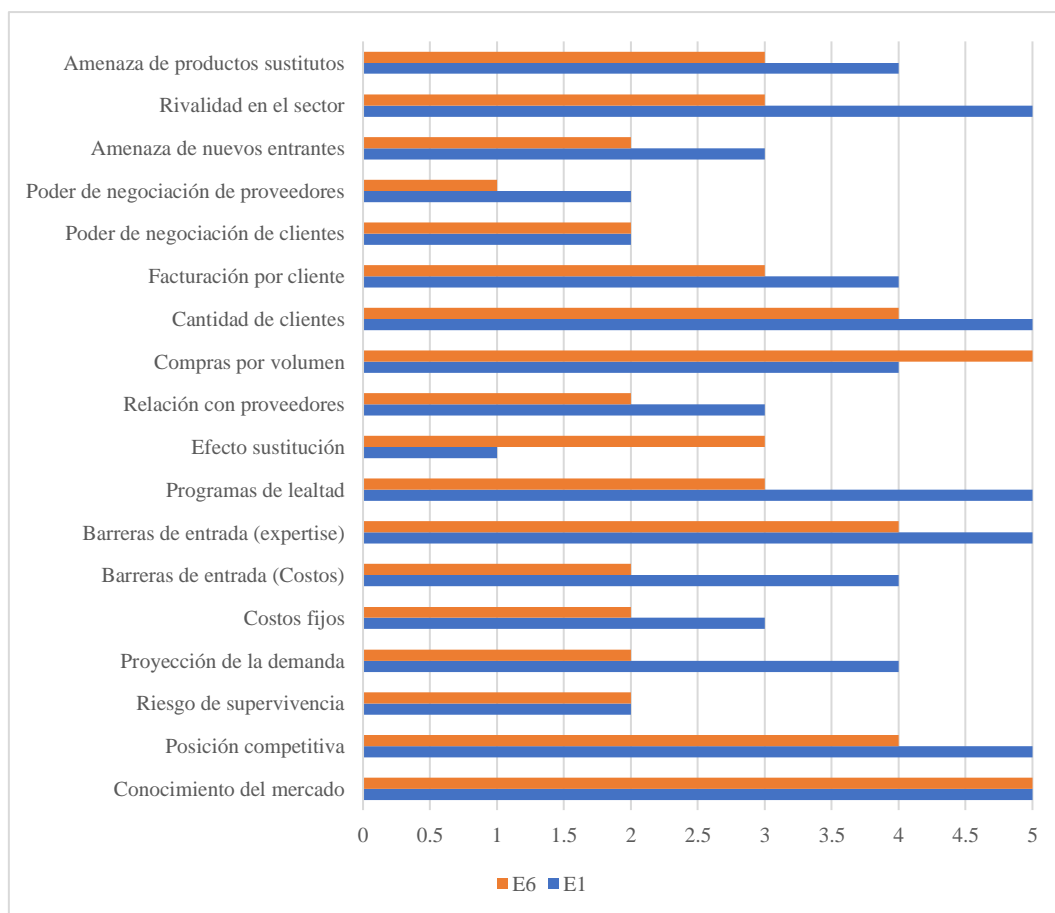


Figura 29. Análisis de la situación competitiva de las empresas E1 y E6  
Fuente: Resultados de la investigación (2021)

Es interesante reflexionar cómo la percepción de competitividad puede limitar la valoración de las condiciones reales de la empresa. Para el caso de esta investigación, la entrevista semiestructurada permite un conocimiento más cercano de la situación real de las empresas.

### 4.3. Resultados del análisis cualitativo

De acuerdo con el análisis de las entrevistas realizadas con la figura directiva de las empresas, se encontraron un total de 43 citas codificadas para la empresa E1 y 44 para empresa E6. En la tabla 15 se puede observar cómo se concentraron los comentarios recibidos durante la entrevista. Con respecto al análisis del contexto, la conversación con la empresa E1 se centró en

el aspecto laboral, mientras que con la empresa E6 se centró en el análisis del entorno. En lo que respecta al análisis de las variables de innovación y competitividad, se encontró que en ambas empresas existe una predominancia en la descripción de innovación en mercadotecnia, y que en E1 se centran en el poder de negociación de los clientes y en E6 el de los proveedores.

Tabla 15. Análisis de los códigos encontrados en las entrevistas

		E1	E6
<b>Contexto de la empresa</b>	Directivo	2	3
	Plantilla laboral	5	3
	Entorno	3	5
<b>Innovación</b>	Producto	4	2
	Procesos	5	6
	Organización	3	4
	Mercadotecnia	7	9
<b>Competitividad</b>	Poder de negociación de clientes	5	3
	Poder de negociación de proveedores	1	5
	Nuevos entrantes	2	1
	Productos sustitutos	3	1
	Rivalidad en el sector	3	2
Total		43	44

Fuente: Resultados de la investigación (2021)

#### 4.3.1. Análisis de la empresa E1 (Servicio de preparación de alimentos y bebidas)

A continuación, se hace una descripción concreta de los principales hallazgos que se encontraron en el análisis de la entrevista con la empresa E1. Para facilitar este análisis la descripción se realiza de acuerdo con la clasificación de códigos, y con escritura de prosa.

*Directivo.* En el caso de la empresa E1, la figura directiva de la empresa está representada por una mujer que cuenta con estudios de nivel superior; ha estado al frente de la empresa desde sus inicios. Se menciona que la idea de crear esta empresa nace del reconocimiento de un área de oportunidad al considerar que en el municipio existía una falta de lugares en donde los habitantes pudiesen consumir alimentos y bebidas, esto da pie al nacimiento de la empresa. Se demuestra que la innovación representa una herramienta que se ha implementado para ser líderes

en el sector, así mismo, se menciona que como figura directiva siempre se ha interesado por fortalecer la cultura organizacional de la empresa.

*Plantilla laboral.* La empresa trabaja bajo principios establecidos en la teoría de la innovación abierta, ya que se permite el involucramiento de los empleados en el diseño de estrategias de innovación, se destaca la participación de una de las colaboradoras quien ha fungido como principal artífice en la reestructuración del menú de la empresa, así como de la presentación de los platillos, así mismo, se menciona que ella ha trabajado en la empresa prácticamente desde sus inicios, situación que refleja un alto nivel de lealtad. Aunado a lo anterior se menciona que la empresa está centrada en el desarrollo de sus empleados y en el involucramiento de estos en más actividades de la empresa, premiando sus ideas y fortaleciendo la cultura orientada al cliente.

*Entorno.* En la empresa se considera que el entorno ha favorecido el crecimiento de la organización; en lo que respecta al enfoque de mercado se encontró que los clientes se han convertido en un agente obstaculizador en la incorporación de nuevos productos, así como de nuevas tecnologías en los procesos “nuestro mercado es muy tradicionalista por lo que es difícil incorporar nuevas tecnologías, queríamos incorporar un menú digital, pero pues aquí la gente aún no usa eso” (Informante clave E1, comunicación personal, 09 de abril de 2021), referente a la competencia, la directiva reconoce que el crecimiento constante de la industria de preparación de alimentos y bebidas ha llevado a que la empresa se enfoque más en prácticas innovadoras para mantener la competitividad.

