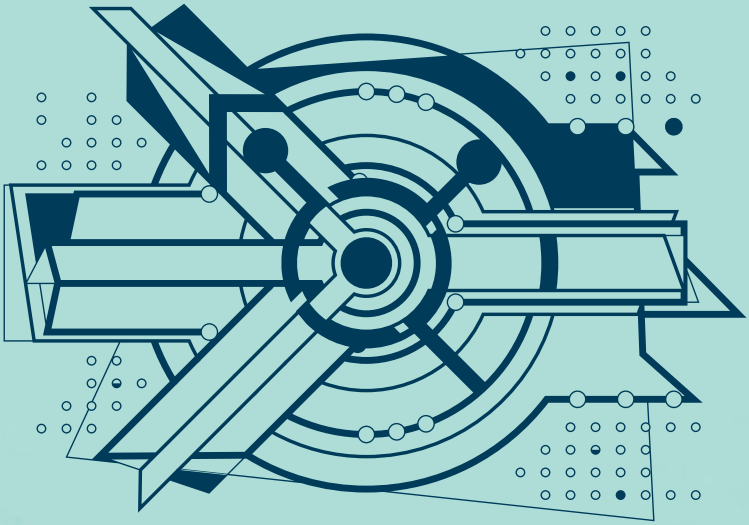

Actividades de emprendimiento en las empresas del noroeste de México

Luis Enrique Valdez Juárez
Gonzalo Maldonado Guzmán
Blanca Estela Córdova Quijada
María de los Ángeles Cervantes Rosas
Coordinadores

Actividades de emprendimiento en las empresas del noroeste de México

Actividades de emprendimiento en las empresas del noroeste de México

Luis Enrique Valdez Juárez
Gonzalo Maldonado Guzmán
Blanca Estela Córdova Quijada
María de los Ángeles Cervantes Rosas

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES

UAdeO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

ITSON
UNIVERSIDAD

Actividades de emprendimiento
en las empresas
del noroeste de México

Primera edición 2018 (versión electrónica)

D.R.© Universidad Autónoma de Aguascalientes
Av. Universidad 940, Ciudad Universitaria
Aguascalientes, Ags., 20131
www.uaa.mx/direcciones/dgdv/editorial/

D.R.© Universidad Autónoma de Baja California
Avenida Álvaro Obregón sin número, Colonia Nueva
Mexicali, Baja California, México. 21100

D.R. © Universidad Autónoma de Occidente
Gral. Gabriel Leyva 169 Sur, Centro
Los Mochis, Sinaloa.

D.R. © Instituto Tecnológico de Sonora
5 de febrero 818 Sur, Colonia Centro,
Ciudad Obregón, Sonora, México, 85000

Coordinadores

© Luis Enrique Valdez Juárez
Gonzalo Maldonado Guzmán
Blanca Estela Córdova Quijada
María de los Ángeles Cervantes Rosas

© Lizeth Itziguery Solano Romo
Gonzalo Maldonado Guzmán
andra Yesenia Pinzón Castro
Rubén Michael Rodríguez González
María de los Ángeles Cervantes Rosas
Luis Alfredo Gallardo Millán
María Lourdes López López
Blanca Estela Córdova Quijada
Ricardo Ching Wesman
Karla María Gámez Galván
Héctor Javier Pérez Gastélum
Edith Patricia Borboa Álvarez
Luis Fernando Olachea Parra
Mayra Patricia Osuna
Marcos Antonio García Gálvez
Adelaida Figueroa Villanueva
Sergio Bernardino López
Celia Noemí Olmedo Noguera
Ignacio Aldeanueva Fernández
Rosa Elena de Anda Montaño
José Trinidad Marín Aguilar
José Antonio Rascón Ruiz
Francisco Javier Acuña Mayoral
Ricardo Mexía Ballesteros
Virginia Guzmán Díaz de León
Alfonso Martín Rodríguez
Miguel Ángel Oropeza Tagle
Mónica Claudia Casas Páez
Raúl González Núñez
Miriam Rocío González
Domingo Villavicencio Aguilar
Mario Alberto Vázquez García
Isolina González Castro
Aureliano Armenta Ramírez
Luz María Espinoza Castelo
Gerardo Arturo Galván Rubio
Marcela Rebeca Contreras Loera
María de los Ángeles Cervantes Rosas
Evelia de Jesús Izábal de la Garza
Luis Enrique Valdez Juárez
Elba Alicia Ramos Escobar
Dolores Gallardo Vázquez
Laura Esmeralda Camacho Ramírez
Diana Ivonne Valdez Pineda
Blanca Rosa Ochoa Jaime
Jorge Sánchez Rodríguez
Araceli Alvarado Carrillo
Marisela García Vidales

ISBN UAA 978-607-8652-40-2
ISBN UABC 978-607-607-501-2
ISBN UAdeO 978-607-7834-49-6
ISBN ITSON 978-607-609-198-2

Hecho en México
Made in Mexico

Índice

Prólogo 11

Importancia de las prácticas de emprendimiento en las empresas
Lizeth Itziguery Solano Romo / Gonzalo Maldonado Guzmán / Sandra Yesenia Pinzón Castro 13

Metodología del estudio del emprendimiento
Gonzalo Maldonado Guzmán / Sandra Yesenia Pinzón Castro / Rubén Michael Rodríguez González 29

Indicadores de rentabilidad en las empresas
María de los Ángeles Cervantes Rosas / Luis Alfredo Gallardo Millán / María Lourdes López López 47

Innovación en las empresas emprendedoras
Blanca Estela Córdova Quijada / Ricardo Ching Wesman / Karla María Gámez Galván 63

Proactividad en las empresas emprendedoras
Héctor Javier Pérez Gastélum / Edith Patricia Borboa Álvarez / Luis Fernando Olachea Parra **81**

Toma de riesgos en las empresas emprendedoras
María de los Ángeles Cervantes Rosas / Mayra Patricia Osuna / Marcos Antonio García Gálvez **115**

Actividades de innovación en las empresas emprendedoras
Adelaida Figueroa Villanueva / Sergio Bernardino López / Celia Noemí Olmedo Noguera **133**

Aprendizaje organizacional en las empresas
Ignacio Aldeanueva Fernández / María de los Ángeles Cervantes Rosas / Rosa Elena de Anda Montaño **149**

Orientación al mercado en las empresas
Sandra Yesenia Pinzón Castro / José Trinidad Marín Aguilar / Gonzalo Maldonado Guzmán **169**

Acciones de liderazgo transformacional en las empresas
José Antonio Rascón Ruiz / Francisco Javier Acuña Mayoral / Ricardo Mexía Ballesteros **203**

Financiamiento de las actividades de emprendimiento en las empresas
Virginia Guzmán Díaz de León / Alfonso Martín Rodríguez / Miguel Ángel Oropeza Tagle **223**

Políticas gubernamentales que afectan el emprendimiento en las empresas
José Trinidad Marín Aguilar / Gonzalo Maldonado Guzmán / Sandra Yesenia Pinzón Castro **245**

Programas gubernamentales que afectan el emprendimiento en las empresas
Mónica Claudia Casas Páez / Raúl González Núñez / Miriam Rocío González **269**

Educación formal como una oportunidad de emprendimiento en las empresas
Domingo Villavicencio Aguilar / Mario Alberto Vázquez García / Isolina González Castro **289**

Investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento en las empresas
Aureliano Armenta Ramírez / Luz María Espinoza Castelo / Gerardo Arturo Galván **311**

Infraestructura comercial necesaria para el crecimiento de las actividades de emprendimiento de las empresas
Marcela Rebeca Contreras Loera / María de los Ángeles Cervantes Rosas / Evelia de Jesús Izábal de la Garza **329**

Mercado interno como una oportunidad de emprendimiento en las empresas
Luis Enrique Valdez Juárez / Elba Alicia Ramos Escobar / Dolores Gallardo Vázquez **347**

Infraestructura física requerida en las actividades de emprendimiento en las empresas
Gonzalo Maldonado Guzmán / Luis Enrique Valdez Juárez / Laura Esmeralda Camacho Ramírez **367**

Normas sociales y culturales requeridas en las actividades de emprendimiento en las empresas
Diana Ivonne Valdez Pineda / Blanca Rosa Ochoa Jaime / Jorge Sánchez Rodríguez **383**

Factores de éxito en las actividades de emprendimiento en las empresas
Gonzalo Maldonado Guzmán / Araceli Alvarado Carrillo / Marisela García Vidales **403**

Prólogo

En la literatura de las ciencias empresariales y de la gestión, diversos investigadores, académicos y profesionales han reconocido que las actividades de emprendimiento es uno de los elementos de mayor importancia que generan tanto un mayor nivel de crecimiento de la economía como un incremento significativo en el rendimiento empresarial. Además, la misma literatura sugiere que una correcta implementación de las actividades de emprendimiento al interior y exterior de las organizaciones pueden generar diversas ventajas competitivas. Entre las más importantes se destacan una mayor capacidad de innovación, la reducción de los costos de producción de los bienes o servicios, una mayor participación en el mercado, el posicionamiento de la marca de la empresa o la de sus productos o servicios en la mente de los consumidores y un mayor nivel de rendimiento empresarial.

Sin embargo, un elevado porcentaje de los estudios publicados en la actual literatura que analizan las actividades de empren-

dimiento, se han orientado prácticamente en las grandes empresas trasnacionales, y son relativamente pocos los estudios que se han enfocado en el análisis y discusión del emprendimiento en las pequeñas y medianas empresas, aun cuando este tipo de empresas representan un poco más de 60% a nivel mundial y 99.08% del total de las empresas asentadas en México. Además, de que son precisamente en las pequeñas y medianas empresas donde se encuentran las mayores aportaciones de las actividades del emprendimiento, ya que en este tipo de empresas se pueden hacer rápidamente los ajustes a los productos o servicios que demanda el mercado y personalizar en menor tiempo los productos o servicios a los gustos y necesidades de los consumidores, entre otras actividades.

De ahí la importancia que tiene esta obra literaria, en la cual se analizan y discuten las principales actividades de emprendimiento que realizan las pequeñas y medianas empresas del noroeste de México, por un grupo de investigadores de cuatro instituciones de educación superior: el Instituto Tecnológico de Sonora, la Universidad Autónoma de Aguascalientes, la Universidad Autónoma de Occidente y la Universidad Autónoma de Baja California, aportando con ello evidencia teórica y empírica de la importancia que tienen las actividades de emprendimiento, no solamente en el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, sino también en el crecimiento de la economía de los países, principalmente en los países en vías de desarrollo y de economía emergente, como es el caso de México, y del desarrollo de la sociedad en su conjunto.

Es este sentido, la Universidad Autónoma de Aguascalientes, a través del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, están constantemente apoyando las actividades de investigación que realizan sus profesores, con la finalidad de que aporten conocimiento y evidencia empírica para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas del país.

Dra. en Admón. Sandra Yesenia Pinzón Castro
Decana del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

Importancia de las prácticas de emprendimiento en las empresas

Lizeth Itziguery Solano Romo[1]
Gonzalo Maldonado Guzmán[2]
Sandra Yesenia Pinzón Castro[3]

Introducción

Es innegable la importancia que tienen las PYMES en el crecimiento económico de un país y su gran aportación en el tejido social no sólo de una región, sino de todo un país al generar empleo e ingresos (Arief, Thoyib, Sudiro & Rohman, 2013; Arisi-Nwugballa, Elom & Onyeizugbe, 2016; Samitas & Kenourgios, 2005), hasta convertirlas en América Latina en parte elemental de la vida productiva (Rosa-Polanco & Tejeda-García, 2016). Sin embargo, y contradictoriamente a esta importancia, a decir de

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Básicas, Departamento de Sistemas de Información. E-mail: lisolano@correo.uaa.mx.
2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: gmaldona@correo.uaa.mx.
3 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: sypinzon@correo.uaa.mx.

Covin y Slevin (1989), las influencias regulatorias, así como las condiciones restrictivas de acceso a capital y a créditos (Penrose, 1959), son determinantes negativas para la creación, el éxito y el crecimiento de estos organismos empresariales. Así mismo, la existencia de una dirección ineficiente y no orientada al emprendimiento con una notable falta de intuición e imaginación, el escaso recurso económico, y la escasa calidad en las competencias con las que cuenta el recurso humano, son algunos de las razones por las cuales las empresas que sobreviven al tiempo no tienen un crecimiento adecuado (Molina, López & Contreras, 2014).

Lo anterior pone de manifiesto la importancia que tiene el recurso humano dentro de la Teoría del Crecimiento propuesta por Penrose (1959) conforma parte del "paquete de servicio potencial" de la organización, a quien definió como el "gerente emprendedor" sin el cual la organización no tiene crecimiento empresarial continuo debido a la incapacidad de visualizar y buscar oportunidades productivas en los espacios dejados por las grandes empresas, utilizando sólo los recursos con los que cuenta. Con lo anterior, se sentó la base para que Molina-Sánchez *et al.* (2014) recomendaran considerar al recurso gerencial como "talento empresarial" e incluirlo dentro de la fórmula para el crecimiento que pueda permitir, en primer lugar, identificar los recursos con los que se cuenta, seguido de la importancia de incrementarlos, para con ellos finalmente poder aspirar a un desarrollo y a un posicionamiento dentro de un mercado específico.

De tal forma que el emprendimiento, a decir de Santamaría, Moreno, Torres y Cadrazco (2013: 2), es una "estrategia para lograr mayor desarrollo económico, fomentar la creación de empresas competitivas y sostenibles, consolidar nuevos proyectos productivos, incrementar las exportaciones, y crear nuevos empleos en condiciones de estabilidad y formalidad, con resultados positivos en la calidad de vida de los habitantes". Esto es, resulta imperativo entrar en una dinámica de emprendimiento corporativo (Zahra & Covin, 1995) que permita a quienes tengan en su manos las riendas de las empresas, poseer una actitud más abierta a los riesgos, apertura y flexibilidad para los cambios, con una orientación empresarial con visión más amplia de nuevos negocios, nuevos mercados y ampliación de la oferta (Molina *et al.,* 2014), con una alta toleracia a la frustración, persistente, con un apego y afecto por la organización (Rosa & Tejeda, 2016), así como un liderazgo (Miller, 1983).

Revisión de la literatura

Miller (1983) recalca la imperante y continua necesidad de transformación organizacional, de generación de innovaciones tanto de productos como tecnológicas, de toma de riesgos, así como la conceptualización y búsqueda de nuevas oportunidades organizacionales, en donde se dé énfasis al propio proceso de emprendimiento, que está íntimamente ligado a variables externas –del entorno– así como internas –la estructura organizacional, la estrategia, entre otras–, que son capaces de catapultarlo o inhibirlo, todo bajo la dirección de un administrador clave, central, con personalidad de líder. De esta forma, las empresas orientadas al emprendimiento son aquellas que tienen gerentes con estilos emprendedores de administración, así como una postura empresarial en la que hay disposición a participar en negocios o estrategias donde el resultado puede ser altamente incierto en ambientes hostiles (escenarios precarios, competencia intensa, clima de negocio abrumador, falta de oportunidades), llamado por Zahra y Covin (1995) como emprendimiento corporativo.

Este concepto, al que se le conoce como orientación emprendedora o al emprendimiento, es un hecho cultural (Santamaría *et al.,* 2013) que permite a las organizaciones que lo adoptan, por un lado, contribuir a su supervivencia y desempeño (Barringer & Bluedorn, 1999), y por otro, incrementar su competitividad debido a la habilidad por tratar de conservar o ganar de forma agresiva ventajas competitivas mediante la proactividad, la innovación de productos y tecnológica, y la toma de riesgos, sindo éstas sus dimensiones (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; Zahra & Covin, 1995; Arief *et al.,* 2013). Así mismo, le permite actualizarse e incrementar sus habilidades para competir en sus respectivos mercados, convirtiéndose en una práctica efectiva. Definido por Yu (2012) como el proceso y las actividades de toma de decisiones que conducen a nuevos negocios o desarrollos, es el constructo que representa las capacidades emprendedoras de la organización, lo que le permite diferenciarse de sus competidores y tener resultados claros e inmediatos.

La variable de orientación emprendedora o al emprendimiento ha sido sujeta de numerosos estudios por parte de los académicos; pero, a pesar de ello no hay aún una explicación acertada y persiste un debate sobre su naturaleza, dimensionalidad y su impacto en la organización. Algunos investigadores creen que éste es un elemento esencial para el crecimiento de las empresas, su rentabilidad, su rendimiento en general, así como tener cierta capacidad de

ejercer un efecto positivo en el crecimiento y aumento de las ventas específicamente de las pequeñas y medianas empresas (Miller, 1983; Arisi *et al.,* 2016; Rosa & Tejeda, 2016). Y en donde los objetivos, el carácter del emprendedor –debe poseer características psicosociales específicas– (Molina *et al.,* 2014), y las características y recursos únicos e intrínsecos de la organización son elementos indispensables (Miller, 1983; Molina *et al.,* 2014).

En este sentido, la orientación al emprendimiento o emprendedora tiene un efecto dentro de la organización al permitirle poder estar atenta y alerta a los retos que plantea el entorno empresarial comptetitivo, y responder mediante el desarrollo de estrategias adecuadas como son: *1)* conseguir nuevos clientes o mantener los existentes, lo cual le permite tener una mejor posición con respecto a sus competidores (Arisi *et al.,* 2016); *2)* asumir y afrontar riesgos de manera deliberada, que le permita establecer autonomía y responsabilidad por parte de quien la dirige; *3)* establecer y generar un proceso de aprendizaje personal y organizacional (Santamaría *et al.,* 2013), mejor conocido como administración del conocimiento (Molina *et al.,* 2014; Aliyu, Rogo & Mahmood, 2015), entre otros. Lo anterior permite generar nuevas oportunides dentro del mecado competitivo, así como lograr crecimiento y la propia superviviencia (Molina *et al.,* 2014; Aliyu *et al.,* 2015), hasta convertirse en empresas líderes (Arief *et al.*, 2013) y con una gran solidez (Santamaría *et al.,* 2013).

Gupta y Batra (2016), en su estudio sobre pequeñas empresas en la India, proponen que la orientacion al emprendimiento o emprendedora es una de las variables empresariales más importantes que han emergido en los últimos años dentro de la literatura, validando la importancia de su estudio dentro de las organizaciones para medir su efecto así como para apoyar la generación de teoría unificada que la sustente. Esta importancia radica en que dicha variable refleja el grado de compromiso que tiene la organización en la realización de prácticas y comportamientos emprendedores como parte de su planeación estratégica y como facilitador del conocimiento para la búsqueda de nuevas oportunidades, así como para la toma de riesgos calculados para emprender nuevos esfuerzos de innovación.

Resultados

La caracterización de las empresas en este estudio de investigación se ha realizado a partir de una muestra de 376 empresas manufactureras instaladas en el estado de Aguascalientes, y bajo el contexto de doce variables esenciales que permiten segmentar la información proporcionada por las empresas objeto de estudio y dividirla en dos partes básicas. En la primera, se encuentran las variables referentes al perfil de la organización, y entre sus variables están el sector, el origen del capital, la antigüedad de la empresa, los mercados que atiende, la posición que tiene en el mercado de Aguascalientes y el tamaño de la empresa. En la segunda, se presentan las variables que caracterizan al perfil del gerente y/o propietario de las empresas, siendo éstas el género, la edad, la escolaridad, los años de experiencia a nivel ejecutivo y la antigüedad en la empresa actual.

En promedio, durante el año de 2015 las empresas establecidas en el mercado del noroeste de México tuvieron ventas por $3 368 162.51, lo cual representan en promedio un poco más de $280 000 de ingresos por ventas por mes. Esta cantidad puede ser considerada por algunas personas como muy buena, y quizá para otras no lo sea así, pero lo importante de esta información es que demuestra que las empresas del Noroeste de México han logrado obtener buenos ingresos, a pesar de la problemática económica que atraviesa la economía de nuestro país. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, las ventas realizadas en el año 2015 fueron positivas para las empresas ubicadas en el Noroeste de México.

En promedio, en el 2016 las empresas lograron ventas por $4 741 445.24, lo cual representa un poco más de $395 000. Si comparamos los ingresos obtenidos por ventas de este año con respecto a los logrados en 2015, entonces podemos observar un incremento significativo de un poco más de 1.4 millones de pesos en promedio, lo cual representa un aumento sustancial de los ingresos de alrededor de 41%. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, el incremento de los ingresos de las empresas de 2016 con respecto a 2015 fue consecuencia de un incremento significativo en las ventas de las empresas del Noroeste de México, lo que pudiera indicar una prosperidad en la economía de la región.

Tabla 1. Tendencia de ingresos de las ventas para el año 2017

Tendencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Aumento	816	57.8	57.8
Igual	428	30.3	88.1
Disminución	168	11.9	100.0
Total	1 412	100.0	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 1 indica la tendencia de ingresos que esperan obtener los empresarios mediante las ventas a realizarse para el año 2017, y puede observarse que 816 empresas, que representan 57.8%, dijeron que sus ventas proyectadas para 2017 serán mayores que las obtenidas durante el año 2016, mientras que 428 empresas, que representan 30.3%, consideran que sus ventas para éste serán iguales a las obtenidas en el año pasado, y solamente 168 empresas, que representan 11.9%, consideran que sus ventas para este año serán menores a las obtenidas el año pasado. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, alrededor de 6 de cada 10 empresas asentadas en el mercado del Noroeste de México consideran que sus ingresos mediante las ventas proyectadas para el año 2017 serán superiores que los registrados en el año 2016, lo cual pudiera ser un indicador de la recuperación de la economía mexicana.

El número medio de empelados que tuvieron las empresas del Noroeste de México durante el año 2015 fue de 19 trabajadores; en el 2016, de 22. Ambas cifras indican que el tamaño promedio de las empresas es de pequeñas empresas (11 a 50 trabajadores).

Tabla 2. Tendencia en el número medio de empleados para el año 2017

Tendencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Aumento	409	29.0	29.0
Igual	893	63.2	92.2
Disminución	110	7.8	100.0
Total	1 412	100.0	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 2 muestra las tendencias en el número medio de empleados que tuvieron las empresas del Noroeste de México durante el año 2017; en la misma se pueden observar datos como el de un aumento en el número medio de trabajadores en 409 de ellas, lo que representa 29.0%; 893 reportan que quedaron igual, lo que significa 63.2%, y 110 empresas reportan una baja del número de empleados, siendo 7.8%. Posiblemente estos datos numéricos no digan mucho para algunos investigadores y académicos, pero para otros más son indicadores importantes que permiten establecer la relación entre el tamaño de las empresas y el crecimiento de la economía de la región.

Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con la información obtenida, en el mercado del Noroeste de México se tiene asentada una parte importante de pequeñas empresas, el motor principal del crecimiento y desarrollo, no solamente de la economía de la región sino también de la sociedad.

Tabla 3. Años de funcionamiento de las empresas

Años de funcionamiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 a 10 años	888	62.9	62.9
11 a 20 años	307	21.7	84.6
21 a 30 años	142	10.1	94.7
31 a 40 años	36	2.5	97.2
41 a 50 años	25	1.8	99.0
51 a 60 años	6	0.4	99.4
Más de 60 años	8	0.6	100.0
Total	1 412	100.0	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 3 muestra datos sobre los años de funcionamiento, es decir, la antigüedad de las empresas del Noroeste de México, y en la cual se puede observar que la mayoría de ellas (888) tiene de 1 a 10 años de funcionamiento (62.9%); 307 tienen entre 11 a 20 años de vigencia (21.7%); 142 de ellas con 21 a 30 años de permanencia (10.1%); 36 empresas con 31 a 40 años (2.5%); 25 con 41 a 50 años (1.8%); 6 empresas con 51 a 60 años (0.4%), y tan sólo 8 de ellas con más de 60 años de vigencia (0.6%). Es importante señalar que la tabla muestra que en tanto más años de funcionamiento (décadas) una empresa tenga, se presenta una disminución en el número de éstas, salvo en aquellas que tienen de 51 a 60 años con respecto a las de más de 60 años que muestran un ligero descenso. Lo anterior permite inferir que dentro del mercado del Noroeste de México se tienen asentadas las condiciones y estrategias para el surgimiento de nuevas pequeñas empresas.

Tabla 4. Antigüedad de la Empresa

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Empresas jóvenes	888	62.9	62.9
Empresas maduras	524	37.1	100.0
Total	1 412	100.0	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 4 muestra datos sobre la antigüedad de las empresas del Noroeste de México, y se puede observar que la mayoría de ellas (888), que representan 62.9%, es empresa joven, y el restante (524), que representa 37.1%, está conformado por empresas a quienes se les considera como maduras y, por lo tanto, ya consolidadas. Es importante señalar que los resultados de esta tabla corroboran los datos mostrados en la Tabla 3, permitiendo inferir que dentro del mercado del Noroeste de México hay una mayor cantidad de nuevas pequeñas empresas que pueden permitir la inclusión de estos nuevos organismos a redes de colaboración con las más antiguas y, por consecuencia, lograr un proceso de aprendizaje.

Tabla 5. Género del director general/gerente de la empresa

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	1039	73.6	73.6
Femenino	373	26.4	100.0
Total	1 412	100.0	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 5 muestra datos sobre el género de los directores o gerentes de las empresas del Noroeste de México, y se puede observar que, del total de respuestas obtenidas, en la mayoría de ellas (1039), que representan 73.6%, está dirigida por hombres, y el restante (373), que representa 26.4%, está administrado por mujeres. Estos resultados permiten inferir que dentro del mercado

del Noroeste de México el crecimiento y desarrollo de la economía de la región y de la sociedad está en manos del sector masculino.

Tabla 6. Edad del director general/gerente de la empresa

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
20 a 30 años	158	11.2	11.2
31 a 40 años	472	33.4	44.6
41 a 50 años	351	24.9	69.5
51 a 60 años	312	22.1	91.6
Más de 60 años	119	8.4	100.0
Total	1 412	100.0	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 6 muestra datos sobre la edad de los directores o gerentes de las empresas del Noroeste de México, y se puede observar que, del total de respuestas obtenidas, 158 de ellas están dirigidas por gerentes cuyas edades oscilan entre los 20 y los 30 años (11.2%), 472 con edades de entre 31 y 40 años (33.4%), 351 con edades de entre 41 y 50 años (24.9%), 312 con edades de entre 51 y 60 años (22.1%), y 119 con más de 60 años (8.4%). Es importante señalar que el sector de la población más denso se encuentra en el rango de edades de entre 31 y 60 años, y específicamente, en el rango de edades de entre 31 a 40 años. Estos resultados permiten inferir que dentro del mercado del Noroeste de México los gerentes que dirigen las empresas y generan el crecimiento y desarrollo son jóvenes y con una extensa vida laboral por delante.

Tabla 7. Antigüedad del director general/gerente de la empresa

Años	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 a 5 años	455	32.2	32.2
6 a 10 años	414	29.3	61.5
11 a 20 años	407	28.8	90.4
Más de 20 años	136	9.6	100.0
Total	1 412	100.0	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 7 muestra datos sobre la antigüedad de los directores o gerentes dentro de las empresas del Noroeste de México, y se puede observar que, del total de respuestas obtenidas, 455 de las empresas están dirigidas por gerentes que tienen una antigüedad que oscila entre 1 y 5 años (32.2%), 414 con antigüedad de entre 6 y 10 años (29.3%), 407 con antigüedad entre 11 y 20 años (28.8%), y 136 con antigüedad de más de 20 años (9.6%). Es importante resaltar que, conforme pasa el tiempo, hay una disminución en la estabilidad en el tiempo de servicio de los gerentes, aunque la disminución es mínima. Estos resultados permiten inferir que, dentro del mercado del Noroeste de México, existe una permanencia relativamente estable de los gerentes en las empresas que dirigen.

Tabla 8. Formación del director general/gerente de la empresa

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sin estudios	2	0.1	0.1
Educación básica	226	16.0	16.1
Carreta técnica o comercial	369	26.1	42.3
Bachillerato	105	7.4	49.7
Licenciatura	549	38.9	88.6
Maestría	154	10.9	99.5
Doctorado	7	0.5	100.0
Total	1 412	100.0	

Fuente: elaboración propia

Finalmente, la Tabla 8 muestra resultados con respecto a la formación académica de los directores generales o gerentes de las empresas del Noroeste de México, y se puede observar que, del total de respuestas obtenidas, sólo dos no cuentan con ningún tipo de estudio (0.1%), 226 tienen educación básica (16.0%), 369 poseen carrera técnica o comercial (26.1%), 105 tienen educación media superior (7.4%), 549 cuentan con estudios universitarios (38.9%), 154 con estudios de maestría (10.9%) y 7 con un doctorado (0.5%). Es importante resaltar poco más de la mitad de los encuestados (710) tienen nivel de estudios universitarios, es decir, estudios a nivel licenciatura y de posgrado. Estos resultados permiten inferir que dentro del mercado del Noroeste de México el nivel de preparación académica de los gerentes que llevan las riendas de las empresas puede ser un factor importante dentro del crecimiento y el desarrollo de la economía.

Conclusiones

En los últimos años ha habido un creciente interés por parte de investigadores, académicos y profesionales por realizar estudios del emprendimiento y su efecto en las organizaciones, llegando a tener algunos resultados no con-

cluyentes (Arisi *et al.,* 2016; Rosa & Tejeda, 2016), y algunos otros con efectos positivos en el rendimiento (Aliyu *et al.,* 2015; Arief, Thoyib *et al.,* 2013; Arisi *et al.,* 2016; Gupta & Batra, 2016; Santamaría *et al.,* 2013; Yu, 2012) y en el crecimiento empresarial (Molina *et al.,* 2014). Valdría la pena, entonces, considerar la incorporación de esta variable como parte fundamental de la estrategia de las empresas.

Recapitulando los resultados obtenidos se puede establecer que a pesar de la situación económica tan compleja de los años 2015 al 2016, se tuvo un incremento de 41% en las ventas realizadas, esperándose que para 2017 se tenga otro ligero incremento, resultados que pueden tener un efecto en el incremento del número de empleados que tuvieron registradas las empresas durante el 2015 y el 2016, aunque para 2017 la mayoría supuso que se mantendría estable este rubro. Es importante señalar que para Águila y Padilla (2010), el número de empleados dentro de empresas pequeñas es un factor que condiciona la innovación de tipo organizativo, es decir, aquella que le permite adaptar su estructura para competir en mercados hostiles; y en relación con los resultados obtenidos, se puede establecer que las empresas del Noreste de México tienen la posibilidad de adaptarse a los cambios sugeridos por el mercado en el que compiten.

Con respecto a la antigüedad que se reporta de las organizaciones participantes, es un factor que a decir de Águila y Padilla (2010) debe considerarse como determinante del proceso de innovación en las organizaciones por la experiencia o conocimiento que la empresa pudo haber desarrollado en el paso del tiempo, así como por su capacidad para poderse adaptar a las demandas del mercado; recuérdese, además, que la innovación es una dimensión de la orientación emprendedora. En este sentido, los resultados muestran que más de la mitad de las organizaciones tienen menos de 10 años laborando, es decir, son empresas jóvenes que tendrán mucho que aprender de sus contrapartes maduras; ese conocimiento les puede permitir, si es incorporado como parte de la estrategia empresarial en combinación con una orientación emprendedora, competir dentro de mercados hostiles y tener rendimiento adecuado. Así mismo, se puede concluir que hay una marcada inercia hacia la generación de nuevos negocios posiblemente encabezados por individuos con una fuerte filosofía orientada hacia el emprendimiento.

En este mismo sentido, los resultados del género de los gerentes o directores de las empresas encuestadas permiten llegar a la conclusión de que,

aunque hay un buen número de mujeres a la cabeza de empresas que generan crecimiento y desarrollo económico en el Noreste de México, este rubro aún está dominado por el género masculino. Estos resultados pueden empatarse con los obtenidos por GarcíaSolarte, GarcíaPérez y Madrid (2012), quienes afirman que las empresas que son dirigidas por mujeres tienen un promedio menor de ventas, son más pequeñas (número de empleados), y con un ligero menor rendimiento que aquellas dirigidas por varones; no así en los rubros de eduación, lo cual pone de manifiesto la importancia de establecer políticas que permitan la inclusión de la mujer en puestos directivos y les hagan posible desarrollar habilidades y conocimientos que no tienen por su falta de presencia en dichos rubros.

Con relación al nivel de educación de los gerentes o directores de las empresas, según Águila y Padilla (2010), es un factor que impacta notablemente el proceso de innovación empresarial, parte fundamental de la orientación emprendedora, al establecer que las empresas que tienden a ser innovadoras son aquellas que poseen mayor porcentaje de personal calificado. En este sentido, y al revisar los resultados, se tiene que más de la mitad de los dirigentes empresariales cuentan con estudios a nivel profesional, por lo que se esperaría que hubiera un repunte en el proceso de innovación y que esto pudiera estar influyendo en el crecimiento y desarrollo de la economía de la región Noreste de México, con lo que se puede proponer la generación de vínculos entre empresa y la academia, que permitan la capacitación constante del personal que se encuentra en tales niveles de la organización.

Finalmente, con los resultados de la antigüedad de los gerentes o directores de la empresa, se tiene que más de la mitad de ellos no se quedan laborando en las organizaciones más de 10 años, lo cual pone en riesgo la permanencia del conocimiento que se haya generado durante ese tiempo dentro de la organización, si no se cuenta con las políticas adecuadas de gestión del conocimiento. Lo anterior pone de manifiesto la importancia de establecer, a nivel organizacional, por un lado, una estructura de administración del conocimiento que permita garantizar que todo el aprendizaje se quede dentro de la organización, así como una buena política de disminución de rotación de personal que garantice el apego del personal hacia la empresa.

Referencias

Aliyu, M., Rogo, H. & Mahmood, R. (2015). Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Culture. *Asian Social Science*, *11*(23),140-152.

Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A. & Rohman, F. (2013). The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance through Strategic Flexibility: A Study on the SMEs Cluster in Malang. *Journal of Management Research*, *5*(3), 44-62.

Arisi-Nwugballa, E., Elom, M. & Onyeizugbe, C. (2016). Evaluating the relevance of Entrepreneurial Orientation to the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises in Ebonyi State, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, *6*(3), 221-230.

Barringer, B. & Bluedorn, A. (1999). The Relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, *20*(5), 421-444.

Covin, J. & Slevin, D. (1991). A conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship: Critical perspectives on business and management*, *16*(1), 5-28.

Covin, J. & Slevin, D. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, *10*(1), 75-87.

Del Águila, A. & Padilla, A. (2010). Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (67), 129-155.

García Solarte, M., García Pérez, D. & Madrid, A. (2012). Caracterización del comportamiento de las PYMES según el género del gerente: un estudio empírico. *Cuadernos de Administración*, *28*(47), 37-55.

Gupta, V. & Batra, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal*, *34*(5), 660-682.

Lumpkin, G. & Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, *21*(1), 135-172.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Sciences*, *29*(7), 757-868.

Molina, R., López, A. & Contreras, R. (2014). El emprendimiento y el crecimiento de las PYMES. *Acta Universitaria*, *24*(1), 59-72.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth ofthe firm*. Estados Unidos de América: Sharpe.

Rosa, H. & Tejeda, A. (2016). Relevo generacional y emprendimiento en PYMES familiares dominicanas: estudio de caso múltiple. *Ciencia y Sociedad*, *41*(2), 389-412.

Samitas, A. & Kenourgios, D. (2005). Entrepreneurship, small and medium size business. *Journal of Policy Modeling*, *27*(3), 363–374.

Santamaría, A., Moreno, E., Torres Torres, E. & Cadrazco, W. (2013). La influencia de la familia en el emprendimiento empresarial: el caso de tres PYMES de los sectores comercial y de servicios de la ciudad de Sincelejo Sucre. *Revista Pensamiento Gerencial*. Obtenido de http://revistas.unisucre.edu.co/index.php/rpg/article/view/86

Yu, F. (2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*, *6*(4), 1711-1720.

Zahra, S. & Covin, J. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, *10*(1), 43-58.

Metodología del estudio del emprendimiento

Gonzalo Maldonado Guzmán[1]
Sandra Yesenia Pinzón Castro[2]
Rubén Michael Rodríguez González[3]

Introducción

En la actual literatura de las ciencias empresariales y del campo del *marketing* se han realizado diversos estudios teóricos y empíricos que relacionan el emprendimiento con las grandes empresas transnacionales; pero, recientementen están ganando cada vez más interés entre varios investigadores, académicos y profesionales del campo del *marketing,* el análisis y la discusión del emprendimiento en las pequeñas y medianas empresas (Wortman, 1986). Así, el paradigma de la interface *marketing/*

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: gmaldona@correo.uaa.mx.
2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: sypinzon@correo.uaa.mx.
3 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Estudiante de la Maestría en Administración. E-mail: michael_lamborgini@hotmail.com.

emprendimiento es el método comúnmente más utilizado en los estudios publicados para explicar la idiosincrasia y el comportamiento de algunas pequeñas y medianas empresas que representan por su informalidad, bajo nivel de estructuración, aplicación de mecanismos reactivos e insuficientes habilidades proactivas que no le permiten desarrollar adecuadamente las actividades de innovación e identificar y aprovechar al máximo, las oportunidades que brinda el mercado en el cual participan (Carson *et al.*, 1995).

Asimismo, las pequeñas y medianas empresas generalmente tienen recursos demasiado limitados, pero utilizan mucho la creatividad para equipar a la empresa y obtener las competencias básicas, pero necesarias, para la obtención de un margen de utilidad que les permite sobrevivir en el mercado en el que participan. Asimismo, la personalidad de los gerentes y/o propietarios de las pequeñas y medianas empresas está directamente relacionada con el comportamiento del negocio (Hansemark, 1998), y la relación existente entre la creatividad y la personalidad de los gerentes puede ser explicada a través de diversas teorías existentes en la actual literatura de las ciencias empresariales y de la gestión, mediante las cuales se analiza detalladamente tanto la personalidad y las características biográficas de los gerentes, así como la creatividad individual de los mismos (Woodman & Schoenfeldt, 1990).

De igual manera, la teoría psicoanalista considera la creatividad de los gerentes como un elemento sustancial que emerge del inconsciente, la cual se actualiza de manera constante durante la vida del individuo. Sin embargo, en la literatura también es factible encontrar una postura de diversos investigadores y académicos que establecen que la información biográfica y la identificación de las características de la personalidad de los gerentes de las empresas pueden ser un factor esencial para predecir el comportamiento creativo futuro de las personas (Fillis, 2006). Además, la imaginación y los juicios juegan un papel preponderante en los actuales modelos que explican la utilización de la creatividad, tanto para la solución de problemas empresariales (Isaksen & Treffinger, 1985) como para la investigación de la gestión del *marketing* (Brownlie & Spender, 1995; Brownlie, 1998).

Adicionalmente, existen también en la literatura diversos estudios publicados que analizan las características biográficas de los gerentes de las empresas, los cuales han utilizado información y datos que se presentan en forma de biografías o historias de las organizaciones y sus directivos (Stansky, 1990; Carson & Carson, 1998). Por lo tanto, la creatividad puede ser implementada

y gestionada como una fuerte ventaja competitiva (Kao, 1989), como una competencia empresarial (Carson *et al.*, 1995), o bien como un atributo emprendedor de los directivos de las empresas (Bridge *et al.*, 1998). Además, la habilidad creativa del personal de la empresa, principalmente de los gerentes de las organizaciones, es un factor determinante para el éxito y los resultados de los negocios ya que, en conjunto, las habilidades de los directivos y de los trabajadores y empleados permitirá a las empresas implementar habilidades proactivas (Frisch, 1998).

Bajo esta perspectiva, Rowerton (1989) llegó a la conclusión en su respectivo estudio de que cuando la creatividad se orienta en los negocios, se convierte prácticamente en un elemento sustancial de la personalidad emprendedora del gerente, mediante la cual las actividades de innovación y el cambio están presentes en la mayoría de las actividades empresariales. Por su parte, Amabile (1997) identificó la *pasión* como uno de los ingredientes fundamentales e intrínsecos que determinan, en un elevado porcentaje, no solamente el éxito y los buenos resultados de los negocios, sino también el comportamiento emprendedor de sus directivos. Asimismo, en tres estudios publicados recientemente, Fillis (2002a, 2002b, 2004) identificó cómo las pequeñas empresas utilizan adecuadamente su nivel de emprendimiento y creatividad, para lograr diversas ventajas competitivas en el mercado en el que participan.

Este tipo de organizaciones generalmente están preparadas para reconocer la importancia y los logros de la creatividad, ya que las pequeñas empresas son demasiado creativas para buscar la permanencia en su respectivo mercado, además de que comúnmente promueven entre el personal de la organización la creatividad en la realización de sus actividades y un mayor nivel de comportamiento emprendedor (Fillis, 2006). Por lo tanto, la creatividad no tiene por qué ser siempre una actividad demasiado complicada, pues en la mayoría de los casos, y sobre todo en las pequeñas empresas, un simple detalle puede hacer la diferencia en los negocios (Collings, 1999). Probablemente, una de las principales actividades que tienen que realizar los directivos de las pequeñas empresas para aceptar la nueva idea de realizar de manera distinta las actividades empresariales, es diferenciar con la mayor claridad posible el rendimiento empresarial de la competencia empresarial, lo cual requerirá, evidentemente, un cambio (Fillis, 2000a).

Este tipo de acciones son mucho más fáciles de realizar en las pequeñas y medianas empresas que en las grandes y, sobre todo, en los grandes corporativos internacionales, ya que el nivel de flexibilidad que tienen este tipo de

negocios es fundamental (Poon & Jevins, 1997). Por ello, no es de extrañar que en un número considerable de estudios teóricos y empíricos publicados, se relacione directamente la creatividad con la flexibilidad, sobre todo en aquellos trabajos de emprendimiento que analizan y discuten los cambios requeridos en los mercados (Fillis, 2006) y, principalmente, para aquellas pequeñas empresas que quieren participar en un mercado internacional (Johanson & Vahlne, 1990; Bell, 1995; Knight & Cavusgil, 1996), que les exige fuertes competencias de creatividad e innovación (Fillis, 2000b, 2001).

La metodología cualitativa en los estudios de emprendimiento de las empresas

Actualmente, en la literatura de las ciencias empresariales y de la gestión se ha publicado, cada vez más, un mayor número de estudios que analizan el emprendimiento de las empresas a través de la utilización de métodos cualitativos, como un complemento de suma importancia en las adopción de técnicas cuantitativas que están orientadas al desarrollo de nuevas teorías (Fillis, 2006). Además, si examinamos detalladamente el contenido de los diversos estudios teóricos y empíricos se observa que los enfoques cualitativos se están centrando, en mayor medida, en considerar que éstos tienen un mayor nivel de creatividad en la recolección de los datos y en el análisis de la información, que aquellos estudios que utilizan métodos cuantitativos (Malhotra & Birks, 2000), aun cuando ambos métodos utilicen el mismo rigor metodológico y científico.

En este sentido, Proctor (2000) demostró la importancia que tienen algunas técnicas cualitativas como, por ejemplo, las entrevistas a profundidad, los grupos de enfoque, las teleconferencias y las técnicas proyectivas. Así, estas diferentes técnicas cualitativas son utilizadas cada vez más por diversos investigadores, académicos y profesionales del campo del emprendimiento y del *marketing* en sus múltiples estudios, los cuales requieren de un mayor nivel de calidad en los procesos de investigación, contrastando con las severas restricciones que existe en la mayoría de los países, en la obtención de los datos duros para la realización de los estudios cuantitativos (Fillis, 2006). Posiblemente, ésta sea una de las mayor ventajas que ofrecen los métodos cualitativos, en la realización de estudios empíricos, comparados con los estudios cuantitativos,

que requieren, en su mayoría, de información y datos duros de las actividades de emprendimiento, lo que no es nada fácil de conseguir y obtener, sobre todo en los países en vías de desarrollo y de economía emergente, como es el caso de México.

Asimismo, las técnicas de incidentes críticos también han sido comúnmente utilizadas en diversos estudios y generalmente son definidas como una interacción de incidentes que se realizan durante todo el tiempo, mediante el cual los respondentes perciben o recuerdan usualmente cuestiones negativas o positivas, cuando se les pregunta o cuestiona acerca de una variables en lo personal o sobre una historia de una empresa en particular (Bitner, 1990; Edvardsson & Roos, 2001). Por ello, Wong y Sohal (2003) llegaron a la conclusión, en su respectivo estudio, de que la técnica de los incidentes críticos puede ser considerada como el momento de la verdad entre la empresas y sus clientes y/o consumidores, y propusieron que ésta debería ser estimada como una técnica de análisis de contenido, en la cual se deberían de clasificar todos los incidentes o narrativas como temas emergentes que tienen una relación positiva y altamente significativa con el nivel de emprendimiento de las empresas.

Desde la década de los cincuenta del siglo pasado, Flannagan ya había considerado este tipo de técnica cualitativa como muy importante en los estudios del emprendimiento, y la definía como

> cualquier actividad humana de observación que es suficientemente completa y que permite interfaces y predicciones que se pueden realizar acerca del desempeño de una persona o empresa. Para que sea crítica, tiene que ocurrir un incidente en una situación en el cual el propósito del intento del acto tiene que ser claramente observable, y mediante el cual las consecuencias tienen que ser suficientemente definidas para poder visualizar mejor los efectos (1954: 327).

Por lo tanto, esta técnica puede ser comparada, sin problema alguno, con la metodología biográfica, que por naturaleza es una técnica longitudinal y ofrece un análisis mucho más holístico y una interpretación de los resultados mucho más exacta, lo cual la está convirtiendo en la técnica cualitativa de moda para los investigadores, académicos y profesionales del campo del emprendimiento y del *marketing*.

Además, la técnica de incidentes críticos generalmente tiene una relación muy estrecha con las técnicas de entrevistas personales, grupos de enfoque y la observación directa y participativa, pero es crucial que los incidentes sean contextualizados desde el punto de vista de los individuos sujetos de investigación, es decir, de los emprendedores (Edvardsson, 1992). Sin embargo, la metodología biográfica proporciona una oportunidad más extensiva de contextualización de los individuos sujetos de la investigación, por lo cual las historias de vida de las personas o empresas emprendedoras están más estrechamente relacionadas con este tipo de metodología, y ofrecen la oportunidad de analizar, con un mayor grado de profundidad, un caso de éxito de una persona o de una empresa o grupo de empresas emprendedoras en particular, como es el caso de las empresas del Noroeste de México.

Esto queda de manifiesto en el estudio realizado por Roberts (2002), quien incluyó un capítulo de historias de vida en su libro sobre investigación biográfica. Además, este investigador consideró que los estudios de historias de vida también pueden ser utilizados para comprender la cultura que tienen los individuos u organizaciones, así como para detectar algunos cambios importantes en las experiencias de los individuos o grupos de personas. Además, este método incorpora una variedad de datos que facilitan la escritura de historias, diarios, cartas y otro tipo de documentos personales u organizacionales, por lo cual es muy común que en este método las historias de vida de las personas o las empresas puedan variar unas de otras, y ser escritas y analizadas en tiempos distintos. Por lo tanto, cuando ya se cuenta con datos o información de las empresas, se tiene que analizar, en primera instancia, el propósito de dicha información, buscando en todo momento que sea coherente con la construcción de la historia de la persona o de la organización (Danzin, 1989).

La metodología biográfica en los estudios de emprendimiento de las empresas

El uso de métodos biográficos en los estudios de emprendimiento y *marketing* de las empresas es demasiado limitado, solamente existen algunos estudios teóricos y empíricos publicados en la literatura de las ciencias empresariales y de la gestión, que se han orientado en el análisis y discusión de esta importante metodología (Carson & Carson, 1998). Uno de los estudios más recientes es

el desarrollado por Perren (1998), quien realizó una combinación de técnicas del método biográfico con entrevistas personales y observación directa en una investigación centrada en las relaciones existentes entre los gerentes y los propietarios de las empresas. Los gerentes y/o propietarios generalmente son alentados para que cuenten su historia de vida, que provee información muy valiosa que puede ser considerada desde una perspectiva histórica longitudinal, lo cual conlleva a que esta técnica biográfica se relacione directamente con otras disciplinas como, por ejemplo, la sociología o la educación, las cuales aportan importante información para comprender mejor el emprendimiento (Merrill, 2002).

Asimismo, existen en la literatura duras críticas de diversos investigadores, académicos y profesionales del emprendimiento sobre las investigaciones realizadas implementando la metodología biográfica; algunas de estas críticas se centran, por ejemplo, en que el método biográfico es demasiado voyerista, invasor, explotador y demasiado obsoleto (Fillis, 2006). Sin embargo, considera al método biográfico como novedoso y capaz de incorporar, sin problema alguno, tanto la imaginación como la creatividad de los investigadores, no solamente para diseñar el procesos de la investigación, sino además para presentar, analizar y discutir los resultados obtenidos, los cuales generalmente son totalmente distintos unos de otros porque se analizan empresas o sectores en particular.

Además, la exploración de la imaginación sociológica puede traer como resultado principal un descubrimiento de la riqueza de la información histórica y de los datos sociales de las personas, empresa, organizaciones, sectores o industrias, los cuales pueden interactuar conjuntamente con la experiencia, habilidades y conocimiento de los investigadores, académicos o profesionales que están realizando la investigación (Fillis, 2006). Así, Alpers identificó tres tipos de escalas biográficas, pero ignoró totalmente el potencial que tienen los informantes, quienes son prácticamente los constructores de su futuro biográfico al proporcionar información muy valiosa a través de un proceso de entrevistas, para no triangular la información y los datos que podrían proporcionar las personas, empresas u organizaciones:

> El método biográfico se puede dividir en tres tipos de escalas[…] dependiendo del nivel de confianza del investigador con el sujeto u objeto de investigación, se podrá disponer de información actualizada y verídica, es-

> cribiendo la biografía del sujeto antes de que éste muera, ésta es la escala llamada biografía personal […] Cuando el investigador obtiene la información y los datos del sujeto u objeto de otras fuentes para escribir el libro y/o el reporte, porque el informante ha muerto o la empresa ha desaparecido, esta es la escala llamada reporte biográfico […] Pero cuando el autor no tiene ningún conocimiento sobre la personalidad del sujeto […] pero sigue un proceso para adquirir la información y los datos a través del entendimiento del legado y las acciones realizadas por la persona, para escribir el libro o el reporte, a esto se le llama biografía histórica (1996: 12-13).

Adicionalmente, una de las fortalezas para la adopción e implementación del método biográfico en los estudios de investigación del emprendimiento de las personas, empresas u organizaciones, es que no existe un proceso establecido en el que se deba basar el investigador, no hay hipótesis de investigación y el investigador en turno puede concentrarse en su proyecto como mejor lo considere pertinente y de la mejor manera para obtener la información necesaria con el fin de conocer la verdad (Stannard, 1996). Asimismo, Kent (1986) ya había sugerido anteriormente que los investigadores y académicos del campo de la gestión y el emprendimiento deberían entender los aspectos sociológicos implícitos en la vida y el trabajo de los gerentes y directivos de las empresas, además de comprender el impacto que tiene la globalización social en las decisiones que toman los gerentes o directivos (Fillis, 2006).

En este sentido, el uso de la información histórica y biográfica de las personas, empresas u organizaciones, y la relación existente entre estos dos constructos con la sociedad en la que se desenvuelven las personas o empresas, es fundamental para analizar y discutir los principales problemas que tiene la sociedad (Merrill, 2002). Por lo tanto, el método biográfico puede ser utilizado para alcanzar y entender las diversas alternativas mediante las cuales la experiencia de las personas pueden ser utilizadas en un contexto socioeconómico y político, ya que el método biográfico establece las distintas directrices necesarias para entender el comportamiento y la estructura humana y empresarial. Visto desde esta perspectiva, el método biográfico ofrece una alternativa interesante para analizar y presentar la información biográfica de las personas, empresas u organizaciones a través de un método radical de investigación (Merrill, 2002).

Bajo este contexto, dicho método es capaz de integrar los factores públicos y privados en una sola estructura social, trayendo como resultado una pro-

ducción de datos e información de alto valor, ya que mientras se tenga un mayor nivel de entendimiento de la identidad de los emprendedores, (que puede ser completada con entrevistas personales y encuestas postales), se podrá presentar un mejor análisis biográfico de las personas, empresas u organizaciones (Fillis, 2006). Por ello, Weil (1989) consideró que el método biográfico es una metodología cualitativa de investigación que tiene un amplio potencial para redefinir y enriquecer la teoría de los emprendedores y el emprendimiento. Asimismo, Jones (1998) llegó a la conclusión de que la metodología biográfica es el mejor método para la adquisición de información de la motivación y personalidad de los individuos, así como de los detalles personales y las condiciones que tienen un mayor nivel de impacto en el emprendimiento.

Medición de las variables

La medición es una de las etapas de mayor importancia en los estudios empíricos, y aún más en aquellos relacionados con el emprendimiento para lo cual será relevante que el investigador seleccione adecuadamente las variables o los constructos que se utilizarán en el instrumento de recolección de la información, ya que de ello dependerá, en un elevado porcentaje, tanto la información obtenida como su análisis. Por ello, para estar en condiciones de recabar la información de todas las actividades de emprendimiento y las actividades de apoyo a los emprendedores empresariales que han adoptado e implementado las empresas que se encuentran ubicadas en los estados de Sonora, Sinaloa, Baja California y Aguascalientes (Noroeste de México), se diseñó una encuesta para ser cumplimentada por los gerentes y/o propietarios de las empresas seleccionadas.

Asimismo, se realizó una profunda revisión de la literatura en bases de datos internacionales y revistas especializadas en la temática, para obtener las escalas comúnmente utilizadas por investigadores, académicos y profesionales del tema, con el fin de medir tanto el nivel de emprendimiento de las empresas, como aquellas variables directamente relacionadas y que tienen efectos significativos, logrando diseñar y construir un instrumento de recolección de la información que mide una parte importante y significativa de las actividades de emprendimiento de las empresas y de los principales constructos relacionados. Así, el cuestionario utilizado para la recolección de la información se dividió en

los apartados siguientes: *1)* emprendimiento de las empresas; *2)* financiamiento de las actividades de emprendimiento; *3)* actividades de innovación; *4)* indicadores de rentabilidad; *5)* aprendizaje organizacional; *6)* orientación al mercado; *7)* acciones de liderazgo; *8)* políticas y programas gubernamentales de apoyo al emprendimiento; *9)* educación y formación de los gerentes; *10)* investigación y desarrollo; *11)* infraestructura física y comercial; *12)* mercado interno, y *13)* normas sociales y culturales que afectan directamente a las actividades de emprendimiento.