Finalmente, en lo referente a los dos agentes involucrados que se analizaron en esta investigación se encontró que no existe una injerencia de estos en la actividad innovadora de la empresa, ya que en relación con las instituciones gubernamentales se puntualizó el hecho de que

no se implementan acciones para impulsar el desarrollo de las empresas, “yo considero que es baja, ya que el gobierno no ha cumplido con algunos compromisos [...] cuando se instauraron las Aurreras nos dijeron que nos iban a capacitar para ofrecer mejor servicio pero hasta el momento no se ha hecho nada” (Informante clave E1, comunicación personal, 09 de abril de 2021). En relación con las instituciones educativas se mencionó que los proyectos de vinculación de la Universidad (Coordinación Académica Región Altiplano Oeste [CARAO]) no han incluido a todas las empresas del municipio “sé que la Universidad existe pero hasta el momento no hemos tenido una aproximación como tal, hace tiempo pensamos en la posibilidad de que estudiantes hicieran servicio social aquí, pero no supimos a quién dirigirnos” (Informante clave E1, comunicación personal, 09 de abril de 2021).

*Innovación en producto.* Se detectó que algunas de las innovaciones que la empresa considera que se realizan en producto, no corresponden con lo que se contempla en el Manual de Oslo como innovación en producto. La innovación más importante que se realizó tiene que ver con la reestructuración del menú, así como la incorporación de nuevos platillos. Así mismo, cuando se cuestionó sobre la integración de la empresa a la tendencia en la que los consumidores buscan platillos más saludables, se respondió que esto dependería de un análisis del mercado local, ya que cuando se hacen cambios en los ingredientes, no hay una aceptación inmediata por parte de los clientes, situación que complica innovar el producto.

Nosotros buscamos aterrizar y de concretar la mayoría de nuestros productos que manejamos, lo que sí tratamos un poquito fue de la presentación de los productos, este hacerlo un poquito más creativa, involucramos algunos productos nuevos que han tenido si no mucha demanda, han tenido algo de interés por la clientela (Informante clave E1, comunicación personal, 09 de abril de 2021).

*Innovación en Procesos.* Con respecto a la innovación en procesos, tanto la incorporación de nuevas tecnologías, como de nuevos métodos para llevar a cabo los procesos de la organización se encuentran orientados a la reducción de los tiempos de espera por parte de los clientes para recibir su pedido, ya que consideran que al encontrarse en un segmento de mercado abarrotado, el contar con mejores estándares de servicio permite a la empresa ser más competitiva “ahorita la demanda de la gente es diferente, todo mundo trae prisa” (Informante clave E1, comunicación personal, 09 de abril de 2021).

*Innovación en Organización.* La principal innovación de este tipo que se ha observado en la empresa, tiene que ver con la incorporación de una nueva unidad de negocio que se comporta como proveedora de insumos de la taquería, de manera concreta este tipo de estrategia se encuentra tipificada como una integración vertical hacia arriba, con ello buscan reducir los costos de las materias primas, así como el poder de negociación de los proveedores, ya que incrementan el volumen de compra e incorporan nuevas relaciones comerciales, situación que les permite encontrarse en una situación de ventaja en comparación con otras empresas del sector.

*Innovación en Mercadotecnia.* Si bien la innovación en mercadotecnia es observable desde la incorporación de las redes sociales a la dinámica de comunicación de la empresa con sus clientes, también destaca que algunos de los cambios que se han realizado se encuentran dentro de este tipo de innovación. En este sentido modificaron la imagen de la empresa, buscando cambiar la percepción que tenían los clientes del negocio, pasaron de contar con mesas y sillas de plástico, a incorporar mobiliario de mayor calidad, así mismo, algunos de los cambios hechos en los platillos están relacionados con su presentación, lo cual es significativo dentro de la innovación en mercadotecnia, y no tanto como innovación en producto.

Finalmente, para cerrar con el análisis de la variable innovación es interesante observar que para la directiva de la empresa la innovación se relaciona con novedad, ya que, en sus propias palabras, “Innovar para mí es algo nuevo, ir más allá, de acuerdo con lo que se te demande” (Informante clave E1, comunicación personal, 09 de abril de 2021).

*Poder de negociación de clientes.* De acuerdo con los comentarios de la directiva de la empresa, esta es la fuerza de Porter que representa menor injerencia en la competitividad de la empresa, “conocemos a la mayor parte de nuestros clientes por su nombre, algunos inclusive sabemos estimar cuánto tiempo tiene que no nos visitan” (Informante clave E1, comunicación personal, 09 de abril de 2021). El hecho de poseer una cercanía con los clientes permite a la empresa ofrecer un servicio personalizado que a su vez impulsa el nivel de diferenciación de esta empresa con respecto a otras que se ubican dentro de este sector, así mismo, al poseer un trato más humano con los clientes, se vuelve complejo para ellos sustituir esta empresa por otra de características diferentes.

*Poder de negociación de proveedores.* Como se mencionó anteriormente, la empresa realizó una gran inversión para llevar a cabo una estrategia de integración vertical, que permitiese reducir el poder de negociación de los proveedores, actualmente la mayor parte de los insumos de la taquería se obtienen a través de una empresa cuyo giro es la comercialización al por menor de abarrotes, esto les ha permitido reducir algunos de los costos y estandarizar la calidad de las materias primas. Así mismo, cuando la empresa detecta que alguno de los proveedores adicionales con los que lleva a cabo acuerdos comerciales se coloca en una posición que desfavorece los intereses de la empresa, esta situación se absorbe por la comercializadora, incrementado el poder de negociación de la unidad de negocio.



*Nuevos entrantes.* Considerando que el crecimiento del sector de servicio de preparación de alimentos y bebidas en los últimos años, ha sido sostenido, la empresa está consciente de que existe una amenaza permanente de que ingresen nuevos negocios al mercado; sin embargo, en la empresa se considera que esta situación poco los puede colocar en una situación desfavorable, pues perciben que la diversificación en el servicio les ayuda a mantenerse competitivos, inclusive ante la amenaza de entrada que pueda existir de grandes cadenas como Burger King. “Estamos preparados para todo, créeme que si el día de mañana llegara una de estas empresas sabríamos competir, así que de nuestra parte estamos abiertos a esa posibilidad” (Informante clave E1, comunicación personal, 09 de abril de 2021).

*Productos sustitutos.* En relación con el tema de los productos sustitutos, la empresa tiene una posición similar a la que ocurre con la amenaza de nuevos entrantes, en ese sentido, en la empresa se considera que cuentan con los elementos suficientes para ofertar los productos con mayor demanda en el mercado. Así mismo, consideran que la adaptación de la empresa al contexto regional es muy alta, por lo que rápidamente podrían realizar modificaciones a su menú si fuese necesario. “Tenemos un conocimiento que puedo asegurar que nos podemos adaptar rápidamente a lo que nos soliciten nuestros clientes” (Informante clave E1, comunicación personal, 09 de abril de 2021).

*Rivalidad en el sector.* Ya se ha mencionado que mientras las circunstancias existentes en el resto de las fuerzas competitivas descritas por Porter posean una mayor o menor agresividad, la rivalidad en el sector puede ser muy alta o baja. En este caso si bien la empresa considera que se encuentra en condiciones óptimas con respecto a las cuatro fuerzas restantes, si se detecta una alta rivalidad en el sector, ya que, si bien tienen segmentado su mercado, la aparición reciente de nuevos negocios que buscan competir desde el precio del producto si puede

afectar en el mediano plazo. Así mismo, el hecho de que haya quienes se dedican a la venta de alimento desde casa supone una ventaja, pues no tienen que absorber los costos que implica el contar con la renta de un local, lo que aumenta la rivalidad. “Entendemos que es alta, pero pues podría decirse la mayoría de estos negocios tenemos identificados quienes son nuestros clientes, y hay que enfocarse en trabajar con ellos, si los demás quieren competir desde lo barato nosotros buscamos competir con calidad” (Informante clave E1, comunicación personal, 09 de abril de 2021).

#### **4.3.2. Condiciones de la empresa E6 (Comercio al por menor de muebles y enseres)**

En esta sección se hace el análisis de la entrevista sostenida con la empresa E6; para hacer la descripción de los hallazgos se sigue la misma estructura que se tomó con la empresa E1, comenzando con las condicionantes generales de la empresa, y posteriormente valorando las respuestas con respecto a las variables de innovación y competitividad.

*Directivo.* En el caso de la empresa E6, la figura directiva de la empresa está representada por un hombre con estudios de nivel medio superior; tal como ocurre con la empresa E1, él se ha encargado de estar al frente de la empresa desde el inicio. A diferencia de la empresa E1, esta surge por la necesidad de obtener ingresos: “comencé comprando diez colchones para ver si funcionaba, como sí se vendieron, compré otros diez, luego veinte, y así sucesivamente hasta tener la empresa que hoy puedes ver” (Informante clave E6, comunicación personal, 20 de abril de 2021). Es interesante observar cómo el análisis de estas dos empresas permite observar condicionantes desde diferentes variables, ya que por un lado estas empresas se encuentran en sectores diferentes, y nacieron a partir de una condición diferente, ya que como se sabe el emprendimiento puede estar impulsado por una oportunidad o por necesidad, tal como ocurre con el caso de E1 y E6 respectivamente.

*Plantilla laboral.* A diferencia de la empresa E1 donde la innovación surge como parte de un análisis que hacen la directiva y empleados en conjunto, en esta empresa la innovación surge mayoritariamente de las ideas del directivo, ya que para él ha sido complejo incorporar a sus empleados en la dinámica de la empresa; así mismo, el directivo observa un choque generacional, ya que le cuesta trabajo captar jóvenes para que laboren en la empresa porque tienen una dinámica de trabajo muy diferente a la que poseen los empleados con mayor edad: “me cuesta trabajo contratar jóvenes porque a pesar de que reconozco que pueden tener buenas ideas, siento que les cuesta trabajo adoptar la filosofía de trabajo duro que se tiene en la empresa” (Informante clave E6, comunicación personal, 20 de abril de 2021).

*Entorno.* En el enfoque de mercado se presentan condiciones similares a las de la empresa E1. El directivo considera que el entorno puede limitar la innovación: “En la empresa vendemos muebles que aparecieron hace diez años, pero apenas se empiezan a comprar aquí, entonces, aunque queramos introducir productos que estén de moda, no lo podemos hacer porque no son productos que vayan a comprar nuestros clientes” (Informante clave E6, comunicación personal, 20 de abril de 2021).

En relación con la competencia, si bien esta industria no ha tenido un crecimiento en lo que respecta al número de unidades económicas (en comparación con la industria de preparación de alimentos y bebidas), sí ha sido un factor que ha impulsado la innovación en la empresa, “nosotros no competimos solamente con las mueblerías locales, hoy las personas pueden comprar un mueble en internet, eso nos impulsa a ofrecerle un mejor servicio a nuestros clientes” (Informante clave E6, comunicación personal, 20 de abril de 2021)..

Finalmente, en el análisis de los dos agentes involucrados se encuentra que, esta empresa tiene una relación más cercana con el gobierno local, pero esto no representa una condición

esencial para impulsar su actividad innovadora “sí tenemos cierta cercanía, sobre todo para participar en eventos promocionales como los desfiles, pero en cuanto a capacitación y programas de financiamiento todavía no hay programas como tal, al menos que yo conozca (Informante clave E6, comunicación personal, 20 de abril de 2021).” Así mismo, se encuentra una postura similar en relación con la intervención de la CARAO, “fijese que yo participé del patronato para la construcción de la Universidad, pero después de esas reuniones no he vuelto a saber nada de la Universidad” (Informante clave E6, comunicación personal, 20 de abril de 2021).

*Innovación en producto.* En la empresa E6 la innovación en producto surge esencialmente a partir de la introducción de muebles con nuevos diseños. En este apartado se debe rescatar el hecho de que existe una diferencia en cuanto a la autopercepción que tiene la empresa acerca de la innovación en producto, ya que en el cuestionario se presentó un alto índice de innovación en relación con productos desarrollados por la empresa, sin embargo, la mayoría de los nuevos productos que se insertan en su catálogo no son desarrollados por esta. Otro de los elementos importantes es el hecho de que para la empresa E6 la innovación en producto se da como resultado de los cambios funcionales en el mueble: “cambia un producto porque cambia un comportamiento humano” (Informante clave E6, comunicación personal, 20 de abril de 2021)

*Innovación en Procesos.* En relación con la innovación en procesos, la empresa ha incorporado tecnologías que permitieron mejorar la eficiencia de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, y se menciona que el uso de las tecnologías ha requerido la incorporación de nuevo talento a la empresa. Así mismo, es interesante observar que en la empresa esto representa un desafío, pero también forma parte de un círculo virtuoso.

Trabajamos dos generaciones que batallamos muchísimo más porque [...] una generación que se enfocó en el trabajo y la otra se ha ido directamente a la pura tecnología y dicen [...] con la tecnología, yo resuelvo esto [...]. Todo tiene sus pros y contras antes era mucho trabajo, pero no había tanta creatividad (Informante clave E6, comunicación personal, 20 de abril de 2021).

*Innovación en Organización.* Para la empresa E6 la innovación en organización representó un gran desafío, ya que en un principio la toma de decisiones estaba concentrada en la figura directiva de la empresa, sin embargo, conforme se dio el crecimiento de la mueblería, se fue incorporando a más personal, esto dio pie a que en la empresa se realizaran grandes cambios a nivel estructural, creando nuevos puestos y delimitando de una mejor manera la responsabilidad de los miembros de la organización, así mismo, se ha desarrollado una filosofía empresarial que busca fortalecer el compromiso de sus empleados: “Que todas las personas que están dentro de la organización tengan la misma visión que tú y para eso es solo estar involucrado con ellos y ser un buen ser humano” (Informante clave E6, comunicación personal, 20 de abril de 2021).

*Innovación en Mercadotecnia.* Tal como ocurre con la empresa E1, la valoración de la innovación en mercadotecnia posee diversos matices que son interesantes. En primer término, se tiene el hecho de que la empresa ha incorporado diversas estrategias de innovación en mercadotecnia: uso de redes sociales, participación en desfiles y uso de eventos promocionales. Es interesante observar la perspectiva del manejo que tienen sobre cada una de estas herramientas. Por ejemplo, las redes sociales las utilizan esencialmente para transmitir experiencias a los consumidores, la página de Facebook de esta empresa es actualmente el mejor medio para saber qué está pasando en Salinas, esto les ha permitido empatizar con clientes que

no se encuentran en el municipio y realizan sus compras desde los Estados Unidos, así mismo, las redes sociales se han incorporado inconscientemente a una estrategia de relaciones públicas ya que la empresa se involucra activamente en las problemáticas sociales.