De igual manera, como el instrumento de recolección de la información incluye tanto preguntas cualitativas como cuantitativas, se consideró prudente, en este proyecto de investigación, establecer el tamaño de la muestra considerando un error máximo de estimación de 0.05 puntos porcentuales, con un nivel de confianza de 95% para la totalidad de la muestra, y de 0.15 puntos porcentuales con un nivel de confianza de 90% para los agregados de los sectores analizados (industria, comercio y servicios). Además, el tamaño de las empresas encuestadas se definió en función al sector y el número de empleados que tenían al momento de la aplicación de la encuesta, generándose con ello cuatro grandes grupos: microempresas (1 a 10 trabajadores), pequeñas empresas (11 a 50 trabajadores), medianas empresas (51 a 250 trabajadores) y grandes empresas (más de 250 trabajadores).

Determinación del tamaño de la muestra

Una vez que se definieron las variables o constructos que se utilizarían en el estudio empírico, el siguiente paso consistió en determinar el tamaño de la muestra, lo cual se fundamentó en los principios de estratificación de la muestra para poblaciones finitas. Para ello se requiere de una clara definición inicial de los criterios que se utilizarán para realizar la estratificación de la información obtenida de la encuesta aplicada, de la estructura de la población y de los recursos disponibles en la realización del trabajo de campo. Por ello, los criterios que se consideraron pertinentes utilizar para la estratificación de la información están estrechamente correlacionados con la totalidad de las variables utilizadas en este proyecto de investigación, pues se considera pertinente que, al obtener un mayor número de estratos, se reduce la precisión de la correlación entre las variables. En este sentido, la estratificación de la muestra

se realizó considerando los tres sectores de la actividad económica y los cuatro tamaños de las empresas, por lo cual tenemos que:

N_h es el tamaño de cada estrato
N es el tamaño de la población: $N = \sum_h N_h$
W_h es el peso de cada estrato: $W_h = \frac{N_h}{N}$

n es el tamaño de la muestra
n_h es el número de unidades muestrales en el estrato h: $n_h = W_h\, n$

Si P es la proporción poblacional que se desea estimar y $\hat{P}_h$ es la proporción muestral en el estrato h, el estimador insesgado, $\hat{P}$, sería:

$$\hat{P} = \sum_h W_h \hat{P}_h$$

Y su varianza:

$$V(\hat{P}) = \sum_h W_h^2 \left(1 - \frac{n_h}{N_h}\right) \frac{N_h}{N_h - 1} \frac{P_h (1 - P_h)}{n_h}$$

Bajo este contexto, la situación más desfavorable que se tendría en este estudio empírico (una mayor varianza), se obtendría si P_h fuera igual a 0.5, supuesto bajo el cual se obtiene sin problema alguno el tamaño de la muestra, asumiendo la existencia de una distribución asintóticamente normal del estimador. Así, el tamaño de la muestra se determinó con base en cada uno de los cuatro estados participantes en el proyecto de investigación, tal y como se puede observar en la Tabla 13, logrando una muestra total de 1 412 empresas. Además, la muestra de cada uno de los cuatro estados se seleccionó mediante un muestreo simple aleatorio, con un error máximo de ±5% y con un nivel de confianza de 95%; la recolección de la información de las empresas se realizó a través de entrevistas personales a los gerentes y/o propietarios de las 1 412 empresas seleccionadas, aplicándose durante los meses de septiembre a diciembre de 2016.

Finalmente, considerando la información recabada mediante el instrumento de recolección de los datos y los ocho factores de segmentación de la

información, los análisis estadísticos y las pruebas de hipótesis que se utilizarán en este estudio empírico se sujetarán a las siguientes características: *a)* para las variables que requieran de un análisis de diferencias porcentuales, se utilizará el análisis de tablas de contingencia, aplicando para ello el test de la χ^2 de Pearson, con el objetivo de verificar si las variables analizadas se encuentran correlacionadas; *b)* cuando la información sea pertinente, se utilizarán tablas de 2 x 2, buscando con ello que los resultados sean más robustos, aplicando para ello la corrección por continuidad de Yates sobre la misma fórmula de la χ^2 de Pearson; y *c)* para las variables en las cuales se permita la aplicación de la diferencia de medias, se utilizará el análisis de la varianza de un factor (ANOVA) como prueba de contraste, excluyendo los casos donde las muestras analizadas sean preguntas dicotómicas, para lo cual se utilizarán tablas de frecuencias.

Tabla 13. Entidad de levantamiento de la información

Entidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sonora	405	28.7	28.7
Sinaloa	273	16.5	45.2
Baja California	374	26.5	71.6
Aguascalientes	400	28.3	100.0
Total	1 412	100.0	

La Tabla 13 muestra la cantidad de encuestas que se aplicaron en cada uno de los cuatro estados participantes en el Proyecto de Investigación de Emprendimiento, y se puede apreciar que el de Sonora participó con 405 encuestas, que representan 28.7% del total de la muestra; el de Sinaloa lo hizo con 273 encuestas, es decir, 16.5% del total; el estado de Baja California aportó 374 encuestas, que representan 26.5% del total y, finalmente, el estado de Aguascalientes aportó 400 encuestas, es decir, 28.3% del total. Como se puede apreciar en la Tabla 13, la cantidad total de empresas encuestadas fue de 1 412, lo que representa una buena cantidad de empresas. De ellas se obtuvo información muy valiosa sobre sus actividades de emprendimiento, y algunas de las principales variables relacionadas con este importante constructo.

Tabla 14. Sector de actividad económica de las empresas

Sector	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Manufactura	317	22.5	22.5
Servicios	674	47.7	70.2
Comercio	421	29.8	100.0
Total	1 412	100.0	

La Tabla 14 muestra los tres sectores de la actividad económica en los que se centró este trabajo de investigación, y se puede observar que se aplicaron 317 encuestas, que representan 22.5%, en el sector de la manufactura; 674 encuestas, que representan 47.7%, en el de servicios, y 421 encuestas, es decir, 29.8%, en el de comercio. Como se puede apreciar en la Tabla 14, alrededor de 50% de las empresas encuestadas en los cuatro estados pertenecen al sector servicios, tres al sector comercio y dos al de manufactura, por lo cual es posible inferir que, de acuerdo con la información obtenida, la actividad económica del Noroeste de México está absorbida por el sector *servicios*, es decir, las empresas de dicho sector representan cerca de 50% de la actividad económica de la zona.

Tabla 15. Subsector de actividad económica de las empresas

Subsector	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Otros	611	43.3	43.3
Maquiladora	29	2.1	45.3
Procesadora de mariscos	39	2.8	48.1
Procesadora de alimentos	68	4.8	52.9
Productos agrícolas	50	3.5	56.4
Servicios financieros	49	3.5	59.9
Telecomunicaciones	36	2.5	62.5
Hoteles	88	6.2	68.7
Restaurantes	115	8.1	76.8

continuación de tabla

Subsector	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inmobiliarias	43	3.0	79.9
Comercio al por menor	93	6.6	86.5
Comercio al por mayor	191	13.5	100.0
Total	1 412	100.0	

La Tabla 15 muestra los subsectores de la actividad económica que se consideraron en este proyecto de investigación, y se puede observar que los tres principales subsectores encuestados son, en orden de importancia, el comercio al por mayor con 191 encuestas, que representan 13.5% del total de la muestra; los restaurantes con 115 encuestas, que representan 8.1% de la muestra, y el comercio al por menor, con 93 encuestas, que representan 6.6% del total de la muestra. Como se puede observar en la Tabla 15, el sector de la manufactura no está presente y sí la maquiladora, pues como es sabido en el Noroeste de México están establecidas diversas empresas maquiladoras y sólo una cuantas empresas manufactureras, caso contrario es el del estado de Aguascalientes, donde la industria manufacturera es la que tiene la mayor cantidad de establecimientos.

Referencias

Alpers, A. (1996). *Biographic–the scarlet experiment*. En Salwak, D. (Ed.), *Literary Biography. Problems and solutions. Inglaterra*: Macmillan.

Amabile, T. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *Journal of Creative Behavior*, *31*(1), 18-26.

Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms. *European Journal of Marketing*, *8*(1), 60-75.

Bitner, M. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, *54*(4), 69-82.

Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. (1998). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. Inglaterra: Macmillan Press.

Brownlie, D. (1998). High minds and low deeds: On being blind to creative in strategic marketing. *Journal of Strategic Marketing*, *6*(1), 117-130.

Brownlie, D. & Spender, J. (1995). Managerial judgement in strategic marketing: Some preliminary thoughts. *Management Decision*, *33*(6), 39-50.

Carson, K., Cromie, S., McGowan, P. & Hill, J. (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. Inglaterra: Prentice Hall.

Carson, P. & Carson, K.(1998). Theoretical grounding management history as a relevant and valuable form of knowledge. *Journal of Management History*, *4*(1), 29-42.

Collings, M. (1999). *This is Modern Art*. Inglaterra: Weidenfeld and Nicolson.

Denzin, N. (1989). *Interpretive Biography*. Inglaterra: Sage.

Edvardsson, B. (1992). Service breakdowns: A study of critical incidents in an airline. *International Journal of Service Industry Management*, *34*(4), 17-29.

Edvardsson, B. & Roos, I. (2001). Critical incidents techniques: Towards a framework for analyzing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*, *12*(3), 251-268.

Fillis, I. (2006). A biographical approach to researching entrepreneurship in the smaller firm. *Management Decision*, *44*(2), 198-212.

Fillis, I. (2004). The internationalizing smaller craft firm: Insights from the marketing and entrepreneurship interface. *International Small Business Journal*, *22*(1), 57-82.

Fillis, I. (2002a). Creative craft behavior in Britain and Ireland. *Irish Marketing Review*, *15*(1), 38-48.

Fillis, I. (2002b). The internationalization process of the craft firm microenterprise. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, *7*(1), 25-43.

Fillis, I. (2001). Small firms internationalization: An investigative survey and future research directions. *Journal of Management Decision*, *39*(9), 767-783.

Fillis, I. (2000a). The endless enigma of the last self-portrait: Implications for the future of marketing. En Brown, S. y Patterson, A. (Eds.), *Imagining Marketing: Art, Aesthetics and the Avant Garde*. Inglaterra: Routledge.

Fillis, I. (2000b). *An examination of the internationalization process of the smaller craft firm in the United Kingdom and the Republic of Ireland*. Tesis doctoral no publicada. Escocia: Universidad de Stirling.

Flannagan, J. (1954). The critical incidents technique. *Psychological Bulletin*, *54*(4), 327-358.

Frisch, B. (1998). A pragmatic approach to vision. *Journal of Business Strategy*, *19*(4), 12-15.

Hansemark, O. (1998). The effects of an entrepreneurship programme on need for achievement and locus of control reinforcement. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, *4*(1), 28-50.

Isaksen, S. & Treffinger, D. (1985). *Creative Problem Solving: The Basic Course*. Estados Unidos de América: Bearly Limited.

Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, *7*(4), 11-24.

Jones, D. (1998). Biography as a methodology for studying the history of marketing ideas. *Psychology and Marketing*, *15*(2), 161-173.

Kao, J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity and Organization*. Estados Unidos de América: Prentice-Hall.

Kent, R. (1986). Faith in four ps: An alternative. *Journal of Marketing Management*, *2*(2), 145-154.

Knight, G. & Cavusgil, S. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. En Cavusgil, S. & Madsen, T. (Eds.) *Advances in International Marketing*. Inglaterra: JAI Press.

Malhotra, N. & Birks, D. (2000). *Marketing Research: An Applied Approach*. Inglaterra: Prentice-Hall.

Merrill, B. (2002). *Biographies as collective experience?* Trabajo presentado en el ESREA: The Biography and Life History Network Conference, 7-9 de marzo, Suiza.

Perren, L. (1998). Owner-manager relationships preceding and during start-up: Issues of help, harm, trust and morality. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *5*(2), 130-140.

Poon, S. & Jevins, C. (1997). Internet-enabled international marketing: A small business network perspective. *Journal of Marketing Management*, *13*(1), 29-41.

Proctor, T. (2000). *Essentials of Marketing Research*. Inglaterra: Prentice-Hall.

Roberts, B .(2002). *Biographical Research*. Inglaterra: Open University Press.

Roweton, W.E. (1989). Enhancing individual creativity in American business and education. *Journal of Creative Behavior*, *23*(4), 248-257.

Stannard, M. (1996). The necrophiliac art? En Salwak, D. (Ed.) *The Literacy Biography*. Inglaterra: MacMillan.

Stansky, P. (1990). The crumbling frontiers of history or history and biography: Some personal remarks. *Pacific Historical Review*, *59*(2), 1-14.

Weil, S. (1989). From a language of observation to a language of experience: Studying the perspectives of diverse adults in higher education. *Journal of Access Studies*, *3*(1), 17-43.

Wong, A. & Sohal, A. (2003). A critical incident approach to the examination of customer relationship management in a retail chain: An exploratory study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *6*(4), 248-262.

Woodman, R. & Schoenfeldt, L. (1990). An interactionist model of creative behavior. *Journal of Creative Behaviour*, *24*(4), 279-290.

Wortman, M. (1986). A unified framework, research typologies, and research prospectuses for the interface between entrepreneurship and small business. En Sexton, D. & Smillor, R. (Eds.) *The Art and Science of Entrepreneurship*. Estados Unidos de América: Ballinger Publishing Company.

Indicadores de rentabilidad en las empresas

María de los Ángeles Cervantes Rosas[1]
Luis Alfredo Gallardo Millán[2]
María Lourdes López López[3]

Introducción

Los continuos cambios a los que se enfrentan las empresas las obligan a mantener una lucha constante por permanecer en el mercado. García, Álvarez y Machado (1999) señalan que uno de los factores que influyen en la supervivencia es la gestión financiera; el análisis financiero permite que las empresas conozcan su situación y puedan controlar sus activos y recursos, tomar decisiones acertadas para mejorar su eficiencia, así como incrementar la rentabilidad y su desempeño a futuro (Nava, 2009); por

1 Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Guasave. Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas. E-mail: maria.cervantes@udo.mx.
2 Universidad Politécnica del Mar y la Sierra. Departamento de Negocios Internacionales. E-mail: agallardo@upmys.edu.mx.
3 Universidad Autónoma de Sinaloa. Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas. E-mail: mlourdes50@hotmail.com

ello la rentabilidad toma un papel preponderante en las organizaciones para la permanencia en el mercado.

La implementación de estrategias orientadas al logro de los objetivos organizacionales repercute positivamente en los indicadores de rentabilidad, tanto a corto como a largo plazo (García & Gallego, 2006), por lo que el rendimiento financiero está en función del logro de metas (Haberson & Williams, 1999); pero los objetivos no deben estar enfocados sólo hacia la obtención de utilidades, sino también a la administración del capital de trabajo, optimización de recursos y una cobranza efectiva para generar riqueza a largo plazo (Vélez, Olguín, De la Hoz, Durán & Gutiérrez, 2002); en la medida que las empresas cumplen sus objetivos, minimizan el riesgo (Arias, Rave & Castaños, 2006), por ello los empresarios deben orientar sus esfuerzos al logro de los objetivos establecidos, utilizando indicadores que permitan medir la rentabilidad y así poder orientar la empresa al futuro.

Diversos estudios abordan el tema de la rentabilidad. Es así como Gálvez y Pérez (2012) analizan el impacto de la innovación en el rendimiento con una investigación en 60 empresas de mediana y alta tecnología en Colombia, cuyo principal hallazgo es un rendimiento mayor en las empresas más innovadoras, por lo que concluyen que la innovación constituye una ventaja competitiva sostenible. Medina, Mardones y Mercado (2013) se enfocan en la relación entre el rendimiento y las estrategias de crecimiento, utilizando el método Dupont para la determinación de resultados en 82 sociedades anónimas chilenas, encontrando que las sociedades con diversificación relacionada obtienen un mayor rendimiento promedio.

Núñez, Grande y Muñoz (2012) estudian el rendimiento de las empresas familiares desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades y de la teoría de la agencia, señalando las diferencias existentes por las características propias de quienes dirigen este tipo de empresas. Herrera, Larrán y Martínez (2012) señalan que las empresas que asumen sus compromisos como socialmente responsables logran una mejora en la eficiencia a corto plazo, ya que reducir costos y optimizar recursos impacta positivamente en la rentabilidad.

Para evaluar la rentabilidad de hoteles venezolanos, De la Hoz, Ferrer y De la Hoz (2008) analizan el uso de indicadores financieros como base para la toma de decisiones, utilizando para ello la información contenida en los estados financieros de los ejercicios del 2001 al 2003, de cinco hoteles de tres y cuatro estrellas ubicados en Maracaibo. Concluyeron que los hoteles que

implementan el control de gestión con base en los indicadores han visto incrementada su rentabilidad, la cual es señal clara del éxito del negocio y de una adecuada gestión.

Por otro lado, Jiménez y Sánz (2006) revisan el impacto de la innovación y el aprendizaje en los resultados empresariales en 451 empresas españolas; encuentran que la innovación tiene mayor incidencia en los resultados a largo plazo; Fernández, Montes y Vázquez (1996) analizan las características económico-financieras de las grandes empresas del sector industrial de España, e identifican que las empresas más rentables son aquellas con mayor solvencia, un costo menor de deuda y mayor rotación de activos; el análisis incluyó 81 empresas españolas que cotizan en bolsa. Como se puede apreciar en los estudios previos, son diversos los factores que inciden en el incremento de la rentabilidad y con dicho incremento se facilita la permanencia de las empresas en el mercado. Es por ello que el objetivo del presente capítulo es analizar los indicadores de rentabilidad, así como la relevancia de los mismos en las empresas de la región Noroeste de México.

Revisión de la literatura

Para hacer un diagnóstico del desempeño financiero de las organizaciones comúnmente se utilizan las razones financieras, que en función de su objetivo se dividen en cinco tipos: liquidez, apalancamiento, cobertura, actividad y rentabilidad (Izar, 2013). La rentabilidad mide la eficiencia con que las empresas utilizan sus activos y administran sus operaciones; las razones financieras más comunes para hacer la medición son: el margen de utilidad, el rendimiento sobre los activos y el rendimiento sobre el capital (Ross, Westerfield & Jordan, 2010). Argüelles, Quijano y Fajardo (2013) analizan la rentabilidad por medio de razones financieras en las PYMES del sector manufacturero de Campeche, México; y concluyen que la inversión en supervisión tiene un impacto negativo en la rentabilidad de las PYMES estudiadas.

Friedman (1970) estableció que las empresas tenían solamente la obligación de ser rentables al producir bienes y servicios, maximizando la utilidad para los inversionistas y utilizando los recursos de manera eficiente siempre dentro del marco normativo; años después, Freeman (1984) señala que las empresas mejoran su desempeño cuando atienden las necesidades de sus grupos

de interés, es decir, aquellos que son afectados por las actividades que realizan las organizaciones.

Según Bechetti (2004), las empresas que asumen los compromisos relacionados con la responsabilidad social y que la incorporan en su filosofía mejoran su reputación e imagen, lo cual impacta posteriormente en la rentabilidad. La responsabilidad social y la sustentabilidad se han convertido en una de las exigencias actuales de los grupos de interés, por lo que las empresas deben buscar un equilibrio en las dimensiones ambiental, económica y social, no solamente para permanecer en el mercado sino para el bienestar del planeta (Amato, Burashi & Peretti, 2016). Sin embargo, para poder atender las dimensiones social y ambiental es necesario que las empresas sean rentables.

Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos al aplicar encuestas en una muestra de 1 012 empresas situadas en el Noroeste de México (Sonora, Sinaloa, Baja California y Aguascalientes). En las tablas de la 1 a la 9 se estudian diferentes variables que miden la rentabilidad como el retorno sobre el capital, el incremento sobre la rentabilidad y el incremento de las ventas en los tres últimos años, según el sector, tamaño, antigüedad, género, edad del gerente, antigüedad del gerente, formación del gerente y estado.

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad[a]

Variables	Medias
Considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos 3 años.	3.36
Considera que en los últimos 3 años la empresa ha incrementado su rentabilidad.	3.31
Considera que en los últimos 3 años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente.	3.15

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 muestra que la variable *considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos 3 años* es el indicador de rentabilidad más importante, con una media de 3.36 sobre una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. El segundo indicador de rentabilidad de mayor importancia es la variable *considera que en los últimos 3 años la empresa ha incrementado su rentabilidad*, con una media de 3.31 y, finalmente, la variable *considera que en los últimos 3 años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente*, con una media de 3.15. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo a los resultados obtenidos, el retorno sobre el capital es el mejor indicador de rentabilidad de las empresas del Noroeste de México.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
Considera que en los últimos 3 años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente.	3.33	3.01	3.24	***
Considera que en los últimos 3 años la empresa ha incrementado su rentabilidad.	3.47	3.18	3.40	***
Considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos 3 años.	3.52	3.27	3.38	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta el sector de actividad económica, la Tabla 2 evidencia que la variable *considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos 3 años* es el indicador de rentabilidad de mayor importancia, sobre todo para el sector industrial, con una media de 3.52; seguido del comercial, con una media de 3.38, y del sector servicios, con una media de 2.27. El segundo indicador más importante es *considera que en los últimos 3 años la empresa ha incrementado su rentabilidad*, siendo el sector industrial el de mayor importancia, con una media de 3.47; luego está el sector comercial, con una media de 3.40, y el sector servicios, con una media de 3.18. El tercer indicador

de mayor importancia es *considera que en los últimos 3 años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente*, siendo también más importante para el sector industrial, con una media de 3.33, seguido del sector comercial, con una media de 3.24, y del sector servicios, con una media de 3.01. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, el retorno sobre el capital es el mejor indicador de rentabilidad de las empresas del Noroeste de México.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
Considera que en los últimos 3 años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente.	3.52	3.11	2.79	3.30	***
Considera que en los últimos 3 años la empresa ha incrementado su rentabilidad.	3.59	3.23	3.10	3.65	***
Considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos 3 años.	3.56	3.31	3.19	3.51	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Al segmentar los resultados de acuerdo con el tamaño de la empresa, que se concentran en la Tabla 3, se puede apreciar que la variable más importante es *considera que en los últimos 3 años la empresa ha incrementado su rentabilidad,* obteniendo la media más alta en las empresas grandes, con 3.65; en el caso de la micro, es de 3.59, y en la pequeña, de 3.23. En segundo lugar de importancia se observa la variable *considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos 3 años,* donde con una media de 3.56 sobresale la microempresa, seguida de la empresa de tamaño grande, con 3.51, y la pequeña, con 3.31. Por último, para la variable *considera que en los últimos tres años el porcentaje*

de sus ventas se ha incrementado porcentualmente se observa un mayor incremento en la microempresa con una media de 3.52; posteriormente se ubica la gran empresa, con una media de 3.30, y la pequeña, con 3.11. Al analizar los resultados, se puede observar que los indicadores respecto al incremento de la rentabilidad son los más importantes en las empresas del Noroeste de México.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
Considera que en los últimos 3 años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente.	3.07	3.29	***
Considera que en los últimos 3 años la empresa ha incrementado su rentabilidad.	3.19	3.52	***
Considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos 3 años.	3.24	3.55	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Al analizar la información obtenida tomando en consideración la antigüedad en el mercado, la Tabla 4 indica que la variable *considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos 3 años* es el indicador de rentabilidad de mayor importancia, sobre todo para las empresas maduras, que son las que tienen más de diez años de antigüedad, con una media de 3.55; las empresas de menos de 10 años, clasificadas como jóvenes, obtuvieron una media de 3.24. El segundo indicador más importante es *considera que en los últimos 3 años la empresa ha incrementado su rentabilidad*, siendo las empresas maduras las de mayor importancia, con una media de 3.52, seguidas de las empresas jóvenes, con una media de 3.19. El tercer indicador de mayor importancia es *considera que en los últimos 3 años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente*, siendo también más importante para las empresas maduras. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, el

retorno sobre el capital es el indicador de rentabilidad más representativo de las empresas del Noroeste de México.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
Considera que en los últimos 3 años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente.	3.14	3.19	***
Considera que en los últimos 3 años la empresa ha incrementado su rentabilidad.	3.33	3.24	***
Considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos 3 años.	3.36	3.33	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 5 muestra que la variable *considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos 3 años* es el indicador de rentabilidad más importante de acuerdo con el género, con una media de 3.36 en las empresas dirigidas por hombres y 3.33 en las dirigidas por mujeres. El segundo indicador de rentabilidad de mayor importancia es la variable *considera que en los últimos 3 años la empresa ha incrementado su rentabilidad*, con una media de 3.33 en las empresas dirigidas por hombres y una media de 3.24 en las que dirigen mujeres. Finalmente, la variable *considera que en los últimos 3 años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente*, con una media de 3.19 en las empresas dirigidas por mujeres y 3.14 en las que dirigen hombres. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, el retorno sobre el capital es el mejor indicador de rentabilidad de las empresas del Noroeste de México.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
Considera que en los últimos 3 años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente.	3.51	3.31	3.18	2.92	3.58	***
Considera que en los últimos 3 años la empresa ha incrementado su rentabilidad.	3.68	3.33	3.42	3.03	3.14	
Considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos 3 años.	3.61	3.38	3.44	3.14	3.22	*

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 7 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 6 se muestran los indicadores de rentabilidad de acuerdo con la edad del gerente; la variable más importante es *considera que en los últimos tres años la empresa ha incrementado su rentabilidad,* donde la media más alta se encuentra en las empresas dirigidas por gerentes cuya edad se ubica en el rango de 20 a 30 años; en el rango de 41 a 50 años de edad, se obtuvo una media de 3.42, y en el de 31 a 40, la media es de 3.33. La segunda variable más importante es *considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos tres años,* con una media de 3.61 en las empresas cuyos gerentes tienen un rango de edad de 20 a 30 años; en el rango de 41 a 50 años, se obtuvo una media de 3.44, y de 31 a 40 años, una media de 3.38. La tercera variable en importancia de los indicadores de rentabilidad, de acuerdo con la edad del gerente, es *considera que en los últimos tres años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente,* con una media de 3.58 en las empresas dirigidas por gerentes mayores de 60 años; en las empresas cuyos gerentes se ubican en un rango de edad de 20 a 30 años, se obtuvo una media de 3.51, y 3.31 en el rango de 31 a 40 años. Con base en dicho análisis, se puede inferir que las empresas del Noroeste de México han incrementado su rentabilidad en los últimos tres años.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Considera que en los últimos 3 años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente.	3.33	3.12	2.97	3.01	
Considera que en los últimos 3 años la empresa ha incrementado su rentabilidad.	3.51	3.26	3.17	3.21	*
Considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos 3 años.	3.51	3.34	3.19	3.36	*

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 7 se aprecia la información de la situación media de la empresa, respecto a los indicadores de rentabilidad, de acuerdo con la edad del gerente, donde dos variables reflejan igual importancia: *considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos tres años* y *considera que en los últimos tres años la empresa ha incrementado su rentabilidad.* En el caso de la primera variable, la media más alta se observa en las empresas cuyos gerentes tienen una antigüedad de uno a cinco años, con 3.51; una media de 3.36 en las empresas cuyo gerente tiene más de 20 años, y 3.34 en las que la edad del gerente se halla en un rango de 6 a 10 años; en el caso de la segunda variable, la media más alta obtenida de 3.51 es en las empresas dirigidas por gerentes que tienen menos de 5 años de antigüedad, les siguen las dirigidas por gerentes con antigüedad de 6 a 10 años, con media de 3.26, y 3.21 las que cuentan con gerentes con más de 20 años en la empresa; la variable *considera que en los 3 últimos años el porcentaje de ventas se ha incrementado porcentualmente* alcanza una media de 3.33 en las que la edad del gerente es de menos de 5 años, en las que la edad se ubica en un rango de 6 a 10 años se obtuvo una media de 3.12, y 3.01 en las de más de 20 años. Por lo que se puede inferir que las empresas

cuyos gerentes tienen menos antigüedad en el puesto cuentan con indicadores de rentabilidad más altos, excepto en el retorno sobre el capital de las empresas con dirigentes con más de veinte años, en las cuales se observa una de las medias más altas.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
Considera que en los últimos 3 años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente.	4.50	2.69	2.60	4.03	3.52	3.19	4.00	***
Considera que en los últimos 3 años la empresa ha incrementado su rentabilidad.	4.00	3.15	2.97	3.98	3.50	3.19	4.14	***
Considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos 3 años.	4.00	3.23	3.09	3.89	3.50	3.23	3.86	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 8 muestra que la variable *considera que en los últimos tres años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente* es el indicador de rentabilidad más importante de acuerdo con el nivel de formación del gerente, con una media de 4.50 en las empresas cuyo dirigente no tiene estudios, bachillerato una media de 4.03; en nivel de formación de doctorado se obtuvo una media de 4.00 y en el de licenciatura, 3.52. El segundo indicador de rentabili-

dad de mayor importancia es la variable *considera que en los últimos tres años la empresa ha incrementado su rentabilidad*, con una media de 4.14 en las empresas dirigidas por gerentes con doctorado, 4.00 en empresas cuyo dirigente no tiene estudios formales y una media de 3.98 en los que tienen licenciatura.

Finalmente, la variable *considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los tres últimos años*, con una media de 4.00 en las empresas dirigidas por gerentes sin estudios, 3.89 en las que dirigen gerentes con licenciatura y una media de 3.86 en las que el gerente tiene nivel doctorado. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, *considera que los tres últimos años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado* porcentualmente es el indicador de rentabilidad de mayor importancia de las empresas del Noroeste de México.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según la entidad[a]

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
Considera que en los últimos 3 años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente.	2.76	4.02	3.97	2.28	***
Considera que en los últimos 3 años la empresa ha incrementado su rentabilidad.	2.73	3.99	3.96	2.90	***
Considera que el retorno sobre el capital se ha logrado en los últimos 3 años.	2.87	3.88	3.90	3.04	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 9 se muestran los resultados de los indicadores de rentabilidad de mayor importancia de acuerdo con la entidad federativa. La variable

considera que en los últimos 3 años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente es la de mayor importancia, con una media de 4.02 para el estado de Sinaloa, 3.97 en Baja California y una media de 2.76 para Sonora. La segunda variable de mayor importancia es *considera que en los últimos 3 años la empresa ha incrementado su rentabilidad,* obteniendo una media de 3.99 en el caso del estado de Sinaloa, 3.96 en Baja California y una media de 2.90 para Aguascalientes. Por lo tanto, es posible inferir que de acuerdo con los resultados obtenidos, la variable *considera que en los últimos 3 años el porcentaje de sus ventas se ha incrementado porcentualmente* es el indicador de mayor importancia de las empresas del Noroeste de México.

Conclusiones

Para que las empresas puedan permanecer en el mercado requieren de una adecuada gestión financiera (García, Álvarez & Machado, 1999); los indicadores de rentabilidad permiten medir el éxito de éstas (De la Hoz, Ferrer & De la Hoz, 2008), por ello el análisis de dichos indicadores reviste con una vital importancia a las empresas ubicadas en el Noroeste de México, ya que aportan información sobre la eficiencia en el uso de los recursos. Es así como se puede observar que las ventas son el indicador de rentabilidad de mayor relevancia; en el análisis por sector, las ventas, la rentabilidad y el retorno sobre la inversión se han incrementado en los últimos tres años principalmente en las empresas del sector industrial y de servicios; mientras los indicadores de rentabilidad del sector comercial se mantienen en niveles más bajos. El incremento de las ventas, la rentabilidad y el retorno sobre la inversión en los tres últimos años se da principalmente en las microempresas y en las grandes; en las pequeñas y medianas empresas se mantiene por abajo.

La experiencia y el conocimiento acumulado de las empresas consideradas maduras se pudo observar en las medias más altas en relación con las jóvenes; por lo que se puede afirmar que las empresas de la región Noroeste analizadas han sabido capitalizar dicha experiencia y se refleja en los indicadores de rentabilidad. En el análisis de acuerdo con el género no se aprecian diferencias significativas en la dirección de las empresas, ya que las medias son muy similares. En el caso de la antigüedad en el puesto de los dirigentes, sí es posible apreciar que quienes tienen menos tiempo, diez años o menos, cuen-

tan con mejores indicadores de rentabilidad que los de mayor antigüedad, excepto en el retorno sobre el capital de las empresas con más de 20 años, que obtuvo una de las medias más altas; ello significa que han visto un retorno de sus inversiones en menor tiempo como producto de la experiencia acumulada en el manejo del capital, lo cual coincide con lo señalado por Núñez, Grande y Muñoz (2012) en relación con las características propias de quienes dirigen las empresas, como puede ser la antigüedad en el puesto y el conocimiento acumulado.

De acuerdo con el nivel de formación, se puede apreciar que los indicadores de rentabilidad son más altos en las empresas dirigidas por personas sin estudios, personas con doctorado, formación comercial y licenciatura, en ese orden; por lo que un nivel de formación alto no garantiza la mejora de los indicadores de rentabilidad en las empresas de la región Noroeste de México. Por último, de acuerdo con el estado, son más rentables las empresas ubicadas en Sinaloa y Baja California que las de Sonora y Aguascalientes. En Sinaloa, las actividades terciarias aportan 67% del producto interno bruto (PIB), las secundarias, 22%, y las primarias, 11%, donde se puede apreciar que el sector de servicios es el más rentable; el caso de Baja California es muy similar en cuanto a las actividades terciarias que aportan el 61 del PIB estatal, las secundarias, 36%, y las primarias, 3%. En Aguascalientes tanto las actividades terciarias como las secundarias aportan 48% del PIB y en Sonora 49% y 45%, respectivamente (INEGI, 2015).

A manera de conclusión, las empresas ubicadas en Sinaloa y Baja California tienen índices de rentabilidad más altos en la región noroeste de México, destacando el sector industrial o sector secundario, sobre todo en micro y grandes empresas que tienen más de diez años de antigüedad.

Referencias

Amato, C., Burashi, M., & Peretti, M. (2016). Orientación de los egresados de Córdova, Argentina hacia la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial: Identificación de variables asociadas al constructo. *Contaduría y Administración,* 61, 84-105.

Argüelles, L., Quijano, R., Fajardo, M., & Magaña, D. (2013). La supervisión y su impacto en la rentabilidad financiera de las pymes: sector manufacturero. *Revista Internacional de Administración y Finanzas,* 6(3), 1-11.

Arias, L., Rave, N., & Castaños, J. (2006). Metodología para la revisión del riesgo financiero en inversiones. *Scientia e Técnica,* 12(32), 275-278.

Bechetti, L., Di Giacomo, S., & Pinnachio, D. (2004). The impact of social responsibility on productivity and efficiency of US listed companies. Ponencia presentada en la *XII Tor Vergata Financial Conference.* University of Roma. Disponible en: https://art.torvergata.it/retrieve/handle/2108/80/7813/210.pdf. Consultada el: 15 de Junio de 2016.

De la Hoz, B., Ferrer, M., & De la Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales,* 14(1), 1-13.

Fernández, E., Montes, J., & Vázquez, C. (1996). Caracterización económico financiera de la gran empresa industrial española según su rentabilidad. *Revista Española de Financiación y Contabilidad,* 25(87), 343-359.

Freeman, E. R., & Evan, W. M. (1977). *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation*. New York, NY: Prentice Hall.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine,* 32.

Gálvez, E., & García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MiPyme: Un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales,* 28(122), 11-27

García, D., & Gallego, A. (2006). Influencia de la estrategia en el crecimiento y rentabilidad de la Pyme industrial española. *Revista Española de Financiación y Contabilidad,* 35(219), 22-33.

García D., Marín, S., & Martínez, F. (2006). La contabilidad de costos y la rentabilidad en la Pyme. *Revista Contaduría y Administración,* 218(Enero-Abril), 11-22.

García, J., Álvarez, A., & Machado, A. (1999). Metodología para el diseño e implantación de un sistema de información de gestión para Pymes. *Revista Española de Financiación y Contabilidad,* 28(102), 35-43.

Garza, J. (2000). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.

Habbershon, T.G., & Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review,* 12(1), 1-15.

Herrera, J., Larrán, M., & Martínez, D. (2012). Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas. *Cuadernos de Gestión,* 13(2), 39-65.

INEGI (2015). Principales sectores de actividad. Disponible en: http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/son/economia/default.aspx?tema=me&e=26. Consultado el 25 de Julio de 2017.

Izar, J. (2013). *Ingeniería Económica y Financiera.* México: Editorial Trillas.

Jiménez, D., & Sánz, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico en 451 empresas españoles. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas,* 29(1), 31-56.

Medina, A., Mardones, E., & Mercado, J. (2013). Relación entre rendimiento y las estrategias de crecimiento en las sociedades anónimas chilenas. *Estudios Gerenciales,* 29(1), 204-212.

Nava, M. (2009). Análisis financiero: Una herramienta clave para una gestión eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia,* 14(48), 606-628.

Núñez, P., Grande, F., & Muñoz, A. (2012). Rendimiento de las empresas familiares desde la teoría de recursos y capacidades y de agencia. *Revista de Empresa Familiar,* 12(1), 11-22.

Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas.* México: Mc. Graw, Hill.

Innovación en las empresas emprendedoras

Blanca Estela Córdova Quijada[1]
Ricardo Ching Wesman[2]
Karla María Gámez Galván[3]

Introducción

La innovación, según Garzón e Ibarra (2013), ha sido descrita y definida en diferentes formas y sentidos. Aunado a esto, Valdés (2002) y Ponti y Ferras (2006), citados por Garzón e Ibarra (2013), proponen que la innovación es la aplicación de nuevas ideas y pensamientos creativos y afirman que innovar es explotar con éxito nuevas ideas, aun cuando implique asumir riesgos. Para Schumpeter (1967) es el cambio histórico irreversible de ha-

1 Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas. E-mail: bcordova@uabc.edu.mx.
2 Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas. E-mail: rching@uabc.edu.mx.
3 Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas. E-mail: gamez.karla@uabc.edu.mx.

cer las cosas y llama empresa a la realización de nuevas combinaciones, y emprendedores a quienes las dirigen, es la provisión de más y mayores servicios (Drucker, 1963).

El término *innovar* etimológicamente proviene del latín *innovare*, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades (Medina y Espinosa, 1994). Al abordar este aspecto, es importante tener en cuenta que la innovación es considerada como una característica inherente a la sociedad humana: desde el inicio de la historia de la humanidad, ha existido la innovación; sin embargo, su estudio y valoración son recientes y están marcados por la perspectiva del análisis económico, del cual el economista Schumpeter, en 1934, fue el primero en usar el concepto de innovación como explicación del crecimiento y de los ciclos económicos surgidos durante los años treinta y cuarenta del siglo pasado.

El filósofo de la administración Peter F. Drucker (1985) consideraba la innovación como "la herramienta clave de los empresarios, el medio por el cual se aprovechan los cambios como una oportunidad", definiendo a la innovación como la función específica del emprendimiento, ya sea en una empresa existente, en una institución de servicio público o en un nuevo negocio de un solo individuo inclusive, generando nuevos recursos de riqueza o dotando a los ya existentes de mayor potencial para crear y mantener su ventaja competitiva.

Revisión de la literatura

La creciente globalización de la economía hace necesario un esfuerzo constante en materia de innovación (Rodeiro y López, 2007); las empresas deben entender la importancia y la relevancia de la dinámica de la innovación y la competitividad (Jasso, 2004), demostrando con ello que tanto la innovación en productos como la de procesos y gestión ejercen una influencia positiva sobre el rendimiento de la organización. En la opinión de Giménez Sánchez (2015) y Drucker (1985), la innovación es un factor clave para crear y mantener la ventaja competitiva en las empresas.

Conocimiento, aprendizaje e innovación son elementos clave de la dinámica productiva contemporánea (López Isaza, 2006). El ser humano, desde sus primeros pasos en la Tierra, ha sido el artífice fundamental de todas las innovaciones y modificaciones que hoy percibimos en nuestro entorno, siem-

pre en la búsqueda de mejores condiciones de vida, mayor desarrollo personal y comunitario (Varela Villegas, 2001).

El sistema ciencia-tecnología-innovación evoluciona de forma continua y rápida. En la actualidad las empresas y el gobierno están más conscientes de que se deben integrar diferentes variables económicas, sociales y medioambientales con el fin de obtener una permanencia en el tiempo. Tienen en cuenta la premisa de que las organizaciones deben ser competitivas y generar valor para los grupos de interés, convirtiéndose así en el principal compromiso de sus líderes en el sentido de innovar (Garzón e Ibarra, 2013).

Todas las empresas, en algún momento, entran en procesos de innovación, ya sea de productos, procesos, prácticas o de organización, pero siempre en busca de mejorar la competitividad y permanecer o sobresalir en el mercado. La idea de innovar está ligada estrechamente a lograr un crecimiento de la empresa. Para la mayoría de los estudiosos de la administración es fácil ver que la innovación es un proceso cuyo resultado idóneo es agregar valor estratégico a la empresa y, por lo tanto, derivado del proceso de establecerla a lo largo de toda la estructura, procesos, personas, productos, etc., surge la así llamada administración de la innovación. Dentro del contexto de ella, existe lo que se conoce como "formatos de la innovación" (Ahmed y Shepperd, 2010), que generalmente caen en dos ámbitos: los que están dentro del control de la empresa y los que están fuera del ámbito de influencia de la misma.

Según Martínez *et al.* (2007), "la innovación se considera una de las bases más importantes para que la empresa sea competitiva, y supone una de las mejores respuestas a la intensidad de la competencia". Existe una relación intrínseca y de vital importancia entre la apertura de empresas nuevas y la generación de competitividad e innovación, de acuerdo a Wennekers y Thurik (1999) y Dejardin (2011). Las compañías actualmente ofrecen productos y servicios no sólo a nivel local, sino que compiten globalmente por participar en un segmento del mercado, para lo cual es necesario comprender el proceso de innovación no como un gasto sino como una inversión que les permita competir a ese nivel. La innovación se nutre de la habilidad de ver oportunidades de negocios y tomar ventaja de ellas, de ver nuevos mercados o nuevas maneras de atender los existentes. Pero no sólo en el área privada, sino también en el sector público puede ser un factor de impacto que genere calidad en los servicios públicos y equidad de oportunidades para la población.

La innovación puede describir una multiplicidad de factores, de los cuales la organización debe ser capaz de controlar algunos (los más posibles); puede tener algún tipo de poder para manipular otros y existen algunos que están fuera de su ámbito, por lo que solo le queda ajustarse a ellos. Una empresa exitosa en lo referente a su capacidad de innovar es aquella que conjuga muy bien estos factores y, en la medida de lo posible, los alinea a la visión de la empresa.

Resultados

El presente estudio de investigación muestra los resultados obtenidos en la muestra de 1 412 empresas situadas en cuatro estados del Noroeste de México. En las tablas de la 1 a la 9 se estudian diferentes variables como son el tomar en cuenta el énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación que les permite introducir nuevos productos y servicios a fin de poder proporcionar un modelo novedoso que cree cambios espectaculares en los mismos, que los posicione por encima de sus competidores que favorezcan en una mejor comercialización de sus productos y servicios según el sector, tamaño, antigüedad, género, edad del gerente, antigüedad y formación del gerente y Estado.

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto a la innovación[a]

Variables	Medias
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.15
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	3.97
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.87
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.85
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	3.79
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.78

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 muestra que la variable *somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado* es el indicador de mayor importancia de la innovación emprendedora, con una media de 4.15, en una escala de 1 totalmente en desacuerdo a 5 totalmente de acuerdo. El segundo indicador más importante es *podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio*, con una media de 3.97, y finalmente, el tercer indicador de mayor importancia es *existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación,* con una media de 3.87. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, la rapidez en la introducción de nuevos productos es la mejor actividad de la innovación emprendedora que realizan las empresas del Noroeste de México.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto a la innovación según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	3.79	3.82	3.73	**
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	4.01	3.99	3.90	**
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.14	4.21	4.07	**
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.84	3.95	3.75	***
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.86	3.88	3.79	**
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.80	3.89	3.75	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al sector de actividad económica, la Tabla 2 indica que la variable *existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación* es el indicador de mayor importancia de la innovación emprendedora de las empresas del Noroeste de México, y es más importante para el sector servicios, con una media de 3.95, seguido del sector industrial, con una media de 3.84, y del sector comercio, con una media de 3.75. El segundo indicador más importante es *somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado*, y tiene mayor grado de importancia para el sector servicios, con una media de 4.21, seguido del sector industrial, con una media de 4.14, y del sector comercio, con una media de 4.07. Finalmente, el tercer indicador de mayor importancia es *podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio*, y también tiene mayor grado de importancia para el sector industrial, con una media de 4.01, seguido del sector servicios, con una media de 3.99, y del sector comercio, con una media de 3.90. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, la inversión en I+D es el principal indicador de la innovación emprendedora de las empresas del Noroeste de México.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto a la innovación según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	3.82	3.89	3.61	3.70	***
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	3.93	4.10	3.82	3.98	***
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.02	4.24	4.15	4.28	
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.73	3.97	3.84	3.95	***

continuación de tabla

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.79	3.98	3.74	3.74	***
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.70	3.92	3.67	3.77	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Con relación al tamaño de la empresa, la Tabla 3 muestra que la variable *podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio* es el indicador de más significancia y tiene mayor grado de importancia para las empresas pequeñas, con una media de 4.10, seguido por la empresa grande, con una media de 3.98, después por la microempresa, con una media de 3.93, y de la mediana empresa, con una media de 3.82. El segundo indicador más importante es *existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación,* el cual es más importante para la pequeña empresa, con una media de 3.97, seguida de la grande empresa, con una media de 3.95, de la empresa mediana, con una media de 3.84, y de la microempresa, con una media de 3.73. Finalmente, el tercer indicador de mayor importancia es *nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación en relación con nuestros competidores*, el cual tiene una mayor importancia para las empresas pequeñas, con una media de 3.98, seguidas por la microempresa, con una media de 3.79, después por la empresa mediana y grande, con una media de 3.74 en ambos casos. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, existe una mayor inversión en I+D en las pequeñas empresas del Noroeste de México.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto a la innovación según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	3.90	3.60	***
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	4.06	3.18	***
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.18	4.10	**
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.95	3.72	***
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.94	3.69	***
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.89	3.60	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 4 muestra que la variable *existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación* es el indicador de mayor importancia de la innovación emprendedora según la antigüedad de la empresa, entre las empresas del Noroeste de México, y es más importante para las empresas jóvenes, con una media de 3.95, seguidas por las empresas maduras, con una media de 3.72. El segundo indicador más importante es *nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación en relación con nuestros competidores*, en donde también es más importante para las empresas jóvenes, con una media de 3.94, y para las empresas maduras, con una media de 3.69. Finalmente el tercer indicador de mayor importancia en innovación de acuerdo con la antigüedad de la empresa es *la empresa favorece en la comercialización de productos y servicios*, donde nuevamente para las empresas jóvenes es más importante la innovación, con una media de 3.90, seguidas por las empresas maduras, con una media de 3.60. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, *existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación* es el indicador de

mayor importancia de la innovación emprendedora según la antigüedad de la empresa, siendo las empresas jóvenes del Noroeste de México las más interesadas en la innovación.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto a la innovación según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	3.72	3.96	***
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	3.93	4.08	***
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.13	4.22	***
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.82	3.99	***
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.79	4.01	***
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.71	3.97	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al género, la Tabla 5 indica que la variable *somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado* es el indicador de mayor importancia en relación al género en la innovación emprendedora de las empresas del Noroeste de México, y es más importante para las mujeres, con una media de 4.22, que para los hombres, con una media de 4.13. El segundo indicador más importante es *podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio*, y tiene mayor grado de importancia para las mujeres, con una media de 4.08, que para los hombres, con una media de 3.93. Finalmente, el tercer indicador de mayor importancia es *existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación*, y también tiene mayor grado de importancia para las mujeres, con

una media de 3.99, que para los hombres, con una media de 3.82. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, las mujeres son las principales interesadas en la innovación emprendedora de las empresas del Noroeste de México.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto a la innovación según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	3.41	4.04	3.72	3.70	3.13	***
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	3.96	4.13	3.92	3.90	3.67	***
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.03	4.22	4.14	4.16	4.08	**
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.77	3.98	3.85	3.92	3.44	***
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.91	4.08	3.77	3.84	3.12	***
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.70	3.95	3.74	3.77	3.38	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 7 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En relación con la edad del gerente, la Tabla 6 muestra que la variable *podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio* es el indicador de más significancia, y tiene mayor grado de importancia en la edad de 31-40, con una media de 4.13; seguida por la edad de 20-30, con una media de 3.96; después 41-50, con una media de 3.92; la edad de 51-60, con una media de 3.90, y de edad >60, con una media de 3.67. El

segundo indicador más importante es *existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación*, que es de mayor importancia en la edad de 31-40, con una media de 3.98; seguida por la edad de 51-60, con una media de 3.92; después de 41-50, con una media de 3.85; la edad de 20-30, con una media de 3.77, y de edad >60, con una media de 3.44. Finalmente, el tercer indicador de mayor importancia es *nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación en relación con nuestros competidores*, siendo más importante en la edad de 31-40, con una media de 4.08; seguida por la edad de 20-30, con una media de 3.91; después, de 51-60, con una media de 3.84; la edad de 41-50, con una media de 3.77, y de edad >60, con una media de 3.12. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, la edad promedio de los gerentes en relación con la innovación emprendedora de las empresas del Noroeste de México oscila entre los 31 y los 40 años.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto a la innovación según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	3.89	3.77	3.79	3.48	***
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	3.98	4.07	3.92	3.75	***
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.11	4.20	4.21	3.96	***
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.82	4.00	3.86	3.63	***
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.91	4.03	3.74	3.46	***

continuación de tabla

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.81	3.83	3.77	3.57	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 7 muestra que la variable *somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado* es el indicador que tiene mayor grado de importancia en la innovación, según la antigüedad del gerente, siendo la más relevante de 11 a 20 años,, con una media de 4.21; de 6 a 10 años, con una media de 4.20; de 1 a 5 años, con una media de 4.11; después, más de 20 años, con una media de 3.96. El segundo indicador más importante es *podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio,* que tiene mayor importancia en la antigüedad de 6 a 10 años, con una media de 4.07; seguida por la antigüedad de 1 a 5 años, con una media de 3.98; después, de 11 a 20 años, con una media de 3.92, y por último una antigüedad de más de 20 años, con una media de 3.75. Finalmente, el tercer indicador de mayor importancia es *existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación,* sobresaliendo la antigüedad de 6 a 10 años, con una media de 4.00; seguida de 11 a 20 años, con una media de 3.86; después, de 1 a 5 años, con una media de 3.82, y por último, una antigüedad de más de 20 años, con una media de 3.63, Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, en relación con la innovación emprendedora de las empresas del Noroeste de México, la antigüedad de los gerentes está entre los 6 y los 10 años.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto a la Innovación según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	3.50	3.23	3.25	4.15	4.18	4.21	3.71	***
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	4.00	3.70	3.63	4.09	4.20	4.27	3.86	***
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	3.50	4.11	4.08	3.94	4.23	4.31	3.29	***
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.50	3.52	3.63	3.72	4.09	4.23	3.71	***
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.00	3.37	3.43	3.92	4.27	4.34	4.29	***
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.00	3.52	3.41	3.93	3.99	4.24	3.43	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

Acerca de la situación de la empresa con respecto a la Innovación según el nivel de formación del gerente la Tabla 8 indica que la variable *en relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación* es el

indicador de mayor significancia, y es más relevante el nivel maestría, con una media de 4.34; seguido por nivel doctorado, con una media de 4.29; después el nivel licenciatura, con una media de 4.27; bachillerato, con una media de 3.92; carrera técnica o comercial, con una media de 3.43; educación básica, con una media de 3.37, y sin estudios, con una media de 3.00. El segundo indicador más importante es *somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado*, en donde también el más relevante es el nivel maestría, con una media de 4.31; seguido por nivel licenciatura, con una media de 4.23; después educación básica, con una media de 4.11; carrera técnica o comercial, con una media de 4.08; nivel bachillerato, con una media de 3.94; sin estudios, con una media de 3.50, y nivel doctorado, con una media de 3.29. Finalmente, el tercer indicador de mayor importancia, *podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio,* es el indicador de mayor significancia, y es más relevante para el nivel maestría, con una media de 4.27; seguido por el nivel licenciatura, con una media de 4.20; después, el nivel bachillerato, con una media de 4.09; sin estudios, con una media de 4.00; nivel doctorado, con una media de 3.86; educación básica, con una media de 3.70, y carrera técnica o comercial, con una media de 3.63. Por lo tanto, es posible inferir, de acuerdo con los resultados obtenidos en relación con la innovación emprendedora, que en su mayoría el nivel de formación del gerente es de maestría en las empresas del Noroeste de México.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto a la innovación según la entidad[a]

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	4.11	4.31	4.16	2.80	***
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	4.28	4.16	4.09	3.42	***
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.39	4.07	4.04	4.07	***

continuación de tabla

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	4.31	3.79	3.94	3.39	***
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	4.37	3.96	4.02	3.10	***
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	4.21	3.79	3.94	3.20	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En relación con la ciudad y la innovación emprendedora, la Tabla 9 muestra que la variable *somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado* es el indicador con mayor grado de importancia, principalmente en Sonora, con una media de 4.39; seguido por Aguascalientes y Sinaloa, con una media de 4.07, y de Baja California, con una media de 4.04. El segundo indicador más importante es *nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación en relación con nuestros competidores,* encabezando Sonora, con una media de 4.37; después, Baja California, con una media de 4.02, Sinaloa con una media de 3.96, y Aguascalientes con una media de 3.10. Finalmente, el tercer indicador de mayor importancia es *existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación*, siendo más relevante también Sonora con una media de 4.31, después Baja California, con una media de 3.94; Sinaloa, con una media de 3.79, y Aguascalientes con una media de 3.39. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, Sonora es el estado de mayor importancia en relación con la innovación emprendedora de las empresas del Noroeste de México.

Conclusiones

Actualmente, hablar de innovación en los negocios parece que es un tema de moda o de tendencia. Las empresas mexicanas, y específicamente las del Noroeste del país, al igual, buscan la mejora de sus modelos de negocio a través de diseñar y desarrollar estrategias de innovación empresarial, esto de acuerdo con sus principales características y su nivel de orientación al mercado; pretendiendo de esa manera realizar cambios que les permitan ser más eficientes y competitivas, pudiendo así conseguir una mejor posición en el mercado. El talento empresarial es el nuevo elemento, ya que sus decisiones y acciones son las que constituyen la diferencia entre las empresas que permanecen, crecen, se estancan o mueren, según Suárez-Núñez (2002) citado por Molina *et al.* (2014).

Haciendo una recapitulación de los resultados obtenidos se puede considerar que, de acuerdo con el diseño de las variables, se ha encontrado que es el sector de servicios el más propenso a realizar inversión en innovación, al que le siguen el sector industrial y de comercio de la pequeña empresa, así como de la grande y la microempresa. En México, en su origen, la pequeña industria tuvo como fuente creadora las necesidades primarias del hombre –Molina *et al.* (2014).

Por otra parte, podemos concluir, de acuerdo con los resultados obtenidos, que de los gerentes de 31-40 años de edad con una antigüedad de 6-10 años, la mitad de ellos no se quedan laborando en las empresas por más de 10 años, lo cual pone en riesgo la permanencia del conocimiento, ya que la antigüedad es determinante para el proceso de innovación empresarial por la experiencia y el nuevo conocimiento que se tiene, debiendo procurar establecer mecanismos para gestionar el conocimiento.

En ese mismo sentido, encontramos que los gerentes, en su mayoría, cuentan con el grado de maestría, siendo esto un factor notable por su impacto significativo en materia de innovación empresarial, independientemente de su género; destacan por ser más propensos a crear nuevos productos y servicios en el mercado y por poner un fuerte énfasis en la actividad de desarrollo e innovación, a fin de ser líderes en la implementación de tecnologías, lo que les permita la innovación constante que los lleve a crear un modelo de negocios novedoso que genere cambios; actúan conscientes de que estos nuevos productos o servicios impulsan el crecimiento organizacional y económico.

Además, ese mismo nivel de formación con que cuentan les permite identificar las competencias y capacidades requeridas al interior de sus empresas en la formación de los equipos de trabajo.

Destaca el estado de Sonora como el de mayor importancia con relación a la innovación emprendedora de las empresas del Noroeste de México, seguido por Sinaloa y Aguascalientes, y finalmente por Baja California. Se reconoce que la innovación se está convirtiendo en una cuestión fundamental en las organizaciones, además de que ésta constituye una ventaja competitiva para las mismas, por representar una base importante para el desarrollo y la competitividad de empresas, regiones, naciones y del mundo en general.

Referencias

Ahmed P.K. y Shepperd C.D. (2010). *Innovation Management*. New York, NY: Prentice Hall.

Drucker, P.F. (1963). *La Gerencia de Empresas*. Buenos Aires: Editorial Suramericana.

Drucker, P.F. (1985). Entrepreneurship: The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 1(August), 1-11.

Dejardin, M. (2011). Linking net entry to regional economic growth. *Small Business Economics*, 36(1), 443-460

Garzón, M. A. e Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de la literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(1), 45-60.

Giménez, S.J. (2015). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de las empresas constructoras: Un estudio empírico en España. *FAEDPYME International Review*, 4(6), 10-21.

Jasso, J. (2004). Relevancia de la innovación y las redes institucionales. *Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*, IX(25), 5-18.

López Isaza, G.A. (2006). Perspectivas para el análisis de la innovación: Un recorrido por la teoría. *Cuadernos de Administración*. 19(enero-junio), 35-46.

Martínez García, F., Hernando Moliner, G., Lastra García, L., Somohano Rodríguez, F., Aragón Sánchez, A., Calvo Flores, A., García Pérez de Lema, D., Madrid Guijarro, A., Martínez Abarca, C., Marín Hernández, S., Mi-

narro Quiñonero, D., Rubio Bañón , A. y Sánchez Marín, G. (2007). *Estrategia e Innovación de la PYME Industrial en la Comunidad de Cantabria: Un Análisis Comparado con España*. Salamanca: TGD.

Medina C. y Espinoza M. (1994). La innovación en las organizaciones modernas. Disponible en: http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc06.htm recuperado el 25 de octubre de 2012.

Molina, R., López, S.A. y Contreras, S.R. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria*, 24(Diciembre), 1-11.

Rodeiro, P.D. y López, P.M.C. (2007). La innovación como factor clave en la competitividad empresarial: Un estudio empírico en Pymes. *Revista Galega de Economía*, 1(Diciembre), 10-21.

Schumpeter, J. (1967). *Teorías de Desarrollo Económico*. México: Fondo de Cultura Económica.

Varela, V.R. (2001). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. 2ª Edición. Colombia: Pearson Education.

Wennekers, S. y Thurik, A.R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics,* 13(1), 27-55

Proactividad en las empresas emprendedoras

Héctor Javier Pérez Gastélum[1]
Edith Patricia Borboa Álvarez[2]
Luis Fernando Olachea Parra[3]

Introducción

El empleo de una fuerza de trabajo calificada se ha vuelto una prioridad en las empresas actuales y una de las características primordiales es el comportamiento proactivo en los trabajadores y sus líderes. Este marco postula que la proactividad en una empresa considerada emprendedora va mucho más allá de implementar actividades rutinarias, sino que considera la aplicación del conocimiento y las competencias de su personal, con especial énfasis

1 Instituto Tecnológico de Sonora, Departamento de Ciencias Administrativas, Unidad Guaymas. E-mail: hj@asprov.com.mx.
2 Instituto Tecnológico de Sonora, Departamento de Ciencias Administrativas, Unidad Guaymas. E-mail: edith.borboaj@itson.edu.mx.
3 Instituto Tecnológico de Sonora, Departamento de Ciencias Administrativas, Unidad Guaymas. E-mail: luis.olachea@itson.edu.mx.

en la voluntad de integrar un compromiso y un comportamiento proactivo en las actividades organizacionales.

En un sentido tan amplio, el concepto de *compromiso proactivo* se define como la actitud para que una persona tome la iniciativa de mejorar la situación o las circunstancias existentes (Bandura, 2001; Heavey *et al.*, 2015; Valente, 2012, en Vough, Bindl y Parker, 2017). Y el comportamiento proactivo del trabajo se considera un proceso (Bindl *et al.*, 2012, Sonnentag y Starzyk, 2015 en Vough *et al.*, 2017) mediante el cual los trabajadores reconocen problemas u oportunidades potenciales en su trabajo para lograr una mejor situación en el futuro (Parker y Collins 2010, en Vough *et al.*, 2017).

La importancia de la proactividad de los empleados para el trabajo contemporáneo ha motivado la realización de importantes estudios. Aunque la literatura ha argumentado que actuar con proactividad ayuda a los empleados a mejorar su rendimiento laboral, Crant (2000, en Vough *et al.*, 2017) afirma que todavía no se ha justificado si el compromiso proactivo de los trabajadores puede ser transformado en el aumento del éxito de una empresa emprendedora y esto sigue siendo un tema de investigación escasamente explorado. Para efectos de este estudio, la proactividad en las empresas emprendedoras se entiende como la capacidad de lograr metas con fundamento en la previsión, sentido de alerta tecnológica y visualización de situaciones futuras, anticipándose a las circunstancias, determinando por adelantado la estrategia, tácticas y acciones a seguir que garanticen el éxito. Además, determina interna y externamente el carácter que adquiere la empresa para actuar de acuerdo a lo planificado estratégica y tecnológicamente, y el persistir de manera eficiente ante los cambios o vicisitudes que el medio ambiente determine:

a. Internamente: manteniendo a su personal unido, motivado y talentoso, con una mística de trabajo en equipo, con alta capacidad de relacionarse y comunicarse asertivamente entre sí, motivados por resolver las dificultades organizacionales, alcanzar objetivos y celebrar los logros alcanzados; esto hace una diferencia crucial en la competitividad ante las empresas no proactivas.
b. Externamente: gestionando, manteniendo vinculada y con rendimientos positivos su relación con todas las partes interesadas (*stakeholders*) de la empresa, como lo son los proveedores, los clientes, los asesores, los bancos, las instituciones de gobierno, las cámaras y centros empre-

sariales, los consultores, las universidades, los centros de investigación, los colegios de profesionistas, los sindicatos, etcétera.

Por lo tanto, el documento proporciona evidencia empírica sobre las características de la cultura proactiva en la empresa emprendedora y explica cómo se implementa a nivel del Noroeste de México.

Revisión de la literatura

La teoría de la proactividad ha sugerido que los individuos pueden sentirse motivados para ser proactivos en muchas circunstancias laborales (Chang y Chou 2012; Page y Page, 2002, en Vough *et al.*, 2017). Los atributos de la proactividad incluyen el actuar para avanzar y tomar el control para crear cambios, factores que son muy importantes para los trabajadores de las empresas emprendedoras. Thomas, Whitman y Viswesvaran (2010) demostraron que la personalidad proactiva, la iniciativa personal, la voz y el cambio están relacionados positivamente con el desempeño laboral, el compromiso afectivo organizacional y las redes sociales. Según el *Diccionario de la Lengua Española*, el vocablo *proactivo* aplica a la persona o empresa proactiva, proveniente del inglés *proactive*, creado por oposición a *reactive,* "reactivo", y significa:

1. Que toma activamente el control y decide qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos.
2. Que implica acción o intervención activa.

En cuanto al comportamiento proactivo, implica un cambio de autoiniciación o "hacer que las cosas sucedan" para lograr un futuro diferente (Parker, Bindl y Strauss, 2010, en Strauss, Parker y O'Shea, 2016). Concretamente, a nivel individual, Crant (2000) y Parker, Williams y Turner (2006), lo definieron como: tomar la iniciativa de mejorar las circunstancias actuales o crear otras nuevas; implica desafiar el *statu quo* en lugar de adaptarse pasivamente a las condiciones actuales. Es decir, la proactividad de los empleados es un comportamiento impulsado por objetivos que consiste en establecer una meta proactiva y esforzarse por lograrla mediante un proceso que facilita medir la autoeficacia para lograr los objetivos a un costo viable (Parker y Collins, 2010).

Una serie de antecedentes de diferentes niveles han sido hasta ahora considerados para determinar los impulsores de este proceso y para ayudarnos a entender la variabilidad en la proactividad individual en las organizaciones: las características de los individuos y su estado de ánimo, así como las características de su entorno de trabajo inmediato y más amplio (Bindl y Parker, 2011, en Batistič, Černe, Kaše y Zupic, 2016).

Además, Dutton *et al.* (2001) y Fay y Frese (2001, en Batistič, Černe, Kaše y Zupic, 2016) demostraron que el conocimiento –ya sea en forma de cualificaciones generales de trabajo o conocimiento específico– es un factor importante para la proactividad de los empleados. Puesto que para poder tomar la iniciativa se necesita una completa comprensión de lo que constituye su trabajo, es decir, se necesitan conocimientos, destrezas y habilidades cognitivas en el dominio del trabajo. Más allá de las diferencias individuales en los trabajadores, los investigadores también exploraron el papel de los elementos contextuales que influyen en la proactividad y encontraron que, por lo general, prevaleció el ambiente o contexto organizacional desde dos perspectivas cualitativamente diferentes: el contexto positivo y negativo.

El *contexto positivo* proporciona los recursos y las condiciones necesarias gracias al empuje, la dedicación y el sentimiento de seguridad que un trabajador tiene para establecer e intentar alcanzar una meta proactiva. En concreto, favorece el diseño del trabajo con autonomía, estimula la percepción de autoeficacia y control en el ambiente laboral (Lam *et al.*, 2014; Parker *et al.*, 2006; Batistič *et al.*, 2016). También un contexto social positivo puede estar representado por la confianza en el equipo de trabajo, una percepción de apoyo en la supervisión y un liderazgo transformacional (Belschak, Den Hartog y Fay, 2010; Morrison y Phelps, 1999), lo cual tiene un efecto positivo sobre la proactividad.

En contraste, el *contexto negativo* de igual forma estimula la proactividad porque los individuos pueden intentar resolver una situación incómoda que indica un desajuste entre la situación deseada y la real, y así, motivarse para hacerle frente y tomar la iniciativa personal de mejorar la situación. De hecho, también se demostró que los factores de estrés laboral, tales como la presión del tiempo y las limitaciones situacionales, aumentan los comportamientos proactivos de trabajo (Fritz y Sonnentag, 2009; Ohly, Sonnentag y Pluntke, 2006 en Batistič *et al.,* 2016).

En ese sentido, es conveniente profundizar sobre qué contexto facilita que el personal de las empresas emprendedoras estudiadas crean que son ca-

paces de tomar con éxito la iniciativa, perseveren en el logro de sus metas y qué variables estimulan emociones positivas para el proceso de proactividad (Parker y Collins, 2010). Argumentamos que una combinación de la configuración de sus recursos humanos basada en el compromiso y el clima relacional proporciona este tipo de señales situacionales en una empresa proactiva: proceso sistemático para tomar decisiones acertadas y asertivas, capacidad de visión de futuro, métodos de previsión, alerta y monitoreo tecnológico, estudios sistemáticos de *benchmarking*, planificar estratégica y tecnológicamente, interés profundo en su cartera de proyectos, enfoque constructivo y predictivo, en comparación con las empresas no proactivas, cuyo enfoque es correctivo, atendiendo principalmente urgencias, fallas, errores y negligencias de última hora que quitan tiempo, esfuerzo y ánimo organizacional.

Al mismo tiempo, una empresa proactiva debe conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, ya sean presentes o futuras, monitorear sistemáticamente el mercado y a su competencia, no caer en la guerra de precios como mecanismo para subsistir, ser capaz de diferenciarse de la competencia con estrategias, productos o servicios que realmente establezcan valor para sus clientes.

Además, impactar positivamente en la proactividad de las empresas, al contar con al menos un líder transformacional que se mantenga unido y vinculado con los *stakeholders*, que esté en constante búsqueda de nuevas fórmulas de actuación, mejores prácticas de operación, identifique los talentos de su personal, desarrolle sus competencias, y que atraiga y conserve a los mejores colaboradores. Es decir, que sea capaz de crear un cambio valioso y positivo en los seguidores y se centre en motivar para que todos se ayuden mutuamente, mejoren su rendimiento y ganen un sueldo tanto económico como emocionalmente atractivo. De acuerdo con Pedroza (2013), una empresa proactiva posee la capacidad fundamental de ser innovadora y también la habilidad de ser persistente ante los embates del ambiente altamente resistente. Como resultado, la innovación y el progreso tecnológico en la empresa emprendedora lleva, a través del aumento de la productividad y competitividad, al desarrollo económico que, a su vez, eleva el nivel de vida de la población en general.

En la operación diaria, una empresa proactiva no permite que la incertidumbre retarde las decisiones, puesto que crea mecanismos ágiles de comunicación, de información financiera, indicadores de productividad y calidad que facilitan la toma de decisiones. Es así como una empresa emprendedora y proactiva controla el riesgo y es capaz de construir caminos con certeza

para tomar mejores decisiones y avanzar hacia el éxito. En la actualidad, las nuevas tendencias globales de hacer negocios involucran a los cada vez más innovadores sistemas de comunicación e información electrónica, el papel del contexto organizacional, el comportamiento proactivo de los empleados y el tipo de liderazgo, pone en situación de desventaja a las empresas que no están adquiriendo el hábito de la proactividad empresarial.

Se espera que los gerentes de una empresa proactiva cumplan, entre otros, con la mayor parte de los siguientes factores, que son los que les dan valor y establecen una distinción superior en el ambiente de tener, hacer y ser negocio:

1. Conocer su mercado, las necesidades y expectativas presentes y futuras de sus clientes y sus no clientes.
2. Poseer y practicar sistemáticamente su capacidad de investigación, imaginación y visualización de escenarios a futuro.
3. Demostrar especial interés en la planificación estratégica y la planificación tecnológica para desarrollar cartera de proyectos futuros sustentables.
4. Tomar decisiones con base en información y datos confiables dentro de un proceso de comunicación estructurado con el personal adecuado de la empresa y los mejores asesores, *coaches* y consultores del medio.
5. Realizar reuniones de manera organizada, con objetivos y tiempo determinados, exposición clara y objetiva, con minuta, moderador y sistema de monitoreo de acuerdos.
6. Provocar la participación y el compromiso de actuación de todo el personal y los *stakeholders* con los que se relaciona.
7. Crear un sistema de seguimiento de tareas asignadas, orientar, dar la guía y *coaching* a cada colaborador o participante involucrado para que obtenga sus resultados y los informe en tiempo y forma.
8. Dentro de los proyectos a futuro, establecer objetivos estratégicos, tácticos y operativos, monitorear la evolución de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa en los ámbitos administrativo, financiero, organizacional, mercadotécnico y tecnológico, así como en el de normatividad y marco legal de operación.
9. Se mantiene alerta tecnológicamente, es retado por obtener el liderazgo en el mercado, investiga preferencias y deseos de futuros clientes y

no clientes, así como próximas novedades, innovaciones de productos, servicios, procesos, sistemas organizacionales, *apps* o *softwares,* entre otros rubros, antes de que se conviertan en tendencias dentro de mercado.

10. Poseer un modelo propio de gestión de calidad y de tecnología.
11. Crear equipos de alto desempeño; atraer, desarrollar y mantener talentos. En su mandato, el líder debe ser capaz de aumentar la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo.
12. Generar nuevas ideas y estrategias para anteponerse a los problemas y las dificultades.
13. Ser inconformista, desafiar lo convencional y saber cómo anticipar futuros escenarios.
14. Ser agente de cambio y un ejemplo para el medio empresarial.
15. Pagar el precio de su transformación ante la gran constante del siglo XXI, que es el cambio, y justificarlo como inversión, no como gasto.
16. Hacer el trabajo que a las empresas comunes no les gusta o no deciden hacer.

Resultados

El adoptar el compromiso de ser una empresa emprendedora proactiva, aunque opcional, conlleva un gran compromiso y requiere un alto sentido de la ética de los negocios como visión empresarial. Los gerentes de las empresas emprendedoras proactivas no caen en la trampa de trabajar por emergencias, saben seleccionar a su personal y desarrollan sus talentos; no actúan de prisa, pero sí dentro de un marco previamente planificado, programado y estructurado. Ser una empresa proactiva debe ser propósito fundamental en la filosofía empresarial de las empresas modernas para ser capaces de enfrentar los retos, soportar las distintas y constantes presiones del medio, y lo más importante, aprovechar cabalmente las oportunidades que se les presentan.

Con referencia a lo planteado, se muestran, a continuación, las variables que se analizaron en las empresas en estudio respecto a la proactividad, según sus principales características sociodemográficas: sector, entidad federativa, tamaño, antigüedad, género, edad y nivel de formación gerencial. Para el análisis de los resultados obtenidos, se ha considerado utilizar un análisis

de la media, siendo esta técnica estadística la más adecuada para comprender e interpretar los datos relacionados a las variables en estudio. Estas variables se relacionan con la proactividad emprendedora para hacer negocio de las empresas del Noroeste de México, según sus principales características sociodemográficas: sector, entidad federativa, tamaño, antigüedad, género, edad y nivel de formación gerencial.

En las siguientes tablas se presentan los resultados obtenidos a través del estudio realizado a la muestra de 1 412 empresas del Noroeste de México para el año de 2016. Asimismo, se presentan en forma tabular los resultados respecto a las variables analizadas y su interpretación.

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto a la de proactividad[a]

Variables	Medias
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad.	4.16
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades.	4.08
Nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica.	4.05
Por lo general responde a las acciones que inician competidores.	3.94
La empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos.	3.85
Por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan.	3.63

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 1 se indica que la variable *nuestra empresa tiene una capacidad de hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad* registra una media de 4.16, identificada como la de más alto valor entre las demás variables estudiadas en la proactividad emprendedora de las empresas del Noroeste de México. En consecuencia, demuestra el grado de importancia que impera en el sentir empresarial de clarificar la visión y filosofía organizacional y evitar caer en la guerra de precios como alternativa de subsistencia, lo que está llevando

a un debilitamiento continuo en productividad, rentabilidad y liquidez a las empresas sin visión de negocio.

En segundo lugar se encuentra la variable *nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades*, con una media de 4.08, lo cual indica como prioridad el clarificar las necesidades presentes y futuras de sus clientes y descubrir nuevos nichos de mercado, conocer a la competencia, identificar tendencias de mercado, investigar y monitorear nuevos modelos exitosos de negocio para mejorar o rediseñar sus procesos, productos y servicios.

En tercer lugar, se encuentra la variable *nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica*, con una media de 4.05. Se observa la conciencia de contar con una adecuada planificación del crecimiento y posicionamiento de la empresa, que plasme con objetividad, responsabilidad y honestidad la estructura de sus proyectos, evite los graves errores que viven actualmente los negocios que no son dirigidos adecuadamente o que tengan rendimientos decrecientes, fuga de energía organizacional, derroches, mermas, desperdicio de recursos, debilitamiento competitivo, tolerancia a la improductividad y a la mediocridad del rendimiento del personal, lastres que provocan que las empresas se deterioren, se debiliten y pierdan su estabilidad productiva y financiera.

En cuarto y quinto lugar, se encuentran las variables *por lo general responde a las acciones que inician competidores,* y *la empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos* con una media de 3.94 y 3.85, respectivamente. Aunque no llegan a los 4 puntos, sí son significativas, pues a diferencia de las variables anteriores que se refieren a capacidad y tendencia, estas dos variables hablan de la acción de responder a la competencia y evitar enfrentamientos. Eso significa que no tienen como prioridad precisamente el asumir una actitud proactiva ante la competencia, lo que puede aumentar el riesgo de verse afectado por las circunstancias y las condiciones que establecen los competidores y el entorno.

En sexto lugar, se encuentra la variable *por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan*, con una media de 3.63; éste es un indicador que muestra que, en promedio, las opiniones de los encuestados no tienen como prioridad el ser iniciadores, promotores del cambio, generadores de nuevas ideas, fórmulas y estrategias para resolver dificultades y aprovechar cabalmente las oportunidades, desafiar lo convencional y anticipar futuros escenarios. Esto nos indica que las empresas sí son proactivas en identificar nue-

vas áreas de oportunidad para ser más competitivas, sin embargo escasamente hacen algo para lograrlo.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto a la proactividad según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
La empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos.	3.82	3.90	3.81	***
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad.	4.18	4.16	4.16	*
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades.	4.12	4.08	4.05	
Nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica.	4.05	4.06	4.03	
Por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan.	3.64	3.67	3.54	
Por lo general responde a las acciones que inician competidores.	3.93	3.98	3.88	**

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al sector de actividad económica de las empresas estudiadas, la Tabla 2 muestra que la variable *la empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos* no alcanza los 4 puntos y fue evaluada en lo global como la penúltima en importancia por las empresas asentadas en el Noroeste de México, con una media de 3.85. El sector servicios la denota con una media de 3.90, con una diferencia bastante significativa de .09 puntos por arriba de la media mostrada por el sector comercio con 3.81 puntos, seguida por el sector industrial con una media de 3.82. Lo que expresa que los sectores empresariales estudiados, en términos generales, no establecen como prioridad el asumir una actitud proactiva para evitar enfrentamientos con los competidores.

La segunda variable, *nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad*, es la que más alto promedio mostró en la media general con 4.18 puntos, indicando que el sector económico industrial le da más importancia a este factor, le siguen el sector servicios y comercial con la misma media de 4.16 cada uno. Al examinar los resultados de la Tabla 2, confirmamos el peso que posee para las organizaciones de los diferentes sectores, el aterrizar la visión y que no quede solo como un sueño o una fuente de inspiración, sino que represente la esencia que guíe la iniciativa y ayude a trabajar proactivamente en la misma dirección a todos los que se comprometen con el negocio.

En la misma tabla, la tercera variable, denominada *nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades*, refleja ser de suma importancia para las empresas estudiadas, en especial para el sector industrial con una media de 4.12, seguido por el sector servicios con una media de 4.08 y el sector comercio con 4.05, lo que invita a desarrollar fórmulas para crear propuestas de valor y buscar el posicionamiento mental en su mercado, de tal manera que el cliente primero piense en su empresa antes que en sus competidores cuando requiera lo que el negocio ofrece.

La cuarta variable que se muestra es *nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica*, que es la que obtuvo el tercer lugar de importancia en el resultado global y expresa que el sector servicios se distingue por darle un grado de 4.06 puntos de promedio, seguido por el sector industrial con 4.05 y el sector comercio con 4.03. Es así como se confirma que la planeación estratégica es un proceso proactivo importante para las empresas que buscan concentrarse en los objetivos factibles que les brinden una dirección fundamental para el éxito del negocio.

La quinta variable se refiere a *por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan,* con el último lugar de importancia en el resultado global donde se identifica al sector comercio como el que menor jerarquía le da a este factor con una media de 3.54, separándose 10 décimas por debajo del sector industrial que muestra una media de 3.64, y 13 décimas en promedio del sector servicios, que indica una media de 3.67. Esto asienta que los sectores necesitan con urgencia ser más innovadores, actuar rápidamente y reaccionar antes que sus competidores.

La sexta variable que se presenta es *por lo general responde a las acciones que inician competidores*, que fue evaluada en lo global con una media de 3.94,

indica que el sector servicios es el que más importancia le otorga con una media de 3.98, denota una diferencia significativa de 0.1 puntos por arriba de la media mostrada por el sector comercio con 3.88 puntos.

En resumen, de acuerdo con los resultados encontrados en la Tabla 2, la variable *por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan*, es la menos importante para los sectores empresariales analizados, y en lo particular para el sector comercio, donde se observa la media más baja con 3.54 puntos. Por otro lado, el sector industrial es el que otorga el valor más elevado de esta tabla con una media de 4.18 de puntos a la variable *nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad,* para atender la proactividad emprendedora de las empresas ubicadas en el Noroeste de México que pueden aprovechar la ventaja competitiva que les brinda el tener claridad en su dirección estratégica.

Estos resultados nos indican que en todos los sectores identifican áreas de oportunidad de ser proactivos a ser más competitivos, quizá un poco más, pero no mucho, las industriales, seguidas de las de servicio y por último las de comercio, pero ninguna de ellas hace mucho por responder a dichas oportunidades.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto a la proactividad según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
La empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos.	3.74	4.01	3.79	3.53	***
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad.	4.12	4.23	4.11	4.09	**
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades.	4.11	4.15	3.97	3.88	***
Nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica.	3.95	4.10	4.09	3.93	***
Por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan.	3.51	3.84	3.52	3.09	***

continuación de tabla

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
Por lo general responde a las acciones que inician competidores.	3.69	4.02	4.08	3.98	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la Tabla 3, respecto al tamaño de las organizaciones, se muestra que la primera variable, *la empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos*, fue evaluada globalmente como la penúltima en importancia por las empresas asentadas en el Noroeste de México, con una media de 3.85 y se distinguen por arriba de los 4 puntos las empresas pequeñas, evaluadas con una media de 4.01, seguidas por las medianas con 3.79, las micros con 3.74 y por último las grandes con 3.53. La diferencia más significativa entre variables es de 0.48 puntos por arriba de la media mostrada por las empresas grandes comparadas con las pequeñas que tienen la media más alta. Lo que significa que las grandes compañías no evitan enfrentarse a la competencia pero las pequeñas intentan evitarlo a toda costa.

La segunda variable, *nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad,* es la que más alto promedio mostró en la media general con 4.16 puntos de la misma tabla. Esto indica que las empresas pequeñas le dan más importancia con una media de 4.23, una diferencia muy significativa de 0.14 puntos por arriba de la media mostrada por las empresas grandes que indican 4.09 puntos, les siguen las empresas medianas con 4.11 y las micro con 4.12 como medias. En vista de que las empresas pequeñas estudiadas están más motivadas hacia dónde quieren llegar y sobre todo tienen más claro qué quieren proyectar, a fin de ser proactivas, desarrollar políticas y conseguir los objetivos corporativos.

La tercera variable señalada, *nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades*, posee un mayor grado de importancia para las empresas pequeñas con una media de 4.15, seguidas por las micros con una media de 4.11, las medianas debajo de los 4 puntos con 3.97 y las grandes con 3.88. En contraste, las compañías pequeñas denotan, con una me-

dia de 4.15, una diferencia bastante significativa de 0.27 puntos por arriba de la media mostrada por las grandes, que indican 3.88 puntos. Esto proporciona un contexto que refleja al personal de las pequeñas organizaciones encuestadas más alerta para tomar decisiones en todos los niveles y animado a aprovechar las oportunidades que se les presentan, seguidas por las micros.

La cuarta variable que se muestra es *nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica,* obtuvo el tercer lugar de importancia en el resultado global con 4.05 puntos de promedio. La tabla 36 muestra que las pequeñas empresas encuestadas se distinguen con la media más alta de 4.10, seguidas de las medianas con 4.09, las micros por debajo de los 4 puntos con 3.95, y al final, las grandes con una media de 3.93. Por ende, las empresas pequeñas denotan, con una media de 4.10, una amplia diferencia de 0.17 puntos por arriba de la media mostrada por las empresas grandes, que indican 3.93 puntos. Estos resultados son muy gratificantes, en el sentido que en la *MIPYME* por lo regular se carece de planes escritos o documentos, y las involucradas en el estudio muestran apertura y agilidad estratégica para sobrevivir en el nuevo ambiente de los negocios (Sánchez, 2003).

La quinta variable se refiere a *por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan,* que es la que obtuvo el último lugar de importancia en el resultado global de la misma tabla, con 3.63 de promedio. Ahí se identifica a las empresas grandes con el promedio más bajo, ya que son las que menor importancia le dan a este factor con una media de 3.09. En sí se observa una diferencia bastante significativa, separándose 42 décimas por debajo de las empresas micros que muestran una media de 3.51, 43 décimas en promedio por debajo de las medianas con 3.52 y 75 décimas por debajo de las pequeñas, que muestran una media de 3.84, las cuales son las más proactivas para iniciar gestiones y estar atentas ante la posible respuesta de los competidores.

La sexta variable que se presenta se refiere a *por lo general responde a las acciones que inician competidores*, fue evaluada en lo global con una media de 3.94 e indica que las empresas medianas son las que más importancia le otorgan a responderle a la competencia, con una media de 4.08, seguidas por las pequeñas con 4.02, las grandes con 3.98, y las micro con 3.69. En ese sentido, las empresas medianas resaltan con una diferencia bastante significativa de .39 puntos por arriba de la media mostrada por las empresas micros, que indican 3.69 puntos. Los argumentos anteriores demuestran la alta capacidad de la mediana empresa para usar herramientas proactivas al enfrentar a la compe-

tencia para poder crecer o por lo menos sobrevivir en un ambiente cada vez más competitivo y dinámico.

De acuerdo con los resultados encontrados, 5 de las 6 variables distinguen a las pequeñas empresas como las más sensibles a la proactividad empresarial y a las grandes empresas como las menos preocupadas hacia la proactividad, ya que fueron las que menor puntuación promedio mostraron en todas las variables. Las empresas pequeñas y medianas tienen una mejor tendencia a realizar actividades de planeación estratégica, como respuesta a las áreas de oportunidad que identifican para ser más competitivas.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto a la proactividad según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
La empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos.	3.97	3.66	***
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad.	4.26	4.00	***
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades.	4.17	3.94	***
Nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica.	4.12	3.94	***
Por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan.	3.80	3.34	***
Por lo general responde a las acciones que inician competidores.	4.01	3.82	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la antigüedad de la empresa, la Tabla 4 muestra que la variable *la empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos* es evaluada en términos generales como la penúltima en importancia por las empresas asen-

tadas en el Noroeste de México, con una media de 3.85. En específico, se observa que las empresas jóvenes, con una antigüedad menor o igual a 10 años, muestran una media de 3.97, con una diferencia bastante significativa de 31 décimas con respecto a las empresas maduras, que indican una media de 3.66, resultados que demuestran que las empresas jóvenes se comportan de una forma más reservada que las organizaciones más antiguas al evitar enfrentarse a la competencia en mayor medida.

La segunda variable, *nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad*, es la que más alto promedio mostró en la media general de la tabla señalada con 4.16 puntos, lo que indica que las empresas jóvenes favorecen el éxito en la aplicación de la visión gerencial, con una media de 4.26, dándole más importancia que las maduras, que poseen una media menor de 4 puntos.

La tercera variable, denominada *nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades*, tuvo mayor grado de importancia para las empresas jóvenes con una media de 4.17 y las maduras con 3.94, lo que muestra una diferencia significativa de 23 décimas entre las dos. Aspecto que confirma lo que las compañías jóvenes casi siempre representan: mayor empuje, enfrentamiento al cambio, innovación y atracción al capital de riesgo.

La cuarta variable que se muestra es *nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica*, que obtuvo el tercer lugar de importancia en el resultado global con 4.05 puntos de promedio, lo que muestra que las empresas jóvenes promedian 4.12 y las maduras 3.94, mostrando una diferencia bastante significativa de 18 décimas. Este resultado destaca la necesidad de que los gerentes planeen para desarrollar una visión de futuro que les permita vislumbrar más allá del día a día, en especial, brinda seguridad a las empresas jóvenes para enfrentarse a situaciones imprevistas con mayor control.

La quinta variable se refiere a *por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan,* que es la que obtuvo el último lugar de importancia en el resultado global con 3.63 de promedio, donde se identifica a las empresas maduras como las empresas que menor importancia le dan a este factor con una media de 3.34 con una diferencia de 46 décimas por debajo de las empresas jóvenes, con una media de 3.80, que se muestran con más iniciativa a la expectativa de respuestas por parte de los competidores.

La sexta variable que se presenta se refiere a *por lo general responde a las acciones que inician competidores*, evaluada con una media global de 3.94, e indica que las empresas jóvenes son las que más importancia le otorgan, con una media de 4.01, en contraste con las maduras que promedian 3.82. De acuerdo con los resultados encontrados, las empresas maduras muestran menos interés en aspectos de carácter proactivo comparados con las empresas jóvenes en todas las variables estudiadas para evaluar la proactividad emprendedora de las empresas ubicadas en el Noroeste de México. Es obvio que las empresas más jóvenes, es decir, las que tienen menor antigüedad, son las que mejor responden a mejorar su situación competitiva en el mercado.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto a la proactividad según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
La empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos.	3.77	4.10	***
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad.	4.13	4.25	
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades.	4.04	4.20	
Nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica.	4.03	4.12	*
Por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan.	3.52	3.92	***
Por lo general responde a las acciones que inician competidores.	3.91	4.02	**

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el género de las personas encuestadas, la Tabla 5 muestra que la variable *la empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos* fue evaluada en lo global como la penúltima en importancia por las empresas asen-

tadas en el Noroeste de México, con una media de 3.85. Se observa que las mujeres encuestadas son más cautelosas y evitan enfrentar a la competencia, con una media de 4.10, separándose 33 décimas por encima de los hombres, que se arriesgan más en ese sentido e indican una media de 3.77.

La segunda variable, *nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad*, es la que más alto promedio mostró en la media general con 4.16 puntos e indica que las mujeres tienen mayor nivel de compromiso frente a ella con una media de 4.25, es decir, le dan más importancia a conseguir la visión empresarial que los hombres, quienes muestran una media de 4.13.

La tercera variable, nombrada *nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades*, también refleja que las mujeres le dan mayor grado de importancia con una media de 4.20 sobre el género masculino con 4.04. Esto permite determinar que las líderes femeninas encuestadas poseen mayor capacidad para detectar los nuevos escenarios llenos de oportunidades y retos que se les presentan.

La cuarta variable que se muestra es *nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica*, que es la que obtuvo el tercer lugar de importancia en el resultado global con 4.05 puntos de promedio, y expone que las mujeres promedian 4.12 contra el 4.03 de los hombres, mostrando una diferencia de 0.09 puntos, resaltando que las féminas encuestadas tienen procesos de planeación más formales.

La quinta variable se refiere a *por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan* y es la que obtuvo el último lugar de importancia en el resultado global con 3.63 de promedio, en ella se identifica a los hombres con el más bajo promedio, como el género que menor importancia le da a este factor con una media de 3.52 con una diferencia bastante significativa, separándose 40 décimas por debajo de las mujeres, que muestran mayor iniciativa provocando a la competencia, con una media de 3.92.

La sexta variable que se presenta es *por lo general responde a las acciones que inician competidores*, que fue evaluada en lo global con una media de 3.94, indicando que las mujeres tienen mayor proactividad para responderle a la competencia, con una media de 4.02. Por otro lado, los hombres promedian 3.91, mostrando una diferencia significativa de 0.11 puntos. De acuerdo con los resultados encontrados, las mujeres son las que exponen mayor interés en aspectos de

carácter proactivo comparados con los hombres en todas las variables estudiadas; 5 de las 6 analizadas, al evaluar la proactividad emprendedora de las empresas ubicadas en el Noroeste de México, tuvieron medias por arriba de los 4 puntos. Las mujeres son las que mejor responden a participar en acciones que permitan que la empresa sea más competitiva, pero no existe gran diferencia de lo que responden los hombres a dicha participación.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto a la proactividad según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
La empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos.	3.66	4.01	3.77	3.97	3.40	***
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad.	4.11	4.29	4.09	4.17	3.89	***
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades.	4.11	4.25	3.96	4.12	3.65	***
Nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica.	4.03	4.21	3.96	4.07	3.66	***
Por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan.	3.63	3.90	3.41	3.79	2.76	***
Por lo general responde a las acciones que inician competidores.	3.68	3.99	3.87	4.03	4.00	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Respecto a la edad del gerente de la empresa, la Tabla 6 muestra que la variable *la empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos* fue evaluada en lo global como la penúltima en importancia por las empresas asentadas en el Noroeste de México, con una media de 3.85, solo se distingue por arriba de los 4 puntos de las empresas con gerentes entre 31 y 40 años de

edad, que están evaluadas con una media de 4.01, así mismo, se muestra una diferencia de 0.61 puntos en comparación con las empresas con gerentes mayores de 60 años de edad, que muestran una media de 3.4 puntos, lo que es bastante significativo.

La segunda variable, *nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad,* es la que más alto promedio mostró en la media general con 4.16 puntos, la cual indica que las empresas con gerentes permeados por las nuevas ideologías, de 31 a 40 años de edad, le dan más importancia a la variable, con una media de 4.29, lo que muestra que hay líderes jóvenes talentosos en las organizaciones estudiadas, que son capaces de asumir funciones clave con el afán de alcanzar la visión empresarial. Esto muestra una diferencia significativa de 0.4 puntos comparada con las empresas con gerentes mayores de 60 años de edad, que indican una media de 3.89 puntos, quienes fueron los que menos consideran esta variable.

La tercera variable, *nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades*, tiene un mayor grado de importancia para las empresas con gerentes entre 31 a 40 años de edad, quienes le dan más importancia con una media de 4.25, muestra al mismo tiempo una diferencia bastante significativa de 0.6 puntos comparada con las empresas con gerentes mayores de 60 años de edad, quienes fueron los que menos consideran a esta variable, con una media de 3.65 puntos.

La cuarta variable es *nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica*, y obtuvo el tercer lugar de importancia en el resultado global con 4.05 puntos de promedio; también sobresalen los gerentes entre 31 y 40 años de edad, quienes fueron los que le dieron más importancia con una media de 4.21. Esto señala una diferencia significativa de 0.55 puntos comparada con las empresas con gerentes mayores de 60 años de edad, que dan una media de 3.66 puntos, quienes fueron los que menos tienden a participar en actividades de planeación estratégica pese a su experiencia y conocimiento de la empresa.

La quinta variable, que se refiere a *por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan,* obtuvo el último lugar de importancia en el resultado global con 3.63 de promedio. En ella se identifica a las empresas con gerentes mayores de 60 años de edad, que indican una media de 2.76 puntos, quienes fueron los que menos consideran a esta variable, observando una diferencia extraordinariamente significativa, separándose 1.72 puntos por de-

bajo de las empresas con gerentes de 31 a 40 años de edad, que muestran una media de 3.90 puntos, quienes fueron los que mostraron mayor iniciativa para provocar a la competencia.

La sexta variable que se presenta corresponde a *por lo general responde a las acciones que inician competidores*, y fue evaluada en lo global con una media de 3.94 puntos, aspecto que indica que las empresas con gerentes entre 51 y 60 años de edad son las que más importancia le otorgan a esta variable y responden a los actos de la competencia, con una media de 4.03 puntos, en contraste con las empresas con los gerentes más jóvenes con edades entre 20 y 30 años que le otorgan 3.68 puntos, denotando una diferencia bastante significativa de 0.35 puntos.

De acuerdo con los resultados encontrados, 5 de las 6 variables destacan a las empresas con gerentes de 31 a 40 años de edad, como las más sensibles a la proactividad empresarial, y las empresas con gerentes mayores a 60 años de edad, como las menos preocupadas hacia la misma, ya que fueron las que menor puntuación promedio mostraron en las empresas estudiadas ubicadas en el Noroeste de México. Cabe señalar que las empresas con gerentes mayores de 60 años de edad indican una media de 2.76 puntos en la quinta variable, lo que ha sido la segunda puntuación más baja de todas las variables estudiadas en todas las tablas de este capítulo. Los gerentes jóvenes maduros (entre 31 y 40 años) junto con los maduros con experiencia (entre 50 y 60 años), son los que motivan a los empleados a participar en desarrollar estrategias que permitan que la empresa crezca.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto a la proactividad según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
La empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos.	3.88	3.93	3.82	3.64	**
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad.	4.23	4.17	4.16	3.90	***
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades.	4.15	4.11	4.02	3.93	**

continuación de tabla

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica.	4.10	4.11	4.03	3.78	***
Por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan.	3.68	3.71	3.58	3.32	**
Por lo general responde a las acciones que inician competidores.	3.99	3.90	3.94	3.84	**

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la antigüedad del gerente de la empresa, la Tabla 7 muestra que la variable *la empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos* fue evaluada en lo global como la penúltima en importancia por las empresas asentadas en el Noroeste de México, con una media de 3.85, y distingue a las empresas con gerentes con antigüedad de 6 a 10 años, con la puntuación más alta (3.93 como media), con una diferencia de 0.29 puntos comparada con las empresas con gerentes mayores de 20 años de antigüedad, que muestran una media de 3.64 puntos.

La segunda variable, *nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad,* es la que más alto promedio mostró en la media general, con 4.16 puntos, e indica que las empresas con gerentes con una antigüedad de 1 a 5 años le dan más importancia con una media de 4.23, muestra al mismo tiempo una diferencia bastante significativa de 0.33 puntos comparada con las empresas con gerentes con antigüedad mayor a 20 años, que indican una media de 3.90 puntos, quienes fueron los que menos consideran a esta variable. Este aspecto afirma que, de manera numérica, los gerentes más antiguos pueden estar menos dispuestos a realizar esfuerzos para el alcance de la visión empresarial, en contraste con la energía, proactividad y entusiasmo de los nuevos.

La tercera variable *nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades*, indica que las empresas con gerentes con una antigüedad de 1 a 5 años también le dan más importancia a esta variable, con una media de 4.15 puntos. Sin embargo, esto muestra una diferencia de .22 puntos, comparada con las empresas con gerentes con antigüedad mayor a 20 años, que indican una media de 3.93 puntos, quienes fueron los que menos consideran a esta variable en la misma tabla, lo que evidencia, en términos generales, que independientemente de las edades de los gerentes encuestados, todos demostraron tener capacidades para identificar y aprovechar las oportunidades que se les presentan.

La cuarta variable que se muestra es *nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica*, que es la que obtuvo el tercer lugar de importancia en el resultado global con 4.05 puntos de promedio, muestra que la existencia de esquemas de organización con una planeación adecuada está dentro de los objetivos principales de las empresas con gerentes con antigüedad de entre 6 y 10 años, ya que son aquellos que presentaron una media mayor de 4.11 y muestran una diferencia significativa de 0.33 puntos comparada con las empresas con gerentes con antigüedad mayor a 20 años, que indican una media de 3.78 puntos, quienes fueron los que menos consideran esta variable.

La quinta variable se refiere a *por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan,* y es la que obtuvo el último lugar de importancia en el resultado global con 3.63 de promedio e identifica a las empresas con gerentes con antigüedad mayor a 20 años, que indican una media de 3.32 puntos, quienes fueron los que menos consideran a esta variable, se observa una amplia diferencia pues se separa .39 puntos por debajo de las empresas con gerentes con antigüedad entre los 6 a 10 años, quienes fueron los que mejor evaluaron esta variable con una media de 3.71 puntos.

La sexta variable presentada, *por lo general responde a las acciones que inician competidores*, evaluada globalmente con una media de 3.94, revela que las empresas con gerentes con antigüedad de 1 a 5 años son las que más importancia le otorgan a esta variable con una media de 3.99 puntos, en contraste con las empresas con gerentes con antigüedad mayor a 20 años, que le otorgan 3.84 puntos, mostrando una diferencia solamente de .15 puntos en sus medias.

De acuerdo con los resultados encontrados, en todas las variables de la tabla 40 sobresalen las empresas con gerentes con más de 20 años de antigüe-

dad como las menos sensibles y preocupadas por la proactividad empresarial, ya que fueron las que menor puntuación promedio mostraron en todas las variables para evaluar la proactividad emprendedora de las empresas ubicadas en el Noroeste de México. Los gerentes que tienen entre 1 y 10 años de antigüedad en el puesto, el cual va de acuerdo con la tabla anterior, son los que conocen el negocio y mercado en el que participan y eso los lleva a planear acciones para ser más competitivos.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto a la Proactividad según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
La empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos.	3.50	3.47	3.59	3.77	4.08	4.28	4.14	***
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad.	3.50	3.98	3.95	4.08	4.34	4.38	4.43	***
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades.	3.00	3.75	3.76	4.15	4.34	4.33	4.57	***
Nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica.	3.50	3.73	3.85	4.02	4.24	4.32	4.43	***
Por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan.	3.50	3.19	3.06	3.69	4.00	4.28	3.14	***
Por lo general responde a las acciones que inician competidores.	4.50	4.02	4.07	3.67	3.86	4.02	2.57	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el nivel de formación del gerente de la empresa, la Tabla 41 muestra que la variable *la empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos* fue evaluada como la penúltima en importancia por las empresas asentadas en el Noroeste de México, con una media de 3.85, se distingue con la puntuación más alta a las empresas con gerentes con estudios de maestría, que están evaluadas con una media de 4.28 puntos, mientras que se muestra una diferencia de 0.81 puntos comparada con las empresas con gerentes que solo cuentan con educación básica, que presentan una media de 3.47 puntos, lo que es bastante significativo y demuestra la confianza en la capacidad gerencial para enfrentar a la competencia por el grado de maestría que poseen.

La segunda variable, n*uestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad,* es la que más alto promedio mostró en la media general con 4.16 puntos y está encabezada por las empresas con gerentes con estudios de doctorado, con una media de 4.43, aspecto que refleja el peso del nivel de formación en los líderes más preparados académicamente y el poder de la visión sobre ellos. Esto muestra, al mismo tiempo, una diferencia significativa de 0.93 puntos comparada con las empresas con gerentes sin estudios, que indican la media más baja con 3.50 puntos.

La tercera variable, *nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades*, confirma que las empresas con gerentes con estudios de doctorado le dan más importancia, con una media de 4.57 puntos, que se traduce en la capacidad de emprender y enfrentar cualquier reto, también muestra una diferencia significativa de 1.57 puntos en comparación con las empresas con gerentes sin estudios, que con 3.00 puntos registran el menor promedio.

La cuarta variable es *nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica*, y obtuvo el tercer lugar de importancia en el resultado global con 4.05 puntos de promedio, la cual destaca a las empresas con gerentes con estudios de doctorado, con una media de 4.43 puntos, con una diferencia significativa de 0.93 puntos en comparación con las empresas con gerentes sin estudios, que indican una media de 3.50 puntos, quienes fueron los que menos consideran a esta variable y deberán mejorar los esquemas de organización, integrando una planeación adecuada para las organizaciones que deseen ser competitivas en el mercado.

La quinta variable evaluada fue *Por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan,* y obtuvo el último lugar de importancia en el resultado global con 3.63 de promedio, donde se identifica una media de 3.06

puntos en las empresas con gerentes con estudios de carrera técnica o comercial, quienes fueron los que menos consideran a esta variable, observando una diferencia muy significativa, separándose 1.22 puntos por debajo de las empresas con gerentes con estudios de maestría, que muestran una media de 4.28 puntos, quienes fueron los que mejor evaluaron esta variable.

La sexta variable que se presenta se refiere a *por lo general responde a las acciones que inician competidores*, y fue evaluada en lo global con una media de 3.94 puntos, e indica que las empresas con gerentes sin estudios son las que más importancia le otorgan a esta variable, con una media de 4.5 puntos, en contraste con las empresas con gerentes con estudios de doctorado que le otorgan 2.57 puntos, mostrando una diferencia extraordinariamente significativa de 1.93 puntos, lo que evidencia la reactividad hacia la competencia de parte de los líderes con menor preparación académica.

De acuerdo con los resultados encontrados, se infiere que las empresas con gerentes con estudios máximos de carrera técnica o comercial son las menos sensibles y preocupadas por la proactividad empresarial en las cinco primeras variables de la Tabla 41, ya que fueron las que menor puntuación promedio mostraron en dichas variables para evaluar la proactividad emprendedora de las empresas ubicadas en el Noroeste de México. Cabe mencionar que las empresas con gerentes con nivel de estudios de doctorado, que indican una media de 2.57 puntos en la sexta variable, han tenido la puntuación más baja de todas las variables estudiadas en todas las tablas de este capítulo y la que más diferencial muestra contra la que mejor calificó una variable. Entre más preparación académico tenga el gerente, éste tendrá más herramientas que permitan llevar a la empresa a ser más competitiva en el mercado.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto a la proactividad según la entidad federativa[a]

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
La empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos.	4.39	4.03	3.82	3.23	***

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad.	4.46	4.21	4.19	3.80	***
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades.	4.42	4.28	4.21	3.50	***
Nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica.	4.44	4.08	4.09	3.60	***
Por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan.	4.43	3.70	3.69	2.72	***
Por lo general responde a las acciones que inician competidores.	4.29	3.53	3.66	4.08	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la entidad federativa, la Tabla 9 muestra que la variable *la empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos*, que fue evaluada en lo global como la penúltima en importancia por las empresas asentadas en el Noroeste de México, con una media de 3.85, se distingue con la puntuación más alta en las empresas del estado de Sonora, que están evaluadas con una media de 4.39 puntos, se muestra una diferencia de 1.16 puntos comparada con las empresas del estado de Aguascalientes, que muestran una media de 3.23 puntos, lo que es bastante significativo.

La segunda variable, *nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad,* es la que más alto promedio mostró en la media general con 4.16 puntos e indica que también las empresas del estado de Sonora le dan más importancia con una media de 4.46 puntos, lo que muestra, al mismo tiempo, una diferencia bastante significativa de 0.66 puntos comparada con las empresas del estado de Aguascalientes, que indican

una media de 3.80 puntos, quienes fueron las que menos consideran a esta variable.

La tercera variable, denominada *nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades*, indica que las empresas del estado de Sonora le dan más importancia con una media de 4.42 puntos, también muestran una diferencia bastante significativa de 0.92 puntos comparada con las empresas del estado de Aguascalientes, que indican una media de 3.50 puntos, quienes fueron las que menos consideran a esta variable.

La cuarta variable que se muestra es *nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica*, y es la que obtuvo el tercer lugar de importancia en el resultado global con 4.05 puntos de promedio y refiere los mismos estados en los extremos opuestos de la tabla: Sonora, con la media mayor de 4.44 puntos, con una diferencia significativa de 0.84 puntos, comparada con las empresas del estado de Aguascalientes, que indican una media de 3.60 puntos.

La quinta variable se refiere a *por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan;* ésta obtuvo el último lugar de importancia en el resultado global con 3.63 de promedio e identifica a las empresas del estado de Aguascalientes con la media más baja de 2.72 puntos, observando una diferencia bastante significativa, separándose 1.71 puntos por debajo de las empresas del estado de Sonora, que muestran una media de 4.43 puntos, quienes fueron las que registraron niveles más elevados de iniciativa para actuar y estar al pendiente de las respuestas de la competencia.

La sexta variable, denominada *por lo general responde a las acciones que inician competidores*, fue evaluada globalmente con una media de 3.94 puntos, demuestra que las empresas del estado de Sonora son las que más importancia le otorgan a esta variable, con una media de 4.29 puntos, en contraste con las empresas del estado de Sinaloa, que le otorgan 3.53 puntos, evidenciando una amplia diferencia de 0.76 puntos.

De acuerdo con los resultados encontrados, se infiere que las empresas del estado de Aguascalientes son las menos sensibles y preocupadas por la proactividad empresarial en las cinco primeras variables de esta tabla, ya que fueron las que menor puntuación promedio tuvieron en dichas variables para evaluar la proactividad emprendedora de las empresas del estudio. De la misma forma, se observa que las empresas del estado de Sonora son las que calificaron con mayor promedio en todas las variables de esta tabla, por lo que se

infiere que son las más abocadas a la proactividad con respecto a los cuatro estados evaluados. Las empresas que están más al norte del país son las que responden con mayor facilidad a las áreas de oportunidad que se tiene para ser más competitivos, quizá sea por la condición de su cercanía con los Estados Unidos de América, por lo que hay mayor relación comercial, lo cual es motivo de otro estudio.

Conclusiones

Este documento contribuye al fortalecimiento del paradigma en la investigación sobre el valor de la proactividad para las empresas del Noroeste de México. En particular, mostramos que existen diferencias específicas con respecto a las características sociodemográficas entre las organizaciones y otros elementos contextuales por estados, para crear condiciones que faciliten/limiten comportamientos importantes del nivel de proactividad de los gerentes estudiados. En ese sentido, se logra cumplir el objetivo de proporcionar evidencia empírica sobre las características de la cultura proactiva en la empresa emprendedora y se explica cómo se implementa a nivel del Noroeste de México.