La página está así [...], relacionada con la gente, si [...] usted me dice que hay una tragedia, vamos directamente sobre la tragedia, yo no me voy y me pongo a un lado del muerto y me saco una foto, yo no me voy y me pongo en un lado de la persona pobre y me saco una foto, si la persona está metida en el lodo, primero la saco del lodo (Informante clave E6, comunicación personal, 20 de abril de 2021).

Otra de las situaciones que hace muy palpable el cómo toman las redes sociales como un medio de relaciones públicas es el hecho de que todas las publicaciones que hacen referentes a productos usualmente carecen de un *call to action*, por lo que se puede considerar que, si bien las llegan a utilizar para promocionar productos, no buscan transmitir directamente este mensaje a sus clientes potenciales.

Finalmente, el manejo que tienen de las diferentes herramientas de mercadotecnia es un caso de éxito que se puede analizar de manera individualizada, ya que han conseguido posicionarse y diferenciarse del resto de las empresas en el municipio, independientemente del giro que posean.

*Poder de negociación de clientes.* “La exigencia contigo mismo para entregar el producto final nadie sabe cómo entregas tu servicio final, nadie sabe después de que ya hiciste eso, [...] ¿Qué vas a hacer para complementar tu negocio?, la posventa” (Informante clave E6, comunicación personal, 20 de abril de 2021). Esto fue lo que respondió el directivo cuando se le cuestionó sobre la forma en la que buscan reducir el poder de negociación de sus clientes. Esta empresa en comparación con otras ofrece un servicio de posventa con el que no cuentan

otras mueblerías, así mismo, esta empresa no cobra un flete adicional por entregar los muebles en el domicilio del cliente, esto favorece las ventas que se dan principalmente en las comunidades aledañas al municipio de Salinas.

*Poder de negociación de proveedores.* A diferencia de la categoría anterior, en la empresa no tienen muy claro cuál es su posición con respecto a los proveedores, no existe un reconocimiento de si su volumen de compras es significativo, sin embargo, tratan mantener una buena relación con los proveedores; además, inconscientemente los involucran como parte importante de su cadena de suministro, sobre todo cuando se trata de ofrecer productos customizados: “Respecto a lo primero no sabría decirte [...], pero de que tenemos buena relación con ellos la tenemos” (Informante clave E6, comunicación personal, 20 de abril de 2021).

*Nuevos entrantes.* Con respecto a la posibilidad de que ingresen nuevos competidores a la región, la empresa establece que la posibilidad es alta, principalmente si se trata de empresas que pertenecen a grandes cadenas nacionales, sin embargo, consideran que, si esto se dimensiona desde el segmento de mercado que busca atacar la empresa, probablemente puedan limitar la cantidad de empresas que tengan que afrontar.

Nuestro segmento es diferente, a lo mejor es muy pequeño, en comparación contra esas cadenas sí y qué es lo que pasa cuando hay una cadena tan grande que empieza a hacer eso, siempre te entrega errores porque ellos manejan diferente a sus equipos de trabajo, ellos es una desconfianza mutua siempre cómo trabajar y nosotros siempre tratamos de tener esa confianza que adquirimos en un principio (Informante clave E6, comunicación personal, 20 de abril de 2021).

Es significativo observar cómo la empresa se ha enfocado en diferenciar el concepto de la empresa a partir de los servicios que ofrecen a sus clientes.

*Productos sustitutos.* Para describir la posición de la empresa con respecto a los productos sustitutos, se pueden retomar algunos de los elementos descritos en la variable de amenaza de nuevos entrantes, si bien la empresa reconoce que existe una posibilidad latente, la incorporación de principios propios de la customización, les permite ofrecer productos que, si bien pueden ser sustituidos de manera relativamente simple, no sea tan sencillo desde el punto de vista de la experiencia que pueden tener los clientes al adquirir un producto dentro de esta empresa

*Rivalidad en el sector.* Finalmente, con respecto a la rivalidad en el sector, la empresa considera que es elevada, ya que la proporción que existe entre la cantidad de empresas y el número de clientes coloca a las empresas en una posición para captar la mayor cantidad de clientes posible: “Cuando hablamos de la compra de un mueble, no es algo que compras una vez a la semana, un colchón te puede durar años, entonces si hay que competir” (Informante clave E6, comunicación personal, 20 de abril de 2021). Bajo esta perspectiva se puede considerar que, si bien existe una diferencia sustancial entre el número de empresas que existen en los segmentos de E1 y E6, la frecuencia de compra también ofrece una perspectiva diferente de la rivalidad existente en cada sector.

#### **4.5. Análisis de las nubes de palabras**

Para finalizar con el análisis de las entrevistas se ejecutó el comando de Alas TI que permite la formación de una nube de palabras a partir del análisis de frases hechas por el entrevistado. En este tipo de nubes es interesante observar si en el grado de repetición de una



palabra puede incluir un mensaje no detectado por el investigador al momento de estructurar los códigos para clasificar la información.

La primera nube de palabras corresponde al análisis de la entrevista con la empresa 1. Es interesante evaluar cómo la palabra que más se repite es “tratamos”, tal como se observa en la figura 31. Esta palabra es la de mayor número de menciones seguida de “empresa”, y en un tercer lugar se encuentra “innovación” y “personas”.

Al revisar nuevamente la entrevista se detecta que la directiva de la empresa no hace un análisis preliminar de las acciones implementadas para mantenerse como una empresa innovadora, esto se debe a que consideran que su empresa mantiene un cambio constante, por lo que enfocan en la ejecución de acciones rápidas para posteriormente evaluar su funcionalidad y grado de pertinencia con las necesidades del mercado. Este tipo de enfoque está considerado en algunos preceptos teóricos de la metodología *lean*, por lo que si bien el hecho de que la palabra “tratamos” se repita con frecuencia se asoció en un principio a la falta de conocimiento en términos de innovación por parte de la directiva, se determinó que esto está más asociada a la posición de la empresa por ser innovadores.

Así mismo, en relación con el término empresa, se identifica que se tiene una plena conciencia de lo que representa asimilarse como tal, ya que, al pasar de autodenominarse como restaurante a empresa, trajo un cambio de cultura organizacional que involucraba a todas las personas dentro de la empresa.



## **Capítulo 5. Conclusiones.**

Para este capítulo final se exponen los principales hallazgos de la investigación, para ofrecer una estructura adecuada al lector se determinó que el capítulo estuviese dividido en cinco secciones.

En la primera sección, el autor presenta un análisis de las condiciones favorables y los desafíos que surgieron a partir del uso del término empresas en desarrollo como una nueva clasificación para agrupar a las empresas de acuerdo con características específicas. En el segundo epígrafe, se expone un análisis de las hipótesis planteadas al inicio de la investigación, contemplando si los resultados apoyan o refutan cada una de estas.

La valoración de los resultados de la investigación para la resolución de las preguntas de investigación se hace en un tercer apartado, se consideraron esencialmente los resultados de la investigación cualitativa que es la que hace referencia a estos casos de éxitos analizados durante la investigación.