Este capítulo muestra que se pueden usar diferentes contextos para visualizar comportamientos proactivos. Sin embargo, se especula que el grado de proactividad varía en mayor medida según el nivel de formación académica gerencial, la entidad federativa y el género del directivo. De acuerdo con Parker *et al.* (2006), las interacciones de elementos contextuales afectan no nada más a un solo comportamiento proactivo, sino también a una serie de comportamientos y actitudes de los empleados que podrían afectar los resultados finales de una empresa. Los contextos examinados aquí, además de fomentar la proactividad, podrían tener otros resultados relevantes (positivos o negativos) en el comportamiento organizacional.

Esta investigación no está exenta de limitaciones, por ejemplo: como nuestros datos provienen de una muestra transversal, no puede inequívocamente inferir causalidad. La investigación futura debería realizar estudios longitudinales de tres ondas que podrían (Ployhart y Vandenberg, 2010) contribuir para superar esta limitación. Por último, la investigación futura debería tratar de integrar la disposición y la perspectiva contextual en el estudio del comportamiento proactivo (Parker *et al.*, 2010). Por lo tanto, el contexto

incluiría tanto elementos "positivos" como variantes "negativas" y la medida del comportamiento proactivo en las dimensiones de los distintos focos de comportamiento.

Con referencia a lo planteado, a continuación se presentan las principales conclusiones por variables analizadas en las empresas en estudio, respecto a la proactividad, según sus características sociodemográficas más importantes: sector, entidad federativa, tamaño, antigüedad, género, edad y nivel de formación gerencial.

Sobre la variable *La empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos,* quienes más interés mostraron fueron las empresas de servicios, las pequeñas, las jóvenes de máximo 10 años de antigüedad, las del género femenino encuestado, las que tienen gerentes de entre 31 y 40 años de edad, o bien, directivos de entre 6 y 10 años de antigüedad, las que cuentan con gerentes con nivel de estudios de maestría y las establecidas en el estado de Sonora. En contraste, quienes menos interés mostraron con la variable fueron las empresas de comercio, las grandes, las maduras de más 10 años de antigüedad, las que tienen gerentes del género masculino, las que cuentan con gerentes de más de 60 años de edad, o con gerentes de más de 20 años de antigüedad, las de gerentes con nivel de estudio básico y las organizaciones del estado de Aguascalientes.

Respecto a la variable *Nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad,* las de mayores niveles fueron las industriales, pequeñas, las jóvenes con máximo 10 años de antigüedad, las organizaciones a cargo del género femenino, las que tienen gerentes de entre 31 y 40 años de edad, con gerentes de entre 1 y 5 años de antigüedad, con nivel de estudios de doctorado de los gerentes encuestados y las compañías del estado de Sonora. En contraparte, quienes menos interés mostraron con la variable fueron las empresas de servicio y comercio, las grandes, las maduras de más 10 años de antigüedad, las del género masculino encuestado, las que están a cargo de gerentes con más de 60 años de edad, o con más de 20 años de antigüedad, las organizaciones con directivos sin estudios y las del estado de Aguascalientes.

En relación con la variable *Nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades,* quienes más interés mostraron con la variable fueron las compañías industriales, las pequeñas, las jóvenes de máximo 10 años de antigüedad, las del género femenino encuestado, las que cuentan con gerentes de entre 31 y 40 años de edad, o bien, de entre 1 y 5 años de antigüedad, las

asociaciones donde el nivel de estudios del director es de doctorado y las del estado de Sonora. Por otro lado, quienes menos interés mostraron con la variable fueron las comerciales, las grandes, las maduras de más 10 años de antigüedad, las del género masculino encuestado, las que son dirigidas por líderes de más de 60 años de edad, o más de 20 años de antigüedad, las organizaciones donde los gerentes no tienen estudios y las del estado de Aguascalientes.

En el caso de la variable *Nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica,* quienes más interés mostraron con ella fueron las de servicios, las pequeñas, las de máximo 10 años de antigüedad, las del género femenino encuestado, las que tienen gerentes de entre 31 y 40 años de edad, o de entre 6 y 10 años de antigüedad, las que cuentan con directivos con nivel de estudios doctoral y las encuestadas en el estado de Sonora. En cambio, quienes menos interés mostraron con la variable fueron las empresas de comercio, las grandes, las de más 10 años de antigüedad, las del género masculino encuestado, las que están a cargo de gerentes de más de 60 años de edad e incluso de más de 20 años de antigüedad, o sin estudios de los gerentes encuestados y las del estado de Aguascalientes.

En torno a la variable *Por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan,* quienes más interés mostraron con la variable fueron las de servicios, las pequeñas, las de máximo 10 años de antigüedad, las del género femenino encuestado, las que tienen gerentes de entre 31 y 40 años de edad, o de entre 6 y 10 años de antigüedad, las que cuentan con nivel de estudios de maestría en la formación los gerentes encuestados y las establecidas en el estado de Sonora. En contraste, quienes menos interés mostraron con la variable fueron las empresas comerciales, las grandes, las maduras de más 10 años de antigüedad, las del género masculino encuestado, las que tienen gerentes de más de 60 años de edad, o de más de 20 años de antigüedad, las que tienen gerentes con nivel de estudios de carrera técnica o comercial y las del estado de Aguascalientes.

Por último, en la variable *Por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan,* quienes más interés mostraron fueron las empresas de servicios, las medianas, las jóvenes de máximo 10 años de antigüedad, las del género femenino encuestado, las que tienen gerentes de entre 51 y 60 años de edad, o de entre 1 y 5 años de antigüedad, las que no cuentan con estudios el gerente encuestado y las del estado de Sonora. En contraparte, quienes menos interés mostraron con la variable fueron las compañías comerciales, las mi-

cros, las de más 10 años de antigüedad, las del género masculino encuestado, las que están a cargo de gerentes con más de 60 años de edad, o más de 20 años de antigüedad, las dirigidas por personal con nivel de estudios de doctorado y las del estado de Aguascalientes.

- En ese sentido, se identificaron con intenciones de carácter proactivo a las variables:
- *Nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad;*
- *Nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades;*
- *Nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica*;
- *Por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan*; Después del análisis de los datos estadísticos observados, se infiere que las empresas pequeñas y las empresas con gerentes con estudios de doctorado son las que más alto calificaron los promedios y diferencias estadísticas significativas, por lo que presentan mayor tendencia a ser proactivas.

Por otro lado, se identificó con acciones de carácter no proactivo a las variables:

- *La empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos;*
- *Por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan*.

De los datos estadísticos observados, se infiere que las empresas de comercio y las empresas con gerentes de más de 20 años de antigüedad son las que más alto calificaron los promedios y diferencias estadísticas significativas, por lo que presentan mayor tendencia a ser no proactivas.

Ante ello, Batistič *et al.* (2016) llegaron a un considerable consenso sobre la configuración de cumplimiento percibida como muy restrictiva por los empleados, que muestra una gran brecha entre el trabajo deseado *vs.* el real, y proporciona una fuerte motivación para comportamientos que cambiarán la situación actual (es decir, se cada empleado se podría convertir en alguien muy proactivo e ingenioso hasta para evitar el sistema) y éste no es el tipo de

proactividad que las empresas quieran alentar. Por el contrario, el contexto de proactividad congruente con nuestras expectativas es similar al de Covey (2014) que representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social. Este aspecto resulta determinante en cada gerente y colaborador de las empresas del Noroeste de México, para comprender tanto sus realizaciones como sus frustraciones y poder responder con inteligencia ante los competidores.

Referencias

Batistič, S., Černe, M., Kaše, R., & Zupic, I. (2016). The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: The interplay between HR system configurations and relational climates, *European Management Journal*, 34(5), 579-588.

Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.

Covey, S.R. (2014). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. México: Paidós.

Hamel, G. (2002). Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. *Harvard Business School Press*, 1(1), 1-11.

Lam, C.F., Spreitzer, G., & Fritz, C. (2014). Too much of a good thing: Curvilinear effect of positive affect on proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 530-546.

Parker, S.K., Williams, H.M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.

Parker, S.K., Bindl, U.K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.

Parker, S.K., & Collins, C.G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.

Sánchez J. (2003) Estrategia integral para PYMES innovadoras. *Revista EAN 2003*, 47(1), 34-45.

Ployhart, R.E., & Vandenberg, R.J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94-120.

Strauss, K., Parker, S.K., & O'Shea, D. (2017).When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain, *Journal of Vocational Behavio*r, 100(2), 15-26.

Thomas, J.P., Whitman, D.S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275–300.

Vough, H.C., Bindl, U.K., & Parker, S.K. (2017). Proactivity routines: The role of social processes in how employees self-initiate change. *Human Relations*, 70(10), 1191-1216.

Pedroza, Z.A.R. (coord.) (2013). *Innovación y Tecnología en la Empresa: Claves para Adelantarse al Futuro*. México: ITESO/ACACIA.

Toma de riesgos en las empresas emprendedoras

María de los Ángeles Cervantes Rosas[1]
Mayra Patricia Osuna[2]
Marcos Antonio García Gálvez[3]

Introducción

La gestión de riesgos ha ido ganando importancia en el ámbito de las empresas por la necesidad de prevenir los efectos adversos de situaciones de carácter interno o externo que afectan a la organización. El riesgo está implícito en cada una de las decisiones que toman o dejan de tomar las organizaciones; las decisiones se asumen con un criterio prudencial y principalmente tomando como base información histórica (Pacheco, 2011), se tiende a establecer prioridades en los datos obtenidos al momento de anali-

1 Universidad Autónoma de Occidente, Departamento de Ciencias Económico Administrativas. E-mail: maria.cervantes@udo.mx.
2 Universidad Autónoma de Sinaloa. Escuela de Ciencias Económico Administrativas. E-mail: mayraosuna@hotmail.com.
3 Universidad Autónoma de Sinaloa. Escuela de Ciencias Económico Administrativas. E-mail: antonio_19_58@hotmail.com

zarlos, pero no toda la información posee la misma validez, por lo que el riesgo se mantiene; el directivo tiene que tomar la decisión en el momento oportuno (Mengual, Sempere, Juárez y Rodríguez, 2012), por ello, es necesario conocer los riesgos a los que se enfrentan las empresas y cómo los afrontan. Lyon y Popov (2017) señalan que los líderes empresariales que quieran conducir al éxito a sus empresas deben administrar los riesgos asociados a las operaciones, evaluarlos y comunicarlos efectivamente a la gerencia. En ese mismo sentido, Lawrence (2017) afirma que la gestión de riesgos no solamente permite evitar o mitigar el riesgo, sino también aceptar la exposición, tomando las medidas necesarias, mientras se explotan las oportunidades para un crecimiento rentable; un buen gobierno corporativo reduce el riesgo al definir claramente los principios gerenciales que faciliten la identificación y el adecuado manejo (Flores y Rozas, 2008).

El riesgo es un elemento implícito en cualquier tipo de actividad, por lo que las empresas tienen que anticiparse a situaciones que puedan afectarlas en el futuro (Rodríguez, Piñeiro y De Llano, 2013); al administrador le corresponde tomar las decisiones inherentes al riesgo en función de las circunstancias específicas, la estrategia adoptada por la organización y el sector en el que se encuentra, considerando que los riesgos representan una oportunidad para crear valor y generar riqueza (KPMG, 2006). Identificar los riesgos a que se expone la empresa permite implementar estrategias para hacerles frente, lo que también implica riesgos, por lo que éste se convierte en algo ineludible.

El riesgo ha llegado para formar parte de la estrategia empresarial y su gestión se ha convertido en un campo de oportunidad para los dirigentes de las organizaciones que tienen que superar sistemas de dirección tradicionales para enfrentar los nuevos que implica la dirección de una empresa; de la capacidad de afrontarlos depende su permanencia en el mercado (Monfort, 2002). El riesgo se gesta no solamente en el entorno que presenta condiciones de incertidumbre, sino también al interior de las organizaciones, mientras éstas se aplican en el logro de sus objetivos; los proyectos de expansión y crecimiento, las reestructuraciones, los proyectos de inversión y la gestión del capital intelectual aumentan la exposición al riesgo; el líder empresarial diseña la estrategia, que puede ser cualquier aspecto que ayude al logro de los objetivos, esta fluye en función de su estilo de dirección, de la estructura organizacional y de la realidad de la organización (Gutiérrez, 2012) pero con el riesgo siempre presente.

Revisión de la literatura

Para el logro de los objetivos estratégicos, las empresas requieren anticiparse a situaciones que no han sido previstas, pero que son potencialmente adversas, lo cual supone una ventaja competitiva (Rodríguez *et al.*, 2013), entendiendo que la capacidad competitiva depende de la forma en que las organizaciones enfrentan los riesgos y que la decisión de competir corresponde a las organizaciones; sin embargo, la competencia es básica para que las empresas puedan permanecer en el mercado (Monfort, 2002). La administración coordina esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización, pero esos esfuerzos no rendirán frutos si no se conocen los gustos, necesidades, preferencias y expectativas del consumidor de los productos o servicios ofrecidos, ya que la supervivencia de las empresas está en función de la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés (Aldeanueva, 2012); la administración del riesgo contribuye a la creación de valor, puesto que los empresarios pueden anticiparse y aprovechar las oportunidades.

Gallardo (2016) señala: "La administración práctica y objetiva del riesgo, combinando los componentes de valuación, como costo de capital, desempeño financiero y tasa de crecimiento, tienen un efecto positivo en la estructura de capital incrementando los márgenes operativos, los flujos de efectivo y los retornos sobre capital". Haciendo un análisis de la perspectiva financiera, llega a la conclusión de que es posible gestionar el riesgo desde el punto de vista estratégico. Por otro lado, Celaya y López (2004) reconocen tres tipos de riesgo: el operativo, el rentable y el del entorno; además, recomiendan la minimización del riesgo inherente al negocio y la búsqueda de la estabilidad.

González y Flores (2011) presentan una propuesta metodológica como sistema de apoyo a la toma de decisiones en relación con el riesgo, donde clasifican al inversionista de acuerdo con la aversión o propensión al mismo y ofrecen diferentes alternativas de evaluación. Por otro lado, Tapia (2012) analiza las empresas resilientes, esto es, las que se adaptan a los cambios del entorno, llegando a la conclusión de que a mayor resiliencia, el riesgo disminuye; también menciona que para que las PYMES puedan mantenerse en el mercado deben ser rentables no sólo comercialmente sino también socialmente, ya que de no ser así, el riesgo se incrementa. Asimismo, recomienda no asumir riesgos innecesarios en el cumplimiento de los objetivos, ya que a mayor riesgo, menor valor económico.

Resultados

Después de analizar los datos recopilados mediante la aplicación de 1 012 encuestas a empresas situadas en el Noroeste de México, específicamente en los estados de Sonora, Sinaloa, Baja California y Aguascalientes, se obtuvieron los resultados que se muestran en las tablas 43-51, donde se analizan variables relacionadas con el riesgo, segmentadas de acuerdo con el sector, tamaño, antigüedad, género, edad del gerente, antigüedad del gerente, formación del gerente y estado.

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto a la toma de riesgos[a]

Variables	Medias
La empresa considera un comportamiento gradual y prudente en el logro de rendimiento (financiero y organizacional).	4.00
La empresa considera el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos.	3.99
La empresa adopta una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales.	3.89
La toma de decisiones enfrenta acciones de incertidumbre.	3.80
La empresa tiene una fuerte propensión a proyectos de alto riesgo con alto rendimiento.	3.53

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 muestra que la variable *la empresa considera un comportamiento gradual y prudente en el logro del rendimiento (financiero y organizacional)*, con una media de 4.00, es la actividad de mayor grado de importancia de la toma de riesgos emprendedora de las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México. La segunda variable más importante es *La empresa considera al medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos*, con una media de 3.99 y, por último, la tercera variable de mayor importancia es *la empresa adopta una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales*, con una media de 3.89. Por lo tanto, es posible in-

ferir que, de acuerdo con los resultados encontrados, el comportamiento gradual y prudente en el logro del rendimiento es la principal actividad de la toma de riesgos emprendedora que realizan las empresas del Noroeste de México.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto a la toma de riesgos según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
La empresa tiene una fuerte propensión a proyectos de alto riesgo con alto rendimiento.	3.28	3.62	3.57	***
La empresa considera el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos.	4.05	3.97	3.98	*
La toma de decisiones enfrenta acciones de incertidumbre.	3.75	3.89	3.70	**
La empresa adopta una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales.	3.73	3.99	3.86	***
La empresa considera un comportamiento gradual y prudente en el logro de rendimiento (financiero y organizacional).	4.05	3.99	3.97	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Considerando el sector de actividad económica, la Tabla 2 indica que la variable *la empresa adopta una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales* es la actividad de mayor grado de importancia de la toma de riesgos emprendedora, y tiene un mayor nivel de importancia para las empresas del sector servicios, con una media de 3.99, que para las del sector comercio, con una media de 3.86. La segunda variable de mayor nivel de importancia es *la empresa tiene fuerte propensión a proyectos de alto riesgo con alto rendimiento*, y es más importante para las empresas del sector servicios, con una media de 3.62, que para las empresas del sector comercio, con una media de 3.57, y que para las del

sector industrial, con una media de 3.28. Finalmente, la tercera variables más importante es *la toma de decisiones enfrenta acciones de incertidumbre*, siendo también más importante para las empresas del sector servicios, con una media de 3.89, que para las del sector industrial, con una media de 3.75, y que para las empresas del sector comercio, con una media de 3.70. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, la postura audaz y agresiva que adoptan las empresas es la actividad de mayor grado de importancia de la toma de riesgos emprendedora que realizan las empresas ubicadas en el Noroeste de México.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto a la toma de riesgos según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
La empresa tiene una fuerte propensión a proyectos de alto riesgo con alto rendimiento.	3.42	3.47	3.74	3.28	***
La empresa considera el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos.	3.83	4.10	4.01	4.12	**
La toma de decisiones enfrenta acciones de incertidumbre.	3.53	3.96	3.87	3.67	***
La empresa adopta una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales.	3.68	3.99	3.99	3.79	***
La empresa considera un comportamiento gradual y prudente en el logro de rendimiento (financiero y organizacional).	3.91	4.08	3.97	3.95	*

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 3 indica que la variable *la empresa considera el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos* es la actividad de mayor grado de im-

portancia de la toma de riesgos emprendedora y tiene un mayor nivel de importancia para las empresas grandes, con una media de 4.12, que para las pequeñas, con una media de 4.10, seguida de las medianas empresas, con una media de 4.01 y, por último, la micro, con 3.83. La segunda variable, *la empresa considera un comportamiento gradual y prudente en el logro de rendimiento (financiero y organizacional),* es más importante para las pequeñas empresas, con una media de 4.08, que para las medianas, con una media de 3.97, y las grandes, con una media de 3.95, y por último, la tercera variable, *la empresa adopta una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales,* es más importante para las pequeñas y medianas empresas, con una media de 3.99, para ambas y las grandes empresas con una media de 3.79. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados encontrados, el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos es la variable de mayor grado de importancia de la toma de riesgos emprendedora que realizan las empresas ubicadas en el Noroeste de México.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto a la toma de riesgos según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
La empresa tiene una fuerte propensión a proyectos de alto riesgo con alto rendimiento.	3.58	3.44	***
La empresa considera el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos.	4.01	3.97	***
La toma de decisiones enfrenta acciones de incertidumbre.	3.91	3.61	***
La empresa adopta una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales.	3.99	3.73	***
La empresa considera un comportamiento gradual y prudente en el logro de rendimiento (financiero y organizacional).	4.05	3.91	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 4 muestra que la variable *la empresa considera un comportamiento gradual y prudente en el logro de rendimiento (financiero y organizacional)* es la actividad de mayor grado de importancia de la toma de riesgos, según la antigüedad, y tiene un mayor nivel de importancia para las jóvenes, con una media de 4.05, que para las empresas maduras, con una media de 3.91. La segunda variable, *la empresa considera el medio ambiente (interno-externo) Para lograr los objetivos,* es más importante para las jóvenes, con una media de 4.01, que para las empresas maduras, con una media de 3.97, y por último, la tercera variable, *la empresa adopta una postura audaz y agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales*, es más importante también para las jóvenes, con una media de 3.99, y para las empresas maduras, con una media de 3.73. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados encontrados, *el comportamiento gradual y prudente en el logro de rendimiento (financiero y organizacional)* es la actividad de mayor grado de importancia de la toma de riesgos emprendedora que realizan las empresas ubicadas en el Noroeste de México.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto a la toma de riesgos según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
La empresa tiene una fuerte propensión a proyectos de alto riesgo con alto rendimiento.	3.53	3.52	***
La empresa considera el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos.	3.97	4.05	***
La toma de decisiones enfrenta acciones de incertidumbre.	3.72	4.02	***
La empresa adopta una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales.	3.88	3.94	***
La empresa considera un comportamiento gradual y prudente en el logro de rendimiento (financiero y organizacional).	3.95	4.13	**

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 5 indica que la variable *la empresa considera un comportamiento gradual y prudente para el logro de los objetivos* es la actividad de mayor grado de importancia de la toma de riesgos según el género y tiene un mayor nivel de importancia para las mujeres, con una media de 4.13, que para las hombres, la cual cuenta con una media de 3.95. La segunda variable, *la empresa considera el medio ambiente para lograr sus objetivos,* es más importante para las mujeres, con una media de 4.05, que para los hombres, con una media de 3.97, y por último, la tercera variable, *la toma de decisiones enfrenta acciones de incertidumbre,* es más importante para las mujeres, con una media de 4.02 que para los hombres, que cuentan con una media de 3.72. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados encontrados*, la empresa considera el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos* es la variable de mayor grado de importancia de la toma de riesgos emprendedora que realizan las empresas ubicadas en el Noroeste de México.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto a la Toma de Riesgos según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
La empresa tiene una fuerte propensión a proyectos de alto riesgo con alto rendimiento.	3.35	3.54	3.44	3.64	3.67	**
La empresa considera el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos.	3.69	4.08	3.93	4.12	3.91	***
La toma de decisiones enfrenta acciones de incertidumbre.	3.44	3.85	3.84	3.98	3.50	***
La empresa adopta una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales.	3.64	4.00	3.79	4.02	3.77	***
La empresa considera un comportamiento gradual y prudente en el logro de rendimiento (financiero y organizacional).	3.85	4.10	3.92	4.10	3.73	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 6 indica que la variable *la empresa considera el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos* es la actividad de mayor grado de importancia de la toma de riesgos, según la edad del gerente, y posee un mayor nivel de importancia para los gerentes que tienen de 51 a 60 años de edad con una media de 4.12, que para los gerentes que tienen de 31 a 40 años de edad, con una media de 4.08, seguidas de los gerentes de 41 a 50 años, con una media de 3.93. La segunda variable, *la empresa considera un comportamiento gradual y prudente en el logro de rendimiento (financiero y organizacional),* es más importante para los gerentes que tienen de 51 a 60 años y para los de 31 a 40 años, con una media de 4.10, que para los gerentes de 41 a 50 años, con una media de 3.92. Y por último, la tercera variable, *la empresa adopta una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales,* es más importante para los gerentes que tienen de 51 a 60 años, con una media de 4.02, que para los gerentes de 31 a 40 años, donde obtuvo una media de 4.00. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados encontrados, *El medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos* es la variable de mayor grado de importancia de la toma de riesgos emprendedora que realizan las empresas ubicadas en el Noroeste de México.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto a la toma de riesgos según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
La empresa tiene una fuerte propensión a proyectos de alto riesgo con alto rendimiento.	3.55	3.48	3.57	3.60	
La empresa considera el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos.	3.06	4.05	3.98	3.94	
La toma de decisiones enfrenta acciones de incertidumbre.	3.75	3.90	3.82	3.63	***
La empresa adopta una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales.	3.86	4.00	3.87	3.77	*

continuación de tabla

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
La empresa considera un comportamiento gradual y prudente en el logro de rendimiento (financiero y organizacional).	4.03	3.99	4.02	3.84	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

Fuente: elaboración propia..

La Tabla 7 muestra que la variable *la empresa considera el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos* es la actividad de mayor grado de importancia de la toma de riesgos, según la antigüedad del gerente, y tiene un mayor nivel de importancia para los gerentes que tienen de 6-10 años de antigüedad, con una media de 4.05, que para los gerentes que tienen de 11 a 20 años de antigüedad, con una media de 3.98, seguidas de los gerentes que cuentan con más de 20 años de antigüedad, con una media de 3.94. La segunda variable, *la empresa considera un comportamiento gradual y prudente en el logro de rendimiento (financiero y organizacional),* es más importante para los gerentes que tienen de 1 a 5 años de antigüedad, con una media de 4.03, que para los gerentes con entre 11 y 20 años, los cuales registran una media de 4.02; después están los gerentes que tienen de 6 a 10 años de antigüedad, con una media de 3.99. Y por último, la tercera variable, *la empresa adopta una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales,* es más importante para los gerentes que tienen de 6 a 10 años , con una media de 4.00, luego están los gerentes que tienen de 11 a 20 años, con una media de 3.87, y por último, los gerentes que cuentan con una antigüedad de 1 a 5 años y una media de 3.86. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados encontrados, el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos es la actividad de mayor grado de importancia de la toma de riesgos emprendedora que realizan las empresas ubicadas en el Noroeste de México.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto a la toma de riesgos según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
La empresa tiene una fuerte propensión a proyectos de alto riesgo con alto rendimiento.	3.50	3.69	3.64	3.31	3.42	3.53	3.43	**
La empresa considera el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos.	4.00	3.77	3.87	3.72	4.14	4.29	4.29	***
La toma de decisiones enfrenta acciones de incertidumbre.	2.50	3.52	3.69	3.62	3.91	4.23	4.00	***
La empresa adopta una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales.	3.00	3.71	3.84	3.65	3.93	4.32	4.43	***
La empresa considera un comportamiento gradual y prudente en el logro de rendimiento (financiero y organizacional).	3.50	3.79	3.76	3.94	4.18	4.22	4.29	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 8 muestra que la variable *la empresa adopta una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales* es la actividad de mayor grado de importancia de la toma de riesgos según la información recabada, y tiene un mayor nivel de importancia para los dirigentes con grado de doctor, ya que obtuvo una media de 4.43, en relación con los dirigen-

tes que cuentan con estudios de maestría, con una media de 4.32, seguidas de los gerentes con licenciatura, con una media de 3.93. La segunda variable, *la empresa considera el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos,* es más importante para los gerentes que cuentan con un doctorado, con una media de 4.29, del mismo modo para los gerentes que cuentan con maestría, seguidos de los que cuentan con una licenciatura, con una media de 4.14 y por último la tercera variable *la empresa considera un comportamiento gradual y prudente en el logro de rendimiento* (*financiero y organizacional*), siendo más importante para gerentes con un doctorado, con una media de 4.29, seguidos por los que cuentan con una maestría, con una media de 4.22, y luego por los que poseen una licenciatura, que tienen como media 4.18. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados encontrados, adoptar una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales es la actividad de mayor grado de importancia de la toma de riesgos emprendedora que realizan las empresas ubicadas en el Noroeste de México.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto a la toma de riesgos según la entidad

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
La empresa tiene una fuerte propensión a proyectos de alto riesgo con alto rendimiento.	3.64	2.92	3.56	3.72	***
La empresa considera el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos.	4.33	4.15	3.84	3.71	***
La toma de decisiones enfrenta acciones de incertidumbre.	4.43	3.64	3.57	3.47	***
La empresa adopta una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales.	4.46	3.46	3.75	3.70	***
La empresa considera un comportamiento gradual y prudente en el logro de rendimiento (financiero y organizacional).	4.31	4.17	3.92	3.66	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 9 muestra que la variable *la empresa adopta una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales* es la actividad de mayor grado de importancia de la toma de riesgos según la entidad federativa, y tiene un mayor nivel de importancia para el estado de Sonora, con una media de 4.46, que para el de Baja California, con una media de 3.75, seguidos del estado de Aguascalientes con una media de 3.70. La segunda variable, *la toma de decisiones enfrenta acciones de incertidumbre*, es más importante para el estado de Sonora, con una media de 4.43, que para el de Sinaloa, con una media de 3.64; luego se ubica el estado de Baja California, con una media de 3.57. Por último, la tercera variable, *la empresa considera el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos,* es más importante para el estado de Sonora, con una media de 4.33, después se encuentra el estado de Sinaloa, con una media de 4.15, y el de Baja California, con una media de 3.84. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados, *adoptar una postura audaz, agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales* es la actividad de mayor grado de importancia de la toma de riesgos que realizan las empresas ubicadas en el Noroeste de México.

Conclusiones

Por el solo hecho de existir, las empresas tienen que hacer frente a situaciones de incertidumbre que ponen en riesgo su supervivencia. Es por ello que la gestión de riesgo se vuelve una actividad prioritaria que debe ser contemplada dentro del plan estratégico de cualquier empresa que quiera permanecer (Gallardo, 2016). Thornhill y Amit (2003) señalan que el riesgo de fracaso en las empresas pequeñas se incrementa, mientras que para Fong (2007) la habilidad que poseen las pequeñas y medianas empresas para adaptarse al entorno puede minimizar el riesgo. En el caso de las empresas analizadas, se observa prudencia en el logro de rendimiento; respecto de las del sector industrial, prevalece el comportamiento gradual en el logro del rendimiento y la consideración del medio ambiente interno y externo para el cumplimiento de los objetivos; las del sector comercial se inclinan más por posturas audaces y agresivas para explotar oportunidades potenciales y propensión a proyectos de altos riesgos aun cuando consideran que la toma de decisiones enfrenta situaciones de incertidumbre.

Al analizar los resultados de acuerdo con el tamaño de las empresas, se observa que las pequeñas empresas son más cautelosas al asumir riesgos, lo cual puede tener relación con los planteamientos de Thornhill y Amit (2003) respecto a la propensión al fracaso empresarial; las microempresas no tienen dudas en asumir el riesgo para el logro de rendimientos financieros y organizacionales. En el caso de las empresas que poseen menos de diez años, son las más audaces al asumir riesgos; sin embargo, observan un comportamiento gradual en el logro de los objetivos.

En cuanto a las empresas dirigidas por mujeres, destaca el comportamiento gradual hacia el logro de los objetivos, demostrando que las empresas tienen una visión y que, a pesar de los obstáculos que se presenten, van a llevar a sus organizaciones a cumplir con su misión y visión (Buzan, Dottino e Israel, 2005; Macías, 2014); sin embargo, se aprecia mayor prudencia en los dirigentes que tienen más edad, aunque no necesariamente mayor antigüedad en el puesto. Los dirigentes con más alto grado de formación académica tienen una postura audaz en el logro de los objetivos pero lo hacen paso a paso, considerando el entorno y un tanto precavidos respecto proyectos de alto riesgo. Por lo anterior, los propietarios de las empresas deben planear y gestionar el riesgo (Tapia, 2012), aprovechando las oportunidades de crecimiento (Lawrence, 2017) de tal manera que puedan dar pasos en firme no sólo para el logro de sus objetivos sino también para permanecer en el mercado y contribuir al desarrollo regional.

Referencias

Aldeanueva, I. (2012). La responsabilidad social corporativa en la empresa familiar: el enfoque de los grupos de interés. *Gestión joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*. No. 9. pp. 40-51.

Buzan, T., Dottino, T. e Israel, R. (2005). El líder inteligente en *La inteligencia del líder. Técnicas para desarrollar la capacidad creativa e innovadora en la empresa.* Editorial Deusto. España.

Celaya, R. y López, M. (2004). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial?. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios.* No. 52. pp. 68-75.

Flores, J. y Rozas, A. (2008). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. *Quipukamayoc.* Vol. 5. Núm. 29. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/2065>. Fecha de acceso: 05 marzo. 2018 doi:http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v15i29.2065.

Fong, C. (2007). La importancia de la pyme como objeto de investigación científica en *La pyme en México. Situación actual y retos estratégicos.* Carlos Fong Reynoso y Celestino Robles Estrada (Compiladores). Universidad de Guadalajara. México. pp. 17-48.

Gallardo Millán, L. (2016). *Gobernanza corporativa y estructura de capital, determinantes en la creación de valor económico y el riesgo financiero estratégico.* CDMX: ECORFAN.

González, F. y Flores, B. (2011). Decisiones en la empresa en ambiente de riesgo, en la certeza e incertidumbre (fuzzy logic). *Inceptum.* Vol. VI. No. 11. pp. 433-450.

Gutiérrez, J. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para e gerente colombiano. *Estudios Gerenciales.* Vol. 28. No. 122. pp. 153-167.

KMPG (2006). *Entendiendo la administración de riesgo empresarial. Un modelo emergente para generar valor al accionista.* kpmg Auditores Consultores Ltda. Chile. Disponible en: www.riesgooperacional.com/docs/19%20ERM%20paper.pdf. Consultado el: 23 de Junio de 2017.

Lawrence, W. (2017). Managing Enterprise risk in Jamaica. *ISE Magazine.* Disponible: web.b.ebsohost.com/ehost/pdfviewer

Lyon, B. & Popov (2017). Comunicating & managing risk. The key result of risk assement. *Professional Safety.* No. 36

Macías, G. (2014). Una aproximación a las características del perfil empresarial femenino. Nuevas perspectivas para la innovación en *Emprendimiento y mipymes. Nuevo balance y perspectivas.* Rubén Molina Sánchez, Ricardo Contreras Soto y Alejandra López Salazar (Compiladores). Pearson Educación. México.

Mengual, A., Sempere, F., Juárez, D. y Rodríguez, A. (2012). El proceso de toma de decisiones como habilidad directiva. *Ciencias Revista de Investigación.* pp. 1-14.

Monfort, V. (2002). Estrategia competitiva en la industria hotelera costera: Evidencias empíricas en Benidorm y Peñiscola. *Cuadernos de gestión.* No. 10. pp. 7-22.

Pacheco, C. (2011). *La información financier y administrative. Enlace estratégico para la toma de decisiones.* Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Colección Finanzas. Gasca. México.

Rodríguez, M., Piñeiro, C. y de Llano, P. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y gestión. *Atlantic Review of Economics.* Vol. 2. Disponible en: www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/mapa_de_riesgos_19_06_13.pdf. Consultado el 22 de Junio de 2017.

Tapia, G. (2012). *Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional*. Pyme textiles. Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Thornhill, S. & Amit, R. (2003) Learning about failure: Bancruptcy, firm age and the Resource –Based View in *Organization Science*. Vol. 14. No. 5. pp. 947-509.

Actividad innovadora en las empresas emprendedoras

Adelaida Figueroa Villanueva[1]
Sergio Bernardino López[2]
Celia Noemí Olmedo Noguera[3]

Introducción

De acuerdo con Wennekers (1999), la creación de empresas nuevas juega un papel crucial en el fomento de la competencia, la innovación y el surgimiento de nuevos productos y procesos. Las iniciativas empresariales incrementan la presión competitiva, y obligan a otras empresas a reaccionar con la innovación y mejor de su eficacia (Corma, 2013; Fajinzylber, 1988). De acuerdo con Dolabela (2011), el sujeto, al aprender a emprender, tiene que aprender a pensar y actuar por cuenta propia para crear, innovar

1 Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas. E-mail: afigueroa@uabc.edu.mx.
2 Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas. E-mail: sergiolopez56@uabc.edu.mx.
3 Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas. E-mail: sergiolopez56@uabc.edu.mx.

y ocupar un espacio de liderazgo en el mercado. Aunado a lo anterior, autores como Pelayo y Rodríguez (2015) consideran que la innovación es una de las fuentes de generación de ideas de negocio. Cuando se habla de empresas, es innegable el hecho de que las organizaciones que llevan a cabo actividades de innovación poseen mejores indicadores en cuanto a ventas, exportaciones, productividad y empleo (Chudnovsky, López & Pupato, 2004; Fagerberg & Verspagen, 2002; Kemp, De Jongm, Folkeringa & Wubben, 2003; Lall, 2004; Ocampo, 2005; Suárez, 2008). Actualmente los procesos de innovación dentro de las organizaciones son catalizadores de fortalecimiento y crecimiento de las mismas.

Diversos autores definen la *innovación* como la introducción en el mercado de un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado o el desarrollo de nuevas técnicas de organización y comercialización (Becheikh, Landry & Amara, 2006; OECD, 2005). La innovación puede considerarse como fuente principal de cambio, competitividad y crecimiento económico (Damanpour, Walker y Avellaneda, 2009). Se han encontrado diversos estudios empíricos que abordan el desarrollo de actividades de innovación dentro de las organizaciones; con base en éstos se pretende identificar las variables que permiten definir dicha actvividad y explicar su comportamiento en las empresas emprendedoras de la región Noroeste de México, considerando el nivel de ejecución de las diversas acciones identificadas a través de la literatura.

Revisión de la literatura

Para hacer un diagnóstico de las actividades de innovacion que se llevan a cabo en las empresas emprendedoras, se consideran diversos esquemas de acuerdo con las variables que se identifican. En el presente estudio se definien las variables que a continuación se detallan. La creación de nuevos productos y servicios es considerada como una actividad de innovación que se lleva a cabo al interior de las organizaciones (Ivancevich, 1997; Kuczmarski, 1997 y Rosemberg, 1997); aunado a lo anterior, para algunos mercados es fundamental la capacidad de la empresa para entregar un producto o servicio con mayor rapidez que sus competidores (Chase & Jacobs, 2010).

De acuerdo con numerosos estudios para medir la innovación dentro de las organizaciones, se han tomado como referentes los trabajos de Miller & Friesen (1982) y Zehir, Ertosun, Zehir & Müceldilli (2012). Y se retomaron

los indicadores como la rapidez para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, el grado de novedad de los cambios en los productos y/o servicios.

Otros autores, como Covin & Slevin (1989), así como Balabanis & Katsikea (2004), consideran que deben identificarse dentro de las organizaciones, como parte de la medición de la innovación, aspectos en cuanto al énfasis en investigación y desarrollo, liderazgo tecnológico e innovación, así como la relación de las acciones de la organización en cuanto a la introducción de nuevos productos y/o servicios frente a los competidores.

A fin de caraterizar de forma más concreta las organizaciones estudiadas, se toman como variables de control el tamaño y la antigüedad de la empresa, de acuerdo con la propuesta de Henderson y Cockburn (1994), la cual sugiere que grandes organizaciones son propensas a realizar mayormente innovación en sus productos y/o servicios debido a sus recursos y capacidades.

Resultados

En el presente estudio se describen los hallazgos realizados en cuanto a las actividades de innovación que se llevan a cabo en las empresas emprendedoras de la región Noroeste, tales como rapidez para introducir nuevos productos y servicios en el mercado, la posibilidad de proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio, el nivel de innovación de la empresa en relación con los competidores, la existencia de un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación favorecida por la empresa en la comercialización de productos y servicios, así como la apreciación en los cambios de éstos. Adicionalmente, se evaluaron variables como el sector, el tamaño y antigüedad de la organización; en cuanto al gerente se estudió el género, la edad, antigüedad y nivel de formación; así como la entidad federativa donde se ubican las empresas.

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto a la innovación[a]

Variables	Medias
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.15
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	3.97
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.87
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.85
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	3.79
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.78

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 muestra que la variable *somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado* es el indicador de mayor importancia de la innovación, con una media de 4.15, en una escala de 1= totalmente en desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo. El segundo indicador más importante es *podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio*, con una media de 3.97 y, finalmente, el tercer indicador de mayor relevancia es *existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación,* con una media de 3.87. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, la rapidez en la introducción de nuevos productos es la mejor actividad de la innovación emprendedora que realizan las empresas del Noroeste de México.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto a la innovación según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	3.79	3.82	3.73	**
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	4.01	3.99	3.90	**
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.14	4.21	4.07	**
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.84	3.95	3.75	***
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.86	3.88	3.79	**
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.80	3.89	3.75	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al sector de actividad económica, la Tabla 2 indica que la variable *existe un fuerte liderazgo en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación* es el indicador de mayor importancia en la medición de la actividad innovadora en las empresas del Noroeste de México, y es más importante para el sector servicios, con una media de 3.95, seguido del industrial, con una media de 3.84, y del sector comercio, con una media de 3.75. El segundo indicador más importante es *somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado*, y tiene mayor grado de importancia para el sector servicios, con una media de 4.21, seguido del industrial, con una media de 4.14, y del sector comercio, con una media de 4.07. Finalmente, el tercer indicador de mayor importancia es *podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio*, y también tiene mayor grado de importancia para el

sector industrial, con una media de 4.01, seguido del sector servicios, con una media de 3.99, y del sector comercio, con una media de 3.90. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, la inversión en I+D es el principal indicador de la innovación emprendedora de las empresas del Noroeste de México.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto a la innovación según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	3.82	3.89	3.61	3.70	***
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	3.93	4.10	3.82	3.98	***
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.02	4.24	4.15	4.28	
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.73	3.97	3.84	3.95	***
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.79	3.98	3.74	3.74	***
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.70	3.92	3.67	3.77	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la *innovación según el tamaño de la empresa*, los resultados de la evaluación en la Tabla 3 indican que las empresas grandes son más *ágiles para introducir nuevos productos y servicios en el mercado,* con una media de

4.28, seguidas de cerca por las empresas pequeñas con una media de 4.24, esto puede adjudicarse a que las empresas grandes poseen recursos suficientes para hacer más efectivo este proceso; que las empresas pequeñas ocupen el segundo lugar puede deberse al entusiasmo por lanzar nuevos productos y servicios al mercado con miras a que ello las vuelva más competitivas. La siguiente variable significativa en la que nuevamente destacan las empresas pequeñas es en el *modelo de negocio novedoso,* con una media de 4.10, superior a las empresas micro, medianas y grandes, esto también puede explicarse por esa búsqueda, muchas veces incansable, que tienen las pequeñas empresas por crear cambios en el servicio y que esto las posicione, las diferencie de sus competidores y las mantenga en el mercado.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto a la innovación según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (< 10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	3.90	3.60	***
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	4.06	3.18	***
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.18	4.10	**
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.95	3.72	***
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.94	3.69	***
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.89	3.60	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 4, se analiza la *innovación de las empresas según su antigüedad*. De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que tanto el *proporcionar un modelo de negocio novedoso*, así como en la *rapidez para para*

introducir nuevos productos y servicios en el mercado, destacan las empresas jóvenes, de 10 años o menos, con medias de 4.06 y 4.18, respectivamente. En cuanto a las empresas con más de 10 años en el mercado se caracterizan por la *rapidez para introducir nuevos productos y servicios en el mercado,* con una ponderación de 4.10, existiendo un *fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación,* con un valor de 3.72, lo que coloca esta variable en segundo nivel de importancia. Para estas mismas empresas el *proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio* es la característica menos significativa, con un valor de 3.81.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto a la innovación según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	3.72	3.96	***
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	3.93	4.08	***
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.13	4.22	***
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.82	3.99	***
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.79	4.01	***
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.71	3.97	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta la *situación media de la empresa con respecto a la innovación según el género,* en la Tabla 5 se determinan los hallazgos en una escala de 1= total desacuerdo a 5= total acuerdo. Se encontró el mismo nivel de significancia para las variables en las que se mide si *la empresa favorece en la comercialización de productos y servicios, puede proporcionar un modelo de*

negocio novedoso para crear cambios en el servicio, se considera rápida para introducir nuevos productos y servicios en el mercado, sí existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación así como la evaluación con respecto a *nuestros competidores en cuanto al nivel de innovación de nuestra empresa,* y por último, se aborda lo relativo a si *los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.* Se encontró que las mujeres se consideran con mayor significancia en cuanto a la *rapidez para introducir nuevos productos y servicios en el mercado,* con un 4.22 contra 4.13 en relación al mismo indicador en el género masculino. Cabe destacar que el indicador que permite conocer la disposición para *proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio* en cuanto a género se encuentra en segundo término, con un 3.93 en hombres y 4.08 en mujeres. Coincide, además, en hombres y mujeres, en último grado de significancia, el indicar en cuanto a *cambios de productos y/o servicios que se consideran han sido espectaculares,* sobre este último indicador se establece referencia en 3.71 y 3.97, respectivamente.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto a la innovación según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	3.41	4.04	3.72	3.70	3.13	***
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	3.96	4.13	3.92	3.90	3.67	***
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.03	4.22	4.14	4.16	4.08	**
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.77	3.98	3.85	3.92	3.44	***
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.91	4.08	3.77	3.84	3.12	***
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.70	3.95	3.74	3.77	3.38	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 7 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Respecto de la Tabla 6 se observa que en cuanto a la *situación media de la empresa con respecto a la innovación según la edad del gerente,* las variables más destacadas por rango de edad son en cuanto a *poder proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio* en gerentes en rango de edad de 20-30, 31-40, 41-50 años, así como aquellos mayores de 60 años. Seguido en nivel de significancia *en relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación* coincidiendo los gerentes en los rangos de 20-30, 31-40, 41-50 años, y mayores de 60 años. De igual manera se observa que la variable con menor significancia es en cuanto a la *rapidez para introducir nuevos productos y servicios en el mercado,* en el que todos los rangos de edad considerados coinciden con las siguientes significancias para los gerentes en el rango de 51 a 60 años, se encontró una significancia de 4.16, para los gerentes de entre 41-50 años el valor de significancia fue de 4.14, siendo los anteriores los de mayor significancia entre los encuestados.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto a la innovación según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	3.89	3.77	3.79	3.48	***
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	3.98	4.07	3.92	3.75	***
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.11	4.20	4.21	3.96	***
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.82	4.00	3.86	3.63	***
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.91	4.03	3.74	3.46	***

continuación de tabla

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.81	3.83	3.77	3.57	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta la *innovación según la antigüedad del gerente dentro de la organización,* se detallan en la Tabla 7 las seis variables con el mismo nivel de significancia. Coincidiendo la variable *somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado* con una significancia de 4.11, 4.20, 4.21 y 3.96, de acuerdo con los rangos de antigüedad del gerente de 1 a 5 años, 6 a 10 años, 11 a 20 años, y más de 20 años, respectivamente. De acuerdo con los hallazgos encontrados, se contempla que la variable *los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares* ocupa el último grado de significancia en cuanto a los gerentes cuya antigüedad se coloca en los siguientes rangos: 1 a 5 años, 6 a 10 años, y más de 20 años, con valores de 3.81, 3.83 y 3.57 de acuerdo con los datos obtenidos.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto a la innovación según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	3.50	3.23	3.25	4.15	4.18	4.21	3.71	***
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	4.00	3.70	3.63	4.09	4.20	4.27	3.86	***

continuación de tabla

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	3.50	4.11	4.08	3.94	4.23	4.31	3.29	***
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.50	3.52	3.63	3.72	4.09	4.23	3.71	***
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.00	3.37	3.43	3.92	4.27	4.34	4.29	***
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.00	3.52	3.41	3.93	3.99	4.24	3.43	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

Con base en los indicadores que caracterizan la *situación media de la empresa con respecto a la innovación según el nivel de formación del gerente*, en la Tabla 8 se detallan los resultados obtenidos por nivel de significancia, destacando las variables como a continuación se describen. Las variables analizadas reflejaron un nivel de significancia similar y fue la variable *en relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación* la de mayor significancia en aquellas empresas donde los gerentes tienen un nivel de formación de licenciatura, maestría y/o doctorado, con un valor de 4.27, 4.34 y 4.29, respectivamente. Se halla en primera posición para aquellos con nivel de bachillerato la variable *la empresa favorece en la comercialización de productos y servicios,* con un valor de 4.15. Los gerentes con formación de carrera técnica o comercial, bachillerato, así como de maestría coinciden en la variable *la empresa favorece en la comercialización de productos y servicios* como última posición en la tabla de evaluación de variables con una ponde-

ración de 3.23, 3.25 así como 4.21. De acuerdo con los resultados obtenidos, existe un nivel de importancia distinta para cada gerente de las empresas del Noroeste de México, dependiendo de su nivel de formación según las variables descritas.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto a la innovación según la entidad federativa[a]

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
La empresa favorece en la comercialización de productos y servicios.	4.11	4.31	4.16	2.80	***
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	4.28	4.16	4.09	3.42	***
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.39	4.07	4.04	4.07	***
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	4.31	3.79	3.94	3.39	***
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	4.37	3.96	4.02	3.10	***
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	4.21	3.79	3.94	3.20	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 9 se mide la situación media de la empresa con respecto a la innovación según la entidad federativa; se ha encontrado coincidencia entre los estados de Sinaloa y Baja California en la variable *la empresa favorece en la comercialización de productos y servicios*, colocándose en primer término, con una media de 4.31 y 4.16, respectivamente. En cuanto a los estados de Sonora y Aguascalientes, la variable *somos rápidos para introducir nuevos productos y*

servicios en el mercado se ubicó en la primera posición, con una media de 4.39 y 4.07, respectivamente. Acerca de las variables consideradas como menos relevantes, se aprecia de nueva cuenta coincidencia entre Sinaloa y Baja California para las variables *existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación* y *los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares,* encontrándose valores en Sinaloa de 3.79 para ambas variables; en cuanto a Baja California, se maneja con 3.94 de igual manera en ambas variables. Respecto de la media arrojada en última posición en los estados de Sonora y Aguascalientes, se determina la variable *la empresa favorece en la comercialización de productos y servicios,* con medias de 4.11 y 2.80.

Conclusiones

Las variables diseñadas, a fin de apoyar en la medición de la actividad innovadora en las empresas emprendedoras, se encuentran en niveles de apropiación diversa de acuerdo con los distintos escenarios evaluados, considerando desde la caracterización del gerente de la organización hasta la entidad federativa en las empresas encuestadas.

Sin embargo, nos permite vislumbrar un panorama de oportunidad apoyado en la determinación de aquellas características con posibilidades de mejora o desarrollo dentro de las distintas organizaciones. Esto nos permitirá diseñar estrategias encaminadas a fortalecer las organizaciones consideradas como emprendedoras.

Las acciones preponderantemente señaladas como catalizadoras de las innovadoras establecen la incorporación de investigación y desarrollo en las organizaciones, acciones como la introducción de nuevos productos y procesos determinan el nivel de apropiación de los procesos de innovación en las unidades económicas encuestadas. Por medio de la evaluación de los hallazgos realizados se pueden diagnosticar las acciones innovadoras en las empresas emprendedoras del Noroeste de México.

Referencias

Balabanis, G. & Katsikea, E. (2004). Being an entrepreneurial exporter: Does it pay?. *International Business Review*, 2(1), 1-11.

Chudnovsky, D., López, A., & Pupato, G. (2004). Innovation and productivity: A study of Argentine manufacturing firms' behavior (1992-2001). Documento de Trabajo 70, Depto. de Economía, Universidad de San Andrés.

Covin J., & Slevin D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal,* 10(1), 20-31.

Crepon, B., Dughet, E., & Mairesse, J. (1998). Research, innovation, and productivity: An econometric analysis at the firm level. NBER Working Paper #6696.

Croma, F. (2011). Innovación, Innovadores y Empresa Innovadora. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Damanpour, F., Walker, R.M., & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 1(1), 20-30.

Fagerberg, J., & Verspagen, B. (2002). Technology-gaps, innovation-diffusion and transformation: An evolutionary interpretation. *Research Policy*, 1(1), 1-13.

Fajnzylber, F. (1989). *Industrialización de América Latina: De la "Caja Negra" al "Casillero Vacío"*. Chile: Cuadernos de la CEPAL Nº 60.

Henderson, R. & Cockburn, I. (1995). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Long Range Planning*, 28(2), 20-31.

Kemp, R., De Jongm, P., Folkeringa, M., & Wubben, E. (2003). Innovation and firm performance. Differences between small and medium-sized firms. SCALES-paper N200213, EIM, Business & Policy Research - SCALES, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMES.

Lall, S. (2004). Reinventing industrial strategy: The role of government policy in building industrial competitiveness, G-24 Discussion Paper Series.

Miller, D., & Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 2(1), 1-11.

Ocampo, J.A. (2005). *Beyond Reforms: Structural Dynamics and Macroeconomic Theory*. MA: Stanford University Press.

Pelayo, J., & Rodríguez, F. (2015). *Iniciación a la Actividad Emprendedora y Empresarial*. Madrid: Paraninfo.

OECD (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd Edition. Paris: OECD.

Suárez, D. (2008). Empresas, innovación y competitividad: De la renta monopólica al desarrollo sustentable. Documento de trabajo No. 38 del Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior.

Zehir, C., Ertosun, Ö., Zehir, S., & Müceldilli, B. (2012). Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1-10.

Aprendizaje organizacional en las empresas

Ignacio Aldeanueva Fernández[1]
María de los Ángeles Cervantes Rosas[2]
Rosa Elena de Anda Montaño[3]

Introducción

En los últimos años se están produciendo alteraciones radicales en los patrones de comportamiento que han caracterizado tradicionalmente a las organizaciones. Ello se puede atribuir a los cambios que impone la denominada *globalización*, un término ampliamente generalizado y que afecta de forma seria a los países, con o sin su consentimiento. Como señalan Jiménez-Quintero y Aldeanueva (2016), la globalización de los mercados incide de forma notoria en el entorno de las organizaciones, que deben po-

1 Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía y Administración de Empresas. E-mail: ialdeanueva@uma.es.

2 Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Guasave. Departamento de Ciencias Económico Administrativas. E-mail: maria.cervantes@udo.mx.

3 Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Guasave. Departamento de Ciencias Económico Administrativas. E-mail: rosa_redam@hotmail.com.

seer una gran capacidad de aprendizaje para adaptarse a los nuevos entornos, lo que ha generalizado el término organización que aprende o *learning organization*.

La literatura sobre aprendizaje organizacional ofrece evidencias que muestran el interés que esta materia ha despertado en el tejido empresarial de México. Al respecto, cabe citar el trabajo de Méndez, Muñoz, Hernández y López (2015), que analiza en nueve empresas de la región Laja-Bajío, situada en la provincia de Guanajuato, si el aprendizaje les ha permitido ser fuertes ante la competencia y prosperar a lo largo del tiempo. Por su parte, Gómez, Villarreal y Villarreal (2015) estudian el aprendizaje organizacional y la relación que guarda con la cultura empresarial en doscientas pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Durango. Hernández, Araiza, de la Garza y Barboza (2016) buscan rasgos de las dimensiones del aprendizaje organizacional en ocho grandes empresas de la industria metalmecánica de la región centro del estado de Coahuila. La orientación al aprendizaje organizacional también se examina en la administración pública mexicana, como demuestra Encinas (2014) en dos organismos públicos del estado de Sonora.

Este trabajo de investigación profundiza en el estudio del aprendizaje organizacional en México; la muestra asciende a 1 012 empresas de distintos sectores ubicadas en el Noroeste del país, concretamente en Sonora, Sinaloa, Baja California y Aguascalientes. Para ello, se analizan las características de estas organizaciones mediante diversas variables, lo que permite conocer el compromiso que tienen con el aprendizaje. Como apunta Saldaña (2014), la literatura sobre aprendizaje organizacional en México muestra una marcada tendencia a reportar trabajos de investigación generados en grandes empresas. Este estudio incluye, micro, pequeñas y medianas empresas, además de las grandes, lo que permite ampliar las unidades habitualmente examinadas en este contexto.

Revisión de la literatura

Los comienzos del aprendizaje organizacional se sitúan en la década de 1960 con aportaciones como las de Cangelosi y Dill (1965). Sin embargo, es en las últimas décadas del siglo xx cuando el término aprendizaje organizacional conquista las portadas y los mejores espacios de las publicaciones especiali-

zadas en administración y negocios, adquiriendo la categoría de arma estratégica al servicio de la organización (Garzón & Fischer, 2008), a la vez que se estudia, en numerosas ocasiones, de forma conjunta con la innovación (Teodoroski, Silva & Steil, 2015).

El aprendizaje organizacional supone tomar conciencia de la lógica que domina la organización y desarrollar capacidades que permitan cambiar dicha lógica (Ahumada, 2002). También se puede concebir como un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que ocurre en los niveles individual, grupal y organizacional, requiriendo una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y una transferencia de información que se convierta en conocimiento (Castañeda & Fernández, 2007).

Esa exigencia de cultura organizacional para sentar las bases de un aprendizaje que forme parte de los cimientos de la organización es un tema habitual en la literatura desde hace décadas. Al respecto, Cook y Yanow (1993) expresan que el aprendizaje de la organización está estrechamente vinculado con la propia cultura organizacional. Barra (2007) señala que el aprendizaje organizacional se enmarca en un medio cultural cambiante donde el proceso de aprendizaje es producto de interacciones organizacionales.

El aprendizaje organizacional, como una práctica sistemática y continua, permite alcanzar un determinado grado de conocimiento que se pone en acción para conseguir, con más posibilidades de éxito, el aumento de los niveles de desempeño (Trujillo, Sánchez & Hurtado, 2015). La alta dirección es la que debe liderar el aprendizaje en todas las áreas de la organización, ya que sin una implicación sincera de los directivos, no será posible un aprendizaje duradero y eficaz. Por ello, Real, Roldán y Leal (2014) resaltan la responsabilidad que los gerentes tienen para implementar de forma efectiva las condiciones de aprendizaje en las organizaciones.

Sin embargo, en el ámbito empresarial, la mayoría del personal está constituido por empleados, lo que requiere dirigir de forma activa los esfuerzos a potenciar su aprendizaje. Villagrasa, Jiménez y Hernández (2015) señalan el aprendizaje organizacional como un proceso mediante el que las organizaciones adquieren y generan conocimiento por medio de sus trabajadores para convertirlo en conocimiento institucional que facilite la adaptación de la organización a la transformación del entorno. Al respecto, Angulo (2007) precisa que las relaciones interpersonales y entre las propias empresas, así como las competencias de los trabajadores, son las condiciones necesarias para es-

timular el aprendizaje organizacional, lo que permitirá generar conocimiento y promocionar una organización inteligente. En general, como manifiestan Ortiz, Álvarez, Salazar y Salazar (2017), se debe maximizar el potencial de los trabajadores, dado que ellos son la fuente de conocimiento de las empresas, resultando fundamental inculcarles el gusto por el aprendizaje.

Los logros y el aprendizaje organizacional son aspectos interdependientes del funcionamiento de la organización y no deben ser examinados por separado (Chadwick & Raver, 2015). La vinculación entre ambos se fundamenta en que es prácticamente imposible conseguir objetivos ambiciosos en un entorno turbulento, como el actual, sin un aprendizaje constante en la organización. Además, como refieren Guinot, Chiva y Mallén (2015), la capacidad de aprendizaje de una organización supone una ventaja competitiva sostenible que puede repercutir en un mayor desempeño organizativo. En definitiva, como expone Acosta (2015), el estudio del aprendizaje organizacional es relevante porque busca respuestas a los retos originados en el entorno empresarial que está en continuo cambio, permite ayudar a las empresas a superar las dificultades de supervivencia a largo plazo y mejora las posibilidades de obtención de ventajas competitivas.

Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas en una muestra de 1 012 empresas situadas en el Noroeste de México (Sonora, Sinaloa, Baja California y Aguascalientes). Así, en las tablas 61-69 se estudian diferentes variables pertenecientes al aprendizaje organizacional en general, según el sector, tamaño, antigüedad, género, edad del gerente, antigüedad del gerente, formación del gerente y estado.

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto al aprendizaje organizacional[a]

Variables	Medias
La organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años.	3.98
El desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años.	3.95
Las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos adquiridos.	3.93
Los empleados han adquirido capacidades y habilidades en los últimos tres años.	3.80
La dirección articula los objetivos y la visión de la empresa con la formación de los empleados.	3.68
La dirección hace hincapié en la búsqueda de conocimiento que se ajuste a un nuevo entorno.	3.63
La capacidad de aprendizaje de los empleados es la clave de nuestra ventaja competitiva.	3.52

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 indica que la variable *la organización ha adquirido conocimiento nuevo en los últimos tres años,* con una media de 3.98, es el indicador del aprendizaje organizacional de mayor grado de importancia, siguiendo en orden de importancia la variable *el desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años,* con una media de 3.95, y de la variable *las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos adquiridos,* con una media de 3.93. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estas tres variables son los indicadores más importantes del aprendizaje organizacional que implementan las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto al aprendizaje organizacional según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
La capacidad de aprendizaje de los empleados es la clave de nuestra ventaja competitiva.	3.68	3.46	3.49	**
La dirección articula los objetivos y la visión de la empresa con la formación de los empleados.	3.85	3.63	3.65	***
La dirección hace hincapié en la búsqueda de conocimiento que se ajuste a un nuevo entorno.	3.74	3.62	3.57	**
Los empleados han adquirido capacidades y habilidades en los últimos tres años.	3.86	3.76	3.82	
La organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años.	4.05	3.95	3.97	**
El desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años.	4.02	3.92	3.95	***
Las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos adquiridos.	4.06	3.92	3.86	**

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta el sector de la actividad económica, la Tabla 2 muestra que la variable *el desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años* es el indicador de

mayor importancia del aprendizaje organizacional que realizan las empresas ubicadas en el Noroeste de México, y tiene un mayor grado de importancia para las empresas del sector industrial con una media de 4.02, seguida de las empresas del sector comercio, con una media de 3.95, y de las empresas del sector servicios, con una media de 3.92. La segunda variable de mayor nivel de importancia es *la dirección articula los objetivos y la visión de la empresa con la formación de los empleados*, y es también más importante para las empresas del sector industrial, con una media de 3.85, que para las empresas del sector comercio, con una media de 3.65, y para las empresas del sector servicios, con una media de 3.63. Finalmente, la tercera variable más importante es *la organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años*, siendo más importante para las empresas del sector industrial, con una media de 4.05, seguida de las empresas del sector comercio, con una media de 3.97 y de las empresas del sector servicios, con una media de 3.95. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, la influencia del nuevo aprendizaje es el indicador que tiene un mayor nivel de importancia del aprendizaje organizacional que realizan las empresas del Noroeste de México.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto al aprendizaje organizacional según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
La capacidad de aprendizaje de los empleados es la clave de nuestra ventaja competitiva.	3.67	3.76	3.07	3.05	***
La dirección articula los objetivos y la visión de la empresa con la formación de los empleados.	3.76	3.92	3.33	3.14	***
La dirección hace hincapié en la búsqueda de conocimiento que se ajuste a un nuevo entorno.	3.67	3.90	3.26	3.16	***
Los empleados han adquirido capacidades y habilidades en los últimos tres años.	3.85	4.02	3.51	3.23	***
La organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años.	3.98	4.15	3.78	3.51	***

continuación de tabla

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
El desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años.	4.00	4.13	3.72	3.37	***
Las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos adquiridos.	3.92	4.08	3.75	3.81	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Al analizar la situación media de la empresa respecto al aprendizaje organizacional, que se aprecia en la Tabla 3, de acuerdo con el tamaño se encontró que la variable que tiene mayor peso se ubica en la pequeña empresa, con una media de 4.15, es *la organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años,* en la microempresa tiene una media de 3.98, en la mediana 3.78 y 3.51 en la grande. La segunda variable de mayor importancia es *el desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo conocimiento que ha adquirido en los últimos tres años,* la más alta se ubica en la pequeña empresa con 4.13, posteriormente se coloca la microempresa, con media de 4.00, seguido de la mediana, con 3.72, y finalmente la grande con una media de 3.37. La variable *las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos adquiridos* es la tercera en importancia; encontramos la media más alta en la pequeña empresa, con 4.08, en la microempresa, 3.92, en la grande se obtuvo una media de 3.81 y finalmente, en la de tamaño mediano la media fue de 3.75.

Tabla 4.Situación media de la empresa con respecto al aprendizaje organizacional según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
La capacidad de aprendizaje de los empleados es la clave de nuestra ventaja competitiva.	3.75	3.13	***
La dirección articula los objetivos y la visión de la empresa con la formación de los empleados.	3.91	3.30	***
La dirección hace hincapié en la búsqueda de conocimiento que se ajuste a un nuevo entorno.	3.88	3.22	***
Los empleados han adquirido capacidades y habilidades en los últimos tres años.	4.01	3.46	***
La organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años.	4.13	3.73	***
El desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años.	4.10	3.70	***
Las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos adquiridos.	4.04	3.74	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 4 se observa el análisis de acuerdo con la antigüedad de las empresas; se clasificaron como jóvenes aquellas empresas con diez o menos años en el mercado; las que tienen más de diez años quedaron como maduras. En este caso, las medias más altas correspondieron a las empresas jóvenes; la media de mayor importancia perteneció a la variable *la organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años,* con una media de 4.13 en empresas jóvenes, y en las maduras se obtuvo una media 3.73. La segunda variable de mayor importancia es *el desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años,* en la cual la media más alta se ubica en las empresas jóvenes, con 4.10 y asciende a 3.70 en las maduras. La tercera variable en orden de importancia es *las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos*

adquiridos, con una media de 4.04 en las empresas jóvenes y de 3.74 en las maduras. Con el análisis de estas tres variables podemos inferir que el conocimiento adquirido se incorpora a las empresas impactando no solamente en el desempeño sino también en las mejoras organizativas.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto al aprendizaje organizacional según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
La capacidad de aprendizaje de los empleados es la clave de nuestra ventaja competitiva.	3.38	3.90	***
La dirección articula los objetivos y la visión de la empresa con la formación de los empleados.	3.54	4.07	***
La dirección hace hincapié en la búsqueda de conocimiento que se ajuste a un nuevo entorno.	3.49	4.01	***
Los empleados han adquirido capacidades y habilidades en los últimos tres años.	3.72	4.03	***
La organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años.	3.92	4.15	***
El desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años.	3.88	4.14	**
Las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos adquiridos.	3.85	4.17	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Se analizó la información obtenida de acuerdo con el género de los dirigentes de las empresas de la región Noroeste de México, lo cual se concentra en la Tabla 5; en los resultados se observan medias más altas en las empresas dirigidas por mujeres. La variable *las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos adquiridos* es la de mayor importancia, con una media de 4.17 en las empresas dirigidas por mujeres y 3.85 en las dirigidas por hombres. La variable *la organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años* se ubica en el segundo lugar de importancia,

se obtuvo una media de 4.15 en las empresas donde la dirección está a cargo de una mujer y 3.92 en las dirigidas por hombres. La variable que ocupa el tercer lugar de importancia es *el desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años,* con una media de 4.14 en las organizaciones dirigidas por mujeres y 3.88 en las que tienen en la dirección a un hombre.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto al aprendizaje organizacional según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
La capacidad de aprendizaje de los empleados es la clave de nuestra ventaja competitiva.	3.70	3.96	3.39	3.46	2.07	***
La dirección articula los objetivos y la visión de la empresa con la formación de los empleados.	3.88	4.11	3.50	3.58	2.53	***
La dirección hace hincapié en la búsqueda de conocimiento que se ajuste a un nuevo entorno.	3.70	4.11	3.47	3.58	2.24	***
Los empleados han adquirido capacidades y habilidades en los últimos tres años	3.92	4.17	3.62	3.81	2.71	***
La organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años	4.08	4.26	3.85	3.91	3.29	***
El desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años.	4.01	4.27	3.79	3.95	3.08	***
Las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos adquiridos.	4.04	4.18	3.85	3.86	3.22	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 6 se muestran los resultados del análisis de la información obtenida de acuerdo con la edad del gerente, separando por rango de edades de diez años, partiendo de 20 y terminando con mayores de 60. Se observa que las medias más altas se ubican en el rango de 31-40 años, seguido por el rango de 20-30. El rango de mayores de 60 tiene las medias más bajas. En la variable denominada *el desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años,* la media más importante se ubica en las organizaciones cuyos gerentes tienen un rango de edad de 31 a 40 años y en las de 20 a 30 años la media obtenida es de 4.08; en la misma variable, pero en las empresas con gerentes de 51 a 60 años, la media es de 3.91, seguida por una media de 3.85 en el rango de 41 a 50 años; por último, en las organizaciones cuyos gerentes tienen más de 60 años se observa una media de 3.08.

En el caso de la variable *la organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años,* la media más alta es en las empresas cuyos gerentes tienen rango de edad de los 31 a los 40 años, se obtuvo una media de 4.26; la media de 4.08 corresponde al rango de 20 a 30 años, en la de 51 a 60 se aprecia una media de 3.91, seguido de cerca por una media de 3.85 en el rango de edad del gerente de 41 a 50 años; por último, en el rango de mayores de 60 la media es de 3.29. La tercera variable en orden de importancia es *las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos adquiridos,* para la que la media más alta se ubica en el rango de edad de 31 a 40 años, con 4.18, seguida con 4.04 en el rango de 20 a 30 años, 3.86 de 51 a 50, 3.85 de 41 a 50, y la media de 3.22 en las empresas dirigidas por personas de más de 60 años.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto al aprendizaje organizacional según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
La capacidad de aprendizaje de los empleados es la clave de nuestra ventaja competitiva.	3.79	3.75	3.31	2.51	***
La dirección articula los objetivos y la visión de la empresa con la formación de los empleados.	3.98	3.92	3.47	2.63	***

continuación de tabla

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
La dirección hace hincapié en la búsqueda de conocimiento que se ajuste a un nuevo entorno.	3.92	3.85	3.48	2.51	***
Los empleados han adquirido capacidades y habilidades en los últimos tres años.	4.08	4.09	3.60	2.62	***
La organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años.	4.24	4.23	3.84	2.74	***
El desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años.	4.19	4.24	3.77	2.79	***
Las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos adquiridos.	4.12	4.18	3.83	2.87	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Al analizar la información recopilada tomando como base la antigüedad del gerente en la empresa, misma que se concentra en la Tabla 7, encontramos las medias más altas en el rango de 1 a 5 años y de 6 a 10 años; mientras que en las de más de 20 años, las medias disminuyen drásticamente. Las más altas se hallan en las variables *la organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los tres últimos años* y *el desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años,* con una media para ambas de 4.24; la primera en empresas cuyo gerente tiene antigüedad de 1 a 5 años y la segunda para gerentes con antigüedad de 6 a 10 años. Para la primera variable mencionada, en el rango de edad de 6 a 10 años la media obtenida es de 4.23, lo cual representa una mínima diferencia con las de menor antigüedad. En la variable *las mejoras organizativas han sido*

influenciadas por los nuevos conocimientos adquiridos, encontramos la media más alta en las empresas cuyos gerentes tienen un rango de antigüedad de 6 a 10 años; en las de 1 a 5 años la media se ubica en 4.12, de 11 a 20 con una media de 3.83; por último, en las dirigidas por mayores de 60 años, la media obtenida es de 2.87.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto al aprendizaje organizacional según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
La capacidad de aprendizaje de los empleados es la clave de nuestra ventaja competitiva.	4.00	2.19	2.71	4.15	4.25	4.32	4.71	***
La dirección articula los objetivos y la visión de la empresa con la formación de los empleados.	4.00	2.47	3.04	4.15	4.33	4.37	4.00	***
La dirección hace hincapié en la búsqueda de conocimiento que se ajuste a un nuevo entorno.	4.50	2.32	2.88	4.13	4.34	4.45	4.86	***
Los empleados han adquirido capacidades y habilidades en los últimos tres años.	3.50	2.63	3.29	4.34	4.35	4.38	4.71	***
La organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años.	4.00	3.10	3.66	4.37	4.36	4.38	4.71	***
El desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años.	4.00	3.07	3.55	4.33	4.36	4.47	4.57	***
Las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos adquiridos.	3.50	3.32	3.58	4.26	4.27	4.23	4.71	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 8 se muestra el análisis con base en el nivel de formación del gerente, mismo que partió desde *sin estudios* hasta nivel *doctorado.* Las medias más altas se ubican en el nivel de doctorado, que es el más alto en el de formación. En la variable *la dirección hace hincapié en la búsqueda de conocimiento que se ajuste al nuevo entorno,* la media es de 4.86 en las empresas dirigidas por personas con doctorado; sin embargo, la siguiente media más alta se ubica en gerentes que no tienen estudios, con 4.5; 4.34 con maestría y una media de 4.13 para aquellas dirigidas por gerentes con licenciatura. En el segundo lugar se agrupan cuatro variables, que son a) *la capacidad de aprendizaje de los empleados es la clave de nuestra ventaja competitiva, b) los empleados han adquirido capacidades y habilidades en los tres últimos años, c) la organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los tres últimos años,* y *d) las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos*, las cuales obtuvieron una media de 4.71 y todas en el nivel doctorado; la siguiente media se ubica en maestría en cada una de ellas y va de 4.32 a 4.38, excepto en la última, que se refiere a las mejoras organizativas y se ubica en el nivel de licenciatura.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto al aprendizaje organizacional según la entidad federativa[a]

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
La capacidad de aprendizaje de los empleados es la clave de nuestra ventaja competitiva.	4.21	4.32	4.22	1.69	***
La dirección articula los objetivos y la visión de la empresa con la formación de los empleados.	4.41	4.24	4.23	2.11	***
La dirección hace hincapié en la búsqueda de conocimiento que se ajuste a un nuevo entorno.	4.46	4.22	4.23	1.89	***
Los empleados han adquirido capacidades y habilidades en los últimos tres años.	4.42	4.36	4.25	2.43	***

continuación de tabla

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
La organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años.	4.45	4.33	4.29	3.01	***
El desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años.	4.44	4.33	4.29	2.92	***
Las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos adquiridos.	4.29	4.20	4.23	3.13	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Por último, se analizó la situación media del aprendizaje organizacional por entidad federativa, lo cual se puede apreciar en la Tabla 9, encontrando las medias más altas en el estado de Sonora y las más bajas en Aguascalientes; Baja California y Sinaloa reportan resultados muy similares. La variable de mayor importancia es *la dirección hace hincapié en la búsqueda de conocimiento que se ajuste a un nuevo entorno,* con una media de 4.46 en el estado de Sonora, 4.23 en Baja California, seguido muy de cerca por Sinaloa, con una media de 4.22, y por último Aguascalientes, con una media muy baja de 1.89. La segunda variable que destaca es *la organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años,* con una media de 4.45 en Sonora, 4.33 en Sinaloa, 4.29 en Baja California y 2.92 en Aguascalientes. En el caso de la variable *el desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años,* la media más alta se aprecia en el estado de Sonora, con 4.44, 4.33 en Sinaloa, 4.29 en Baja California y 2.92 en Aguascalientes.

Conclusiones

Las empresas, independientemente de su tamaño, se enfrentan a la lucha constante por la supervivencia en un ambiente globalizado y competitivo; por ello, tienen que ir generando aprendizajes para fortalecerse en el mercado y crear ventajas que les permiten competir (Gómez, Villarreal y Villarreal, 2015) y no quedarse en el intento de salir adelante. En la región Noroeste de México, las empresas, ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes han logrado generar aprendizajes e incorporarlos en mejoras organizativas que han impactado en el desempeño, tal como lo señala Acosta (2015). Ese aprendizaje organizacional ha mejorado los resultados del sector empresarial, lo que genera empleos, impacta en el desarrollo regional y fortalece el tejido social; sin embargo, en las micro y pequeñas empresas se observa más dinamismo en la generación de dicho aprendizaje y la incorporación del mismo en los procesos de la organización con respecto a las empresas medianas y grandes. Las empresas jóvenes son las que tienen mayor tendencia a generar aprendizaje organizacional; las maduras son más lentas, ya que la dirección se enfoca menos en la búsqueda de conocimiento y no consideran la capacidad de aprendizaje de los empleados como clave para generar ventajas competitivas.

Las empresas administradas por mujeres destacan en la adquisición de conocimiento nuevo, su incorporación en mejoras para la organización y perciben la influencia en el desempeño; lo cual se aprecia más fuertemente en las empresas dirigidas por personas en un rango de edad de treinta y uno a cuarenta años, lo que baja significativamente en las dirigidas por mayores de sesenta años, sin que la antigüedad en el puesto refleje mayor experiencia, ya que se observa en las de menores de diez años mayor acumulación de aprendizaje organizacional, por lo que se puede concluir que el aprendizaje es producto de las interacciones de los colaboradores de las organizaciones, como lo afirma Barra (2007).

En el caso de los estados analizados, Sonora muestra mayor importancia en las variables relacionadas con el aprendizaje organizacional, seguido por Sinaloa, Baja California y finalmente Aguascalientes, que presenta resultados por debajo de la media. Es por ello que se considera necesario revisar la economía regional y los niveles de desarrollo de cada uno de los estados analizados para conocer cómo impacta el aprendizaje organizacional en la región Noroeste. Sin embargo, se puede concluir que en las empresas de dicha región, el aprendi-

zaje organizacional reviste vital importancia porque genera conocimiento que se integra a las organizaciones y mejora su desempeño.

Referencias

Acosta, J.A. (2015). El aprendizaje organizacional desde un enfoque cognitivo. *3C Empresa,* 4(2), 136-148.

Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile,* 11(1), 139-148.

Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos,* 17(1), 53-70.

Barra, A.M. (2007). Un análisis descriptivo de la relación entre el proceso de aprendizaje organizacional y las ventajas competitivas. *Horizontes Empresariales,* 6(2), 49-62.

Cangelosi, V.E., & Dill, W.R. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly,* 10(2), 175-203.

Castañeda, D.I., & Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica,* 6(2), 245-254.

Chadwick, I.C., & Raver, J.L. (2015). Motivating organizations to learn: goal orientation and its influence on organizational learning. *Journal of Management,* 41(3), 957-986.

Cook, S.D.N., & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry,* 2(4), 373-390.

Encinas, F.C. (2014). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México. *Estudios Gerenciales,* 30(130), 10-17.

Garzón, M.A., & Fischer, A.L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión,* 24, 195-224.

Gómez, J.G.I., Villarreal, M.D., & Villarreal, F.M. (2015). Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la MiPyme. *Contaduría y Administración,* 6 (3), 686-702.

Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2015). Altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio en las empresas mejor valoradas por los trabajadores en España. *Universia Business Review,* 45, 92-109.

Hernández, N.E., Araiza, Z., de la Garza, E.I., & Barboza, V.A. (2016). Análisis de las dimensiones del aprendizaje organizacional en empresas de la región centro de Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas,* 9(7), 19-31.

Jiménez-Quintero, J.A., & Aldeanueva, I. (2016). *Dirección Estratégica Internacional.* Madrid: Ediciones Pirámide.

Méndez, S., Muñoz, J., Hernández, R., & López, L.P. (2015). Los valores en el trabajo y su relación con las organizaciones abiertas al aprendizaje. *Criterio Libre,* 13(22), 101-127.

Ortiz, I.D., Álvarez, Y., Salazar, D.A., & Salazar, J.F. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional. Aproximaciones teóricas. *Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas,* 2(1), 70-101.

Real, J.C., Roldán, J.L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analyzing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management,* 25(2), 186-208.

Saldaña, A. (2014). Integración regional y sistemas locales de innovación: desafíos para las MiPymes. Una perspectiva desde México. *Espacio Abierto,* 23(4), 629-642.

Teodoroski, R.D.C.C., Silva, J.L., & Steil, A.V. (2015). Aprendizagem organizacional e inovação: Uma análise bibliométrica da produção científica internacional no período entre 2008 e 2012. *Revista Alcance,* 22(1), 33-54.

Trujillo, M.P., Sánchez, A., & Hurtado, C.A. (2015). El aprendizaje organizacional como factor crítico del proceso de mejora continua. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación,* 1(1), 1-29.

Villagrasa, A., Jiménez, M., & Hernández, J. (2015). Implicaciones del aprendizaje organizacional en la pequeña y mediana empresa de Cacao-Sucre. *Negotium,* 11(31), 24-47.

Orientación al mercado en las empresas

Sandra Yesenia Pinzón Castro[1]
José Trinidad Marín Aguilar[2]
Gonzalo Maldonado Guzmán[3]

Introducción

Hoy en día, un elevado porcentaje de las empresas, independientemente de su tamaño y sector al que pertenecen, operan en un medioambiente de los negocios caracterizado por el incremento de los riesgos, un decremento en la habilidad para generar pronósticos de negocios y en bondades que cambian constantemente en la industria (Sciascia *et al.*, 2006). En otras palabras, éste es un nuevo ambiente de los negocios altamente competitivo y

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: sypinzon@correo.uaa.mx.
2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: jtmarin@correo.uaa.mx.
3 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: gmaldona@correo.uaa.mx.

globalizado que se caracteriza por diversas fuerzas de incertidumbre (Hitt & Reed, 2000). Por lo tanto, para poder sobrevivir en este nuevo medioambiente de los negocios, las empresas, primordialmente las pequeñas y medianas, tienen que adaptarse a las nuevas condiciones que demanda el mercado, que generalmente requiere de una gestión del negocio demasiado compleja y cambios significativos no solamente en las estrategias empresariales que aplica en la actualidad, sino también en el diseño e implementación de nuevas estrategias empresariales que se adapten mejor al mercado y al medioambiente de los negocios.

Asimismo, la orientación al mercado y el emprendimiento aparecen en la actual literatura de las ciencias empresariales y del campo del *marketing* como dos de las estrategias empresariales que están ganando más adeptos; aun cuando estos conceptos tienen un poco más de 15 años, en la actualidad sigue habiendo interés en su análisis y discusión (Kuratko, 2003). A pesar de que el emprendimiento ha sido considerado por una diversidad de investigadores y académicos como uno de los constructos fundamentales para que las empresas puedan alcanzar mejores ventajas competitivas (Dess *et al.*, 1997; Hitt & Reed, 2000), raramente se relaciona con las actividades y prácticas de *marketing*, especialmente con las actividades de orientación al mercado, aun cuando existe evidencia teórica y empírica en la actual literatura de que la orientación al mercado genera diversas bondades a las empresas que la han adoptado e implementado.

Un claro ejemplo de ello podrían ser los canales de distribución, ya que estos usualmente apoyan a las empresas a remodelar, reconfigurar y mejorar sus actividades de logística y de la gestión de la cadena de suministro para llevar los productos o servicios a los clientes, quienes requieren de productos o servicios cada vez más adaptados a sus gustos y necesidades (personalización), siendo éstas demasiado cambiantes (Sciascia *et al.*, 2006). Por ello, Day y Montgomery (1999) y Kinnear (1999) consideraron que los cambios en los gustos y necesidades de los consumidores se realizan en un medioambiente de los negocios demasiado complejo, lo cual dificulta en gran medida las actividades de *marketing* que realizan las empresas para cumplir sin problema alguno con la personalización de los productos o servicios, de acuerdo a los gustos y necesidades que demandan los clientes y consumidores, requiriendo para ello la adopción e implementación de actividades emprendedoras.

En este sentido, los investigadores, académicos y profesionales del campo del *marketing* y del emprendimiento tienen que orientar sus trabajos de investigación en analizar y discutir la relación existente entre la orientación al mercado y el emprendimiento en las empresas (Sciascia *et al.*, 2006). Prácticamente, desde 1987 en que se realizó la primera conferencia internacional comenzó el debate en la literatura sobre la relación entre la orientación al mercado y el emprendimiento, así como la construcción de la teoría de ambos constructos (Hills, 1987). El primer modelo de la relación de ambos constructos fue propuesto por Hills y LaForge (1992), al cual le llamaron *Modelo de Interface Marketing/Emprendimiento*, y representa la relación estrecha existente entre las actividades básicas del *marketing* y del emprendimiento, lo que ha generado que diversos estudios se estén orientando a aportar evidencia teórica y empírica de la relación existente entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora.

De igual manera, dependiendo del nivel de orientación al mercado y del emprendimiento que posean las empresas, y de cómo estén enfrentando las empresas el medioambiente complejo de los negocios, podrán mejorar significativamente sus resultados empresariales y la sobrevivencia en el mercado en el que participan. Por lo tanto, el mantenimiento y la persuasión de todas aquellas actividades relacionadas con la orientación al mercado y al emprendimiento podrían facilitar no solamente un incremento significativo en el rendimiento empresarial, sino también una mayor longevidad de las empresas en los mercados en los que actualmente participan (Miles & Arnold, 1991; Barret & Weinstein, 1998). Por ello, no es de sorprender que la relación existente entre la orientación al mercado y el emprendimiento aún no se haya entendido del todo, a pesar de los diversos estudios teóricos y empíricos publicados en la actual literatura en las últimas tres décadas (Sciascia *et al.*, 2006).

Además, existen diversos estudios publicados en la actual literatura de las ciencias empresariales y del campo del *marketing*, que se han orientado a la medición de los efectos existentes entre el nivel de emprendimiento y la orientación al mercado en el rendimiento empresarial, encontrando efectos positivos significativos (por ejemplo, Becherer & Maurer, 1997; Barret & Weinstein, 1998; Atuahene-Gima & Ko, 2001; Hult & Ketchen, 2001; George & Zahra, 2002; Matsuno *et al.*, 2002; Vitale *et al.*, 2003). La mayoría de estos estudios no discutieron a profundidad la dirección de causalidad en la relación existente entre ambos constructos (orientación al mercado y emprendimiento u

orientación emprendedora), como tampoco lo hicieron Morris y Paul (1987) ni Miles y Arnold (1991) durante su seminario de investigación, que estuvo prácticamente dedicado a aportar evidencia teórica y empírica de la relación existente entre el emprendimiento y la orientación al mercado.

Sin embargo, casi la totalidad de estos estudios teóricos y empíricos se orientó al análisis de la relación existente entre el nivel de emprendimiento y la orientación al mercado en las grandes empresa nacionales e internacionales, dejando de lado a las micro, pequeñas y medianas empresas, que representan no solamente la mayor parte de las empresas asentadas en las economías de los países en vías de desarrollo y de economía emergente, como es el caso de México, sino también en las economías de los países desarrollados (Kermel & Bryon, 2002). Por ello, recientemente se han publicado en la literatura de las ciencias empresariales y del campo del *marketing* y del emprendimiento algunos estudios teóricos y empíricos que analizan la relación entre estos dos constructos en un ambiente de las micro, pequeñas y medianas empresas (por ejemplo, Vitale *et al.*, 2003; Verhees & Meulenberg, 2004; Sciascia *et al.*, 2006), pero de manera desafortunada estos diversos estudios han puesto poca importancia en analizar y discutir las diferencias existentes entre estos dos importantes constructos en las micro, pequeñas y medianas empresas y las grandes empresas nacionales e internacionales.

Revisión de la literatura

La orientación al mercado y al emprendimiento son consideradas como dos orientaciones organizacionales que pueden ser definidas como *"un aprendizaje social y un mecanismo de selección que anima a mantener una coherencia entre la gestión de las estrategias empresariales y las actividades organizacionales"* (Atuahene-Gima & Ko, 2001: 56). Así, estas orientaciones organizacionales también son consideradas por diversos investigadores, académicos y profesionales del campo del *marketing* y del emprendimiento como una filosofía de negocio que da soporte a todo el proceso de la toma de decisiones, y comúnmente genera un medioambiente de los negocios interno en el cual los comportamientos deseados son soportados y alentados por los directivos de las empresas, generando con ello no solamente más y mejores ventajas competitivas, sino también un mayor nivel de rendimiento empresarial (Miles & Arnold, 1991).

Con respecto a la orientación al mercado, es importante establecer que existen dos contribuciones que han influenciado significativamente a los investigadores, académicos y profesionales del campo del *marketing*, una de ellas es la generada por Narver y Slater (1990) y la otra por Kohli y Jaworski (1990), quienes introdujeron en la literatura el concepto de *"orientación al mercado"* e identificaron a este importante constructo como uno de los elementos esenciales que determinan, en un elevado porcentaje, tanto el nivel de resultados y éxito empresarial, como el nivel de rendimiento empresarial. Así, Narver y Slater definieron la orientación al mercado como "la cultura organizacional que crea de manera más efectiva y eficiente el comportamiento necesario, para la creación de un valor superior para los compradores y, de esta manera, generar un rendimiento empresarial constante para las empresas" (1990: 21). Por lo tanto, desde esta perspectiva la orientación al mercado se subdivide en tres factores básicos: orientación a los clientes, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

De acuerdo con Kohli y Jaworski (1990: 2), la orientación al mercado se puede definir como "la orientación empresarial a través de la cual se puede promocionar y soportar la recolección, diseminación y responsabilidad de la inteligencia de mercado para responder eficientemente a las necesidades de los consumidores". Tres años más tarde, Jaworski y Kohli (1993), en un estudio más reciente, identificaron tres factores sustanciales en los que puede dividirse la orientación al mercado: generación de inteligencia de mercado, diseminación del conocimiento en toda la organización y desarrollo de un mecanismo de respuesta de mercado. Por ello, Verhees y Meulenberg (2004) consideraron que esta definición refleja una perspectiva comportamental de la orientación al mercado, ya que estos tres factores expresan el grado de énfasis que poseen las empresas en las actividades de *marketing*.

En el caso particular de la orientación emprendedora, diversas actividades de la orientación al mercado han sido identificadas en varios estudios teóricos y empíricos publicados en la actual literatura. Un ejemplo de ello es el estudio realizado por Jaworski y Kohli (1993) en el cual encontraron diversos factores internos asociados positivamente con las actividades de la orientación emprendedora, entre ellos se encuentra la aversión al riesgo por parte de la alta gerencia de las empresas, los conflictos de interdependencia y contractuales, la centralización y los sistemas de recompensa. Además, Jaworski y Kohli (1993) fueron los pioneros en identificar una relación positiva y significativa entre la

orientación al mercado y el rendimiento empresarial, que es mucho más robusta a medida que se incorporan diferentes características del nivel de emprendimiento que posean las empresas, como pueden ser, por ejemplo, el dinamismo de los mercados, la intensidad competitiva o la turbulencia tecnológica.

En este sentido, la relación existente entre la orientación al mercado y el emprendimiento no ha sido claramente entendida y definida, aunque algunos investigadores y académicos han asegurado que ambos conceptos tienen un serio conflicto de relación; otros investigadores y académicos más han manifestado lo contrario, tal es el caso de Christensen (1997), quien aseguró que aunque las empresas tengan una buena gestión de la organización, comúnmente enfrentan serias dificultades para realizar actividades de innovación, porque están más preocupadas por vender sus productos o servicios en el mercado en el cual participan que por realizar cualquier otra actividad, por lo cual, aunque la empresa tenga un nivel aceptable de orientación al mercado carece de las habilidades y competencias en el campo del emprendimiento, reduciendo con ello sus posibilidades de obtener un mayor nivel de rendimiento empresarial.

Asimismo, Baker y Sinkula (1999) concluyeron en su respectivo estudio que la relación de ambos constructos implica un aprendizaje organizacional, puesto que la orientación al mercado requiere de un aprendizaje adaptativo (aprender para aprovechar más la explotación de esta capacidad), mientras que la orientación emprendedora requiere de un conocimiento más generativo (aprender más para generar más conocimiento). En otras palabras, la orientación al mercado alienta a la adopción e implementación de las actividades de innovación incremental para cumplir con las necesidades de los clientes y consumidores, mientras que la orientación emprendedora genera un buen soporte y alienta el desarrollo de nuevos productos o servicios que son requeridos por los actuales y futuros clientes y consumidores (innovación radical) (Christensen & Bower, 1996), aunque ambos conceptos regularmente generan más y mejores ventajas competitivas a aquellas empresas que los han adoptado e implementado, de modo que si se relacionan los dos conceptos, entonces las empresas tendrán más posibilidades de lograr un mayor nivel de rendimiento empresarial.

Estos resultados no son nuevos en la actual literatura, pues Foxall (1984) anteriormente ya había previsto estos resultados al considerar que la orientación al mercado surgió como una respuesta reactiva a las necesidades de los clientes y consumidores y a las acciones que realiza la competencia, mientras

que la orientación emprendedora surge como una estrategia proactiva que está totalmente orientada a la adopción e implementación de las actividades de innovación; por lo cual, desde esta posición, los dos conceptos son generalmente vistos como más relacionados entre sí que conflictivos (Sciascia *et al.*, 2006). Esta aseveración se basa en los diversos estudios teóricos y empíricos publicados en la literatura del campo del *marketing* y del emprendimiento, al aportar evidencia de que las empresas que tienen una buena orientación al mercado y al emprendimiento no solo poseen un mayor nivel de conocimiento del mercado y lo comparten al interior de toda la organización, sino también mejores resultados.

Por ello, Barringer y Bluedorn (1999) consideraron que las empresas que han adoptado e implementado una orientación emprendedora, comúnmente tienen un mayor nivel de información del mercado en el que participan, y realizan diversas actividades que les permiten reconocer y aprovechar al máximo las oportunidades de negocio existentes en el mercado. Asimismo, Menon y Varadarajan (1992) concluyeron, en su respectivo estudio, que la cultura emprendedora genera un mayor nivel de utilización y transferencia del conocimiento, lo cual forma parte sustancial de las actividades de la orientación al mercado que realizan las empresas. Además, Day (1994) argumentó que la orientación al mercado requiere de un esfuerzo sistemático para adquirir y/o recolectar la información máxima posible, acerca de sus actuales clientes y consumidores y de sus principales competidores, y tratar de integrar todo ese conocimiento adquirido o generado en un proceso de planeación estratégica, lo cual le permitirá conocer los cambios que demanda el mercado y capitalizar las oportunidades en más y mejores beneficios para la organización en su conjunto (Day, 1999; Slater & Narver, 2000).

Bajo este contexto, la orientación al mercado puede considerarse como uno de los recursos más importantes que generan ventajas competitivas sostenibles a las organizaciones, sencillamente porque es demasiado difícil que las demás empresas puedan imitar la orientación que tiene la empresa, así como porque permite identificar y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado y el medioambiente de los negocios para crecer, y favorece la reducción del tiempo que requieren las empresas para responder a dichas oportunidades (Kirca *et al.*, 2005). Por lo tanto, la adopción e implementación de la orientación al mercado exige gerentes y/o propietarios que realmente inspiren a todos sus trabajadores a adquirir todos los valores y actitudes que están estrecha-

mente relacionados con las actividades de la orientación al mercado (Jaworski & Kohli, 1993), ya que ello les permitirá mejor no sólo significativamente su nivel de emprendimiento, sino también de rendimiento empresarial.

Inicialmente, este proceso requiere que los gerentes y/o propietarios de las empresas tengan bien claro el modelo de negocio que quieren para su empresa, el cual requerirá de la implementación de una cultura organizacional con sólidos valores de la orientación al mercado; ésta servirá como un mecanismo que facilite el éxito de los resultados derivados de las oportunidades de negocio que brinda el mercado (Martin *et al.*, 2009). Por lo tanto, para lograr los diversos resultados que brinda a la empresa la orientación al mercado, así como el modelo de negocio que tienen en mente los gerentes y/o propietarios de las empresas, será totalmente necesario que estén alineados y se incorporen a las actividades de la orientación al mercado, ya que ello facilitará el desarrollo e implementación de las diversas estrategias empresariales que las empresas requieren para poder aprovechar al máximo las oportunidades de negocio existentes en el mercado en el cual participan (Senge, 1990; Hamel & Prahalad, 1994).

Sin embargo, la actual literatura sugiere que la orientación al mercado es uno de los modelos más apropiados y efectivos para aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento y de negocio que brinda el mercado, pero no se le ha considerado de manera regular como una alternativa para lograr un mayor nivel de emprendimiento de las empresas (Hitt *et al.*, 1997). Un claro ejemplo de ello es que, cuando se relaciona la orientación al mercado con la orientación emprendedora, es más factible que se mejore significativamente la tecnología, la producción, la marca de los productos o servicios generados por las empresas y las ventas, que también pueden ser consideradas como una orientación estratégica de la misma orientación al mercado (Gatignon & Xuereb, 1997; Pelham, 2000; Noble *et al.*, 2002; Zhou *et al.*, 2005).

Estas orientaciones específicas que forman parte de la orientación al mercado son totalmente distintas unas de otras; aun cuando todas ellas tienen una relación interna demasiado significativa con la orientación al mercado, en lo particular se dirigen a obtener resultados distintos en las organizaciones (Martin *et al.*, 2009). Esto significa que todas las empresas que han adoptado e implementado una orientación al mercado, generalmente, tienden a utilizar de manera eficiente y adecuada los diversos recursos que poseen, con la finalidad de lograr más y mejores ventajas competitivas que les permitan tener una

mayor presencia con sus clientes y consumidores, ya que ello les facilitará no sólo permanecer en el mercado en el que actualmente participan, sino además mejorar su posicionamiento en éste, lo cual podría traducirse tanto en un claro desplazamiento del mercado de aquellas empresas que representan su principal competencia, como en la obtención de un mayor nivel de rendimiento empresarial.

Adicionalmente, existe un amplio debate en la actual literatura de las ciencias empresariales y del campo del *marketing*, ya que diversos investigadores y académicos consideran que la orientación al mercado sólo puede ser analizada y discutida desde un enfoque de la cultura organizacional de las empresas, tal es el caso, por ejemplo, de Gatignon y Xuereb (1997), Noble *et al.* (2002) y Zhou *et al.* (2005) quienes consideraron que la orientación al mercado puede ser entendida como un conjunto de valores culturales y creencias que guían el comportamiento de las empresas para lograr un mayor nivel de rendimiento empresarial. Asimismo, Trice y Beyer (1984), Schein (1984, 1996), Homburg y Pflesser (2000) y Gebhardt *et al.* (2006) llegaron a la conclusión, en sus respectivos estudios, de que la orientación al mercado puede ser considerada solamente como un aspecto crítico y fundamental de la cultura existente en cualquier empresa, que determinará en un elevado porcentaje el comportamiento de todo el personal de la organización.

Sin embargo, existen otros investigadores, académicos y profesionales que están en contra de esta posición, ya que aseguran que la orientación al mercado no solamente puede ser vista o considerada como un aspecto de la cultura de las empresas, sino más bien como una estrategia empresarial, tal es el caso, por ejemplo, de Day (1994) y Slater y Narver (1999), quienes consideraron que la orientación al mercado tiene una estrecha relación con todos aquellos aspectos relacionados con el mercado, por lo cual el aspecto cultural de este constructo queda en un segundo término en la organización, ya que la orientación al mercado permite responder de una manera rápida y eficiente a las oportunidades de negocios existentes en el mercado, por lo que la orientación al mercado puede ser considerada como un recurso fundamental para obtener ventajas competitivas sostenibles, que permite la identificación y el desarrollo de una serie de valores diferenciales para los actuales clientes y consumidores.

Bajo este contexto, las empresas que han adoptado e implementado la orientación al mercado tienen una mayor capacidad de identificar aquellas

ventajas competitivas que requieren para incrementar su posición de mercado, las cuales deberán tener como sustento esencial la plena satisfacción de las necesidades de los clientes y consumidores, generando con ello un valor superior en sus productos y servicios que el otorgado por aquellas empresas consideradas como su principal competencia (D'Aveni, 1994; Han *et al.*, 1998; Day, 1999; Slater & Narver, 1999). En un estudio de reciente publicación de Kirca *et al.* (2005), realizaron un metaanálisis sobre la relación existente entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial, llegando a la conclusión de que existe una estrecha relación positiva y altamente significativa entre estos dos constructos, lo que implica que las organizaciones que han adoptado e implementado la orientación al mercado tienen mayores posibilidades de obtener un mayor nivel de rendimiento empresarial.

Asimismo, esta relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial ejerce diferentes efectos en las empresas, ya que Kirca *et al.* (2005) encontraron una variabilidad sustancial en los resultados, porque dependiendo del tipo, tamaño y del número de procesos que tenga la empresa serán los resultados esperados, y aunque todos ellos sean positivos no tendrán el mismo alcance. Por ejemplo, en el meta-análisis realizado por estos investigadores identificaron que las empresas manufactureras, en comparación con las empresas de servicios o las detallistas, tienen una relación mucho más fuerte entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial, lo que permite argumentar que la adopción e implementación de la orientación al mercado genera no solamente más y mejores ventajas competitivas sostenibles, sino también un mayor nivel de rendimiento empresarial en las empresas manufactureras que en las empresas de servicios y en las empresas detallistas.

Finalmente, en diversos estudios publicados en la literatura del campo del *marketing* se ha identificado que algunas variables, como por ejemplo la estrategia empresarial, la volatilidad económica, la relación con los proveedores y las actividades de innovación son consideradas por algunos investigadores y académicos como las variables mediadoras o moderadoras, que tienen un mayor nivel de efecto en la relación existente entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial (Han *et al.*, 1998; Matsuno & Mentzer, 2000; Grewal & Tansuhaj, 2001; Martin & Grbac, 2003). Por lo tanto, la implementación y la gestión de la orientación al mercado en las organizaciones no pueden ser vistas y analizadas solamente como una herramienta sustancial de la cultura

organizacional de las empresas, sino más bien como un proceso de cambio que se genera desde la gerencia hasta la parte inferior de la organización.

Resultados

Para analizar de una forma más adecuada y apropiada los resultados obtenidos de este trabajo empírico, se consideró pertinente aplicar un análisis de la varianza de un factor (ANOVA), para así poder presentar a los lectores de este libro la información más clara y sencilla posible de modo que estén en condiciones de interpretar la información sin problema alguno sobre todas las variables que están estrechamente relacionadas con las actividades de la orientación al mercado que tienen las empresas asentadas en el territorio del Noroeste de México, región que fue tomada como muestra. En las siguientes tablas se presentan los resultados obtenidos a través del estudio realizado a 1 412 empresas del Noroeste de México para el año de 2016, relacionando la orientación al mercado con las variables sector, tamaño de las empresas, antigüedad de las empresas, género, edad, antigüedad, y formación del gerente y/o propietario de la empresa.

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto a la orientación al mercado[a]

Variables	Medias
Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.	4.17
Nuestros objetivos de negocio son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente.	4.16
Estamos más centrados en el cliente que nuestros competidores.	4.12
El interés del cliente siempre debe ser lo primero, por delante de los propietarios.	4.02
Nos comunicamos al interior de la empresa sobre nuestras experiencias con los clientes con y sin éxito en todas las funciones de la empresa.	3.99
Medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y con frecuencia.	3.98

continuación de tabla

Variables	Medias
Sabemos bien que nuestros competidores tienen un menor nivel de ingresos que nosotros en los últimos tres años.	3.97
Nuestros productos/servicios son los mejores en el negocio.	3.95
Nuestro desarrollo de servicios se basa en una buena información sobre el mercado y el cliente.	3.93
En nuestra empresa, la alta dirección analiza periódicamente las fortalezas de los competidores y debilidades.	3.78
Nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a estrategias de los competidores.	3.74
Respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan.	3.65

a En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 muestra que la variable que tiene un mayor grado de importancia como un indicador de la orientación al mercado que realizan las empresas del Noroeste de México es *nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes*, con una media de 4.17. En segundo lugar se encuentra la variable *nuestros objetivos de negocios son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente*, con una media de 4.17. Por último, en tercer lugar se halla la variable *estamos más centrados en el cliente que nuestros competidores*, con una media de 4.02. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados encontrados, estas tres variables son los principales indicadores de las actividades de orientación al mercado que realizan las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto a la orientación al mercado según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
En nuestra empresa, la alta dirección analiza periódicamente las fortalezas de los competidores y debilidades.	3.82	3.83	3.66	*

continuación de tabla

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
Respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan.	3.71	3.67	3.58	**
Nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a estrategias de los competidores.	3.73	3.81	3.65	
Sabemos bien que nuestros competidores tienen un menor nivel de ingresos que nosotros en los últimos tres años.	3.99	3.97	3.94	
Nuestros productos/servicios son los mejores en el negocio.	3.97	3.97	3.90	
Nuestro desarrollo de servicios se basa en una buena información sobre el mercado y el cliente.	3.98	3.95	3.88	
Somos más centrada en el cliente que nuestros competidores.	4.21	4.07	4.12	
Nos comunicamos información sobre nuestras experiencias de los clientes con y sin éxito en todas las funciones de la empresa.	4.10	3.95	3.98	**
Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.	4.26	4.14	4.15	
Nuestros objetivos de negocio son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente.	4.26	4.11	4.16	
Medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y con frecuencia.	4.07	3.98	3.91	**
El interés del cliente siempre debe ser lo primero, por delante de los propietarios.	4.09	4.00	4.00	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Considerando el sector de la actividad económica de las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México, la Tabla 2 indica que la variable *nos comunicamos información sobre nuestras experiencias de los clientes con y sin éxito en todas las funciones de la empresa* tiene un nivel mayor de importancia para las empresas del sector industrial, con una media de 4.10, seguidas de las empresas del sector comercio, con una media de 3.98, y de las del sector servicios, con una media de 3.95. La segunda variable en orden de importancia es *medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y con frecuencia*, y también es más importante para las empresas del sector industrial, con una media de 4.07, seguidas por las empresas del sector servicios, con una media de 3.98, y de las del sector comercio, con una media de 3.91. Por último, la tercera variable más importante es *respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan*, también asumiendo un mayor grado de importancia para las empresas del sector industrial, con una media de 3.71, que para las del sector servicios, con una media de 3.67, y para las empresas del sector comercio, con una media de 3.58. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo a los resultados obtenidos, la comunicación de la información de los clientes es el indicador de mayor nivel de importancia de las actividades de orientación al mercado que realizan las empresas del Noroeste de México.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto a la orientación al mercado según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
En nuestra empresa, la alta dirección analiza periódicamente las fortalezas de los competidores y debilidades.	3.56	4.10	3.60	3.35	***
Respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan.	3.55	3.93	3.42	3.37	***
Nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a estrategias de los competidores.	3.57	3.96	3.62	3.70	***
Sabemos bien que nuestros competidores tienen un menor nivel de ingresos que nosotros en los últimos tres años.	3.88	4.07	3.90	4.02	***

continuación de tabla

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
Nuestros productos/servicios son los mejores en el negocio.	3.96	4.09	3.76	3.81	***
Nuestro desarrollo de servicios se basa en una buena información sobre el mercado y el cliente.	4.03	4.06	3.68	3.65	***
Estamos más centrados en el cliente que nuestros competidores.	4.19	4.21	3.92	4.00	***
Nos comunicamos información sobre nuestras experiencias de los clientes con y sin éxito en todas las funciones de la empresa.	3.94	4.07	3.95	3.75	***
Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.	4.16	4.30	4.02	4.09	***
Nuestros objetivos de negocio son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente.	4.18	4.21	4.07	4.19	**
Medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y con frecuencia.	3.95	4.19	3.77	3.42	***
El interés del cliente siempre debe ser lo primero, por delante de los propietarios.	4.02	4.17	3.81	3.88	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Respecto a la Tabla 3, la cual nos muestra la orientación al mercado según el tamaño de la empresa, esta nos indica que la variable *estamos más centrados en el cliente que nuestros competidores* tiene un nivel mayor de importancia según el tamaño de empresa pequeña, con una media de 4.21, seguida por la empresa micro, con una media de 4.19, y por la empresa grande, con una media de 4.0, mientras que la media para las empresas medianas es

de 3.92. Para la segunda variable, *nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes,* la empresa pequeña tiene una media de 4.30, seguida de la empresa micro, con una media de 4.16, para la grande la media es de 4.09, mientras que se registra una media de 4.02 para la empresa mediana. Nuestra tercera variable más importante es *medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y con frecuencia,* donde la empresa pequeña tiene una media de 4.19, seguida por la empresa micro, con una media de 3.95, mientras que la empresa mediana posee una media de 3.77 y la grande, una media de 3.42. Por lo tanto, se puede inferir, de acuerdo con los resultados obtenidos, que las empresas son más centradas cuando se trata de sus clientes, siendo el indicador de mayor nivel para la orientación en el Noroeste de México.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto a la orientación al mercado según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
En nuestra empresa, la alta dirección analiza periódicamente las fortalezas de los competidores y debilidades.	4.02	3.38	***
Respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan.	3.85	3.32	***
Nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a estrategias de los competidores.	3.90	3.48	***
Sabemos bien que nuestros competidores tienen un menor nivel de ingresos que nosotros en los últimos tres años.	4.05	3.82	***
Nuestros productos/servicios son los mejores en el negocio.	4.11	3.67	***
Nuestro desarrollo de servicios se basa en una buena información sobre el mercado y el cliente.	4.10	3.66	***
Somos más centrada en el cliente que nuestros competidores.	4.23	3.92	***
Nos comunicamos información sobre nuestras experiencias de los clientes con y sin éxito en todas las funciones de la empresa.	4.12	3.76	***

continuación de tabla

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.	4.33	3.90	***
Nuestros objetivos de negocio son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente.	4.23	4.03	***
Medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y con frecuencia.	4.15	3.68	***
El interés del cliente siempre debe ser lo primero, por delante de los propietarios.	4.16	3.78	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Considerando la antigüedad de las empresas ubicadas al Noroeste de México, se observa que en la Tabla 4, la variable *nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes* tiene una media de 4.33 en las empresas jóvenes (≤10 años), mientras que la media en empresas maduras (>10 años) es de 3.90; se consideran dos tipos de variables en segundo lugar de importancia, entre ellas se encuentra *nuestros objetivos de negocio son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente,* que tiene un nivel de importancia para las empresas jóvenes (≤10 años) con una media de 4.23, y para las empresas maduras (>10 años), la media es de 4.03. La variable *estamos más centrados en el cliente que nuestros competidores* nos muestra una media de 4.23 y 3.92 para empresas jóvenes (≤10 años) y mayores (>10 años), respectivamente. Por último, la tercera variable más importante es *el interés del cliente siempre debe ser lo primero, por delante de los propietarios,* la cual asume un mayor grado de importancia para las empresas jóvenes (≤10 años) con una media de 4.16, que para las empresas mayores (>10 años) la media es de 3.78. De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que las empresas jóvenes del Noroeste de México tienen como base las necesidades de los clientes, siendo uno de los indicadores de mayor importancia.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto a la orientación al mercado según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
En nuestra empresa, la alta dirección analiza periódicamente las fortalezas de los competidores y debilidades.	3.67	4.10	***
Respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan.	3.55	3.94	***
Nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a estrategias de los competidores.	3.65	3.99	***
Sabemos bien que nuestros competidores tienen un menor nivel de ingresos que nosotros en los últimos tres años.	3.94	4.03	
Nuestros productos/servicios son los mejores en el negocio.	3.89	4.12	**
Nuestro desarrollo de servicios se basa en una buena información sobre el mercado y el cliente.	3.86	4.13	**
Estamos más centrados en el cliente que nuestros competidores.	4.07	4.24	
Nos comunicamos información sobre nuestras experiencias de los clientes con y sin éxito en todas las funciones de la empresa.	3.93	4.17	***
Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.	4.13	4.28	**
Nuestros objetivos de negocio son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente.	4.11	4.29	***
Medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y con frecuencia.	3.92	4.15	***
El interés del cliente siempre debe ser lo primero, por delante de los propietarios.	3.93	4.27	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 5, la cual nos muestra la situación de la empresa según el género, la variable con mayor importancia es *nuestros objetivos de negocio son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente,* con una media de 4.29 en mujeres, mientras que la media para los hombres es de 4.11, la segunda variable con mayor importancia es *el interés del cliente siempre debe ser lo primero, por delante de los propietarios,* con una media de mujeres del 4.27, y de 3.93 para los hombres, y por último la tercera variable de mayor importancia, según el género, para las empresas del Noroeste de México es *nos comunicamos información sobre nuestras experiencias de los clientes con y sin éxito en todas las funciones de la empresa,* donde nuevamente la mayoría de la media es para el género femenino, con 4.17, mientras para el género masculino es de 3.93. Se puede inferir con los resultados obtenidos que las mujeres tienden a decidir mejor la orientación del mercado, y los objetivos de negocio son impulsados por la satisfacción del cliente en las empresas del Noroeste de México.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto a la orientación al mercado según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
En nuestra empresa, la alta dirección analiza periódicamente las fortalezas de los competidores y debilidades.	3.61	4.21	3.61	3.83	2.66	***
Respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan.	3.46	4.06	3.53	3.70	2.55	***
Nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a estrategias de los competidores.	3.59	3.99	3.56	3.89	3.12	***
Sabemos bien que nuestros competidores tienen un menor nivel de ingresos que nosotros en los últimos tres años.	3.91	4.14	3.92	4.01	3.38	***
Nuestros productos/servicios son los mejores en el negocio.	3.94	4.21	3.92	3.94	3.04	***
Nuestro desarrollo de servicios se basa en una buena información sobre el mercado y el cliente.	4.00	4.25	3.86	3.90	2.93	***

continuación de tabla

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
Estamos más centrados en el cliente que nuestros competidores.	4.18	4.35	4.05	4.08	3.42	***
Nos comunicamos información sobre nuestras experiencias de los clientes con y sin éxito en todas las funciones de la empresa.	3.98	4.26	3.87	3.98	3.31	***
Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.	4.12	4.45	4.10	4.08	3.56	***
Nuestros objetivos de negocio son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente.	4.25	4.35	4.09	4.05	3.76	***
Medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y con frecuencia.	3.92	4.35	3.83	3.95	3.09	***
El interés del cliente siempre debe ser lo primero, por delante de los propietarios.	4.11	4.28	3.92	3.96	3.30	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Al considerar la situación de la empresa según la edad del gerente, se observa que en la Tabla 6 la variable de mayor importancia, *nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes,* corresponde a una edad de 31-40 años, con una media de 4.45, seguida de 20-30 años de edad, con una media de 4.12, de 41-50 años de edad la media es de 4.10, mientras que la media para la edad de 51-60 es de 4.08, y para >60 es de 3.56. Se observa que para la segunda variable de mayor importancia, *nuestros objetivos de negocio son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente,* la edad de 31-40 años tiene una media de 4.35, seguida de 20-30 años, con una media de 4.25, mientras que la edad de 41-50 registra una media de 4.09, la edad de 51-60 aparece con una media de 4.05, y la media de 3.76 es para >60 años de edad.