En la cuarta sección de este capítulo, se describen las limitaciones que tiene la investigación, esto en relación con los aspectos metodológicos y de las condiciones del entorno durante la recolección de datos. Finalmente, se podrá encontrar un quinto apartado en el que se redactaron las recomendaciones para futuras investigaciones haciendo una valoración desde dos posturas: i. se evalúa la posición que podrían tomar otros investigadores en relación con las limitaciones de esta investigación; ii. se abre la puerta a otras líneas de investigación asociadas directa o indirectamente con el tema abordado en este estudio.

## **5.1. Evaluación del término empresas en desarrollo como categoría alternativa para la clasificación de empresas**

Uno de los aspectos más importantes para llevar a cabo una investigación aplicada es la determinación de la población en la que se van a recolectar los datos. Para tomar esta decisión los investigadores consideran diferentes variables; sin embargo, estas siempre deben estar asociadas al hecho de desarrollar un trabajo que sea pertinente y relevante para su entorno.

En la actualidad las empresas se clasifican de acuerdo con su actividad empresarial, el origen de su capital y/o el tamaño. En algunas investigaciones es común que se utilice más de una de estas variables para determinar el tipo de empresa que es de interés para el investigador.

En consideración a lo descrito en el párrafo anterior, la tipología de empresas en función de su tamaño, como micro, pequeñas, medianas y grandes, representa un esquema relevante para delimitar de manera correcta las características de una población; sin embargo, para el caso específico del municipio de Salinas, el uso de esta clasificación representaba algunas limitantes, mismas que se describen a continuación.

En primer lugar, al clasificar a las empresas como MiPymes, se perdía cierto grado de relevancia para la investigación, ya que como ocurre a nivel mundial, prácticamente el 98% de las empresas se catalogan como microempresas, por lo que se debía tomar la decisión de enfocar la investigación exclusivamente en las microempresas o en su defecto en las pymes.

En segundo lugar, se encontraba la valoración de la relevancia que tenían estas empresas para el municipio. Inicialmente, se pensó en excluir a las microempresas, ya que la mayoría eran negocios que pueden catalogarse como “tienditas de la esquina”, en las que posiblemente un objeto de estudio más relevante puede ser el autoempleo. En contraparte algunas de las empresas

con mayor presencia en el municipio están catalogadas como microempresas, por lo que no era conveniente excluirlas del estudio.

En tercer lugar, algunas unidades económicas que podían catalogarse como Pymes dentro del DENU (2020), eran escuelas o instancias de carácter gubernamental, esto reducía considerablemente la cantidad de empresas que podían ser sujeto de estudio.

Finalmente, algunas unidades económicas clasificadas como pymes estaban asociadas a grupos empresariales de mayor tamaño, tal es el caso de tiendas como OXXO, o sucursales de grupo Walmart, por lo que su contexto podía ser muy diferente al del resto de pymes.

Una vez que se evaluaron los elementos anteriores, se pensó la posibilidad de utilizar una nueva clasificación de empresas que, si bien en primera instancia fuese conveniente para efectos de esta investigación, también pudiese ser utilizada en otro tipo de investigaciones, así como en otros ámbitos geográficos.

Fue así como se determinó el uso del término empresas en desarrollo para agrupar un conjunto de empresas con características específicas y compartidas, independientemente de su actividad económica.

Para valorar de manera correcta la pertinencia de esta clasificación, el llevar a cabo el censo era un punto medular; en este sentido, aunque no se logró aplicar el cuestionario a la totalidad de las empresas, en la primera fase, se encontró que estas si poseían características muy similares, a pesar de su actividad económica. Adicionalmente, los empresarios recibieron de manera positiva la observación de que sus organizaciones fuesen catalogadas como empresas en desarrollo.

Otro de los factores para considerar que esta clasificación es pertinente es el hecho de que, si bien la muestra que se tomó en cuenta en la aplicación del cuestionario es muy baja, si

existen elementos que muestran una menor variabilidad que cuando se toman en cuenta MiPymes a nivel general.

Bajo esta premisa se acepta que existen algunos elementos importantes para validar este nuevo concepto. No obstante, sí se pretende que esta clasificación pueda ser un punto de partida para que otros investigadores se planteen el hecho de utilizar una clasificación que difiera de las utilizadas tradicionalmente para delimitar de una manera más conveniente el universo de sus investigaciones.

## **5.2. Evaluación de la hipótesis**

En la hipótesis H1 se planteó que las empresas en desarrollo del municipio de Salinas que presentan un mayor grado de innovación reflejan un mayor índice de competitividad en comparación con aquellas que tienen un menor grado de innovación. Para evaluar esta hipótesis se tenía considerado hacer una valoración de las 36 empresas categorizadas como MiPymes, sin embargo, por las dificultades presentadas durante el desarrollo de la investigación no se obtuvo un tamaño de muestra adecuado para realizar una prueba de hipótesis.

Considerando lo anterior la valoración de esta hipótesis se hace con base en los resultados de los casos de éxito en contraste con las cuatro empresas restantes, esta información permite inferir que H1 se acepta, sin embargo, lo más importante es analizar que se presenta una hipótesis alternativa, considerando que “las empresas con alto índice de innovación tienen un mayor grado de diferenciación percibido por los clientes”, esta se plantea al observar que para las empresas es muy complicado evaluar su posición competitiva eliminando la subjetividad, ya que la información recabada durante la entrevista con la empresa E6, se consideraba que algunos elementos deberían ser valorados por los clientes, por lo que un

alternativa al uso de la variable competitividad podría permitir establecer un contraste en el que se contemple la perspectiva de mercado.

En la hipótesis H2 se estableció que la innovación en mercadotecnia representa un mayor impacto en el nivel de competitividad de las empresas en desarrollo del municipio de Salinas. Para este caso se puede decir que la hipótesis es aceptada. De acuerdo con la valoración que se hizo en las empresas se pudo observar que la innovación en mercadotecnia representa el pilar más importante a través del cual las empresas son competitivas.

Es importante hacer hincapié en que la valoración de esta hipótesis supone un análisis de la categoría de Innovación en Mercadotecnia desde las definiciones del Manual de Oslo para su tercera edición, ya que algunas de las innovaciones analizadas sí se podrían considerar innovaciones en producto, sin que esto represente que la innovación en producto pudiese ser más relevante para el contexto de las empresas en desarrollo del municipio de Salinas

Finalmente se estableció una tercera hipótesis H3 en la que se estableció que las posibilidades de que las empresas en desarrollo del municipio de Salinas lleven a cabo innovaciones en producto son más complejas en comparación con los otros tipos de innovación, esta hipótesis también puede considerarse como aceptada, esto porque como se analizó de acuerdo con la valoración del impacto que tiene el entorno en la actividad innovadora de las empresas presenta una obstaculización para desarrollar innovaciones en producto.

Así mismo, se puede establecer una hipótesis alternativa, estableciendo que “para el caso de las empresas en desarrollo la percepción de valor que tienen los clientes sobre una innovación en producto es menor a la de innovación en mercadotecnia”.

### 5.3 Respuesta a las preguntas de investigación

Para dar respuesta a las preguntas de la investigación se comienza con las cinco preguntas que dan soporte al objetivo general de la investigación, finalmente se presenta la resolución al cuestionamiento principal que dio causa a este estudio.