Para la siguiente variable, *somos más centrada en el cliente que nuestros competidores,* en la edad de 31-40 años la media es de 4.35, mientras que la media para 20-30 años es de 4.18, seguida por 51-60 años de edad, con una media de 4.08, en tanto que la edad de 41-50 posee una media de 4.05 y finalmente la media menor, de 3.42, es para >60 años de edad. Por último tenemos la variable *medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y con frecuencia,* para la cual la edad de 31-40 años tiene una media de 4.35, seguida de 51-60 años, con una media de 3.95, la edad de 20-30, con una media de 3.92, para la edad de 41-50 la media es de 3.83, y por último, con una media de 3.09, la edad de >60 años.

La tercera variable de mayor importancia entre las empresas al Noroeste de México es *el interés del cliente siempre debe ser lo primero, por delante de los propietarios*, que entre los gerentes de 31-40 años de edad tiene una media de 4.28, mientras que para los de de 20-30 años la media es de 4.11, seguida de los gerentes de a 51-60 años, con una media de 3.96, mientras que para los de 41-50 años su media es de 3.92 y se finaliza con >60 años de edad, para quienes la media es de 3.30. Por lo tanto, es posible inferir que la edad de los gerentes en la que principalmente dirigen sus estrategias empresariales para la situación de la empresa con respecto a la orientación es de 31-40 años.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto a la orientación al mercado según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
En nuestra empresa, la alta dirección analiza periódicamente las fortalezas de los competidores y debilidades.	3.96	4.06	3.68	2.63	***
Respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan.	3.96	3.87	3.46	2.57	***
Nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a estrategias de los competidores.	3.92	3.93	3.68	3.78	***
Sabemos bien que nuestros competidores tienen un menor nivel de ingresos que nosotros en los últimos tres años.	4.02	4.07	3.88	3.71	***

continuación de tabla

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Nuestros productos/servicios son los mejores en el negocio.	4.06	4.10	3.82	3.52	***
Nuestro desarrollo de servicios se basa en una buena información sobre el mercado y el cliente.	4.11	4.09	3.75	3.43	***
Estamos más centrados en el cliente que nuestros competidores.	4.29	4.23	3.98	3.60	***
Nos comunicamos información sobre nuestras experiencias de los clientes con y sin éxito en todas las funciones de la empresa.	4.07	4.14	3.88	3.59	***
Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.	4.32	4.24	4.07	3.77	***
Nuestros objetivos de negocio son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente.	4.28	4.18	4.11	3.82	***
Medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y con frecuencia.	4.22	4.26	3.83	2.75	***
El interés del cliente siempre debe ser lo primero, por delante de los propietarios.	4.24	4.27	3.88	2.91	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 7, la antigüedad del gerente nos muestra la variable de mayor importancia, que es *nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes,* para la cual la media más alta corresponde al grupo de 1 a 5 años, con 4.32, mientras que para el de 6 a 10 años la media es de 4.24, de 11 a 20 años, la media es de 4.07, y por último se observa la media de 3.60 para los gerentes que tienen más de 20 años en la empresa. La segunda variable de mayor interés entre las empresas es *estamos*

más centrados en el cliente que nuestros competidores, donde las empresas que tienen una antigüedad de 1 a 5 años tienen una media de 4.29, seguida de 6 a 10 años con una media de 4.23, mientras que para la antigüedad de 11 a 20 años su media es de 3.98, finalmente para la antigüedad de más de 20 años, la media es de 3.60.

La tercera variable de mayor importancia entre las empresas del Noroeste de México de acuerdo con la antigüedad del gerente es *nuestros objetivos de negocio son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente,* donde para los de 1 a 5 años la media es de 4.28, los de 6 a 10 años tienen una media de 4.18, mientras que de los de 11 a 20 años la media es de 4.11, por último se registra una media de 3.82 para la antigüedad de más de 20 años. Se puede inferir que los gerentes con una antigüedad de 1 a 5 años tienden a tomar la orientación de las empresas al Noroeste de México con estrategias competitivas enfocadas a la compresión de las necesidades de los clientes.

Tabla 77. Situación media de la empresa con respecto a la orientación al mercado según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
En nuestra empresa, la alta dirección analiza periódicamente las fortalezas de los competidores y debilidades.	4.50	2.76	3.23	3.89	4.30	4.64	3.86	***
Respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan.	3.00	2.62	3.25	3.91	4.11	4.31	4.29	***
Nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a estrategias de los competidores.	2.50	3.24	3.38	3.86	3.97	4.43	4.00	***
Sabemos bien que nuestros competidores tienen un menor nivel de ingresos que nosotros en los últimos tres años.	3.50	3.69	3.65	4.10	4.17	4.31	3.71	***

continuación de tabla

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
Nuestros productos/servicios son los mejores en el negocio.	3.50	3.18	3.53	4.13	4.34	4.55	4.43	***
Nuestro desarrollo de servicios se basa en una buena información sobre el mercado y el cliente.	4.50	3.24	3.33	4.19	4.39	4.58	4.57	***
Estamos más centrados en el cliente que nuestros competidores.	5.00	3.54	3.74	4.23	4.42	4.68	4.14	***
Nos comunicamos información sobre nuestras experiencias de los clientes con y sin éxito en todas las funciones de la empresa.	4.50	3.42	3.56	4.02	4.36	4.50	4.43	***
Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.	4.00	3.62	3.80	4.33	4.46	4.71	4.43	***
Nuestros objetivos de negocio son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente.	4.50	3.75	3.82	4.30	4.45	4.38	4.57	***
Medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y con frecuencia.	3.00	3.04	3.63	4.27	4.36	4.64	4.14	***
El interés del cliente siempre debe ser lo primero, por delante de los propietarios.	5.00	3.34	3.66	4.30	4.36	4.40	4.71	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 8 se muestra la situación de las empresas respecto a la orientación del mercado según el nivel de formación del gerente. Respecto de la variable de mayor importancia, *estamos más centrados en el cliente que nuestros competidores,* para los gerentes sin estudios la media es de 5.00, mientras que los gerentes que cuentan con una maestría tienen una media de 4.68, siguiendo los gerentes con licenciatura, con una media de 4.42, la media para los gerentes que cuentan con un bachillerato es de 4.23, para los gerentes con doctorado su media es de 4.14, siguiendo los gerentes con carrera técnica, con una media de 3.74, y finalmente se observa una media de 3.54 para los gerentes con educación básica. La siguiente variable de mayor importancia es *el interés del cliente siempre debe ser lo primero, por delante de los propietarios*. Los gerentes sin estudios tienen una media de 5.00, seguidos por los gerentes con un doctorado, con una media de 4.71, los gerentes con maestría tienen una media de 4.40, seguidos por los gerentes con licenciatura, con una media de 4.36, el nivel de bachillerato entre los gerentes tiene una media para esta variable del 4.30, seguido por los de carrera técnica, con una media de 3.66, y finalmente con la formación de educación básica la media es de 3.34.

La segunda variable de importancia entre las empresas es *nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes*, donde el nivel de estudios de maestría posee una media de 4.71, el nivel de licenciatura tiene una media de 4.46, seguido por el doctorado, con una media de 4.43, mientras que la media para el nivel de bachillerato es de 4.33, para los gerentes que no tienen ningún tipo de estudios la media es de 4.00, en tanto que para los gerentes con carrera técnica su media es de 3.80 y, por último, para los gerentes con educación básica la media es de 3.62. Por último, las variables de mayor importancia para las empresas son *medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y con frecuencia,* donde los gerentes con un nivel de estudios de maestría tienen una media de 4.64, seguidos por los gerentes con licenciatura, con una media de 4.36, mientras que para los gerentes con un nivel de estudios de bachillerato su media es de 4.27, en doctorado la media es de 4.14, para los gerentes con carrera técnica o comercial la media es de 3.63, con educación básica la media es de 3.04, y para gerentes sin estudios la media es de 3.00.

Continuando con la variable de *en nuestra empresa, la alta dirección analiza periódicamente las fortalezas de los competidores y debilidades*, se observa que la media para el nivel de maestría es de 4.64, mientras que para los ge-

rentes que no tienen estudios es de 4.50, para el nivel de licenciatura es de 4.30, para gerentes con bachillerato su media es de 3.89, en tanto que para los gerentes con doctorado la media es de 3.86, para aquellos con carrera técnica o comercial la media es de 3.23, y por último la media de 2.76 es para gerentes con un nivel de educación básica. Por lo tanto, se puede inferir que las empresas del Noroeste de México se centran principalmente en la satisfacción del cliente, en especial los gerentes sin ningún tipo de estudios, quienes consideran que el cliente es el principal factor para que la empresa esté mejor orientada al mercado.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto a la orientación al mercado según la entidad federativa[a]

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
En nuestra empresa, la alta dirección analiza periódicamente las fortalezas de los competidores y debilidades.	4.76	3.90	4.02	2.50	***
Respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan.	4.45	3.93	3.88	2.48	***
Nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a estrategias de los competidores.	4.44	3.69	3.79	3.02	***
Sabemos bien que nuestros competidores tienen un menor nivel de ingresos que nosotros en los últimos tres años.	4.45	3.93	4.04	3.42	***
Nuestros productos/servicios son los mejores en el negocio.	4.58	4.18	4.18	2.97	***
Nuestro desarrollo de servicios se basa en una buena información sobre el mercado y el cliente.	4.55	4.34	4.25	2.78	***
Estamos más centrados en el cliente que nuestros competidores.	4.62	4.36	4.30	3.30	***

continuación de tabla

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
Nos comunicamos información sobre nuestras experiencias de los clientes con y sin éxito en todas las funciones de la empresa.	4.58	4.16	4.16	3.14	***
Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.	4.66	4.45	4.34	3.35	***
Nuestros objetivos de negocio son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente.	4.46	4.45	4.35	3.50	***
Medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y con frecuencia.	4.64	4.23	4.23	2.92	***
El interés del cliente siempre debe ser lo primero, por delante de los propietarios.	4.47	4.34	4.28	3.13	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la situación de las empresas según la entidad federativa donde se ubican, se observa en la Tabla 9 que la variable *en nuestra empresa, la alta dirección analiza periódicamente las fortalezas de los competidores y debilidades,* donde el estado de Sonora tiene una media de 4.76, mientras que para Baja California su media es de 4.02, de Sinaloa, la media es de 3.90, y por último el estado de Aguascalientes tiene una media de 2.50. La segunda variable de mayor importancia es *nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes,* en la que Sonora tiene una media de 4.66, Sinaloa una de 4.45, Baja California registra una media de 4.34, y Aguascalientes, de 3.35. Por último, la tercera variable de mayor importancia entre las empresas del Noroeste de México es *medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y con frecuencia,* donde la media de 4.64 correspon-

de a Sonora, mientras que para Sinaloa y Baja California su media es de 4.23 y para el estado de Aguascalientes la media corresponde al 2.92. Por lo tanto, se puede inferir que las empresas del estado de Sonora analizan constantemente a sus competidores, y que las fortalezas y debilidades de los competidores pueden funcionar para la mejora continua de la empresa.

Conclusiones

Las empresas del Noroeste de México han evolucionado en cuanto a una mayor adopción e implementación de la orientación al mercado, ya que diversas empresas se han enfocado poco a poco a orientarse más a las necesidades que tiene su mercado, de modo que buscan que los clientes tengan una mayor fidelidad a sus productos, lo cual quiere decir, que los clientes sean más exclusivos y que piensen dos veces antes de cambiar de marca o proveedor. Además, son las empresas del sector industrial primordialmente las que tienen una mayor propensión a comunicar las experiencias de sus clientes, ya sean buenas o malas, pero con el fin de poder aprender y mejorar sus productos, midiendo con frecuencia y de manera sistematizada la satisfacción del cliente para poder responder de manera eficaz a las amenazas competitivas que representan aquellas empresas consideradas como su principal competencia.

Asimismo, los resultados obtenidos permiten concluir que los gerentes de 31-40 años o con una antigüedad de entre 1 a 5 años en la empresa ven como una ventaja competitiva no solamente comprender las necesidades de los clientes, sino además buscar satisfacerlas de la mejor manera posible, mientras que los gerentes que no tienen ningún tipo de estudio se centran mayormente en sus clientes actuales y no tienen previsto en el corto plazo implementar actividades que les permitan conocer los gustos y necesidades de sus clientes y consumidores. Asimismo, estos resultados permiten establecer que las empresas que son gestionadas por mujeres poseen como objetivos esenciales la satisfacción plena de las necesidades de sus clientes y consumidores actuales, por lo cual la prioridad de la organización se centra en los clientes, más que en los propietarios de la empresa, lo que les permite la obtención de más y mejores ventajas competitivas sostenibles y un mayor nivel de rendimiento empresarial.

Con respecto al sector de la actividad económica, los resultados obtenidos permiten concluir que las empresas que pertenecen al sector de la manu-

factura son las que tienen más información de sus clientes y consumidores, la cual generalmente se comparte al interior de la organización entre todos los departamento o áreas funcionales, para tratar de satisfacer plenamente las necesidades de sus actuales clientes y consumidores. Asimismo, comúnmente este tipo de empresas también tiene como una de sus actividades principales la medición de la satisfacción de sus actuales clientes y consumidores de manera sistemática, y esto permite obtener información sumamente valiosa sobre los efectos que tienen las diferentes actividades que han adoptado e implementado para la satisfacción plena de las necesidades que demandan sus clientes, es decir, para verificar, por ejemplo, si los cambios o mejoras realizados a los productos que genera la empresa están acordes a los gustos y necesidades que demandan los clientes.

Además, también es posible concluir que son precisamente las pequeñas empresas las que tienen un mayor nivel de orientación al mercado, ya que este tipo de empresas son las que están más centradas en sus clientes y consumidores que aquellas que representan su principal competencia, es decir, han desarrollado más actividades de orientación al mercado que les han facilitado la obtención de información sobre los gustos y necesidades de sus clientes y consumidores actuales. También, las pequeñas empresas son las que han desarrollado estrategias empresariales que les permitieron obtener más y mejores ventajas competitivas sostenibles, las cuales se basan prácticamente en la comprensión de los gustos y necesidades de sus actuales clientes y consumidores, las cuales tienen como resultado no solamente la sobrevivencia de las pequeñas empresas en el mercado en el que participan, sino además una mejor posición competitiva de la organización en el mercado y un mayor nivel de rendimiento empresarial.

Finalmente, las empresas jóvenes (aquellas empresas que tienen 10 años o menos de participar en el mercado) son las que poseen un mayor nivel de orientación al mercado, comparadas con las maduras (aquellas empresas que tienen más de 10 años en el mercado), ya que son precisamente las empresas jóvenes las que se han orientado en mayor medida a ajustar o cambiar sus estrategias empresariales, no solamente para obtener más ventajas competitivas sostenibles sino también para recabar información que les permita una mayor comprensión de las necesidades actuales y futuras de sus clientes y consumidores. Asimismo, tienen como principal objetivo la satisfacción plena de sus clientes y consumidores actuales, lo cual les ha permitido adelantarse a la pro-

ducción de aquellos productos o servicios que tienen una mayor demanda en el mercado, haciendo los ajustes o cambios requeridos por sus clientes y consumidores y agregando un mayor valor en dichos productos o servicios que aquellos productos o servicios generados por las empresas que representan su principal competencia.

Referencias

Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation on product innovation. *Organization Science*, 12(1), 54-74.

Baker, W.E., & Sinkula, J.M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 411-427.

Barret, H., & Weinstein, A. (1998). The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 57-71.

Barringer, B., & Bluedorn, A. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(1), 421-444.

Becherer, R.C., & Maurer, J.G. (1997). The moderating effect of environmental variables on entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 47-58.

Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Christensen, C.M., & Bower, J.L. (1996). Customer power, strategic investment and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(1), 197-218.

D'Aveni, R.A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York, NY: Free Press.

Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

Day, G.S. (1999). *The Market Driven Organization*. New York, NY: Free Press.

Day, S.G., & Montgomery, D.B. (1999). Charting new directions for marketing. *Journal of Marketing*, 63(2), 3-13.

Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(2), 677-695.

Foxall, G.R. (1984*). Corporate Innovation: Marketing and Strategy*. Beckenham: Croom Helm.

Gebhardt, G., Carpenter, G., & Sherry, J. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37-55.

George, G., & Zahra, S.A. (2002). Being entrepreneurial and being market-driven: Exploring the interaction effect of entrepreneurial and market orientation and firm performance. In N. Bygrave et al. (Eds.), *Frontiers in Entrepreneurship Research*. Boston: Boston College Press.

Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.

Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122-128.

Han, J.K., Kim, N., & Srivastava, R.J. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation the missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 32-44.

Hills, G.E. (1987). Marketing and entrepreneurship research issues: Scholarly justification? Paper presented at the UIC Symposium on Marketing and Entrepreneurship. Chicago.

Hills, G.E., LaForge, R.W. (1992). Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 33-60.

Hitt, M.A., & Reed, T.S. (2000). Entrepreneurship in the new competitive landscape. In G.D. Meyer and K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.

Hult, G.T.M., & Ketchen, D.J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(1), 899-906.

Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.

Karmel, S.M., & Bryon, J. (2002). *A Comparison of Small and Medium Enterprises in Europe and USA*. London: Routledge.

Kinnear, T. (1999). A perspective on how firms related to their markets. *Journal of Marketing*, 63(2), 112-114.

Kirca, A.H., Jayachandran, S., & Bearden, W.O. (2005). Market orientation: A meta-analysis review and assessment of the antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.

Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research proposition and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(4), 1-18.

Kuratko, D.F. (2003). Entrepreneurship education: Emerging trends and challenges for the 21st century. Coleman Foundation White Paper Series for the USASBE.

Martin, J.H., & Grbac, B. (2003). Using supply chain management to leverage a firm's market orientation. *Industrial Marketing Management*, 32(1), 25-58.

Martin, J.M., Martin, B.A., & Minnillo, P.R. (2009). Implementing a market orientation in small manufacturing firms: From cognitive model to action. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 92-115.

Matsuno, K., & Mentzer, J.T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation – performance relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16.

Matsuno, K., Mentzer, J.T., & Oszomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.

Menon, A., & Varadarajan, P.R. (1992). A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of Marketing*, 56(2), 53-71.

Miles, M.P., & Arnold, D.R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(4), 49-65.

Morris, M.H., & Paul, G.W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 247-259.

Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Noble, C., Sinha, R., & Kumar, A. (2002). Market orientation an alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.

Pelham, A.M. (2000). Marketing orientation and other potential influences on performances in small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48-67.

Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 26(Winter), 3-16.

Schein, E.H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 4(2), 229-240.

Sciascia, S., Naldi, L., & Hunter, E. (2006). Market orientation as determinant of entrepreneurship: An empirical investigation on SMES. *Entrepreneurship Management*, 2(1), 21-38.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York, NY: Doubleday

Slater, S.F., & Narver, J.C. (1999). Market-orientation is more than being customer led. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1165-1168.

Slater, S.F., & Narver, J.C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48(2), 69-73.

Trice, H.M., & Beyer, J.M. (1984). Studying organizational culture through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.

Verhees, F., & Meulenberg, M. (2004). Market orientation, innovativeness and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 134-154.

Vitale, R., Giglierano, J., & Miles, M. (2003). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance in established and startup firms. Paper Presented al the UIC Symposium on Marketing and Entrepreneurship. Chicago.

Zhou, K., Yim, C., & Tse, D. (2005). The effects of strategic orientations on technology and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.

Acciones de liderazgo transformacional en las empresas

Jesús Antonio Rascón Ruiz[1]
Francisco Javier Acuña Mayoral[2]
Ricardo Mexía Ballesteros[3]

Introducción

Los mercados globales se caracterizan por tener un gran dinamismo; los factores del medio ambiente que rodean a todas las organizaciones están cambiando de manera constante. La conciencia de los consumidores, el comportamiento de la sociedad en su conjunto, la presión de los agentes reguladores, la competencia, entre otros elementos que conforman el entorno de negocios, crean nuevos desafíos y obligan a las empresas a responder con prontitud y eficacia. Los estilos de liderazgo que se ejercen en

1 Instituto Tecnológico de Sonora, Unidad Guaymas. Programa Educativo de Licenciado en Administración. E-mail: jesus.rascon@itson.edu.mx.
2 Instituto Tecnológico de Sonora, Unidad Guaymas. Programa Educativo de Licenciado en Administración. E-mail: francisco.acuna@itson.edu.mx.
3 Instituto Tecnológico de Sonora, Unidad Guaymas. Programa Educativo de Licenciado en Administración. E-mail: ricardo.mexia@itson.edu.mx.

las corporaciones son de los elementos más esenciales para garantizar resultados y supervivencia. Usualmente los cambios en el entorno ocurren de manera inesperada (permeando a la sociedad en general, la economía, la industria, las funciones de negocios, entre otras) y en muchas ocasiones las organizaciones no están preparadas para asumir sus efectos. La gestión del cambio, entonces, implica que el líder promueva procesos que aseguren la flexibilidad de la organización para perdurar en tales condiciones (Hruska, Rasic & Bakovic, 2010)

Ante este escenario, las organizaciones deben tener la capacidad de entender rápidamente las nuevas dinámicas y tomar las decisiones necesarias con la mayor celeridad posible para no perder las oportunidades que se presenten o para amortiguar al máximo las amenazas que pudieran impactar sus resultados (David, 2013). Este contexto obliga a las empresas a contar con personas con perfiles de liderazgo que fomenten el involucramiento del capital humano a su cargo y logren potenciar al máximo las capacidades de cada uno.

El liderazgo representa en las organizaciones un elemento sustancial para conducir los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines para los cuales aquellas fueron creadas (Bracho y García, 2013). Contar con una dirección alineada a los requerimientos de las empresas que, a su vez, se ajustan a un ambiente muy cambiante es esencial para lograr los objetivos estratégicos planteados en el corto plazo y asegurar su permanencia competitiva en el largo plazo (Lerma, 2007). En vista de lo anterior, el liderazgo por sí mismo y como proceso es un elemento importante, pero además debe tener un enfoque en cuanto a su aplicación, ya que debe medirse su efectividad con relación al cumplimiento de metas.

Los liderazgos eficaces se caracterizan porque saben implementar acciones estratégicas de acuerdo con lo que les demandan las circunstancias que se presentan en su entorno; es decir, no hay un patrón de acción específico y constante, sino que es una adaptación constante a las condiciones que guardan los elementos de su medio ambiente de negocios. En este sentido, el enfoque de estos líderes, una vez identificadas las variables en las que existe la organización, es motivar a las personas a que realicen su mayor esfuerzo para que contribuyan al logro de la misión y los objetivos de la empresa, que deben ser totalmente alineados y congruentes con sus expectativas personales. Rodríguez, Juárez y Rivera (2015) exponen que "el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los intereses de la organización". Leithwood, Mascall y Strauss (2009) afirman que el liderazgo transformacio-

nal, está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización.

Podría decirse que el mayor reto está en que los líderes logren asumir el cambio de una manera distinta, lo que implica abandonar la pretensión del control total para alcanzar metas rígidamente planificadas, lo que en el mundo actual resulta cada vez menos probable. Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional puede resultar más apropiado; potenciar el cambio a través de interacciones fundamentadas en la confianza, ejercer un liderazgo en que se fomente la emergencia de nuevos estados y se considere la auto-organización como una posibilidad del sistema para sobrevivir (Contreras y Barbosa, 2013).

Revisión de la literatura

Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas para que consiga las metas que se ha propuesto como fin de su conformación. Esta influencia puede ser basada en la formalidad que le confiere la estructura jerárquica institucional a un cargo gerencial. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo solo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes (Robbins, 2004).

Northouse (2007), en cambio, define *liderazgo* como "un proceso que va desde una influencia individual hasta la de un grupo de individuos para alcanzar una meta común". Los líderes deben de tener habilidades, capacidades y una visión estratégica correctas para lograr éxito en sus funciones. Éstos son importantes para el bienestar y la eficacia de los esfuerzos realizados por los grupos de individuos, que solos no podrían cumplir los propósitos que pretenden. Los administradores deben ser capaces de hacer que la gente confíe en su potencial, es cuando son verdaderamente líderes y agentes de cambio, ya que involucran a su personal con las metas organizacionales, cuidando que en lo particular cumplan sus expectativas personales.

El liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral es un tema de interés por los beneficios que provee a las organizaciones. Se ha demostrado que el liderazgo puede llegar a ser una ventaja competitiva para las

organizaciones (Gómez, 2006). El liderazgo transformacional se soporta con los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009). Respecto a la definición de liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006) plantean que el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes aceptan y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

El modelo completo de Bass y Avolio (1994) integra trece subescalas que corresponden a conductas que pueden presentar los líderes, de las cuales seis corresponden al liderazgo transformacional siendo: la influencia idealizada (atributos): los líderes demuestran conductas éticas y morales, promueven que los seguidores se identifiquen con ellos (Bracho, García & Jiménez, 2012). La influencia idealizada (conducta): los líderes muestran conductas que sirven como modelo para sus colegas (Munaf, 2011). La inspiración motivacional: los líderes fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro. La estimulación intelectual: los líderes promueven esfuerzos para plantear ideas innovadoras y creativas. La consideración individual: los líderes prestan atención a las necesidades individuales de desarrollo de cada seguidor (Bracho, García & Jiménez, 2012), y la tolerancia psicológica (Martínez, Prado & Rivera, 2014).

Se pueden distinguir cuatro enfoques teóricos importantes en las teorías de liderazgo: la teoría del gran hombre y de los rasgos, las teorías conductuales, las situacionales y de contingencias; y, por último, las teorías transformacionales (Mendoza, 2012). El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y compromiso con la misión organizacional, y el ir más allá de su propio interés por conseguir el bienestar del grupo, de cierta forma este estilo de liderazgo focaliza a los colaboradores a satisfacer sus expectativas personales de orden superior, de pertenencia, reconocimiento y autorrealización a la par que hacen suyos los objetivos corporativos (Chiavenato, 2006).

Resultados

Los resultados que se describen en el presente estudio reflejan que el estilo de liderazgo transformacional es el que más prevalece en organizaciones del Noroeste del país, sobre todo en Sonora; al destacar los valores medios obtenidos en las pequeñas empresas y más específicamente en el sector industrial, llama la atención también que las empresas catalogadas como jóvenes (rango de antigüedad menor a 10 años) son las que más acciones relacionadas con estilos de liderazgo transformacional practican. En lo que respecta al género, el valor promedio más alto lo obtuvieron las mujeres. En cuanto al rango de edad, destacan los valores obtenidos por los gerentes de entre 31 y 40 años. Si se considera la antigüedad en la empresa, los que afirman tener entre 6 y 10 años obtuvieron promedios más altos. A continuación se muestra el detalle de los resultados totales obtenidos.

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto a las acciones de liderazgo transformacional[a]

Variables	Medias
El gerente se entera de los problemas de los empleados.	4.21
El gerente impulsa y anima a expresar las ideas y opiniones de los empleados.	4.21
El gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa.	4.15
La organización tiene líderes que son capaces de guiar a sus colegas en el trabajo.	4.09
La empresa tiene una visión común clara de sus objetivos finales.	4.03
Transmite la misión de la organización, razón de ser, y propósito a todos los empleados.	4.03
La empresa tiene éxito en motivar al resto de la compañía.	4.00
Aumenta el nivel de entusiasmo de los empleados.	3.98
La empresa está siempre en la búsqueda de nuevas oportunidades para todos los miembros.	3.83

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 indica que la variable *el gerente se entera de los problemas de los empleados,* con una media de 4.21, es el indicador de mayor grado de importancia de las acciones de liderazgo transformacional. En segundo lugar se encuentra la variable *el gerente impulsa y anima a expresar las ideas y opiniones de los empleados,* con una media de 4.21, y en tercer lugar está la variable *el gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa,* con una media de 4.15. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estas tres variables son los tres principales indicadores de las acciones de liderazgo transformacional que realizan las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto a las acciones de liderazgo transformacional según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
La empresa está siempre en la búsqueda de nuevas oportunidades para todos los miembros.	3.95	3.81	3.78	
La empresa tiene una visión común clara de sus objetivos finales.	4.08	4.04	3.99	
La empresa tiene éxito en motivar al resto de la compañía.	4.07	4.02	3.93	
La organización tiene líderes que son capaces de guiar a sus colegas en el trabajo.	4.14	4.11	4.03	
Transmite la misión de la organización, razón de ser, y propósito a todos los empleados.	4.11	4.04	3.95	
Aumenta el nivel de entusiasmo de los empleados.	4.04	4.02	3.89	
El gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa.	4.29	4.13	4.09	
El gerente se entera de los problemas de los empleados.	4.23	4.25	4.14	*

continuación de tabla

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
El gerente impulsa y anima a expresar las ideas y opiniones de los empleados.	4.28	4.22	4.13	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Al tomar en cuenta el sector de la actividad económica de las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México, la Tabla 2 indica que la variable *el gerente impulsa y anima a expresar las ideas y opiniones de los empleados* es el indicador de mayor nivel de importancia de las acciones de liderazgo transformacional, y son más importantes para las empresas del sector industrial, con una media de 4.28, seguidas de las empresas del sector servicios, con una media de 4.22, y de las del sector comercio, con una media de 4.13. La segunda variable más importante es *el gerente se entera de los problemas de los empleados,* la cual tiene un mayor nivel de importancia para las empresas del sector servicios, con una media de 4.25, que para las del sector industrial, con una media de 4.23, y las empresas del sector comercio, con una media de 4.14. El resto de las variables tienen el mismo nivel de importancia, independientemente del sector al que pertenezcan las empresas. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, tanto el impulso a expresar las ideas y opiniones de los empleados como a enterarse de los problemas de los empleados, son los dos indicadores esenciales de las acciones de liderazgo transformacional que implementan las empresas del Noroeste de México.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto a las acciones de liderazgo transformacional según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
La empresa está siempre en la búsqueda de nuevas oportunidades para todos los miembros.	3.91	4.10	3.43	3.37	***

continuación de tabla

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
La empresa tiene una visión común clara de sus objetivos finales.	4.07	4.25	3.74	3.56	***
La empresa tiene éxito en motivar al resto de la compañía.	3.95	4.18	3.86	3.51	***
La organización tiene líderes que son capaces de guiar a sus colegas en el trabajo.	4.01	4.32	3.91	3.65	***
Transmite la misión de la organización, razón de ser, y propósito a todos los empleados.	3.97	4.26	3.80	3.72	***
Aumenta el nivel de entusiasmo de los empleados.	3.96	4.18	3.76	3.65	***
El gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa.	4.16	4.35	3.93	3.60	***
El gerente se entera de los problemas de los empleados.	4.15	4.34	4.13	3.98	
El gerente impulsa y anima a expresar las ideas y opiniones de los empleados.	4.17	4.28	4.16	3.98	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta el tamaño en la actividad económica de las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México, la Tabla 3 indica que la variable *el gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa* es el indicador de mayor nivel de importancia de las acciones de liderazgo transformacional, y son más importantes para las pequeñas empresas, con una media de 4.35, seguidas de las pequeñas empresas, con una media de 4.16, de las medianas empresas, con un 3.93, y de las grandes, con una media de 3.60. La segunda variable más importante es *el gerente se entera de los problemas de los empleados*, teniendo un mayor nivel de importancia para las pequeñas empresas, con

una media de 4.34, que para las microempresas, con una media de 4.15, les siguen las medianas empresas, con 4.13, y las grandes empresas, con una media de 3.98. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, la inspiración de lealtad sobre empleados y empresa, así como la atención de enterarse de los problemas de los empleados, son los dos indicadores esenciales de las acciones de liderazgo transformacional que implementan las empresas del Noroeste de México. Las variables *el gerente se entera de los problemas de los empleados* y *el gerente impulsa y anima a expresar las ideas y opiniones de los empleados* no tuvieron significancia estadística de acuerdo con los resultados obtenidos.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto a las acciones de liderazgo transformacional según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
La empresa está siempre en la búsqueda de nuevas oportunidades para todos los miembros.	4.02	3.51	***
La empresa tiene una visión común clara de sus objetivos finales.	4.14	3.85	***
La empresa tiene éxito en motivar al resto de la compañía.	4.10	3.84	***
La organización tiene líderes que son capaces de guiar a sus colegas en el trabajo.	4.20	3.92	***
Transmite la misión de la organización, razón de ser, y propósito a todos los empleados.	4.16	3.81	***
Aumenta el nivel de entusiasmo de los empleados.	4.13	3.73	***
El gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa.	4.23	4.02	*
El gerente se entera de los problemas de los empleados.	4.32	4.03	
El gerente impulsa y anima a expresar las ideas y opiniones de los empleados.	4.28	4.08	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta la antigüedad del personal de la actividad económica de las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México, la Tabla 4 indica que la variable *la organización tiene líderes que sean capaces de guiar a sus colegas en el trabajo* es el indicador de mayor nivel de importancia de las acciones de liderazgo transformacional, y es más importante para las personas con una antigüedad menor a 10 años en las empresas, con una media de 4.20, seguidas de las personas con antigüedad superior a 10 años en las empresas, con una media de 3.92. La segunda variable más importante es *transmite la misión de la organización, razón de ser, y propósito a todos los empleados*, que tiene un mayor nivel de importancia para las personas jóvenes, con antigüedad menor o igual a 10 años en las empresas, con una media de 4.16, mientras que para las personas maduras, con antigüedad igual o superior a 10 años, presenta una media de 3.81. Las dos variables que no reflejan significancia estadística para esta pregunta son las que se refieren a los ítems *el gerente se entera de los problemas de los empleados* y *el gerente impulsa y anima a expresar las ideas y opiniones de los empleados*. Es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, las empresas encuestadas valoran mucho el hecho de contar con líderes capaces de ser guías en el trabajo y que transmitan la filosofía organizacional que se manifiesta en las declaraciones de misión y visión institucional.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto a las acciones de liderazgo transformacional según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
La empresa está siempre en la búsqueda de nuevas oportunidades para todos los miembros.	3.73	4.11	***
La empresa tiene una visión común clara de sus objetivos finales.	3.95	4.25	***
La empresa tiene éxito en motivar al resto de la compañía.	3.96	4.13	***
La organización tiene líderes que son capaces de guiar a sus colegas en el trabajo.	4.04	4.23	

continuación de tabla

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
Transmite la misión de la organización, razón de ser, y propósito a todos los empleados.	3.96	4.22	**
Aumenta el nivel de entusiasmo de los empleados.	3.90	4.21	***
El gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa.	4.09	4.33	***
El gerente se entera de los problemas de los empleados.	4.19	4.29	
El gerente impulsa y anima a expresar las ideas y opiniones de los empleados.	4.20	4.22	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta el género de la actividad económica de las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México, la Tabla 5 indica que la variable *el gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa* es el indicador de mayor nivel de importancia de las acciones de liderazgo transformacional, y son más importantes para las mujeres, con una media de 4.33, seguidas de los hombres, con una media de 4.09. La segunda variable más importante es *la empresa tiene una visión común clara de sus objetivos finales*, teniendo de nueva cuenta mayor nivel de importancia para las mujeres, con una media de 4.25, mientras que para los hombres se presenta con una media de 3.95. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, el hecho de que los gerentes inspiren lealtad sobre empleados y la empresa, así como el contar con una visión común clara de sus objetivos finales son los dos indicadores esenciales de las acciones de liderazgo transformacional que implementan las empresas del Noroeste de México.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto a las acciones de liderazgo transformacional según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
La empresa está siempre en la búsqueda de nuevas oportunidades para todos los miembros.	3.89	4.23	3.66	3.89	2.53	***
La empresa tiene una visión común clara de sus objetivos finales.	4.10	4.29	3.91	4.02	3.30	***
La empresa tiene éxito en motivar al resto de la compañía.	3.90	4.29	3.86	4.04	3.35	***
La organización tiene líderes que son capaces de guiar a sus colegas en el trabajo.	4.03	4.28	4.04	4.16	3.45	***
Transmite la misión de la organización, razón de ser, y propósito a todos los empleados.	3.89	4.31	3.91	4.06	3.36	***
Aumenta el nivel de entusiasmo de los empleados.	3.90	4.26	3.88	4.04	3.16	***
El gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa.	3.99	4.38	4.11	4.14	3.63	***
El gerente se entera de los problemas de los empleados.	4.02	4.38	4.20	4.25	3.78	
El gerente impulsa y anima a expresar mis ideas y opiniones de los empleados.	4.13	4.33	4.17	4.21	3.91	**

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta la edad del gerente en la actividad económica de las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México, la Tabla 6 indica

que la variable *el gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa* es el indicador de mayor nivel de importancia de las acciones de liderazgo transformacional en los gerentes de 31 a 40 años, con media de 4.38, para los gerentes de 51 a 60 años se tiene una media de 4.14, seguidos de los gerentes de 41 a 50 años, con una media de 4.11, los gerentes de 20 a 30 años, con media de 3.99, y los gerentes mayores de 60, con una media de 3.63. La segunda variable más importante es *transmite la misión de la organización, razón de ser, y propósito a todos los empleados*, donde los gerentes de 31 a 40 años dieron una calificación media de 4.31, para los gerentes de 51 a 60 años se obtuvo una media de 4.06, los gerentes de rango de edad de 41 a 50 registraron un valor de 3.91, los que fluctúan entre 20 y 30 años dieron un valor de 3.89 y finalmente los de edad mayor a 60 arrojaron un valor de 3.36. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, los ítems *el gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa* y *transmite la misión de la organización, razón de ser, y propósito a todos los empleados*, son los dos indicadores esenciales de las acciones de liderazgo transformacional que implementan las empresas del Noroeste de México con relación a los rangos de edad especificados.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto a las acciones de liderazgo transformacional según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
La empresa está siempre en la búsqueda de nuevas oportunidades para todos los miembros.	4.07	4.10	3.62	2.86	***
La empresa tiene una visión común clara de sus objetivos finales.	4.23	4.20	3.92	3.18	***
La empresa tiene éxito en motivar al resto de la compañía.	4.19	4.16	3.91	3.20	***
La organización tiene líderes que son capaces de guiar a sus colegas en el trabajo.	4.27	4.29	3.99	3.21	***
Transmite la misión de la organización, razón de ser, y propósito a todos los empleados.	4.22	4.27	3.86	3.13	***

continuación de tabla

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Aumenta el nivel de entusiasmo de los empleados.	4.22	4.20	3.81	3.06	***
El gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa.	4.28	4.31	4.07	3.49	***
El gerente se entera de los problemas de los empleados.	4.26	4.29	4.19	3.97	
El gerente impulsa y anima a expresar las ideas y opiniones de los empleados.	4.23	4.30	4.16	4.00	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Al considerar la antigüedad del gerente en la actividad económica de las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México, la Tabla 7 indica que la variable *el gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa* es el indicador de mayor nivel de importancia de las acciones de liderazgo transformacional en los gerentes con antigüedad de 6 a 10 años, con media de 4.31, para los gerentes de 1 a 5 años se tiene una media de 4.28, seguidos de los gerentes de 11 a 20 años, con una media de 4.07, y finalmente por los gerentes de más de 20 años de antigüedad, con una media de 3.49. La segunda variable más importante es *la organización tiene líderes que son capaces de guiar a sus colegas en el trabajo*, que posee mayor nivel de importancia para los gerentes de 6 a 10 años, con una media de 4.29, mientras que para los gerentes de 1 a 5 años se presenta con una media de 4.27, les siguen los gerentes de 11 a 20 años, con 3.99, y por último están los gerentes mayores de 20, con una media de 3.21. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, las variables ya mencionadas son los dos indicadores esenciales de las acciones de liderazgo transformacional que implementan las empresas del Noroeste de México en relación con la antigüedad del gerente en la organización.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto a las acciones de liderazgo transformacional según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
La empresa está siempre en la búsqueda de nuevas oportunidades para todos los miembros.	3.50	2.68	3.29	4.21	4.39	4.56	4.43	***
La empresa tiene una visión común clara de sus objetivos finales.	3.50	3.28	3.67	4.17	4.44	4.45	4.57	***
La empresa tiene éxito en motivar al resto de la compañía.	3.50	3.29	3.73	4.10	4.32	4.51	4.71	***
La organización tiene líderes que son capaces de guiar a sus colegas en el trabajo.	4.50	3.33	3.87	4.22	4.42	4.47	4.43	***
Transmite la misión de la organización, razón de ser, y propósito a todos los empleados.	3.50	3.10	3.76	4.16	4.40	4.60	4.43	***
Aumenta el nivel de entusiasmo de los empleados.	3.00	3.06	3.60	4.22	4.43	4.48	4.71	***
El gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa.	4.00	3.52	3.87	4.30	4.45	4.58	4.57	***
El gerente se entera de los problemas de los empleados.	3.00	3.82	3.99	4.28	4.44	4.50	4.29	***
El gerente impulsa y anima a expresar las ideas y opiniones de los empleados.	3.00	3.93	4.02	4.16	4.37	4.51	4.29	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta el nivel de formación del gerente de las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México, la Tabla 8 indica que la variable *la empresa tiene éxito en motivar al resto de la compañía* es el indicador

de mayor nivel de importancia de las acciones de liderazgo transformacional para los gerentes con una formación de doctorado, con una media de 4.71, seguidas de los gerentes con formación de maestría, con una media de 4.51, y de los gerentes con licenciatura, con una media de 4.32, los gerentes con formación de bachillerato, con una media de 4.10, mientras que los gerentes con nivel de carrera técnica o comercial presentaron una media de 3.73, los gerentes con educación básica tienen una media de 3.29 y finalmente los gerentes sin estudios registran una media de 3.50. La segunda variable más importante es: de 4.23 es *aumenta el nivel de entusiasmo de los empleados*, teniendo también un mayor nivel de importancia para los gerentes con formación de doctorado con una media de 4.71, para los gerentes con maestría con una media de 4.48, para los gerentes con licenciatura dieron una media de 4.43, mientras que para los gerentes con bachillerato la media fue de 4.22, para los gerentes con carrera técnica o comercial con una media de 3.60, para los gerentes con educación básica la media resultante fue de 3.06 y finalmente para los gerentes sin estudios la media fue de 3.00. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, *El gerente de la empresa tiene éxito en motivar al resto de la compañía y aumentar el nivel de entusiasmo de los empleados*, son los dos indicadores esenciales de las acciones de liderazgo transformacional que implementan las empresas del Noroeste de México, tomando en consideración el nivel de formación del gerente.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto a las acciones de liderazgo transformacional según la entidad federativa[a]

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
La empresa está siempre en la búsqueda de nuevas oportunidades para todos los miembros.	4.58	4.33	4.23	2.41	***
La empresa tiene una visión común clara de sus objetivos finales.	4.47	4.39	4.30	3.12	***

continuación de tabla

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
La empresa tiene éxito en motivar al resto de la compañía.	4.49	4.30	4.17	3.20	***
La organización tiene líderes que son capaces de guiar a sus colegas en el trabajo.	4.55	4.32	4.24	3.37	***
Transmite la misión de la organización, razón de ser, y propósito a todos los empleados.	4.58	4.36	4.21	3.11	***
Aumenta el nivel de entusiasmo de los empleados.	4.61	4.31	4.22	2.93	***
El gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa.	4.62	4.48	4.26	3.39	***
El gerente se entera de los problemas de los empleados.	4.64	4.32	4.23	3.71	***
El gerente impulsa y anima a expresar las ideas y opiniones de los empleados.	4.54	4.42	4.15	3.80	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta la situación media de la empresa con respecto a las acciones de liderazgo transformacional según la entidad federativa, la Tabla 9 indica que la variable *el gerente se entera de los problemas de los empleados* es el indicador de mayor nivel de importancia de las acciones de liderazgo transformacional en el estado de Sonora, con una media de 4.64, en Sinaloa se tiene una media de 4.32, seguido de Baja California, con media de 4.23, y finalmente el estado de Aguascalientes, con una media de 3.71. La segunda variable más importante es *el gerente inspira lealtad sobre los empleados*, que tiene mayor nivel de importancia en el estado de Sonora, con media de 4.62, en Sinaloa se registra una media de 4.48, seguido de Baja California, con una media de

4.26, y finalmente el estado de Aguascalientes, con una media de 3.39. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, los ítems *el gerente se entera de los problemas de los empleados* e *inspira lealtad sobre los empleados y la empresa* son los dos indicadores esenciales de las acciones de liderazgo transformacional que se implementan en los estados del Noroeste de México.

Conclusiones

El liderazgo transformacional puede ser el estilo que más impacto positivo pueda tener para dar respuesta al entorno de negocios que se vive en la actualidad y, por lo tanto, el que puede generar un desempeño mayor en los equipos de trabajo. El liderazgo transformacional tiene un efecto tanto a nivel individual-personal como a nivel grupal y puede lograr mayores niveles de desempeño. La implementación de este estilo en las organizaciones de cualquier tipo y en cualquier ámbito favorece el tener una mejor visión de los beneficios particulares y colectivos del logro de los objetivos y se incentiva, por lo tanto, el empeño en conseguirlos.

El liderazgo transformacional, a través de la correcta implementación de estrategias motivacionales, tiene una influencia directa en la capacidad de trabajo de los colaboradores. Para ello es importante que el líder transformacional cuente con las habilidades necesarias para motivar a su equipo de trabajo mediante un trato cordial y demostrando que los progresos y aportaciones que haga cada trabajador son vitales para su propio desarrollo profesional y para el crecimiento de la organización.

Los líderes transformacionales buscan ser agentes de cambio en los individuos para no permitir que los colaboradores se estanquen en su zona de confort (*statu quo*), con el propósito de mejorar la capacidad de innovar y adaptarse en el ambiente del equipo. Los líderes transformacionales también pueden desarrollar aspectos particulares que forman parte de los procesos del trabajo en equipo, como la resolución de conflictos, la comunicación y la cohesión del grupo, en beneficios del clima organizacional y del establecimiento y consolidación de culturas organizacionales de aprendizaje y alto desempeño.

Referencias

Bass, B. & Avolio, B. (2006). *Manual for the Multifactor Leadership*. Estados Unidos de América: Consulting Psychologist Press.

Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Estados Unidos de América: Sage Publications.

Bracho, P. & García, G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos, 15*(2), 165-177.

Bracho, O., García, J. & Jiménez, E. (2012). *Factores de Liderazgo Transformacional en Contralorías Municipales del Estado de Zulia*. Venezuela: Universidad del Zulia.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill Interamericana.

Contreras, T. & Barbosa, R. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual de la Universidad Católica del Norte*, (2), 152-164.

Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill Interamericana.

Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, 5*(9).

Gómez, R. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Unividad y Empresa*, *1*(1), 62-91.

Hruska, D., Rasic, S. & Bakovic, T. (2010). Implementation of strategic change by belief driven and action driven processes. En Katalinic, B. (Ed.), *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium*. Austria: DAAAM International.

Leithwood, K., Mascall, B. & Strauss, T. (2009). *Distributed Leadership According to the Evidence*. Estados Unidos de América: Editorial Routledge Press.

Lerma, A. (2007). *Liderazgo Emprendedor: Cómo ser un Emprendedor de Éxito y no Morir en el Intento*. México: Editorial Thompson.

Lieve, D. (2000). *Mujeres empresarias en América Latina, El difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo. Desafíos para el futuro*. Trabajo presentado en el Primer Seminario Internacional de la Mujer, 25 de agosto, Chile.

Martínez, I., Prado, J. & Rivera, B. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica*, *4*(1), 1412-1429.

Mendoza, I. (2012). Influencia de liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación*, *2*(1), 189-206.

Munaf, S. (2011). *Relationship of Transformational, Transactional and Passive/Avoidant Management Style with Achievement Motivation of Teaching Faculties of Selected Educational Institutions of Pakistan*. Trabajo presentado en International Conference on E-business, Management and Economics. China: IACSIT Press.

Northouse, P. (2007). *Leadership: Theories and Practices*. Estados Unidos de América: SAGE Publications.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Rodríguez, M., Juárez, F. & Rivera, J. (2015). Evolución del estilo de liderazgo de cadetes de la Escuela Médico Militar durante los dos primeros años de adiestramiento. *Revista Sanidad Militar Mexicana*, *1*(1), 92-101.

Rome, K. (2000). The palliative effect of leadership agents on reactions to workplace stressors. Dissertation Abstracts International. (60). Estados Unidos de América: University Microfilms International.

Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Editorial Ideas Propias.

Financiamiento de las actividades de emprendimiento de las empresas

Virginia Guzmán Díaz de León[1]
Alfonso Martín Rodríguez[2]
Miguel Ángel Oropeza Tagle[3]

Introducción

Uno de los principales factores que pueden potencializar el éxito en las empresas es el financiamiento, ya que desde la edad temprana se les debería apoyar con éste a efecto de consolidar sus proyectos, el INADEM (Instituto Nacional Emprendedor) se ha planteado como objetivo: "lograr la consolidación de un ecosistema sano y propicio para la innovación y el emprendimiento, a partir de mejores condiciones de acceso a financiamiento y fortalecimiento del mercado de capitales, así como a medios de apoyo

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Contaduría. E-mail: vguzman@correo.uaa.mx.
2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Finanzas. E-mail: ponchomex@hotmail.com.
3 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Contaduría. E-mail: maoropez@correo.uaa.mx.

e incubación" (Rocha, 2013: 41). Algunos gobiernos generan programas de financiamiento que permiten apoyar a las incubadoras, centros de emprendimiento y aceleradoras como emprendedores, lo cual propicia una cultura de emprendimiento, lo que facilita recursos y permite acceder a capital con otros inversionistas, para desarrollar y consolidar negocios (Domínguez *et al.*, 2016).

El emprendimiento es el motor del crecimiento y progreso económicos, pues genera empleo y ofrece soluciones a las necesidades de la población, gracias a un entramado de externalidades positivas vinculadas con la creación de nuevas ideas y la maduración de mercados. Muchas han sido las estrategias por los cuales los gobiernos han intentado promover la creación y el desarrollo de empresas (Penfold & Vidal, 2011). El financiamiento se considera un tema central en la agenda del emprendimiento, pues además de las dificultades para acceder a recursos, los emprendedores suelen tener restricciones para dimensionar las necesidades de financiamiento, debido principalmente a que la falta de experiencia, emergencias y contingencias propias de los proyectos hacen más difícil la estimación.

Las decisiones empresariales de financiamiento son fundamentales para la formación y el desarrollo de nuevas empresas (Baron, 2007; Leitch, 2012). Debido a sus limitados recursos personales, los empresarios a menudo buscan financiamiento de inversionistas informales para sus necesidades de capital de arranque (Shace, 2009). Las opciones de financiamiento para emprendedoras es de los temas más debatidos en el área de los negocios; una de las causas principales es que las instituciones financieras están bajo una regulación de administración del riesgo que limita la posibilidad de ofrecer crédito a proyectos que no hayan demostrado su capacidad de pago, por lo que la necesidad del emprendedor de financiar sus primeros pasos en el mundo de los negocios se ve satisfecha con los recursos propios, que la mayoría de las ocasiones es muy limitado, y recursos provenientes de familiares y amigos. Las favorecidos por programas especiales de financiamiento suelen ser muy reducidos, lo que limita el potencial de crecimiento y da pie a dudar sobre el impacto real alcanzado por la política pública en rubros como creación de empleo y expansión de mercados (Penfold & Vidal, 2011).

El financiamiento de recursos propios es fundamentalmente en los inicios. La presencia de varios fundadores en el equipo emprendedor permite ampliar las posibilidades de utilizar capital propio para financiar el emprendimiento; con el tiempo el crecimiento del negocio habilita el acceso a fuentes

de financiamiento externas; sin embargo, en América Latina el problema del financiamiento es mayor que en otras latitudes, dado que la oferta de productos financieros ajustados a las necesidades de los emprendedores se encuentra subdesarrollada y los programas de apoyo público no tienen una cobertura significativa (Kantis & Drucaroff, 2011).

Algunos gobiernos han promovido la creación de fondos de capital de riesgo con el fin de impulsar el desarrollo ofreciendo asesoría y financiamiento. Otro mecanismo impulsado por el sector público es la creación de instituciones privadas y oficiales que ofrecen finanzas o garantías para que los empresarios pequeños tengan oportunidad de acceder a créditos de instituciones financieras tradicionales. Por el lado de las instituciones privadas los aportes de inversiones ángeles y fondos de capital de riesgo pueden ser muy atractivos para las empresas y suelen posibilitar el crecimiento a una velocidad mucho mayor que el resto de los esquemas de financiamiento disponibles, sin embargo, vale la pena destacar que acceder a estas fuentes de financiamiento no es algo generalizado en el mundo de los negocios.

Revisión de la literatura

Ante la economía global que se tiene en la actualidad, lo que sucede económicamente en un país afecta, sin lugar a dudas, a los demás; por ello, una apuesta sólida para la economía es la innovación y el emprendimiento, actividades y actitudes que pueden ser la clave para el cambio de paradigma de los asuntos económicos (Rocha, 2013). El sistema de emprendimiento en el mundo es importante, ya que países de todos los continentes han implementado programas de apoyo al emprendedor y a los empresarios (Domínguez *et al.*, 2016), en México existen varias instituciones enfocadas al apoyo para el financiamiento de emprendedores, como es el caso de INADEM y de CONACYT y NAFIN a través del Fondo Emprendedores, que es una modalidad de apoyo que facilita recursos y permite acceder a capital con otros inversionistas, para desarrollar y consolidar negocios de alto valor agregado. Adicionalmente, busca apoyar con asesoría tecnológica, financiera y legal para fortalecer la posición competitiva en el largo plazo de las empresas de reciente creación basadas en la aplicación del conocimiento científico y/o tecnológico.

Las PYMES están desempeñando un rol importante en la economía mundial mediante la creación de trabajo, productos y servicios e innovación; sin embargo, no obstante su importancia dentro de la economía enfrentan muchos problemas, como son: altos costos de acceso a los recursos financieros, escaso acceso a créditos de largo plazo y poca profesionalización (Gasca, 2015). Una de las dimensiones clave del comercio y del espíritu empresarial es la conducta de riesgo. El comercio implica decisiones en condiciones de incertidumbre y los comerciantes pueden ser vistos como especialistas que manejan el riesgo (Zaloom, 2004).

Un tema importante en la literatura emprendedora es cómo los emprendedores enfrentan riesgos. Una hipótesis tradicional es que los empresarios exhiben una mayor tolerancia al riesgo que los no empresarios. Sin embargo, la evidencia empírica proporciona resultados mixtos sobre si los empresarios muestran una mayor propensión al riesgo (Stewart & Roth, 2001). La inconsistencia entre los hallazgos empíricos y la noción de mayor propensión al riesgo entre los empresarios motivó nuevos enfoques para explicar el comportamiento. Arthurs y Busenitz (2006) sostienen que los empresarios pueden utilizar la emoción, el sesgo y la heurística en su juicio, haciéndoles percibir erróneamente la cantidad de riesgo en el mercado. Por ejemplo, un individuo puede creerse adverso al riesgo, pero aun así comportarse de una manera de búsqueda de riesgo porque percibe mal la cantidad de riesgo en una situación dada.

Por otra parte, el que los emprendedores estén financieramente limitados se debe a tres factores principales. El primero son las asimetrías de información, que surgen si la empresa tiene mejor información sobre los rendimientos que surgen de su inversión en activos intangibles que los inversores potenciales. Por lo tanto, "la financiación externa puede ser costosa, si está disponible en absoluto, debido a la selección adversa y los problemas de riesgo moral" (Carpenter & Peterses, 2002). Es probable que las asimetrías de información sean más altas para los empresarios nacientes que no tienen ningún historial establecido.

El segundo factor implica la incertidumbre fundamental inherente al conocimiento y a las nuevas ideas. Esta incertidumbre caracteriza la relación entre los esfuerzos innovadores o los insumos en el proceso de innovación y sus resultados. Los nuevos conocimientos son intrínsecamente inciertos en cuanto a su valor económico potencial (Arrow, 1962). Así, "el desafío a la toma de decisiones es la ignorancia, el hecho de que nadie realmente sabe nada"

(Brad, Dobre, Ciobanu & Brasoveanu, 2015), o al menos nada seguro. Así, el grado de incertidumbre inherente al proceso innovador hace que las decisiones de los inversores potenciales se basen en juicios subjetivos, que pueden o no coincidir con la evaluación del empresario naciente. Esto implica que la actividad innovadora puede cargarse con dificultades para obtener financiación, incluso a los tipos de interés vigentes en el mercado. Si bien este problema existe para todas las empresas en sí, se puede argumentar que en el caso de los empresarios nacientes, los inversores potenciales pisan su camino con cuidado y muchas veces se abstienen de invertir en la etapa de semilla en sí. Por otra parte, los empresarios nacientes, debido a la inexperiencia, no pueden calificar para la financiación a través de los juicios subjetivos/heurísticos comúnmente utilizados por los inversores.

El tercer factor, también señalado por Arrow (1962), implica la propensión del conocimiento a exhibir, al menos en parte, las características y propiedades de un bien público, es decir, es no excluyente y no deberá tener rivales en uso. Por lo tanto, para apropiarse plenamente de las inversiones en actividades innovadoras, la propiedad intelectual asociada debe ser protegida a través de algún régimen como patentes, derechos de autor o secreto. Si el conocimiento se transmite a otras empresas, los beneficios derivados de la innovación no pueden ser totalmente apropiados por la empresa innovadora. En conjunto, la incertidumbre, las asimetrías del conocimiento y el carácter potencialmente no exclusivo de las inversiones en activos intangibles dificultan la evaluación del valor esperado de una empresa innovadora, especialmente de una innovadora firma naciente (Audretsch & Weigand, 2005).

Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos del financiamiento de las actividades de emprendimiento, al aplicar encuestas en una muestra de 1 012 empresas situadas en el Noroeste de México (Sonora, Sinaloa, Baja California y Aguascalientes), considerando las variables de segmentación de sector, tamaño, antigüedad, género, edad del gerente, antigüedad del gerente, formación del gerente y estado.

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto al financiamiento de las actividades de emprendimiento[a]

Variables	Medias
Existen suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.51
Hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.46
Hay suficientes medios de financiamiento procedentes de entidades financieras privadas para las empresas.	3.45
Existe una oferta suficiente de capital de riesgo para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.31
Existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento.	3.29
Hay suficiente financiamiento disponible de inversionistas privados informales (distintos de los fundadores) para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.27

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 muestra que la variable *existen suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento*, con una media de 3.51, es el indicador de mayor importancia del financiamiento de las actividades de emprendimiento. La segunda variable más importante es *hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento*, con una media de 3.46, y la tercera variable de mayor grado de importancia es *hay suficientes medios de financiamiento procedentes de entidades financieras privadas para las empresas*, con una media de 3.45. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estas tres variables son los principales indicadores de financiamiento de las actividades de emprendimiento que utilizan las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto al financiamiento de las actividades de emprendimiento según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
Hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.69	3.31	3.54	***
Existe una oferta suficiente de capital de riesgo para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.54	3.16	3.38	***
Hay suficiente financiamiento disponible de inversionistas privados informales (distintos de los fundadores) para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.31	3.22	3.33	***
Existen suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.20	3.62	3.56	**
Hay suficientes medios de financiamiento procedentes de entidades financieras privadas para las empresas.	3.23	3.50	3.54	**
Existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento.	3.23	3.27	3.35	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta el sector de la actividad económica, la Tabla 2 indica que la variable *hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento*, es el indicador de mayor nivel de importancia del financiamiento de las actividades de emprendimiento, y tiene mucho más importancia para las empresas del sector industrial, con una media de 3.69, que para las empresas del sector comercio, con una media de 3.54, y para las empresas del sector servicios, con una media de 3.31. La segunda variable de mayor grado de importancia es *existe una oferta suficiente de capital de riesgo para las empresas nuevas y en crecimiento*, siendo también más importantes para las empresas del sector industrial, con una media de 3.54, que para las empresas del sector comercial, con una media de 3.38, y para las del sector servicios, con una media de 3.16.

Finalmente, la tercera variable más importante es *existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento*, teniendo un mayor grado de importancia para las empresas del sector comercio, con una media de 3.35, que para las empresas del sector servicios, con una media de 3.27, y que para las empresas del sector industrial, con una media de 3.23. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados encontrados, el suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento es el principal indicador del financiamiento de las actividades de emprendimiento que realizan las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto al financiamiento de las actividades de emprendimiento según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
Hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.53	3.29	3.60	3.95	***
Existe una oferta suficiente de capital de riesgo para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.46	3.13	3.37	3.70	*
Hay suficiente financiamiento disponible de inversionistas privados informales (distintos de los fundadores) para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.40	3.10	3.35	3.47	***
Existen suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.38	3.40	3.79	3.44	***
Hay suficientes medios de financiamiento procedentes de entidades financieras privadas para las empresas.	3.43	3.34	3.62	3.44	
Existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento.	3.33	3.11	3.44	3.67	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Considerando el tamaño de la empresa con respecto al financiamiento de las actividades de emprendimiento, la Tabla 3 nos muestra que el valor más importante lo tiene la variable *hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento,* ya que arroja la media de 3.95 para empresas grandes, 3.60 para las medianas, 3.29 para las pequeñas y 3.53 para las micro; el segundo más importante corresponde a la variable *existen suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento,* con una media de 3.79 para empresas medianas, 3.44 para las de tamaño grande, 3.40 para las empresas pequeñas y 3.38 para las micro, y el tercero en orden de importancia con respecto a la media obtenida es para la variable *existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento,* con una media de 3.67 para las empresas de tamaño grande, 3.44 para empresas medianas, 3.33 para las micro y 3.11 para las pequeñas. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados encontrados, *hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento* es el principal indicador del financiamiento de las actividades de emprendimiento que realizan las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto al financiamiento de las actividades de emprendimiento según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
Hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.29	3.76	
Existe una oferta suficiente de capital de riesgo para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.11	3.65	
Hay suficiente financiamiento disponible de inversionistas privados informales (distintos de los fundadores) para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.13	3.52	***
Existen suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.46	3.59	

continuación de tabla

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
Hay suficientes medios de financiamiento procedentes de entidades financieras privadas para las empresas.	3.38	3.56	
Existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento.	3.14	3.53	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Acerca de la situación media de la empresa con respecto al *financiamiento de las actividades de emprendimiento según la antigüedad*, la Tabla 4 indica que la variable más importante es *existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento,* ya que el valor más importante es de 3.53 para las empresas consideradas como maduras, con una antigüedad mayor a 10 años, y de 3.14 para las más jóvenes, con antigüedad menor a 10 años. En segundo término de importancia se encuentra la variable *hay suficiente financiamiento disponible de inversionistas privados informales (distintos de los fundadores) para las empresas nuevas y en crecimiento*, con valores de 3.52 para las empresas maduras, con antigüedad mayor a 10 años, y de 3.13 para las empresas jóvenes, con antigüedad menor a 10 años. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados encontrados, *existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento* es el principal indicador del financiamiento de las actividades de emprendimiento que realizan las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto al financiamiento de las actividades de emprendimiento según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
Hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.52	3.32	***
Existe una oferta suficiente de capital de riesgo para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.37	3.14	*
Hay suficiente financiamiento disponible de inversionistas privados informales (distintos de los fundadores) para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.33	3.10	***
Existen suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.51	3.49	
Hay suficientes medios de financiamiento procedentes de entidades financieras privadas para las empresas.	3.48	3.38	*
Existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento.	3.36	3.09	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Acerca de la situación media de la empresa con respecto al financiamiento de las actividades de emprendimiento según el género, la Tabla 5 indica que la variable más importante es *hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento,* con un valor de 3.52 para las empresas con emprendimiento de hombres, y 3.32 para las de emprendimiento de mujeres; en segundo nivel de se halla la variable *existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento*, con valor de 3.36 para las empresas de hombres y de 3.09 para las de mujeres; el tercer lugar en importancia corresponde a la variable *hay suficiente financiamiento disponible de inversionistas privados informales (distintos de los fundadores) para las empresas nuevas y en crecimiento*, con un valor de 3.33 para las empresas con emprendimiento de hombres y de 3.10 para las que emprendieron las mujeres. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados

encontrados, *hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento* es el principal indicador del financiamiento de las actividades de emprendimiento que realizan las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto al financiamiento de las actividades de emprendimiento según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
Hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.38	3.32	3.52	3.49	3.94	
Existe una oferta suficiente de capital de riesgo para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.44	3.12	3.43	3.24	3.75	*
Hay suficiente financiamiento disponible de inversionistas privados informales (distintos de los fundadores) para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.35	3.11	3.35	3.22	3.71	***
Existen suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.37	3.39	3.51	3.60	3.90	**
Hay suficientes medios de financiamiento procedentes de entidades financieras privadas para las empresas.	3.30	3.38	3.44	3.53	3.73	**
Existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento.	3.27	3.07	3.38	3.71	3.81	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la situación media de la empresa con respecto al financiamiento de las actividades de emprendimiento según la edad del gerente, la Tabla 6

muestra que la variable más importante es *existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento,* en primer lugar, para las empresas que tienen un gerente con edad mayor a 60 años, en segundo término, para las que su gerente tiene edad de entre 51 y 60 años, en tercero para aquellas cuyo gerente tiene entre 41 y 50 años, el cuarto lugar corresponde para las que tienen un gerente con edad entre 20 y 30 años, y el quinto es para las que la edad de su gerente oscila entre 31 y 40 años. En la segunda variable más importante, *hay suficiente financiamiento disponible de inversionistas privados informales (distintos de los fundadores) para las empresas nuevas y en crecimiento,* el valor más alto corresponde a las empresas con gerentes con edad mayor a 60 años, el segundo, a las empresas cuyos gerentes tienen edad entre 41 y 50 años y entre 20 y 30 años; el tercer lugar es para las empresas con gerentes de edad entre 51 y 60 años y el cuarto para las que sus gerentes tienen entre 31 y 40 años. La variable que ocupa el tercer lugar en importancia es *existen suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento;* no obstante que esta variable muestra valores altos, es menos significativa que las anteriores, aun cuando el valor más alto es de 3.90 para las empresas que tienen gerentes con edad de más de 60 años, el valor en segundo nivel de importancia corresponde a las empresas con gerentes con edad entre 51 y 60, después para las que tienen gerentes con edades entre 41 y 50, el cuarto lugar es para las empresas con gerentes entre 31 y 40, y por último, para las que tienen gerentes de entre 20 y 30 años de edad. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados encontrados, *existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento*, es el principal indicador del financiamiento de las actividades de emprendimiento que realizan las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto al financiamiento de las actividades de emprendimiento según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.45	3.44	3.42	3.74	

continuación de tabla

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Existe una oferta suficiente de capital de riesgo para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.32	3.19	3.32	3.63	
Hay suficiente financiamiento disponible de inversionistas privados informales (distintos de los fundadores) para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.31	3.20	3.22	3.52	
Existen suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.38	3.46	3.66	3.59	
Hay suficientes medios de financiamiento procedentes de entidades financieras privadas para las empresas.	3.39	3.47	3.48	3.50	
Existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento.	3.30	3.20	3.30	3.48	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Para la situación media de la empresa con respecto al financiamiento de las actividades de emprendimiento según la antigüedad del gerente, la Tabla 7 muestra que ninguna de las variables resultó estadísticamente significativa, lo cual significa que todas las variables tienen el mismo grado de importancia, independientemente de la antigüedad del gerente en las empresas ubicadas en el Noroeste de México.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto al financiamiento de las actividades de emprendimiento según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
Hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.50	3.83	3.82	3.32	3.21	3.05	4.00	***
Existe una oferta suficiente de capital de riesgo para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.50	3.70	3.66	3.34	3.03	2.84	4.14	***
Hay suficiente financiamiento disponible de inversionistas privados informales (distintos de los fundadores) para las empresas nuevas y en crecimiento.	4.00	3.71	3.58	3.19	2.99	2.89	4.00	***
Existen suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento.	4.00	3.91	3.83	3.13	3.23	3.34	4.14	***
Hay suficientes medios de financiamiento procedentes de entidades financieras privadas para las empresas.	4.00	3.69	3.62	3.31	3.27	3.42	4.00	***
Existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento.	3.50	3.85	3.67	3.18	2.95	2.79	3.71	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la situación media de la empresa con respecto al financiamiento de las actividades de emprendimiento según el nivel de formación del gerente, la Tabla 8 indica que la variable más importante es *existen*

suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento, en virtud de que el valor más alto de escolaridad es doctorado, con 4.14; en seguida sin estudios, con valor de 4; el tercer lugar es con educación básica, con valor de 3.91; el cuarto lugar, con valor de 3.83, es con carrera técnica o comercial; con valor de 3.34; el quinto es para gerentes con maestría; el sexto corresponde a gerentes con licenciatura, con un valor de 3.23, y por último, con valor de 3.13, cuando el gerente tiene nivel bachillerato. La segunda variable más importante corresponde a *existe una oferta suficiente de capital de riesgo para las empresas nuevas y en crecimiento,* ya que con un valor de 4.14, los gerentes tienen nivel de doctorado; en segundo término, con valor de 3.7, cuentan con educación básica; el tercer lugar es para quienes poseen carrera técnica o comercial, con valor de 3.66; el cuarto lugar, con valor de 3.50, corresponde a sin escolaridad; el quinto lugar es para los gerentes con bachillerato, con valor de 3.34; el sexto, con valor de 3.03, es para los que tienen preparación de licenciatura; y el séptimo, con un valor de 2.84, es para las empresas cuyo gerentes tienen preparación de maestría.

La tercera variable en nivel de importancia corresponde a *hay suficiente financiamiento disponible de inversionistas privados informales (distintos de los fundadores) para las empresas nuevas y en crecimiento*; en esta variable el valor más importante es para las empresas que tienen gerentes con preparación de nivel doctorado, así como para aquellas cuyo gerente no tiene estudios, lo anterior con un valor igual a 4, en ambos casos; el segundo lugar es para las empresas cuyos gerentes tiene educación básica, con un valor de 3.71; el tercero con un valor de 3.58, es para quienes tienen gerentes con carrera técnica o comercial; el cuarto lugar corresponde al valor de 3.19 para los que poseen gerentes con bachillerato; el quinto es para el valor de 2.99 con preparación de licenciatura; el sexto lugar es para las empresas con gerentes con reparación de maestría. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados encontrados, *existen suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento* es el principal indicador del financiamiento de las actividades de emprendimiento que realizan las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto al financiamiento de las actividades de emprendimiento según la entidad federativa[a]

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
Hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento.	2.93	3.30	3.50	4.07	***
Existe una oferta suficiente de capital de riesgo para las empresas nuevas y en crecimiento.	2.62	3.22	3.50	3.90	***
Hay suficiente financiamiento disponible de inversionistas privados informales (distintos de los fundadores) para las empresas nuevas y en crecimiento.	2.69	2.95	3.44	3.89	***
Existen suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.40	2.74	3.36	4.20	***
Hay suficientes medios de financiamiento procedentes de entidades financieras privadas para las empresas.	3.26	3.16	3.39	3.86	***
Existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento.	2.69	2.71	3.44	4.09	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Para la situación media de la empresa con respecto al financiamiento de las actividades de emprendimiento según la entidad federativa, la Tabla 9 muestra que la variable más importantes es *existen suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento,* pues su valor más importante es de 4.2 para el estado de Aguascalientes; enseguida, con valor de 3.40, se halla Sonora, con 3.4; el tercer lugar es para Baja California, con un valor de 3.36; y, por último, el cuarto lugar es para Sinaloa, con un valor de

2.74. La variable en segundo nivel de importancia es *existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar las empresas nuevas y en crecimiento*, cuyo valor más alto corresponde a Aguascalientes, con 4.09; el siguiente es para Baja California, con 3.44; el tercer lugar, con valor de 2.71, es Sinaloa; y el cuarto, Sonora, con un valor de 2.69. La tercera variable en importancia corresponde a *hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento,* donde el valor más importante es de 4.07 y corresponde a Aguascalientes; en segundo término está Baja California, con un valor de 3.50; con 3.30, Sinaloa ocupa el tercer lugar y Sonora, con 2.93, el cuarto. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados encontrados, *existen suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento* es el principal indicador del financiamiento de las actividades de emprendimiento que realizan las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México.

Conclusiones

En las últimas tres décadas, se ha llegado a la conclusión de que la orientación al mercado genera beneficios superiores en las organizaciones, que aquellos que pueden obtener del desarrollo natural del mercado (Kotler, 1984; Kotler & Andreasen, 1987; Leviit, 1960; Narver & Slater, 1990). De hecho, se considera que la orientación al mercado se ha convertido en uno los tópicos más importantes del *marketing*, prueba de ello es que recientemente el Instituto de Ciencias en Marketing la designó como una variable de alta prioridad para su estudio e investigación (Cravens, Greenley, Piercy & Slater, 1998). Sin embargo, sólo algunas empresas están completamente orientadas al mercado y los gerentes han comenzado a ver la orientación al mercado como un factor de seguridad y permanencia en el liderazgo del mercado.

Una preocupación de los gobiernos es la agilización de los trámites administrativos requeridos para crear empresas. Iniciativas como establecer ventanillas únicas han sido impulsadas con el fin de facilitar al emprendedor el cumplimiento de todos los requisitos formales para la generación de su empresa. La disminución del número de oficinas gubernamentales a las que debe acudir un emprendedor es un camino para contribuir al logro de un proceso más ágil y sencillo (Penfold & Vidal, 2011).

La provisión de herramientas y competencias gerenciales que puedan favorecer el desempeño efectivo de los emprendedores en el proceso de creación y posteriormente en la conducción de sus iniciativas es también un tema de interés para quienes formulan políticas públicas, dado que la educación es una de las funciones sociales primordiales de los gobiernos. La educación es entendida aquí como la base para la construcción de habilidades productivas que favorezcan el desarrollo económico y social. La efectiva vinculación de las universidades y los centros de investigación con el mundo empresarial requiere la generación de condiciones que propicien el contacto entre estos ámbitos, de manera que todos puedan verse beneficiados. Estas intervenciones pueden ser promovidas por instituciones públicas, bancos de desarrollo u organizaciones especializadas de carácter público-privado.

El papel catalizador de las universidades es importante, pero también lo es el de los gobiernos locales, llamados a dinamizar sus ecosistemas de emprendimiento mediante la provisión de la plataforma institucional que requieren los emprendedores para desarrollarse. Otra herramienta de la que pueden echar mano los gobiernos es la creación de productos financieros dirigidos al desarrollo de mejoras e innovaciones en los procesos productivos, con la posibilidad de dirigir estímulos específicos a las áreas de la economía que consideren alineadas con la estrategia económica nacional, regional o local. Asimismo, los gobiernos tienen la posibilidad de diseñar productos de financiamiento para la adquisición y la incorporación de nuevas tecnologías a los procesos productivos y administrativos de las empresas.

El gobierno ha realizado diversos programas para apoyar el emprendimiento; sin embargo, siempre está la "espada de Damocles" de que el financiamiento resulta insuficiente. Los ejes principales en este rubro son: que los emprendedores nacientes que puedan señalar la apropiabilidad y viabilidad tengan una mayor probabilidad de obtener financiamiento; y cuanto más fuerte es el mecanismo de apropiabilidad y factibilidad, mayor es la probabilidad de obtener financiamiento externo. Sin embargo, la escasa formación en gerencia, mercadeo y finanzas de los emprendedores es lo que generalmente condena al fracaso, más temprano que tarde (Culshaw, 2014).

Cabe hacer mención que las nuevas empresas innovadoras, con patentes y prototipo, tienen más probabilidades de ser financiadas externamente; parece que el conocimiento técnico *per se* no tiene una influencia positiva en el modo de financiación. Un efecto significativo surge solo si las patentes se

combinan con el desarrollo de un prototipo. Una explicación de este resultado es que el desarrollo de un prototipo reduce las asimetrías de información y resuelve el problema de incertidumbre asociado con el resultado de los esfuerzos de innovación. Mientras que los prototipos pueden señalar menos riesgo, las patentes pueden indicar que el empresario naciente está bien posicionado para apropiarse de los beneficios de su inversión en activos intangibles. Por lo tanto, el valor esperado de una nueva empresa innovadora que posea patentes puede ser más predecible que para los nuevos emprendimientos innovadores.

Los resultados de un estudio empírico realizado por Hellman y Puri (2000), que se basa en datos de corte transversal de 149 empresas de Silicon Valley en las industrias de computadoras, telecomunicaciones, médicos y semiconductores, sugieren nuevos emprendimientos que siguen una estrategia innovadora que tiene una mayor probabilidad de obtención de fondos de riesgo que las empresas que siguen una estrategia de imitación. Hellman y Puri (2000) utilizan la información *ex-ante* para identificar las diferentes estrategias de fundación. Sus resultados también sugieren que los innovadores tienen un número significativamente mayor de patentes que los imitadores, lo que indica que la "intención *ex-ante* se traduce en una medida real de la innovación" (Hellmann & Puri, 2000: 961). Utilizando una muestra de jóvenes empresas alemanas, Engel y Keilbach (2007) encuentran que las empresas que poseen patentes antes de la fecha de fundación tienen más probabilidades de obtener financiamiento de riesgo. Esto indica que muchas *start-ups* tienen patentes antes de la participación del capitalista de riesgo.

Referencias

Arthus, J. & Busenitz, L. (2006). Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, *2*(3), 195-215.

Audretsch, D. & Weigand, J. (2005). Do knowledge conditions make a difference?: Investment, finance and ownership in German industries. *Research Policy*, *34*(5), 595-613.

Arrow, K. (1962). Economic Welfare and he allocation of resources for invention. *National Bureau of Economic Research*, (2), 609-626.

Baron, R. (2007). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. Estados Unidos de América: Lawrence Erlbaum Associates.

Brad, L., Dobre, F., Ciobanu, R. & Brasoveanu, I. (2015). The interaction between financial audit and corporate governance: evidence from Romania. *Procedia Economics and Finance*, *32*(1), 27-34.

Carpenter, R. & Peterses, C. (2002). Capital market imperfections, high-tech investment and new equity financing. *The Economic Journal*, *112*(477), 54-72.

Culshaw, F. (2014). *Los fracasos de los emprendedores*. México: Debates IESA.

Domínguez, G., Domínguez, B., Sotelo L. & Domínguez, J. (2016). Programas de emprendimiento en México. Su impacto en el sector social y ambiental. *Contaduría Pública*, *9*(58), 50-53.

Gasca, L. (2015). Impulso al emprendimiento social, *Contaduría Pública*, *2*(38), 32-37.

Engel, D. & Keilback, M. (2007). Firm-level implications of early stage venture capital investment: An empirical investigation. *Journal of Empirical Finance*, *1*(2), 1-11.

Hellmann, T. & Puri, M. (2000). The Interaction between Product Market and Financing Strategy: The role of Venture Capital. *The Review of Financial Studies*, *13*(4), 959-984.

Leitch, C. (2012). *Entrepreneurship Education and Context*. Estados Unidos de América: Wiley Sons.

Rocha, E. (2013). México potencia emprendedora. *Contaduría Pública*, *9*(22), 40-44.

Políticas gubernamentales que afectan el emprendimiento de las empresas

José Trinidad Marín Aguilar[1]
Gonzalo Maldonado Guzmán[2]
Sandra Yesenia Pinzón Castro[3]

Introducción

El estudio de las políticas públicas se introdujo en el horizonte de las ciencias políticas y la administración pública mexicana durante la década de los ochenta (Sáenz, 2000). De acuerdo con Mendoza (2000), en México no se puede definir el concepto de política pública, puesto que esta definición cuenta con denominación de origen (Estados Unidos de América) y, en todo caso, deben llamarse políticas gubernamentales, puesto que México,

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: jtmarin@correo.uaa.mx.
2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: gmaldona@correo.uaa.mx.
3 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: sypinzon@correo.uaa.mx.

al igual que la gran mayoría de los países en vías de desarrollo o de economía emergente, es un país con una elevada presencia histórica del Estado, vertical en sus formas de relación, proclive a la formación de redes de intermediación entre grupos y actores, con una muy débil tradición participativa, y centralista en concepción de acción colectiva. Por lo tanto, la participación de la sociedad y las empresas para definir las políticas gubernamentales que tendrán efectos significativos en toda la sociedad y la economía de un país determinado, en este caso particular de México, es, hasta la actualidad, mínima (Mendoza, 2000).

Asimismo, para el diseño e implementación de políticas gubernamentales que beneficien al sector empresarial en su conjunto, se requiere no solamente que la administración pública de los tres niveles de gobierno, sino también las empresas (independientemente de su tamaño y sector al que pertenezcan), lleven a cabo un buen sistema de planeación estratégica. Sin embargo, esta importante actividad empresarial se originó en la administración empresarial privada, y en los ochenta comienza un proceso de transferencia al sector público. Prácticamente, la planeación estratégica se distingue del plan maestro como planificación comprensiva de largo alcance, porque pone énfasis en cuatros aspectos fundamentales: 1) la acción; 2) la consideración de un conjunto amplio y diverso de *stakeholders*; 3) la atención a las oportunidades y amenazas externas y a las fuerzas y debilidades internas; y 4) la atención a los competidores reales y potenciales de las organizaciones (Bryson & Roering, 1993), ya que aquellas empresas que consideren estos cuatro aspectos en su proceso de planeación estratégica tendrán mejores resultados.

Asimismo, en el proceso de desarrollo de políticas públicas se pueden identificar diversas etapas; no obstante, esta separación analítica no debe confundirse con una separación real, y coincide en que una de las etapas más importantes es determinar el "problema" o una situación problemática, para lo cual se elige y realiza un determinado curso de acción (Aguilar, 1993). Una vez que se ha identificado uno de los principales problemas que aquejan a la mayoría de las organizaciones, ahora el siguiente paso será el diseño e implementación de acciones, programas y políticas gubernamentales que permitan o faciliten dar respuesta a la problemática detectada en las empresas, para lo cual será fundamental tanto la participación activa de los gerentes y/o propietarios de las empresas y cámaras y asociaciones empresariales, como de las autoridades gubernamentales de los tres niveles de gobierno, esto con la fina-

lidad de que realmente se apliquen los programas y políticas en las empresas que lo requieren.

En este sentido, las políticas gubernamentales no tienen razón de ser si no van dirigidas a la solución de aquellos problemas que sean comunes entre las organizaciones, porque, dependiendo del sector y tamaño de las empresas, tienen identificados muy claros cuáles son sus principales problemas que frenan o inhiben sus actividades empresariales, por lo cual las autoridades de los tres niveles de la administración pública, conjuntamente con la participación activa de las diversas cámaras y asociaciones empresariales, tienen que definir y diseñar las políticas públicas que son necesarias y fundamentales para lograr un crecimiento y desarrollo de la economía y la sociedad de México; de lo contrario, entonces se diseñarán y aplicarán políticas públicas que están dirigidas a solventar problemáticas particulares de ciertas organizaciones, dejando a su suerte a las micro, pequeñas y medianas empresas, que son el motor principal de la economía y la sociedad de cualquier país del mundo.

Revisión de la literatura

La política pública ofrece diversas definiciones y acercamientos; Peters (1986), por ejemplo, lo define como la suma de las actividades de los gobiernos, ya sea por medio de una aceptación directa, o por medio de agentes que tengan una influencia sobre los ciudadanos (Nelson, 2001). Por otra parte, encontramos en De León (1988) un enfoque que señala que las políticas públicas nacen tanto como un sustento en la interacción de diversos campos disciplinarios –por ejemplo, la economía, la administración pública, la ciencia política y la teoría de sistemas (De León, 1988)– así como de la crisis de la administración pública y de su incapacidad de enfrentar los problemas públicos y gubernamentales en la segunda mitad del siglo pasado (Arellano, 1996; Nelson, 2001).

En este sentido, Kapron y Fialho (2003) escriben que el proceso de elaboración e implementación de políticas públicas para la economía social permite la ampliación de espacios de interacción entre Estado y sociedad organizada, extrapolando los límites de actuación por medio de la construcción de asociaciones de interés mutuo (ONG, iglesias, universidades, institutos de investigación, centrales sindicales). Es así como, con mayores o menores niveles de organización, existen centenares de experiencias, apoyadas algunas por

programas públicos de promoción, semiespontáneas otras, luchando por su mantenimiento e intentando dar solución a la exclusión social (Hintze, Sabaté & Coraggio, 2003).

El concepto de *emprendedurismo* incluye una gran diversidad de realidades, lo que hace difícil su definición, aunque existe una cierta coincidencia en asociar estos conceptos a la economía social o tercer sector (Quintao, 2007). Para autores como Schumpeter (1924) y Wennekers y Thurik (1999), el emprendedurismo es una actividad que perturba el equilibrio existente, es decir, es una actividad de destrucción creativa que altera el equilibrio de la economía y que representa un mecanismo crucial para el desarrollo de la misma.

Krause (2004) explicó, en su libro *Economía para emprendedores,* que existen dos factores comúnmente presentes en el emprendedurismo: el riesgo y la incertidumbre, que se ven minimizados al obtener recursos para financiar el producto. Por otra parte, existen autores como García Gutiérrez *et al.* (2008) quienes definen como los motores del emprendedurismo a tres factores: experiencia, la existencia de expectativas y la necesidad de salir adelante. Algunos autores, como Morrison (2002), Puchol (2005) y Rodeiro (2008) relacionan la visión emprendedora, ya sea con la lucha contra la exclusión social laboral, o bien, con el desarrollo de proyectos empresariales con utilidad social. Finalmente, existe una vertiente que agrupa los estudios referidos a la función de las universidades como promotoras de una visión emprendedora, en la cual se destacan las características de las universidades y su aportación al fortalecimiento del emprendedurismo (Clark, 1998; Dalmau, Alonso & Colomer, 2003; Etzkowitz, 2003; Jiménez-Sáez & Arroyo-Vásquez, 2006).

Según Qian y Acs (2013), el emprendedor actúa como agente de cambio, en la medida que puede iniciar un negocio empresarial motivado por la posibilidad de explorar, explotar y rentabilizar un nuevo conocimiento, una innovación tecnológica o un nuevo producto. Moncayo (2009: 41) define el emprendimiento como "una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad".

Entre las referencias más citadas sobre la actividad emprendedora como motor del crecimiento económico están los trabajos de Schumpeter (1934), quien asocia al emprendimiento con el surgimiento de firmas que crean nue-

vos productos o formas de producción al desplazar a empresas ya establecidas y, a través de este proceso, la productividad agregada de la economía crece y se fortalece el crecimiento económico. Desde esa perspectiva, lo que distingue a un emprendedor es su búsqueda de la innovación (CAF, 2013).

Para autores como Melián y Campos (2010), la poca generación de empleos tradicionales ha favorecido la creación de otras estrategias como la implantación y constitución de empresas micro, pequeñas y medianas creadas desde el ámbito del sector privado. De igual forma, la constitución de políticas sociales efectivamente democráticas demanda el desarrollo de nuevos aportes teóricos, metodológicos y técnicos, lo suficientemente flexibles e integradores como para captar las diferentes determinaciones del problema que se propone enfrentar (Hintze, 1996). Es así que, fomentar el emprendedurismo, a través de la creación de empresas, se ha convertido en prioridad de la política del espíritu emprendedor (Pages, Freedman & Von Bargen, 2003) y consecuentemente aquellas juegan un papel principal en los programas de desarrollo regional (Fischer & Reuber 2003), nacional (Smallbone, Baldock & Burgees, 2002) y supranacional (Comisión Europea, 2003).

Finalmente, la unión de los factores económico y social demanda la sustitución del asistencialismo y paternalismo por medio de la construcción de independencia y ciudadanía, y requiere políticas activas que simultáneamente a la atención de necesidades sociales básicas, aumenten la producción y el ingreso en la sociedad (Kapron & Fialho, 2003). Lo anterior implica tanto un incremento como la reorientación de los recursos públicos, que actuando sinérgicamente con las organizaciones de la sociedad civil promuevan el desarrollo de estructuras socioeconómicas sustentables, para lo cual sería necesario construir nuevas formas económicas para la acción conjunta desde el Estado y la sociedad (Coraggio, 1999).

Resultados

La clasificación realizada en las empresas del Noroeste de México permitirá conocer de manera agregada cuáles son los principales efectos de las políticas gubernamentales que afectan el emprendimiento, procediendo para ello al análisis de las principales variables que se han considerado en este estudio empírico; con tal fin se consideró pertinente la utilización de tablas de análisis

de la varianza (ANOVA), ya que todas las variables que miden los efectos de las políticas gubernamentales fueron medidas a través de una escala métrica (escala tipo Likert). Los resultados obtenidos de este análisis se presentan en las siguientes tablas.

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto a las políticas gubernamentales que afectan el emprendimiento[a]

Variables	Medias
Los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son aplicados a las empresas nuevas y en crecimiento de una manera predecible y coherente.	3.16
Los trámites burocráticos y obtener las licencias para desarrollar empresas nuevas y en crecimiento no representan una dificultad.	3.12
Los impuestos no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general.	3.12
Las nuevas empresas pueden realizar los trámites administrativos y legales en aproximadamente una semana.	2.89
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno federal.	2.83
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno estatal.	2.82
La política gubernamental favorece a las empresas nuevas (por ejemplo, en las licitaciones o aprovisionamiento públicos).	2.70

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 indica que la variable *los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son aplicados a las empresas nuevas y en crecimiento de una manera predecible y coherente*, con una media de 3.16, es el mejor indicador de las políticas gubernamentales que afectan al emprendimiento que realizan las empresas del Noroeste de México. Le siguen en orden de importancia las variables *los trámites burocráticos y obtener las licencias para desarrollar empresas nuevas y en crecimiento no representan una dificultad*, con una media de 3.12, y *los impuestos no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar*

el crecimiento de la empresa en general, con una media de 3.12. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estas tres variables representan los indicadores de mayor nivel de importancia de las políticas gubernamentales que afectan el emprendimiento de las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto a las políticas gubernamentales que afectan el emprendimiento según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
Los trámites burocráticos y obtener las licencias para desarrollar empresas nuevas y en crecimiento no representan una dificultad.	3.00	3.12	3.22	*
Los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son aplicados a las empresas nuevas y en crecimiento de una manera predecible y coherente.	3.13	3.16	3.19	***
Los impuestos no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general.	2.99	3.15	3.17	***
Las nuevas empresas pueden realizar los trámites administrativos y legales en aproximadamente una semana.	2.97	2.70	3.12	
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno estatal.	2.77	2.67	3.10	
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno federal.	2.80	2.67	3.10	
La política gubernamental favorece a las empresas nuevas (por ejemplo, en las licitaciones o aprovisionamiento públicos).	2.61	2.54	3.01	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Considerando el sector de la actividad económica, la Tabla 2 muestra que la variable *los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son aplicados a las empresas nuevas y en crecimiento de una manera predecible y coherente* es el indicador de mayor nivel de importancia de las políticas gubernamentales que afectan el emprendimiento de las empresas del Noroeste de México, y es mucho más importante para las empresas del sector comercio, con una media de 3.19, que para las del sector servicios, con una media de 3.16, y las empresas del sector industrial, con una media de 3.13. La segunda variable más importante es *los impuestos no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general*, teniendo también un mayor grado de importancia para las empresas del sector comercio, con una media de 3.17, que para las del sector servicios, con una media de 3.15, y que para las empresas del sector industrial, con una media de 2.99. Por último, la tercera variable de mayor grado de importancia es *los trámites burocráticos y obtener las licencias para desarrollar empresas nuevas y en crecimiento no representan una dificultad*, siendo también más importante para las empresas del sector comercio, con una media de 3.22, que para las empresas del sector servicios, con una media de 3.12, y para las empresas del sector industrial, con una media de 3.00. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son el indicador central de las políticas gubernamentales que afectan el emprendimiento de las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto a las políticas gubernamentales que afectan el emprendimiento según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
Los trámites burocráticos y obtener las licencias para desarrollar empresas nuevas y en crecimiento no representan una dificultad.	3.25	2.97	3.21	3.07	***
Los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son aplicados a las empresas nuevas y en crecimiento de una manera predecible y coherente.	3.30	2.99	3.24	3.44	***

continuación de tabla

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
Los impuestos no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general.	3.22	2.96	3.21	3.33	***
Las nuevas empresas pueden realizar los trámites administrativos y legales en aproximadamente una semana.	3.33	2.49	2.93	3.35	**
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno estatal.	3.23	2.39	2.93	3.35	**
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno federal.	3.22	2.45	2.89	3.37	***
La política gubernamental favorece a las empresas nuevas (por ejemplo, en las licitaciones o aprovisionamiento públicos).	3.13	2.35	2.69	3.09	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 3 muestra que la variable *los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son aplicados a las empresas nuevas y en crecimiento de una manera predecible y coherente* es el indicador de mayor importancia en las políticas gubernamentales que afectan el emprendimiento de las empresas del Noroeste de México, siendo de mayor importancia para las empresas grandes, con una media de 3.44, mientras que la media para las empresas micro es de 3.30, seguidas de las empresas medianas, con una media de 2.99 y de las empresas pequeñas, con una media de 2.99. La segunda variable más importante entre las empresas es *el apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno federal*, donde el mayor grado de importancia es para las empresas grandes, con una media de 3.37, seguido por las empresas micro, con una media de 3.22, la empresa mediana, con una media de 2.89, mientras

que la pequeña tiene una media de 2.45. La tercera variable más importante para las empresas del Noroeste de México es *los impuestos no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general*, donde, de igual modo que las variables anteriores, la empresa de tamaño grande la considera la más importante, con una media de 3.37, mientras que la empresa micro tiene una media de 3.22, seguida de la mediana, con una media de 2.89, al igual que las anteriores, y por último, la empresa pequeña con una media de 2.45. De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede inferir que los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son el indicador central de las políticas gubernamentales que afectan el emprendimiento.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto a las políticas gubernamentales que afectan el emprendimiento según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
Los trámites burocráticos y obtener las licencias para desarrollar empresas nuevas y en crecimiento no representan una dificultad.	3.07	3.21	***
Los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son aplicados a las empresas nuevas y en crecimiento de una manera predecible y coherente.	3.10	3.28	***
Los impuestos no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general.	3.05	3.23	***
Las nuevas empresas pueden realizar los trámites administrativos y legales en aproximadamente una semana.	2.57	3.43	***
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno estatal.	2.50	3.36	***
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno federal.	2.52	3.36	***
La política gubernamental favorece a las empresas nuevas (por ejemplo, en las licitaciones o aprovisionamiento públicos).	2.44	3.13	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 4 muestra las variables de mayor importancia entre las empresas del Noroeste de México respecto a las políticas gubernamentales y su antigüedad. La variable de mayor importancia es *las nuevas empresas pueden realizar los trámites administrativos y legales en aproximadamente una semana*, la media para las empresas maduras (>10 años) es de 3.43, mientras que para las empresas jóvenes (≤10 años) es de 2.57; para el segundo lugar de importancia entre las empresas tenemos dos variables, que son: *el apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno federal*, donde las empresas maduras (>10 años) tienen una media de 3.36, seguidas por las jóvenes (≤10 años), con una media de 2.52; la segunda variable de importancia es *el apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno estatal*, donde la media para las empresas maduras (>10 años) es de 3.36, mientras que para las empresas jóvenes (≤10 años) su media es de 2.50; por último, la tercera variable de importancia es *los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son aplicados a las empresas nuevas y en crecimiento de una manera predecible y coherente*, donde la media para las empresas maduras (>10 años) es de 3.28, mientras que para las empresas jóvenes (≤10 años) su media es de 3.10. Por lo tanto, se puede inferir que de los resultados obtenidos, los trámites administrativos y legales pueden ser realizados por las nuevas empresas del Noroeste de México, las cuales en ocasiones no conocen la mejor manera para efectuarlos; sin embargo, se proponen hacerlo en un plazo de una semana.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto a las políticas gubernamentales que afectan el emprendimiento según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
Los trámites burocráticos y obtener las licencias para desarrollar empresas nuevas y en crecimiento no representan una dificultad.	3.16	3.02	***
Los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son aplicados a las empresas nuevas y en crecimiento de una manera predecible y coherente.	3.21	3.03	***
Los impuestos no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general.	3.16	2.99	***

continuación de tabla

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
Las nuevas empresas pueden realizar los trámites administrativos y legales en aproximadamente una semana.	3.01	2.54	
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno estatal.	2.94	2.47	**
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno federal.	2.95	2.49	*
La política gubernamental favorece a las empresas nuevas (por ejemplo, en las licitaciones o aprovisionamiento públicos).	2.81	2.37	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 5 nos indica que las variables de mayor importancia entre las empresas del Noroeste de México, considerando el emprendimiento respecto a las políticas gubernamentales según el género del gerente, la variable de mayor importancia que se observa es *los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son aplicados a las empresas nuevas y en crecimiento de una manera predecible y coherente*, en la cual, los hombres tienen una media de 3.21, mientras que la media para mujeres es de 3.03; la segunda variable de importancia entre las empresas es doble, por un lado *los trámites burocráticos y obtener las licencias para desarrollar empresas nuevas y en crecimiento no representan una dificultad,* en la que los hombres registran una media de 3.16, y las mujeres una media de 3.02, y por otro, *los impuestos no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general,* en la que la media para los hombres es de 3.16, mientras que para las mujeres es de 2.99; la tercera variable de mayor importancia entre las empresas es *el apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno estatal,* donde la media para los hombres es de 2.94, y en mujeres la media es de 2.47. Por lo tanto, se puede inferir, de acuerdo con los resultados obtenidos, que las regulaciones y los impuestos son aplicados principalmente a las nuevas empresas donde el crecimiento es predecible y coherente.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto a las políticas gubernamentales que afectan el emprendimiento según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
Los trámites burocráticos y obtener las licencias para desarrollar empresas nuevas y en crecimiento no representan una dificultad.	3.15	2.99	3.19	3.15	3.32	***
Los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son aplicados a las empresas nuevas y en crecimiento de una manera predecible y coherente.	3.21	3.02	3.31	3.12	3.35	***
Los impuestos no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general.	3.09	2.99	3.21	3.08	3.47	***
Las nuevas empresas pueden realizar los trámites administrativos y legales en aproximadamente una semana.	3.21	2.47	3.17	2.73	3.71	***
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno estatal.	3.21	2.39	3.06	2.70	3.60	*
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno federal.	3.16	2.45	3.11	2.63	3.60	***
La política gubernamental favorece a las empresas nuevas (por ejemplo, en las licitaciones o aprovisionamiento públicos).	3.01	2.35	2.98	2.49	3.37	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Al considerar la situación de la empresa respecto a las políticas gubernamentales que afectan al emprendimiento según la edad del gerente, la Tabla 6 indica que las tres variables de mayor importancia son, en primer lugar, la variable *las nuevas empresas pueden realizar los trámites administrativos y legales en aproximadamente una semana,* donde los gerentes de >60 años de edad tienen una media de 3.71, seguidos por los gerentes de 20-30 años, con una media de 3.21, mientras que para los gerentes de 41-50 años su media es de 3.17, para los de 51-60, la media es de 2.73, y por último para los gerentes de 31-40 años, su media es de 2.47. La segunda variable de mayor importancia entre las empresas del Noroeste de México es *el apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno federal,* en donde los gerentes de >60 tienen una media de 3.60, seguidos de los gerentes de 20-30 años, con una media de 3.16, mientras que la media de 3.11 es para los gerentes de 41-50; para la edad de 51-60 años la media es de 2.63, y para la edad de 31-40 la media es de 2.45. La tercera variable de mayor importancia es *los impuestos no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general,* donde los gerentes de edad >60 años tienen una media de 3.47, para los de edad de 41-50 años, su media es de 3.21, seguidos por los de 20-30 años, con una media de 3.09, mientras que la media para los de 51-60 años es de 3.08, seguidos, con una media de 2.99, por los gerentes de 31-40 años. De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede inferir que los gerentes >60 años estiman que las empresas nuevas tienen la facilidad de poder realizar los trámites administrativos y legales, considerando así que los emprendedores no tengan inconvenientes para seguir avanzando con sus proyectos.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto a las políticas gubernamentales que afectan el emprendimiento según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Los trámites burocráticos y obtener las licencias para desarrollar empresas nuevas y en crecimiento no representan una dificultad.	3.15	3.08	3.04	3.43	*

continuación de tabla

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son aplicados a las empresas nuevas y en crecimiento de una manera predecible y coherente.	3.25	3.06	3.09	3.43	**
Los impuestos no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general.	3.11	3.05	3.10	3.40	**
Las nuevas empresas pueden realizar los trámites administrativos y legales en aproximadamente una semana.	2.95	2.74	2.73	3.62	***
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno estatal.	2.87	2.62	2.76	3.43	***
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno federal.	2.84	2.67	2.73	3.54	*
La política gubernamental favorece a las empresas nuevas (por ejemplo, en las licitaciones o aprovisionamiento públicos).	2.76	2.54	2.61	3.24	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Se observan, en la Tabla 7, las tres variables más importantes para las empresas del Noroeste de México, donde las políticas gubernamentales afectan el emprendimiento. Como primera variable y la más importante se halla *las nuevas empresas pueden realizar los trámites administrativos y legales en aproximadamente una semana,* donde los gerentes con más de 20 años en la empresa consideran una media de 3.62, seguidos por los gerentes de 1 a 5 años en la empresa, con una media de 2.95, mientras que para los gerentes con 6 a 10 años su media es de 2.74, finalizando con los gerentes de 11 a 20 años, con una

media de 2.73. La segunda variable de mayor importancia entre las empresas es *el apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno estatal,* donde nuevamente se repite la antigüedad de más de 20 años en primer lugar, con una media de 3.43, de 1 a 5 años la media es de 2.87, mientras que la media para 11 a 20 años es de 2.76, y la media para 6 a 10 años es de 2.62. La tercera y última variable de mayor importancia entre las empresas es *La política gubernamental favorece a las empresas nuevas (por ejemplo, en las licitaciones o aprovisionamiento públicos),* en la que los gerentes con más de 20 años en la empresa tienen una media de 3.24, para los gerentes de 1 a 5 años de antigüedad su media corresponde a 2.76, mientras que la media para los de 11 a 20 años es de 2.61, y se finaliza con los que tienen de 6 a 10 años, con una media de 2.54. Por lo tanto, se puede inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, los trámites administrativos y legales son el indicador de mayor importancia en cuanto a las políticas gubernamentales que afectan el emprendimiento en las empresas del Noroeste de México.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto a las políticas gubernamentales según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
Los trámites burocráticos y obtener las licencias para desarrollar empresas nuevas y en crecimiento no representan una dificultad.	3.00	3.49	3.34	3.11	2.90	2.84	3.29	**
Los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son aplicados a las empresas nuevas y en crecimiento de una manera predecible y coherente.	3.50	3.46	3.34	3.35	2.95	2.90	3.57	***
Los impuestos no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general.	3.50	3.55	3.43	3.09	2.83	2.75	3.57	***

continuación de tabla

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
Las nuevas empresas pueden realizar los trámites administrativos y legales en aproximadamente una semana.	4.00	3.64	3.32	3.16	2.50	1.90	3.29	***
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno estatal.	4.00	3.56	3.28	2.99	2.42	1.90	3.29	***
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno federal.	4.00	3.53	3.38	2.95	2.40	1.90	3.00	***
La política gubernamental favorece a las empresas nuevas (por ejemplo, en las licitaciones o aprovisionamiento públicos).	4.00	3.41	3.13	2.93	2.29	1.88	3.14	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 8 muestra los resultados en cuanto a la edad del gerente y cómo afectan las políticas gubernamentales a las empresas emprendedoras. Se observa que, como variables de mayor importancia, existen cuatro opciones, ya que son consideradas por los gerentes como prioritarias. La primera de ellas es *las nuevas empresas pueden realizar los trámites administrativos y legales en aproximadamente una semana,* que para los gerentes sin estudios la media es de 4.00, seguidos por los gerentes con educación básica, con una media de 3.64, mientras que para los gerentes con carrera técnica o comercial su media es de 3.32, para quienes tienen un doctorado la media corresponde a 3.29, seguidos por los gerentes con bachillerato, donde su media es de 3.16,

en tanto que de los gerentes con licenciatura la media es de 2.50, por último la media para gerentes con maestría la media es de 1.90. La segunda variable es *el apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno estatal,* donde nuevamente los gerentes sin estudios tienen una media de 4.00, seguidos por los gerentes con educación básica, cuya media es de 3.56, para los gerentes con un doctorado es de 3.29, seguidos por los gerentes con carrera técnica o comercial, con una media de 3.28; a los gerentes con bachillerato la media que les corresponde es de 2.99, seguidos por la media de 2.42 que pertenece a gerentes con licenciatura, mientras que para los gerentes con maestría su media es de 1.90.