Para responder a la pregunta de **¿Cuáles son las características de las empresas en desarrollo con mayor índice de innovación?**, se tomará en cuenta la perspectiva del contexto general de la organización y de las características individuales del directivo. En relación con el contexto general de la organización, se encuentra que las empresas catalogadas como casos de éxito comparten tres características esenciales: i. Son empresas que se encuentran en una etapa de madurez, esto se considera así porque ambas empresas tienen un tiempo superior a los 20 años de operación; ii. Son empresas que tienen un alto sentido de responsabilidad social, se considera así porque existe un interés fidedigno en que sus empresas contribuyan al desarrollo socioeconómico de la región y iii. Son empresas que cuentan con equipos de trabajo con alto nivel de compromiso, esto porque ambas cuentan con personal que ha estado en la empresa desde su fundación, lo que implica que han sido partícipes de muchas de las decisiones que se han tomado dentro de la organización, así mismo, esto supone que existe una aplicación de principios relacionados con la innovación de carácter abierto.

En relación con las características de los directivos, existen algunas diferencia en cuanto al grado de formación académica, sin embargo, el nivel de conocimiento del mercado es equiparable, esto porque ambos directivos se encuentran al frente de la empresa desde su fundación, lo que significa que se han involucrado de manera directa en cada una de las estrategias y cambios organizacionales implementados durante toda la vida de la empresa, así mismo, son directivos abiertos a la sucesión dentro de la organización. Finalmente, otro de los



puntos a valorar es el grado de integración que tienen con sus empleados y clientes, lo que les permite valorar una perspectiva de cambio a nivel interno y externo.

En relación con la pregunta **¿Cuál es el nivel de innovación de las empresas en desarrollo para cada uno de los tipos de innovación descritos en el Manual de Oslo?**, se pueden establecer cuatro directrices para resolverla, esto en consideración al número de tipos de innovación existentes.

Con respecto a la innovación en producto, se identifica que esta pudiese estar en un nivel intermedio alto, esto si solo se observasen los resultados del cuestionario; sin embargo, al momento observar los hallazgos del estudio cualitativo se deduce que el nivel puede ser más bajo, ya que las empresas en las cuales se llevó a cabo la entrevista demostraron que algunas de las acciones que identificaban como innovación en producto, podrían catalogarse dentro de otros tipos de innovación.

Considerando esta acotación, se establece que el nivel de innovación en producto en las empresas en desarrollo se encuentra en un nivel intermedio bajo, esto es coincidente con resultados de otros estudios, ya que desde la revisión teórica se identificaba que la innovación en producto podría representar una mayor dificultad para las empresas de menor tamaño, sobre todo al momento de desarrollar innovaciones que realmente estuviesen asociadas a este tipo de innovación.

Con respecto a la innovación en procesos, esta sí se puede catalogar como intermedia alta, ya que los resultados del análisis cualitativo son coincidentes con los obtenidos en la aplicación del cuestionario, se encuentra que las empresas están en una búsqueda constante por optimizar sus procesos.

Así mismo, se encontró que existen dos objetivos centrales para hacer modificaciones en los procesos de las empresas: i. reducción de costes relacionados con la ejecución de actividades, esto lo hacen principalmente con la incorporación de nuevas tecnologías; ii. mejorar la percepción que tiene el cliente al respecto de los procesos que son identificables por estos, de esta manera buscan que el mercado los perciba como una empresa eficiente en el cumplimiento de sus actividades.

Para el análisis de la innovación en organización como ya se mencionó existió un mayor grado de complejidad para evaluarla, sin embargo, una vez que se analiza el conjunto de resultados, es posible identificar que este tipo de innovación se encuentra en un nivel intermedio alto. Una acotación que se debe hacer es que para el momento en que se llevó a cabo el cuestionario, las empresas habían pasado por una etapa de reestructuración relacionada con los cambios ocasionados por la contingencia sanitaria causada por el virus SARS-Cov-2, es así como las empresas se vieron en la obligación de cambiar las formas de hacer negocio y modificar algunas situaciones de su estructura.

Finalmente, en la evaluación de la innovación en mercadotecnia se encuentra un nivel alto. Tal como se encontró en la revisión teórica este tipo de innovación le representa un menor grado de dificultad a las empresas, así mismo, se detecta que algunas de las actividades identificadas como innovación en producto por parte de las empresas correspondían de mejor manera con la innovación en mercadotecnia, sobre todo en el caso del restaurante (E1) ya que atribuían los cambios en la presentación de los platillos a una innovación en producto, cuando esta no representaba una mejora significativa para este.

Además, este tipo de innovación es más fácil de valorar para los empresarios desde el punto de vista de los resultados obtenidos, ya que en ambas empresas se consideraba que a partir

de la incorporación de nuevas técnicas de comercialización y/o distribución observaron un incremento en sus niveles de ventas.

Para responder a la pregunta de **¿Cuál es la autopercepción que tienen las empresas con mayor índice de innovación respecto a su nivel de competitividad?**, se hizo una evaluación particular de las respuestas otorgadas por los directivos que fueron parte del estudio cualitativo.

Como se mencionaba en el capítulo de resultados, fue interesante observar con mayor detenimiento la postura de los directivos respecto al nivel de competitividad de sus empresas. Una empresa visualizaba con mayor optimismo las dificultades del mercado (E1) y otra valoraba más los riesgos y analizaba con reserva los cambios del mercado (E6).

Si bien ambas empresas se consideran competitivas, pues en ambos casos se afirmó estar preparados ante la posible llegada de empresas multinacionales a la región, es interesante reflexionar sobre cómo dos empresas con alto de índice de innovación toman posturas diferentes en cuanto al nivel de riesgo que asumen al momento de innovar. Lo anterior, está relacionado con la existencia de diferencias en los elementos del modelo de las cinco fuerzas de Porter en función del tipo de industria.

Como se mencionó en el apartado de la metodología para analizar **¿De qué manera influye el entorno para impulsar u obstaculizar la innovación en las empresas en desarrollo del municipio de Salinas?**, se hizo una valoración con el enfoque del mercado (clientes y competidores) y dos agentes involucrados (gobierno e instituciones educativas).

Se debe considerar que en ambas perspectivas solo se contempla el análisis que hacen las empresas al respecto de su entorno inmediato. En relación con la perspectiva del mercado, las empresas consideran que los clientes representan un factor limitante en cuanto a las prácticas

innovadoras que puede ejecutar una empresa, esto representa que un factor del entorno que será importante para evaluar el grado de innovación de una industria dependerá en gran medida de la sofisticación de los clientes, ya que una innovación no será tal si no existe una percepción de valor y disponibilidad a pagar por parte del mercado.

Con respecto a la competencia, este es un factor que impulsa la innovación, ya que mientras mayor es el nivel de rivalidad en el sector las empresas requieren de incrementar su nivel de actividad innovadora, esto con el fin de mantenerse competitivas ante el alto número de jugadores, así mismo, el tamaño de nuevos competidores influirá en el nivel de agresividad de sus estrategias.

Finalmente, la perspectiva que se tiene respecto a las instituciones públicas y académicas es que aún no juegan un papel importante en qué tan innovadoras son las empresas, ya que en lo que respecta al sector gubernamental no existe una serie de estrategias que permitan a las empresas capacitarse de mejor manera, así mismo, aún no encuentran una integración con la academia, si bien consideran que la llegada de una Universidad representa una oportunidad para incorporar mayor talento a sus empresas, no cuentan con estrategias adecuadas para conseguir este objetivo.

Si bien la pregunta de **¿Qué tipo de innovación tiene una mayor presencia en las empresas en desarrollo del municipio de Salinas con mayor índice de innovación?**, puede ser resuelta a partir del análisis del tipo de innovación que poseía un índice numérico más alto, es posible abordar esta pregunta desde dos perspectivas que permite una valoración más detallada.

El hecho de hacer una evaluación más detallada para resolver este cuestionamiento está relacionado con que si bien la innovación en mercadotecnia presenta el índice más alto, esto se

debe esencialmente a la frecuencia con la que la empresa ejecuta acciones relacionadas con este tipo de innovación, sin embargo, desde el punto de vista del esfuerzo económico que han realizado las empresas, sería la innovación en procesos la que ha requerido una mayor inversión por parte de las empresas, lo que representa que los cambios sustanciales en la organización se deben a este tipo de innovación.

Es así como, en la resolución de este cuestionamiento, se describe que no hay un tipo de innovación predominante, sino que tanto la innovación en mercadotecnia, como la innovación en procesos son conjuntamente pilares de las prácticas innovadoras que se ejecutan en estas empresas.

Una vez que se han respondido las cinco preguntas de soporte, es posible establecer una respuesta para la pregunta central de la investigación por lo que se establece que la resolución para el cuestionamiento **¿Qué rol tiene la innovación en el éxito de las empresas en desarrollo del municipio de Salinas considerando su posición competitiva?**, es la siguiente:

La innovación es un pilar esencial para que las empresas en desarrollo tengan un mayor éxito, si bien se puede establecer que la teoría ya define la relación que existe entre la innovación y la competitividad, también se identifica que no siempre la innovación juega un papel determinante para que las empresas sean exitosas, esto debido a que el desarrollo de una ventaja competitiva no siempre está asociada a la condición innovadora de una empresa.

Para el caso particular de las empresas en desarrollo existen pocas alternativas para desarrollar una ventaja competitiva no asociada con la innovación, ya que es frecuente que este tipo de empresas se encuentren en una posición de desventaja cuando se trata de invertir un alto capital para generar economías de escala.

Por lo anterior, el camino más viable que tiene una empresa en desarrollo para mantenerse competitiva es ser innovadora tomando acciones desde el tipo de innovación que mejor corresponda con las características de la industria en la que compete una organización.

La innovación les permite a las empresas desarrollar una diferenciación entre sus competidores, así mismo, como asumen los directivos de estas empresas, el mayor éxito económico de su organización lo adquieren a partir de un cambio de mentalidad y una apertura a diseñar ideas innovadoras

#### **5.4. Limitaciones de la investigación**

Se puede considerar que dentro de una investigación la posibilidad de evaluar las limitaciones de un estudio es tan importante como la exposición de las incógnitas que esta resuelve, es por ello por lo que se plantea un análisis de estas limitaciones a partir de las dificultades relacionadas con la ejecución del procedimiento metodológico y posteriormente en cuanto a las incógnitas se pueden resolver a partir de nuevos estudios que tomen esta investigación como punto de partida.

##### **5.4.1. Limitaciones desde el aspecto de la implementación de la metodología**

Esta investigación se llevó a cabo durante un periodo en el que fue más complejo hacer el levantamiento de datos (contingencia sanitaria ocasionada por la pandemia COVID-19), esto en conjunto con la poca apertura que suelen mostrar empresas familiares al desarrollo de estudios en sus organizaciones (mayoría de las empresas consideradas para este estudio) impidió que el cuestionario fuese aplicado a una muestra de mayor tamaño, esto supone una limitación en cuanto al análisis que se pudo hacer de los resultados del análisis cuantitativo.

Relacionado con la condicionante anterior se encuentra el hecho de que al no incorporar a la totalidad de las empresas en el estudio se dificultó la determinación de los elementos para

considerar que una empresa podría catalogarse como caso de éxito, sin embargo, el hecho de poder llevar a cabo la etapa exploratoria del estudio su permitió tener una noción de las condiciones generales del resto de empresas, así mismo, se debe considerar que las dos empresas que se integraron en todas las etapas de la investigación son organizaciones que cuentan con el mayor prestigio dentro del municipio. Todo esto representa que, aunque la investigación cumple con los parámetros delimitados al inicio, el contar con la participación de todas las empresas hubiese permitido eliminar una posible valoración subjetiva por parte del investigador.

La muestra obtenida no es suficiente para establecer un análisis correlacional entre las dos variables estudiadas en esta investigación, esto al considerar que la mayoría de los estudios contemplan una muestra de al menos 30 participantes para poder incorporar un análisis inferencial dentro de la investigación. Esta investigación está sujeta a un análisis más cercano de dos empresas en particular, por lo que si bien el objetivo de la investigación no estaba centrado en establecer generalidades con respecto a la población sí hubiese sido interesante poder incorporar este análisis.

Finalmente, en relación con la muestra se establece que el análisis de fiabilidad es limitativo, por lo que, si bien existe un primer parámetro para evaluar posibles correcciones al cuestionario, será necesario que se pueda aplicar una prueba piloto en otro tipo de población para poder determinar con mayor seguridad que el cuestionario puede ser utilizado de manera indistinta en otras investigaciones.

#### **5.4.2. Preguntas por resolver después de este estudio**

Esta investigación es correspondiente con las preguntas de investigación planteadas. No obstante, a partir de la misma quedan preguntas por resolver, entra las cuales destacan: i. ¿Cuál es la situación competitiva de las empresas que tienen un índice de innovación bajo?; ii. ¿Cuál

es la diferencia que existe entre la situación de las empresas en desarrollo de un municipio como Salinas y empresas ubicadas en grandes orbes urbanas?; iii. ¿Cuál es la posición competitiva de las empresas con respecto a la percepción que tienen sus consumidores?

### **5.5. Recomendaciones y futura líneas de investigación**

Para hacer un análisis de investigaciones que se pueden desarrollar a futuro existen tres tipos de perspectivas: i. La ejecución de nuevos estudios que tomen los materiales y métodos implementados en esta investigación, implicando nuevas condicionantes tanto del entorno como del tipo de empresa; ii. La ejecución de estudios que tomen los resultados de esta investigación como punto de partida, con el objetivo de profundizar en el análisis de otros factores que ayuden a comprender otros elementos del mismo campo de estudio; iii. Llevar a cabo nuevos estudios en los que se incluyan otras variables de análisis y que incorporen una nueva perspectiva a la evaluación del campo de estudio.

Si se considera realizar lo primero, es necesario que los investigadores tomen en cuenta las limitaciones existentes durante el desarrollo de este estudio; así mismo, la recomendación principal es la del incremento del tamaño de muestra que permita la estandarización de criterios metodológicos en la elaboración de nuevos estudios para hacer un análisis comparativo de las mismas variables, pero con cambios en las condiciones del entorno interno y externo de una organización.

En el caso del segundo enfoque, es recomendable hacer estudios que incluyan la perspectiva de otros agentes, como se mencionó es posible valorar la posición competitiva de las empresas a partir de la perspectiva de los clientes; así mismo, se pueden evaluar las posturas que toman las instituciones gubernamentales y/o educativas con respecto a esta temática. De la misma manera, incluir otras empresas cuya actividad económica sea igual a la de las empresas



que formaron parte de este estudio, lo que permitiría evaluar el mismo fenómeno desde un sector específico.

Finalmente, si se toma la tercera alternativa, sería posible evaluar el papel que tiene la gestión del conocimiento en los niveles de innovación de una empresa, el perfil de liderazgo de un directivo con respecto a qué tan innovadora es una empresa, las prácticas laborales que influyen en la innovación, así como análisis de propuesta de valor, todo esto sin descartar otras temáticas que pudiesen asociarse a la innovación y/o competitividad y para las cuales la información de esta tesis sea relevante.

## Referencias

- Afriyie, S., Du, J. e Ibn, A. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: the moderating effect of transformational leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research* 9(40), 1-25. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0165-3>
- Arenhardt, D., Simonetto, E., y Rodrigues, G. (2018). Importance of Innovation for European SMEs: Perception of Experts. *Dimensión Empresarial*, 16(2), 21–37. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i2.1450>
- Benites, L., Ruff, C., Ruiz, M., Matheu, A., Inca, M., y Juica, P. (2020). Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo (Perú). *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*, 29, 208–236. <https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/3513>
- Bonilla, D., Oña, B., y López, H. (2018). Medición de innovación tecnológica como eje central del crecimiento empresarial familiar del sector carrocero de la Provincia de Tungurahua. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 271–285. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n2a21>
- Buddelmeyer, H., Jensen, P., y Webster, E. (2009). Innovation and the determinants of company survival. *Oxford Economic Papers*, 62(2), 261–285. <https://doi.org/10.1093/oenp/gpp012>
- Buil, M. y Rocafort, A. (2015). Emprendimiento y supervivencia empresarial en época de crisis: El caso de Barcelona. *Intangible Capital*, 12(1), 95-120. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.689>
- Contador, JL., Contador, JC., Oliveira, P., y Sátyro, W. (2019). Entrepreneurship, innovation, and growth in different types of small enterprise. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 13(4), 17. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i4.38118>

- Cruz-Estrada, I., y Miranda-Zavala, A. M. (2019). La adopción de las tic en restaurantes de Puerto Nuevo, Rosarito, Baja California. *Competitividad y Gestión*, 29(72), 59–75.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v29n72.77> 932
- Cuevas, H., Parga, N., y Estrada, S. (2020). Incidencia de la innovación en marketing en el rendimiento empresarial: una aplicación basada en modelamiento con ecuaciones estructurales. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 66–79.  
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3475>
- DENUE. (2020). *Clasificación de unidades económicas por entidad: Consultas especializadas*  
Recuperado el 18 de agosto de 2020 de  
<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- DOF. (25 de junio de 2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 21 de enero de 2020 de  
[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5096849](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849)
- Esteve, S., y Rodríguez, D. (2014). La innovación como factor de competitividad de las pymes. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 877, 115–130.  
<https://doi.org/10.32796/ice.2014.877.1674>
- Etzkowitz, H. (1997). *Universities and the Global Knowledge Economy: A triple Helix of University-Industry-Government Relations*. Continuum.
- Gallardo, X. (2015). *Inteligencia competitiva para la innovación en PYMEs. Identificación de factores clave* [Tesis de doctorado, Escola Universitària Salesiana de Sarrià].  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=80918>

- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., y Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69(12), 5671–5681. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042>
- Hadj, T. (2020). A multidimensional analysis of the effects of innovation on the competitive advantage of small and medium-sized enterprises. *Management Science Letters*, 10(8), 1895–1902. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.029>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill Education
- INEGI. (16 de julio de 2020). *Censos económicos 2019. Resultados definitivos* [Archivo en PDF]. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pprd\\_ce19.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pprd_ce19.pdf)
- INEGI. (2019a). *Características de los negocios: Censos Económicos 2019* [Archivo en PDF]. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/frrdf\\_ce19.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/frrdf_ce19.pdf)
- INEGI. (2019b). *Las empresas en los Estados Unidos Mexicanos: Censos Económicos 2019* [Archivo en PDF]. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825198817.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198817.pdf)
- INEGI. (2019c). *Resultados oportunos: Censos Económicos 2019* [Archivo en PDF]. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pro\\_ce2019.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pro_ce2019.pdf)

- Mahmutaj, L. y Krasniqi, B. (2020). Innovation types and sales growth in small firms: Evidence from Kosovo. *South East European Journal of Economics and Business*, 15(1), 27–43. <https://doi.org/10.2478/jeb-2020-0003>
- Maldonado, G., Hernandez, O., y Enríquez, L. (2012). The relationship between production process and competitiveness level in mexican smes: an empirical study. *Journal of Business and Economics*, 20, 37–39.
- Moraes, M. B., Campos, T. M., y Lima, E. (2019). Models of innovation development in small and median-sized enterprises of the aeronautical sector in Brazil and in Canada. *Gestao e Producao*, 26(1). <https://doi.org/10.1590/0104-530X2002-19>
- Moreno, L. (2016). *El papel de la innovación en el desempeño de las pymes familiares vs. las no familiares. El caso de una economía en desarrollo* [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=117096>
- Nguyen, D., Nguyen, H., y Nguyen, K. (2018). Ownership feature and firm performance via corporate innovation performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 25(2), 239–250. <https://doi.org/10.1108/jabes-10-2018-0078>
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. Springer. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- OECD/Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (3ª edición)*. Grupo Tragsa
- Osano, H. (2019). Global expansion of SMEs: role of global market strategy for Kenyan SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-019-0109-8>

- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Deusto
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard business review*, 86(1), 58-77. ISSN: 0717-9952
- Restrepo, J., Loaiza, O., y Vanegas, J. (2019). Determinants of innovation: A multivariate analysis in Colombian micro, small and medium-sized enterprises. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 24(47), 97–112. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-09-2018-0095>
- Salazar, A. (2012). *Estudio de la innovación tecnológica en el proceso de diseño y desarrollo de producto: aplicación a las PyMEs de la industria auxiliar del automóvil, caso comparativo Estado de México y Cataluña*. [Tesis de Doctorado, Universitat Politècnica de Catalunya]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=97323>
- Schumpeter, J. (1911). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Shin, D. (2017). An exploratory study of innovation strategies of the internet of things SMEs in South Korea. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(2), 171–189. <https://doi.org/10.1108/apjie-08-2017-025>
- Som, O. (2012). *Innovation without R&D Heterogeneous Innovation Patterns of Non-R&D-Performing Firms in the German Manufacturing Industry*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3492-5>
- Stefan, I., Olteanu, G., y Constatin, D. (2018). The significance of competitive SMES for successful regional clusters. *Economics, Management, and Financial Markets*, 13(3), 210–223.
- Thompson, J., Strickland, A. y Gamble, J. (2008). *Administración estratégica. Teoría y casos (15ª ed.)*. McGrawHill

Quiggin, J. y Chambers, R. (2009). Bargaining Power and Efficiency in Insurance Contracts.

*Geneva Risk Insur Rev* 34, 47–73. <https://doi.org/10.1057/grir.2008.15>

Yen, T., Minh, L., y Huong, T. (2019). Analyzing the barriers to innovation development in

emerging economies: Vietnamese small and medium enterprises (SMEs) as an empirical

case. *Asian Economic and Financial Review*, 9(1), 64–77.

<https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2019.91.64.77>