La siguiente variable es *la política gubernamental favorece a las empresas nuevas (por ejemplo, en las licitaciones o aprovisionamiento públicos)*, en la cual, los gerentes sin estudios tienen una media de 4.00, seguidos por los gerentes con educación básica, con una media de 3.41, mientras que los gerentes con doctorado poseen una media de 3.14, seguidos por los gerentes con carrera técnica o comercial, con una media de 3.13; por su parte, los gerentes con bachillerato tienen una media de 2.93, seguidos por los gerentes con un nivel de estudios de licenciatura, cuya media es de 2.29, por último se hallan los gerentes con maestría, cuya media es de 1.88.

Como segundas variables de mayor importancia entre las empresas se consideran dos, por un lado se halla *los impuestos NO constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general,* donde para los gerentes con doctorado la media es de 3.57, la media para los que tienen educación básica es de 3.55, mientras que para los gerentes sin estudios la media es de 3.50; para los que poseen carrera técnica o comercial, la media es de 3.43, los gerentes con bachillerato tienen una media de 3.09, mientras que los gerentes con licenciatura, la media es de 2.83 y, finalmente, para los gerentes con maestría la media es de 2.75.

Por otro lado, se halla la variable *los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son aplicadas a las empresas nuevas y en crecimiento de una manera predecible y coherente,* donde la media para los gerentes de maestría es de 3.57, para los que no tienen estudios la media es de 3.50, seguidos por los gerentes con educación básica, cuya media es de 3.46, mientras que los de educación bachillerato su media es de 3.35, para los de carrera técnica o comercial la media es de 3.34, seguidos por los gerentes con licenciatura, quienes registran una media de 2.95, seguidos por los gerentes con maestría, cuya media es de

2.90. Por lo tanto, se puede inferir, de acuerdo con los resultados obtenidos, que las variables anteriores son de mayor importancia para las empresas del Noroeste de México, ya que describen mejor su situación.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto a las políticas gubernamentales según la entidad federativa[a]

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
Los trámites burocráticos y obtener las licencias para desarrollar empresas nuevas y en crecimiento no representan una dificultad.	2.75	2.73	3.28	3.58	***
Los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son aplicados a las empresas nuevas y en crecimiento de una manera predecible y coherente.	2.72	2.88	3.39	3.57	***
Los impuestos no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general.	2.70	2.53	3.31	3.71	***
Las nuevas empresas pueden realizar los trámites administrativos y legales en aproximadamente una semana.	1.54	3.02	3.29	3.80	***
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno estatal.	1.52	2.73	3.25	3.79	***
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno federal.	1.55	2.67	3.23	3.84	***
La política gubernamental favorece a las empresas nuevas (por ejemplo, en las licitaciones o aprovisionamiento públicos).	1.47	2.46	3.24	3.57	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 9 se describen las variables de mayor importancia para las empresas del Noroeste de México, donde la primera variable de mayor importancia es *el apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno federal,* para ella, en el estado de Aguascalientes la media es de 3.84, seguido por Baja California, donde la media es de 3.23, Sinaloa, con una media de 2.67, y Sonora, cuya media es de 1.55. La segunda variable de mayor importancia entre las empresas es *las nuevas empresas pueden realizar los trámites administrativos y legales en aproximadamente una semana,* donde el estado de Aguascalientes tiene una media de 3.80, seguido por Baja California, con una media de 3.29, Sinaloa, cuya media es de 3.02, y Sonora, donde la media es de 1.54. La tercera variable de mayor importancia es *el apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno estatal,* para la que el estado de Aguascalientes registra una media de 3.79, seguido por Baja California, donde la media es de 3.25, mientras que para el estado de Sinaloa la media es de 2.73 y para Sonora, de 1.52. Por lo tanto, se puede inferir, de los resultados obtenidos, que el apoyo a nuevas empresas y a su crecimiento como prioridad en la política del gobierno federal es el indicador de mayor importancia que afecta el emprendimiento de las empresas en el Noroeste de México.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos, se pude concluir que los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son los indicadores de mayor importancia, ya que las empresas del sector comercio lo ven como una de las variables que más afecta a los emprendedores. En muchos de los casos, es posible considerar esta limitación como una oportunidad para que los gobiernos locales incrementen sus estrategias de abstención impositiva para motivar la innovación y el emprendedurismo dentro de sus políticas públicas. Asimismo, las empresas grandes consideran esta variable como la más importante, de igual modo los sectores comerciales estiman que los impuestos no constituyen una barrera para crear nuevas empresas.

Las empresas maduras (<10 años) confían en que los trámites administrativos y legales los pueden realizar al menos en una semana, ya que cuentan con una mayor experiencia en este tipo de acciones pues se trata de gerentes con >60 años de edad y con una antigüedad de más de 20 años, por lo cual tienen la mejor expe-

riencia para este tipo de tareas, aunque no posean un adecuado nivel de estudios, lo que han ido compensando gracias a la experiencia; aunque la empresa joven (≤10 años) tiene más complicaciones para este tipo de trámites, lo que abre nuevamente las oportunidades para que los gobiernos establezcan políticas más interactivas o sencillas y con ello logren incrementar el número de nuevos empresarios.

En el estado de Aguascalientes, las empresas consideran que el apoyo va principalmente a empresas nuevas y en crecimiento, ya que ésta se ha convertido en una prioridad para el gobierno federal y para el estatal, donde los apoyos se enfocan a fomentar el emprendimiento entre jóvenes o adultos y se realizan esfuerzos conjuntos por todos los niveles de gobierno para ver realmente estas estrategias realizadas. Por su parte, el municipio de Aguascalientes sigue promoviendo el crecimiento a través de la capacitación de nuevos emprendedores, tal es el caso del programa "Tu propia empresa", a cargo de la Secretaria de Economía y Turismo municipal, que captura en cada edición un número que supera los veinte proyectos que darán empleo a nuevas generaciones.

El reto es, claro, que las políticas gubernamentales estén diseñadas para que los emprendedores puedan obtener beneficios al inicio de su proyecto, pero éstas deberán permanecer durante un tiempo más amplio que genere confianza por parte de los empresarios hasta que el posicionamiento logre consolidarse en dichos proyectos. Por su parte, los emprendedores deberán involucrarse en mayor proporción dentro de los procesos de elaboración de políticas públicas cada que sea posible, por ejemplo, participando en las convocatorias que lancen los administradores públicos, tal es el caso de los modelos de la juventud en la toma de decisiones de los miembros del G20[4].

Referencias

Aguilar, L. (1993). Estudio introductorio. En Elder, Ch., *Problemas Públicos y Agenda de Gobierno*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Arellano, D. (1996). Política pública, racionalidad imperfecta e irracionalidad: Hacia una perspectiva diferente. *Gestión y Política Pública*, *5*(2), 319-347.

4 Modelo diseñado por el G20 con la finalidad de incluir a los jóvenes de los países miembros a diseñar las políticas públicas de diferentes ciudades alrededor del mundo.

Arias, M. & Pérez, R. (2015). Emprendimiento: Cómo comenzar una empresa con éxito. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, *14*(1), 175-183.

CAF (Corporación Andina de Fomento). (2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Recuperado de http://publicaciones.caf.com. Consultado el 11 de junio de 2017.

Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Reino Unido: Pergamon Press.

Coraggio, J. (1999). *Política Social y Economía del Trabajo. Alternativas a la Política Neoliberal para la Ciudad*. Argentina: UNGS-Miño y Dávila.

Dalmau, J., Alonso, J. & Colomer, J. (2003). *Programas IDEAS. Un modelo de Éxito para Fomentar la Creación de Empresas desde las Universidades*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

De León, P. (1988). *Advice and Consent: The Development of the Policy Sciences*. Estados Unidos de América: The Russell Sage Foundation.

Etzkowitz, H. (2004). The evolution entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalization*, *1*(1), 64-77.

European Commission (2003). *Green Paper Entrepreneurship in Europe*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.

Fischer, E. & Reuber, A. (2003). Support for rapid growth firms: A comparison between the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. *Journal of Small Business Management, 41*(1), 346-365.

García Gutiérrez, C., Lejarriaga, G., Bel, P., Fernández Guadaño, J. & Martin, S. (2008). El emprendimiento y el empleo a través de la empresa individual: contraste de fuentes estadísticas. *Revista de Estudios Cooperativos*, *96*(1), 16-48.

Hintze, S. (1996). Problemáticas, enfoques y técnicas en el estudio de las políticas sociales. En Hitze, S. (Ed.) *Políticas Sociales. Contribución al Debate Teórico Metodológico*. Argentina: Edición del CEA y UBA.

Hintze, S., Sabaté, A. & Coraggio, J. (2003). Condiciones para el desarrollo del trueque como componente de la economía social. En Hintze, S. (Ed.) *Trueque y Economía Solidaria*. Argentina: UNGS, PNUD y Prometeo.

Jiménez, F. & Arroyo, M. (2006). *El Fomento del Emprendedurismo Universitario a través de un Modelo Integrador*. España: Instituto Ingenio.

Kapron, S. & Fialho, A. (2003). Políticas públicas para la economía solidaria. En Cattani, A. (Ed.) *A Outra Economia*. Brasil: Veraz Editores.

Krause, M. (2004). *Economía para emprendedores*. México: Aguilar.

Mason, C. (1985). The geography of successful small firms in the United Kingdom. *Environment and Planning Journal, 17*(1), 1499-1513.

Melian, A. & Campos, V. (2010). Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. *Revista de Estudios Cooperativos*, *100*(1), 43-67.

Mendoza, E. (2000). Usos y costumbres en la hechura de las políticas públicas en México. Límites de las *policy sciences* en contextos cultural y políticamente diferentes. *Gestión y Política Pública*, *9*(2), 180-229.

Morrison, E. (2002). New comers relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, *45*(6), 1149-1160.

Nelson, B. (2001). Políticas públicas y administración: Una visión general. En Goodin, R. y Klingemann, H. (Eds.), *Nuevo Manual de Ciencia Política*. España: Istmo.

Pages, E., Freedman, D. & Von Bargen, P. (2003). Entrepreneurship as a state and local economic development strategy. In Hart, D. (Ed.) *Entrepreneurship Policy*. Estados Unidos de América: Cambridge University Press.

Peters, G. (1986). *American Public Policy*. Estados Unidos de América: Chatham House.

Puchol, L. (2005). *El Libro del Emprendedor. Cómo Crear tu Empresa y Convertirte en tu Propio Jefe*. España: Díez de Santos.

Qian, H. & Acs, Z. (2013). An absorptive capacity theory of knowledge spillover entrepreneurship. *Small Business Economics*, *40*(2), 185-197.

Quintao, C. (2007). Empresas de inserción y empresas sociales en Europa. *Revista CIRIEC España*, *59*(1), 33-60.

Rodeiro, D. (2008). *La Creación de Empresas en el Entorno Universitario Español y la Determinación de su Estructura Financiera*. España: Universidad de Santiago de Compostela.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Estados Unidos de América: Harvard University Press.

Smallbone, D., Baldock, R. & Burgees, S. (2002). Targeted support for high-growth star-up: Some policy issues. *Environment and Planning Journal*, *20*(2), 195-206.

Wennerkers, A. & Thurik, A. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, *13*(1), 27-55.

Wong, P., Ho, Y. & Autio, E. (2005). Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from gem data. *Small Business Economics*, *24*(3), 335-350.

Programas gubernamentales que afectan el emprendimiento de las empresas

Mónica Claudia Casas Páez[1]
Raúl González Núñez[2]
Miriam Rocío González[3]

Introducción

En los últimos años, en México el gobierno se ha preocupado por incentivar la creación y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas (PYMES), como una oportunidad de mejoramiento y fortalecimiento de la economía nacional (Nava, 2013). Estos temas son prioritarios y preocupantes para las administraciones públicas, ya que tienen la posibilidad, a través de la implantación de políticas adecuadas, de fomentar la riqueza de una región o nación (EOS, 2006). A nivel académico también ha permeado la

1 Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas. E-mail: monica.casas@uabc.edu.mx.
2 Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas. E-mail: raul.gonzalez@uabc.edu.mx.
3 Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas. E-mail: mgonzalez@uabc.edu.mx.

creación de empresas y la función empresarial como un campo de investigación propio dentro de la dirección de empresas.

Las características de las PYMES no se pueden desligar de un alto riesgo de extinción debido a las debilidades inherentes al tamaño y tipo de empresa (Blázquez, Dorta & Verona, 2006). En el mismo orden de ideas, la competitividad de las PYMES se ve afectada principalmente por una falta de adopción de tecnologías de información y comunicación (TIC), innovación, apoyos financieros de alto rango y capacitación en nuevos modelos de negocios globales en las diversas plataformas comerciales disponibles para el comercio global.

En el año 2000, el gobierno mexicano reconoció la función clave que tanto las PYMES como el emprendimiento desempeñan para garantizar la prosperidad futura de México al instaurar como fundamento de una nueva agenda de políticas públicas de PYMES y emprendimiento la generación de "más y mejores empleos, más y mejores empresas y más y mejores empresarios" (OCDE, 2007). La perspectiva que pueda tenerse sobre el acompañamiento de los programas de gobierno para crear o hacer crecer una empresa se amplía cuando es posible indagar sobre las principales variables que afectan el proceso según la perspectiva de las mismas empresas participantes en ellos.

Revisión de la literatura

La participación promedio de las PYMES en la generación de empleo es de 61% del total de las empresas, contra 39% de las empresas grandes, mientras que respecto a su participación en el producto interno bruto (PIB) la participación decrece a 28% contra 71% de las grandes (Ferraro y Stumpo, 2010: 193-194). En términos de exportaciones, sólo participan con 8.4% del total, contra 91.6% de las grandes. A diferencia de lo que sucede en los países desarrollados, este sector empresarial contribuye de manera reducida en las exportaciones como resultado de su baja competitividad y productividad respecto de las grandes empresas.

El énfasis del gobierno mexicano en el sector de las PYMES (empresas de hasta 250 empleados) comenzó con solidez en 2001, cuando desarrolló y dio a conocer un nuevo marco nacional de política pública: el Plan de Desarrollo Empresarial (PDE) para el periodo 2001-2006. Éste puso en marcha un conjunto coherente de medidas de apoyo a la competitividad de las PYMES, al

reemplazar algunos programas dispersos que existían en el amplio marco de la política industrial y el comercio exterior creando la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, dependiente de la Secretaría de Economía, con el propósito de supervisar la planificación, diseño e implementación de las políticas y programas para las PYMES. El marco jurídico para estas medidas fue la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley PYME), publicada en diciembre de 2002. Según esta ley, la Secretaría de Economía tiene la responsabilidad de diseñar e implementar los programas de las PYMES y emprendimiento delegando esta responsabilidad a la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa.

La Secretaría de Economía emprendió el Programa Sectorial de Economía (PSE) 2007-2012, que hizo hincapié en promover el emprendimiento en empresas con mayor potencial de crecimiento y en microempresas en proceso de crecimiento reagrupando los programas existentes y asignando recursos adicionales al Fondo PYME.

En los recientes años, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, "impulsar a los emprendedores y fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas" es la línea de acción que desarrolla programas gubernamentales para el financiamiento de las MIPYMES; a partir de diferentes publicaciones (Millán, 2013; Notimex, 2014; YoSoyPyme, 2014; El Porvenir, 2017; Martínez-Covarrubias, Lenihan & Mark, 2017) se puede observar la forma en que los apoyos gubernamentales han influido en el impulso y fortalecimiento de las MIPYMES , demostrando que el fomento económico que ha proporcionado el gobierno mexicano a las mipymes ha coadyuvado a tener un crecimiento paulatino, incrementando la productividad de las mismas, fortaleciéndolas al hacerlas más competitivas, ayudándolas a crecer y consolidarse dentro del mercado. Sin embargo, es necesario un seguimiento más preciso por parte del gobierno para la mejora de los programas de apoyo gubernamental.

Entre los apoyos que brinda este organismo a los emprendedores se encuentran:

- Fondo PYME: otorga apoyos a los programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las pequeñas y medianas empresas.
- FONAES: diseñado para atender iniciativas productivas, individuales y colectivas de emprendedores de escasos recursos, el Fondo Nacional

de Apoyo para Empresas de Solidaridad (FONAES) favorece la constitución, consolidación y el financiamiento de las empresas sociales.
- Pronafim: El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM) apoya con microcréditos a las organizaciones y proyectos productivos que carecen de acceso a la banca comercial en poblaciones urbanas y rurales. También opera microseguros.
- PROLOGYCA: con el objetivo de promover la modernización de la infraestructura de mercados, proyectos de logística y centros de distribución, el Programa de Competitividad en Logística y Centrales de Abasto (PROLOGYCA) ofrece capacitación operativa, ejecutiva y técnica.
- PROSOFT: el Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT) impulsa a la industria de las tecnologías de información (TI), mediante el otorgamiento de subsidios temporales a proyectos que tengan como objetivo el fortalecimiento de dicho sector.

Resultados

El estudio de estas políticas realizado por la OCDE (2007) destacó muchos avances positivos: el número de pequeñas y medianas empresas que se beneficiaron de los programas de apoyo a las PYMES aumentó, mejoró el acceso al financiamiento, los plazos administrativos para la apertura de empresas disminuyeron considerablemente y los índices de supervivencia de empresas mejoraron.

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto a los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento[a]

Variables	Medias
Se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa.	3.47
Los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos.	3.24
Los empleados del gobierno que apoyan la creación y el crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces.	3.04

continuación de tabla

Variables	Medias
Puede obtenerse información sobre una amplia gama de programas gubernamentales para empresas nuevas y en crecimiento contactando con una sola dependencia (ventanilla única).	3.04
Los parques científicos e incubadoras aportan un apoyo efectivo a las empresas nuevas y en crecimiento.	2.89
Existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas.	2.86

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 muestra en la variable *se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa*, con una media de 3.47, es el indicador más importante de los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento de las empresas del Noroeste de México. En segundo lugar se encuentra la variable *los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos*, con una media de 3.24, y en tercer lugar está la variable *los empleados del gobierno que apoyan a la creación y al crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces*, con una media de 3.04. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estas tres variables representan los principales indicadores de los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento que tienen las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto a los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
Los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos.	3.12	3.21	3.38	***

continuación de tabla

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
Se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa.	3.42	3.44	3.57	*
Los empleados del gobierno que apoyan la creación y el crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces.	2.96	2.92	3.30	**
Existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas.	2.81	2.72	3.11	*
Los parques científicos e incubadoras aportan un apoyo efectivo a las empresas nuevas y en crecimiento.	2.93	2.70	3.16	**
Puede obtenerse información sobre una amplia gama de programas gubernamentales para empresas nuevas y en crecimiento contactando con una sola dependencia (ventanilla única).	3.03	2.88	3.30	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al sector de la actividad económica de las empresas del Noroeste de México, la Tabla 2 indica que la variable *los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos*, es el indicador de mayor nivel de importancia de los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento de las empresas, y es mucho más importante para las empresas del sector comercio, con una media de 3.38, que para las del sector servicios, con una media de 3.21, y para las empresas del sector industrial, con una media de 3.12. La segunda variable de mayor grado de importancia es *los empleados del gobierno que apoyan a la creación y al crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces*, y también es más importante para las empresas del sector comercio, con una media de 3.30, que para las del sector industrial, con una media de 3.96 y que para las empresas del sector servicios, con una media de 2.92. Por último, la tercera

variable más importante es *los parques científicos e incubadoras aportan un apoyo efectivo a las empresas nuevas y en crecimiento*, siendo también más importante para las empresas del sector comercio, con una media de 3.16, que para las empresas del sector industrial, con una media de 2.93, y para las empresas del sector servicios, con una media de 2.70. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estos tres indicadores son los más representativos de los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento que realizan las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto a los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
Los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos.	3.34	3.01	3.44	3.30	***
Se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa.	3.52	3.25	3.71	3.79	***
Los empleados del gobierno que apoyan la creación y el crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces.	3.44	2.55	3.24	3.65	***
Existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas.	3.37	2.45	2.84	3.42	**
Los parques científicos e incubadoras aportan un apoyo efectivo a las empresas nuevas y en crecimiento.	3.47	2.50	2.78	3.33	***
Puede obtenerse información sobre una amplia gama de programas gubernamentales para empresas nuevas y en crecimiento contactando con una sola dependencia (ventanilla única).	3.44	2.59	3.19	3.63	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 3 muestra, en la variable situación media de la empresa con respecto a los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento según el tamaño, que *se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa*, en micro, pequeña, mediana y grande como primer área de oportunidad, con una media de 3.56, y en mayor medida para las empresas grandes; en segundo lugar se encuentra la variable *los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos*, con una media de 3.27, y en tercer lugar está la variable *los empleados del gobierno que apoyan a la creación y al crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces*, con una media de 3.22. Asimismo, las empresas afirman que no *existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas,* al manifestarse en desacuerdo con la afirmación de la variable, con una media de 3.01. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estas tres variables representan los principales indicadores de los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento que tienen las empresas por tamaño en territorio del Noroeste de México.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto a los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
Los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos.	3.11	3.46	***
Se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa.	3.25	3.86	
Los empleados del gobierno que apoyan la creación y el crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces.	2.66	3.69	***
Existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas.	2.54	3.40	***
Los parques científicos e incubadoras aportan un apoyo efectivo a las empresas nuevas y en crecimiento.	2.55	3.47	***

continuación de tabla

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
Puede obtenerse información sobre una amplia gama de programas gubernamentales para empresas nuevas y en crecimiento contactando con una sola dependencia (ventanilla única).	2.69	3.63	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 4 muestra, en la variable situación media de la empresa con respecto a los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento según la antigüedad, que *se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa*, en empresas jóvenes y maduras como primer área de oportunidad, con una media de 3.58, y en mayor medida para las empresas maduras; en segundo lugar se encuentra la variable *los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos*, con una media de 3.28, y en tercer lugar está la variable *los empleados del gobierno que apoyan a la creación y al crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces*, con una media de 3.17. Asimismo, los empresarios consideran que no *existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas* al manifestarse en desacuerdo con la afirmación de esta variable, con una media de 2.97. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estas tres variables representan los principales indicadores de los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento que tienen las empresas por tamaño en territorio del Noroeste de México.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto a los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
Los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos.	3.31	3.03	***

continuación de tabla

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
Se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa.	3.59	3.16	***
Los empleados del gobierno que apoyan la creación y el crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces.	3.20	2.60	*
Existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas.	2.96	2.59	
Los parques científicos e incubadoras aportan un apoyo efectivo a las empresas nuevas y en crecimiento.	2.98	2.64	
Puede obtenerse información sobre una amplia gama de programas gubernamentales para empresas nuevas y en crecimiento contactando con una sola dependencia (ventanilla única).	3.18	2.66	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 5 muestra, en la variable situación media de la empresa con respecto a los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento según género, que *se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa*, según género como primer área de oportunidad, con una media de 3.37, y en mayor medida en la opinión de los hombres; en segundo lugar se encuentra la variable *los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos*, con una media de 3.17, y en tercer lugar está la variable *puede obtenerse información sobre una amplia gama de programas gubernamentales para empresas nuevas y en crecimiento contactando con una sola dependencia (ventanilla única)*, con una media de 2.92. Asimismo, los empresarios consideran que no *existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas,* al manifestarse en desacuerdo con la afirmación de la variable, con una media de 2.77. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estas tres variables representan los principales indicadores de los progra-

mas gubernamentales que afectan el emprendimiento que tienen las empresas por tamaño en territorio del Noroeste de México.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto a los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
Los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos.	3.19	3.08	3.36	3.15	3.76	***
Se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa.	3.29	3.17	3.66	3.48	4.35	***
Los empleados del gobierno que apoyan la creación y el crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces.	3.27	2.53	3.34	2.89	4.29	***
Existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas.	3.03	2.49	3.12	2.78	3.54	***
Los parques científicos e incubadoras aportan un apoyo efectivo a las empresas nuevas y en crecimiento.	3.18	2.54	3.15	2.75	3.51	***
Puede obtenerse información sobre una amplia gama de programas gubernamentales para empresas nuevas y en crecimiento contactando con una sola dependencia (ventanilla única).	3.42	2.58	3.30	2.87	4.04	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 6 muestra, en la variable situación media de la empresa con respecto a los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento según la edad del gerente, que *se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa,* según la edad del gerente como primer área

de oportunidad, con una media de 3.59, y en mayor medida en la opinión de los gerentes de más de 60 años; en segundo lugar se encuentra la variable *los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos*, con una media de 3.30, y en tercer lugar está la variable *los empleados del gobierno que apoyan la creación y el crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces*, con una media de 3.26. Asimismo, los empresarios consideran que no *existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas*, al manifestarse en desacuerdo con la afirmación de esta variable, con una media de 2.99. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estas tres variables representan los principales indicadores de los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento que tienen las empresas por tamaño en territorio del Noroeste de México.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto a los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos.	3.26	3.14	3.20	3.58	***
Se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa.	3.31	3.39	3.56	4.03	
Los empleados del gobierno que apoyan la creación y el crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces.	3.00	2.82	3.03	3.88	***
Existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas.	2.84	2.67	2.90	3.38	**
Los parques científicos e incubadoras aportan un apoyo efectivo a las empresas nuevas y en crecimiento.	2.85	2.72	2.91	3.50	**

continuación de tabla

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Puede obtenerse información sobre una amplia gama de programas gubernamentales para empresas nuevas y en crecimiento contactando con una sola dependencia (ventanilla única).	3.00	2.83	3.04	3.83	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 7 muestra, en la variable situación media de la empresa con respecto a los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento según la antigüedad del gerente, que *se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa,* según la antigüedad del gerente en la empresa como primer área de oportunidad, con una media de 3.59, y en mayor medida en la opinión de los gerentes con una antigüedad mayor a 20 años; en segundo lugar se encuentra la variable *los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos*, con una media de 3.29, y en tercer lugar está la variable *los empleados del gobierno que apoyan la creación y el crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces*, con una media de 3.18. Asimismo, los empresarios consideran que no *existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas,* al manifestarse en desacuerdo con la afirmación de esta variable, con una media de 2.99. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estas tres variables representan los principales indicadores de los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento que tienen las empresas por tamaño en territorio del Noroeste de México.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto a los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
Los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos.	4.00	3.77	3.58	3.24	2.92	2.71	3.71	***
Se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa.	3.50	4.15	4.10	3.02	3.05	2.77	4.00	***
Los empleados del gobierno que apoyan la creación y el crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces.	3.00	4.15	3.78	3.03	2.40	1.93	3.86	***
Existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas.	3.50	3.67	3.26	3.19	2.42	2.01	3.57	***
Los parques científicos e incubadoras aportan un apoyo efectivo a las empresas nuevas y en crecimiento.	3.50	3.66	3.21	3.22	2.54	1.97	4.14	***
Puede obtenerse información sobre una amplia gama de programas gubernamentales para empresas nuevas y en crecimiento contactando con una sola dependencia (ventanilla única).	4.00	4.03	3.64	3.19	2.48	1.99	3.86	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 8 muestra, en la variable situación media de la empresa con respecto a los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento según el nivel de formación del gerente, que *se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa*, según la antigüedad del gerente en la empresa como primer área de oportunidad, con una media de 4.00, y en mayor medida en la opinión de los gerentes con doctorado; en segundo lugar se encuentra la variable *los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos*, con una media de 3.41, y en tercer lugar está la variable *puede obtenerse información sobre una amplia gama de programas gubernamentales para empresas nuevas y en crecimiento contactando con una sola dependencia (ventanilla única),* con una media de 3.30. Asimismo, los empresarios consideran que no *existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas,* al manifestarse en desacuerdo con la afirmación de esta variable, con una media de 3.08. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estas tres variables representan los principales indicadores de los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento que tienen las empresas por tamaño en territorio del Noroeste de México.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto a los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento según la entidad federativa[a]

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
Los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos.	2.66	2.80	3.43	3.91	***
Se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa.	2.66	3.04	3.45	4.57	***
Los empleados del gobierno que apoyan la creación y el crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces.	1.52	2.77	3.32	4.49	***

continuación de tabla

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
Existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas.	1.55	2.82	3.33	3.77	***
Los parques científicos e incubadoras aportan un apoyo efectivo a las empresas nuevas y en crecimiento.	1.51	3.22	3.37	3.65	***
Puede obtenerse información sobre una amplia gama de programas gubernamentales para empresas nuevas y en crecimiento contactando con una sola dependencia (ventanilla única).	1.59	2.84	3.36	4.33	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 9 muestra, en la variable situación media de la empresa con respecto a los *programas gubernamentales que afectan el emprendimiento según la entidad federativa,* que *se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa*, como primer área de oportunidad, con una media de 3.43, y en mayor medida en la opinión de los gerentes de Aguascalientes; en segundo lugar se encuentra la variable *los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos*, con una media de 3.2, y en tercer lugar está la variable *puede obtenerse información sobre una amplia gama de programas gubernamentales para empresas nuevas y en crecimiento contactando con una sola dependencia (ventanilla única)*, con una media de 3.03. Asimismo, los empresarios consideran que no *existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas,* al manifestarse en desacuerdo con la afirmación de la variable, con una media de 2.86. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estas tres variables representan los principales indicadores

de los programas gubernamentales que afectan el emprendimiento que tienen las empresas por tamaño en territorio del Noroeste de México.

Conclusiones

La evolución y el crecimiento de los países a través del tiempo siempre han estado basados en el emprendimiento de sus habitantes (Nava, 2013). Con el avance tecnológico y de las necesidades de la población, ese crecimiento ha sido exponencial. Los empresarios con mayor número de años en la actividad económica, con mayor antigüedad como gerentes, con mayor grado de estudios y del género masculino principalmente, opinan que los programas gubernamentales de apoyo a las empresas son fundamentales para el crecimiento de las mismas y que el personal de gobierno que los atiende e informa son eficaces y tienen el conocimiento para ofrecer el servicio; sin embargo, consideran que no son suficientes los programas que se ofrecen en la actualidad.

En México existe el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial (Secretaría de Economía, 2018).

En una sola ventanilla se puede acceder a la información sobre las estrategias y líneas de acción de vanguardia para impulsar la política nacional en materia de apoyo a los emprendedores, así como a las micro, pequeñas y medianas empresas, propiciando su formación, innovación, competitividad, productividad, crecimiento, consolidación y su proyección en los mercados nacional e internacional, para contribuir al desarrollo económico y al bienestar social.

La Red de Apoyo al Emprendedor es un programa federal que promueve y fortalece las habilidades gerenciales en Emprendedores y MIPYMES. Asimismo, hace más accesible el financiamiento y capital para éstos. Esta red coadyuva en el desarrollo de las capacidades productivas, tecnológicas y de innovación, y propicia la inserción a las cadenas globales de valor.

El desafío más importante de los actores de la educación empresarial será, entonces, que la información fluya de manera eficiente a los emprendedores y empresarios para reducir los tiempos y mejorar las formas de desempeño. El financiamiento es un factor importante en el crecimiento de las empresas, por lo que es necesario eliminar barreras de acceso y educar al que logra acceder a los apoyos para hacer más sencilla la gestión de sus empresas y asegurar su permanencia en el sector productivo.

Como reflexión general, haciendo un comparativo entre los estados del Noroeste del país y algunos estados del Centro y Sur de México, los gerentes del Noroeste apreciaron contar con diversos apoyos y en suficiencia, esto a diferencia de estados del Sur donde manifiestan carecer de apoyos para la creación y el crecimiento de nuevas empresas.

Referencias

Blázquez, S., Velázquez, J. & Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración, 19*(31), 165-195.

El empresario. (2010). *¿Sabes cuáles son los programas de apoyo a PYMES?*. Recuperado de http://elempresario.mx/actualidad/opciones-mipymes. Consultado el 9 de enero de 2018.

EOI Escuela de Negocios. (2006). *Factores que influyen en la creación y consolidación de empresas en Andalucía*. España, 2006.

Ferraro, C. & Stumpo, G. (2010). *Políticas para el Mejoramiento de la Productividad de las Pequeñas y Medianas Empresas a través del Fortalecimiento de Redes Empresariales*. Chile: CEPAL.

De la Cueva, T. (2013). La incubación de empresas y el emprendedor en el estado de Michoacán, una visión conjunta. Trabajo presentado en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México.

OECD. (2013). Temas y políticas clave sobre PYMES y emprendimiento en México. Francia: OECD.

Mundo Ejecutivo. (2013). *Fortalecer a PYMES, reto del INADEM*. Recuperado de http://mundoejecutivo.com.mx/management/2013/06/19/fortalecer-pymes-reto-inadem. Consultado el 27 de noviembre de 2018.

Nava, A. (2013). Factores que influyen la creación de empresas PYMES y empresas familiares. *Daena: International Journal of Good Conscience, 8*(1),11-22.

Notimex. (2014). *Emprendedores y PYMES tendrán acceso a microcréditos: INADEM*. Recuperado de: http://www.elfinanciero.com.mx/economia/emprendedores-y-pymes-tendran-acceso-a-microcreditos-inadem.html. Consultado el 9 de enero de 2018.

Regional Studies. Dec2017, Vol. 51 Issue 12, p1786-1800. 15p

Sitio web de la Secretaría de Economía. (2018). Recuperado de https://www.inadem.gob.mx/institucional/

Se presenta decreto para la creación del Instituto Nacional del Emprendedor. 08 de enero del 2018, de Yo Soy Sitio web: https://www.yosoypyme.net/nota.aspx?nota=9e21e529-fe84-46ce-bd4146e5a93c60ae&t=Se-presenta-decreto-para-la-creacion-del-Instituto-Nacional-delEmprendedor.

Educación formal como una oportunidad de emprendimiento de las empresas

Domingo Villavicencio Aguilar[1]
Mario Alberto Vázquez García [2]
Isolina González Castro[3]

Introducción

Las universidades en México enfrentan el reto de la empleabilidad de sus egresados; según datos de INEGI de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 48% de la población económicamente activa con educación media superior y superior, se encuentra desocupada (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), 2017). Esto justifica que las políticas nacionales orienten sus esfuerzos hacia el emprendimiento como fuente de empleo y de desarrollo económico.

1 Instituto Tecnológico de Sonora, Dirección Unidad Guaymas, Departamento de Educación. E-mail: domingo.villavicencio@itson.edu.mx.
2 Instituto Tecnológico de Sonora, Dirección Unidad Guaymas, Departamento de Educación. E-mail: mario.vazquez@itson.edu.mx.
3 Instituto Tecnológico de Sonora, Dirección Unidad Guaymas, Departamento de Educación. E-mail: isolina.gonzalez@itson.edu.mx.

En la educación media superior y superior se considera la desocupación de los jóvenes como un problema social, razón por la cual los programas de estudio de las universidades empiezan a centrarse en el emprendimiento como una solución viable para disminuir la tasa de desempleo de la juventud. Esta solución propuesta desde las políticas nacionales para promover el desarrollo económico regional considera que la formación en emprendimiento ya no es una competencia de las escuelas de negocios y economía, sino que se ha convertido en tema de estudios para todos los estudiantes en casi todas las instituciones educativas de nivel medio superior y superior (Blenker, Elmholdt, Frederiksen, Korsgaard & Wagner, 2014).

Por otra parte, está la propuesta de política pública del autoempleo para llegar al nivel de empresario por medio de la educación superior para remediar la frustrante posición de los jóvenes. Los problemas que enfrentan son los de tipo universitario relacionados con la masificación de la educación o los métodos inadecuados de los docentes; también de tipo sociales y personales que se relacionan con escasos emprendimientos juveniles, la poca cultura emprendedora, o la ideología para emplearse, entre otros; por último, la situación contextual, referida a las escasas políticas de empleo juvenil y poca vinculación con las empresas (Gómez Monroy, 2014).

Revisión de la literatura

Existen estudios consistentes sobre la influencia favorable que tiene la educación para el desarrollo de habilidades y actitudes favorables para el emprendimiento. Escamilla y Caldera (2013) investigaron los factores socioeconómicos y psicosociales en hombres y mujeres emprendedores, encontrando que no todas las variables influyen en su actividad empresarial, así como diferencias de género. Para las mujeres son importantes la situación laboral y la autoconfianza para iniciar un negocio, en cambio para los hombres son más importantes el nivel de ingresos, las oportunidades, la autoconfianza y conocer al otro empresario. Por último, han encontrado que la educación es un factor que utilizan hombres y mujeres, puesto que les permite identificar oportunidades de negocios. En otra investigación se encontró que la exposición de los estudiantes a actividades de emprendimiento afecta en forma positiva los determinantes de la intención emprendedora, y que pueden impactar las actitudes

personales hacia el emprendimiento. Los investigadores recomendaron que en las instituciones educativas expongan a los estudiantes de manera frecuente a actividades de emprendimiento y que las mismas sean curriculares y/o extracurriculares para el desarrollo de esta cultura (Osorio & Londoño, 2015).

Del mismo modo se ha encontrado que hay una relación positiva entre el emprendimiento, la educación, el empleo, la creación de proyectos y el desarrollo local, además que las aptitudes emprendedoras se potencian a través de la educación (Fomichella, 2004). La formación, los aspectos personales y de entorno contribuyen con el emprendedurismo para la creación de empresas y el crecimiento del entorno, también si las personas han tenido experiencias en creación de empresas o han recibido formación, incluso si consideran muy importante la formación, son personas que tienen un alto porcentaje de éxito (Uribe, De Pablo & Bonilla, 2013). El conocimiento es necesario para incursionar en el emprendimiento social en donde los estudiantes participantes consideren crear negocios sostenibles y formulen proyectos que beneficien a la sociedad (Ocampo Eljaiek, 2016).

La universidad tiene un rol importante en el desarrollo de la cultura emprendedora. Sánchez García y Hernández Sánchez (2016) analizaron el papel de la universidad en el desarrollo, la educación, el emprendimiento y la innovación, para ello desarrollaron el programa de educación emprendedora. Encontraron que los estudiantes que fueron expuestos al mismo mejoraron sus competencias para emprender, mejoró su actitud hacia el emprendimiento y se sensibilizaron hacia los problemas que esta actividad tiene. Por otro lado, Toca Torres (2010) sostuvo que las habilidades para el emprendimiento no se desarrolla de la misma manera para todos los individuos, por lo que debe ser enseñada, y que la misma sea por motivaciones superiores a la necesidad, la supervivencia económica o a la generación de riqueza; asimismo, en las universidades es necesario que se realicen propuestas en las diferentes áreas del conocimiento para que se trasladen las prácticas y metodologías del emprendimiento.

En este sentido, Osorio y Londoño Roldán (2015) encontraron una relación entre la educación, la formación de habilidades y actitudes; también que hay relación entre el espíritu empresarial y la percepción positiva para iniciar un negocio. En la educación en emprendimiento se deben considerar mecanismos sociales y cognitivos, no solamente los intereses de los docentes o los de las instituciones, tampoco las políticas públicas. Petridou y Sarry (2011) analizaron el desarrollo potencial de emprendedores en instituciones de edu-

cación superior, y concluyeron que es importante la educación y el desarrollo de habilidades para crear empresas, ya que mejoran las percepciones y actitudes emprendedoras en la sociedad y en los futuros emprendedores; recomendaron que deben crearse opciones en el diseño de educación emprendedora en las que se creen redes, uso de laboratorios, tutorías, así como programas que impulsen a los empresarios potenciales. Del mismo modo, Jiménez, Palmero, González Santos, González Bernal y Jiménez Eguizábal (2015) encontraron que la educación se asocia con el emprendimiento, también que el emprendimiento informal se relaciona con los niveles primarios de educación, en cambio el emprendimiento formal con la educación secundaria y terciaria.

En México es necesario que se impulse el desarrollo de habilidades de emprendimiento desde la educación básica con programas transversales y en el currículum escolar. A través de las experiencias en los talleres de emprendimiento, se ha observado que desde edades tempranas se pueden adquirir los conceptos teóricos, desarrollar habilidades y valores personales relacionados con el emprendimiento, así como habilidades de autonomía, tenacidad, responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, solidaridad y comunicación (Simón, 2013). Un ejemplo de ello fue la experiencia del programa *Mi Primer Empresa: "emprender jugando"*, en el cual los niños desarrollaron planes de negocio en una escuela primaria mexicana. Los resultados mostraron que los participantes adquirieron conocimientos de emprendimiento y fueron capaces de desarrollar un plan de negocios (Damián, 2015). Por otro lado, el reporte del Global Entrepreneurship concluyó que la educación en los niveles básicos es deficiente, por lo que en la educación superior debe ser atendida tal carencia a través de diferentes programas (Corduras, Levie, Saemundsson & Schoot, 2010). En el caso de Colombia se ha establecido en el nivel básico y medio que la educación en emprendimiento es obligatoria para desarrollar esta cultura, ya que consideran que el aumento de los niveles de actividad emprendedora puede ser alcanzado a través de la educación (Osorio & Londoño, 2015).

Las condiciones para crear nuevas empresas se han clasificado como políticas gubernamentales y procedimientos, condiciones socioeconómicas, apoyo financiero, asistencia no financiera, y habilidades emprendedoras y de negocios, estando esta última categoría relacionada con la educación formal y no formal, por lo que existe la posibilidad de adquirirse a través de procesos educativos (Marulanda & Morales, 2016). En este sentido, se ha encontrado un vínculo positivo entre la educación empresarial y la actividad emprende-

dora para abrir negocios, por eso la educación y la capacitación deberían centrarse en el cambio de actitudes para la creación de negocios y superar barreras percibidas en el emprendimiento (Raposo & Arminda, 2011). Además hay evidencia que relaciona los niveles educativos del emprendedor con el éxito de su negocio (Peters & Birjlal, 2011). Con relación al factor edad, Escamilla & Caldera (2013) encontraron que hay resultados de éxito en emprendimiento con mayor asociación en individuos con edades intermedias que con edades o muy tempranas o muy tardías.

Resultados

Para el análisis de los datos pertinentes de la educación formal de los gerentes y/o propietarios de las pequeñas y medianas empresas de este estudio, se consideró pertinente la realización de un análisis de la varianza (ANOVA) de un factor, agrupando los resultados mediante algunas de las variables propias de la propia organización, así como de algunas variables sociodemográficas de los gerentes más importantes, ya que ello permitirá que se pueda discutir la existencia o no de diferencias significativas en las medias de cada una de las variables de segmentación.

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento[a]

Variables	Medias
Los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.20
La formación en administración, dirección y gestión de empresas proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.09
Las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.00

continuación de tabla

Variables	Medias
La educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal.	3.01
La educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas.	2.94
La educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado.	2.94

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 muestra que la variable *los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas*, con una media de 4.20, es el indicador de mayor grado de importancia de la educación formal como una oportunidad de emprendimiento de las empresas del Noroeste de México. La segunda variable en orden de importancia es *la formación en administración, dirección y gestión de empresas proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas*, con una media de 4.09, y en tercer lugar se encuentra la variable *las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas*, con una media de 4.00. De acuerdo con los resultados obtenidos, estos tres indicadores son los que representan una mayor relevancia de la educación formal como una oportunidad de emprendimiento de las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
Los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.16	4.31	4.05	**
La formación en administración, dirección y gestión de empresas, proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.12	4.16	3.97	
Las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas.	3.98	4.11	3.86	***
La educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas.	3.00	2.74	3.21	***
La educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado.	2.89	2.82	3.16	***
La educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal.	3.11	2.80	3.26	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Al considerar el sector de la actividad económica de las empresas del Noroeste de México, la Tabla 2 indica que la variable *las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación de empresas y el crecimiento de las ya establecidas*, es el indicador de mayor nivel de importancia de la educación formal como una

oportunidad de emprendimiento de las empresas, y es mucho más importante para las empresas del sector servicios, con una media de 4.11, que para las empresas del sector industrial, con una media de 3.98, y para las empresas del sector comercio, con una media de 3.86. La segunda variable más importante es *la educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal*, y es más importante para las empresas del sector comercio, con una media de 3.26, que para las empresas del sector industrial, con una media de 3.11, y para las empresas del sector servicios, con una media de 2.80. Por último, la tercera variable de mayor grado de importancia es *la educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas*, siendo también más importante para las empresas del sector comercio, con una media de 3.21, que para las empresas del sector industrial, con una media de 3.00, y para las empresas del sector servicios, con una media de 2.74. Estos resultados muestran que estos tres indicadores son los que tienen una mayor relevancia en la educación formal como una oportunidad de emprendimiento de las empresas ubicadas en territorio del Noroeste de México.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
Los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas.	3.87	4.29	4.43	4.19	
La formación en administración, dirección y gestión de empresas, proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas.	3.92	4.24	4.09	3.86	**
Las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación empresas y el crecimiento de las establecidas.	3.83	4.17	3.99	3.63	***

continuación de tabla

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
La educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas.	3.38	2.52	2.99	3.63	***
La educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado.	3.33	2.52	3.04	3.53	***
La educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal.	3.43	2.59	3.07	3.72	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 3 se observan los resultados de la situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento según el tamaño. Puede observarse que los reactivos *la educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas*; *la educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado,* y *la educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal* son los que resultan con promedios más bajos respecto a los otros, además de que esos resultados son consistentes en las empresas según el tamaño micro, pequeña, mediana o grande con relación al resto de los reactivos. De la misma manera, según las pequeñas empresas en los tres reactivos mencionados se encontraron los resultados más bajos de 2.52, 2.52 y 2.59.

Con relación a los resultados de *los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas*, se observa que hay resultados altos en la pequeña, mediana y grande empresa con medias de 4.29, 4.43 y 4.19, respectivamente; del mismo modo, se ve un resultado alto en el reactivo *la formación en administración, dirección y gestión de empresas proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas*, con el promedio de 4.24 en la pequeña empresa;

se observa algo similar en el reactivo *las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación empresas y el crecimiento de las establecidas*, que resultó con media de 4.17 en la pequeña empresa.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
Los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.24	4.13	
La formación en administración, dirección y gestión de empresas proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.20	3.91	
Las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.07	3.89	***
La educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas.	2.53	3.63	***
La educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado.	2.59	3.53	***
La educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal.	2.58	3.72	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Con relación a la situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento según la antigüe-

dad, los reactivos que resultaron con las medias más bajas fueron *la educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas*; *la educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado*, y *la educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal.* En las empresas jóvenes, menores de diez años, los resultados en los tres reactivos fueron de 2.53, 2.59 y 2.58; en las empresas maduras, con más de diez años, los resultados fueron de 3.63, 3.53 y 3.72. En general, en lo que respecta a los reactivos *los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas; la formación en administración, dirección y gestión de empresas proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas,* y *las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación empresas y el crecimiento de las establecidas* fueron evaluados más altos entre los tipos de empresas; del mismo modo, los valores que estuvieron por encima de la media fueron de 4.24, 4.20 y 4.07 en los reactivos y en las empresas jóvenes con menos de diez años de antigüedad.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
Los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.22	4.15	
La formación en administración, dirección y gestión de empresas proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.05	4.19	*
Las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación empresas y el crecimiento de las establecidas.	3.97	4.09	

continuación de tabla

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
La educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas.	3.08	2.55	
La educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado.	3.09	2.51	
La educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal.	3.16	2.59	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 5 se presentan los resultados de la situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento según el género, en donde se observa que los reactivos *la educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas*; *la educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado*, y *la educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal* fueron calificados como los más bajos, con las medias de 3.08, 3.09 y 3.16 en los hombres y de 2.55, 2.51 y 2.59 en las mujeres.

En lo que respecta a los resultados más altos, las mujeres calificaron que *la formación en administración, dirección y gestión de empresas proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas,* con 4.19; en el reactivo *las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación empresas y el crecimiento de las establecidas,* el promedio fue de 4.09. En este mismo sentido, los hombres opinaron que *los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas,* con valor de 4.22 siendo la calificación más alta en este rubro.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
Los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas.	3.87	4.24	4.19	4.26	4.37	
La formación en administración, dirección y gestión de empresas proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas.	3.77	4.24	4.05	4.23	3.72	**
Las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación empresas y el crecimiento de las establecidas.	3.68	4.12	4.02	4.12	3.65	***
La educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas.	3.32	2.48	3.20	2.80	3.87	***
La educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado.	3.32	2.50	3.16	2.76	3.97	***
La educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal.	3.41	2.59	3.27	2.75	4.02	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 6 sobre la situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento según la edad del gerente, los resultados más bajos fueron en los reactivos *la educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas*; *la educación primaria y secundaria aporta conocimientos*

suficientes acerca de los principios de una economía de mercado, y *la educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal.* También se puede observar que las medias más bajas fueron en el reactivo *la educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas* en los rangos de edad de los gerentes de 31 a 40 años, con una media de 2.48; en el reactivo *la educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado,* la respuesta más baja se obtuvo en los rangos de edad de 51 a 60 años de los gerentes, con una media de 2.76; y por último, en el reactivo *la educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal,* la respuesta más baja fue en los rangos de edad de 51 a 60 años de los gerentes.

Entre los resultados más altos se puede identificar que los gerentes de 51 a 60 años en el reactivo *los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas*, lo calificaron con 4.26; mientras que *la formación en administración, dirección y gestión de empresas proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas* quedó con una calificación de 4.24 por parte de los gerentes con edades de 31 a 40 años de edad.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.11	4.24	4.27	4.17	*
La formación en administración, dirección y gestión de empresas proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.09	4.15	4.11	3.85	**

continuación de tabla

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación empresas y el crecimiento de las establecidas.	3.92	4.07	4.10	3.79	***
La educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas.	2.93	2.74	2.88	3.79	***
La educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado.	2.95	2.76	2.85	3.71	***
La educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal.	3.01	2.79	2.94	3.87	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Acerca de la Tabla 7 sobre la situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento según la antigüedad del gerente, las medias más bajas fueron en los reactivos *la educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas*; *la educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado*, y *la educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal,* con las respuestas en promedio según la antigüedad del gerente. En el rango de 6 a 10 años se tuvieron los promedios de 2.74, 2.76 y 2.79 en los tres reactivos.

Por otro lado, los resultados más altos se obtuvieron en el reactivo *los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas*, con calificaciones de 4.24 en los gerentes que tienen antigüedad

de 6 a 10 años, 4.27 en los gerentes con antigüedad de 11 a 20 años, y 4.17 los gerentes con antigüedad de más de 20 años. Asimismo el reactivo *la formación en administración, dirección y gestión de empresas proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas* fue calificado alto, resaltando el promedio de 4.15 de los gerentes de 6 a 10 años de antigüedad.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
Los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas.	3.50	4.23	4.33	3.70	4.13	4.45	4.43	**
La formación en administración, dirección y gestión de empresas proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.00	3.80	3.91	3.82	4.23	4.63	4.43	***
Las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.00	3.84	3.86	3.78	4.14	4.24	4.71	***
La educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas.	3.50	3.89	3.56	3.17	2.41	1.78	3.57	***

continuación de tabla

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
La educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado.	3.00	3.89	3.59	3.11	2.38	1.83	3.57	***
Los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas.	3.50	4.03	3.61	3.26	2.47	1.78	3.57	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 8 se presentan los resultados de la situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento según el nivel de formación del gerente. Puede observarse de nueva cuenta que los reactivos calificados más bajos fueron *la educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas*; *la educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado*, y *la educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal.* En los tres reactivos del mismo modo, los resultados muestran que los gerentes que tienen estudios hasta licenciatura califican como bajos a esos reactivos, con medias de 2.41, 2.38 y 2.47, así también los gerentes que tienen estudios de maestría calificaron aún más bajo los mismos reactivos, siendo éstos de 1.78, 1.83 y 1.78.

De forma contraria, los resultados más altos en este rubro se presentaron en los reactivos *los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas*

y el crecimiento de las establecidas, con promedios de 4.45 en gerentes con maestría, y de 4.43 con nivel de doctorado; del mismo modo, el reactivo *la formación en administración, dirección y gestión de empresas proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas* fue calificado con 4.63 en gerentes con maestría y con 4.43 para quienes tienen doctorado; por último, el reactivo *las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación empresas y el crecimiento de las establecidas* fue calificado en general de manera alta, pero se destaca el 4.71 por parte de los gerentes con nivel de doctorado.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento según la entidad federativa[a]

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
Los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.57	3.84	3.81	4.39	***
La formación en administración, dirección y gestión de empresas proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.66	4.06	3.92	3.70	***
Las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.45	3.91	3.87	3.74	***
La educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas.	1.43	2.81	3.41	4.11	***
La educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado.	1.51	2.56	3.37	4.21	***

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
Los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas.	1.44	2.95	3.40	4.25	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 9 se muestran los resultados sobre la situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento según la entidad federativa. Puede observarse que en los reactivos *la educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas*; *la educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado*, y *la educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal* fueron los que estuvieron calificados de forma más baja, los resultado para Sonora fueron de 1.43, 1.53 y 1.44; en Sinaloa fueron de 2.81, 2.56 y 2.95; en Baja California fueron de 3.41, 3.37 y 3.40. En el caso de Aguascalientes las calificaciones más bajas fueron para los reactivos de *la formación en administración, dirección y gestión de empresas, proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas*, con un promedio de 3.70; *las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación empresas y el crecimiento de las establecidas,* con una media de 3.74, y *la educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas*, resultó con promedio de 4.11.

Los resultados más elevados fueron en el reactivo *los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas,* con promedios de 4.57 en Sonora y con 4.39 en Aguascalientes; el siguiente reactivo calificado alto fue *la formación en administración, dirección y gestión*

de empresas, proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas, con promedios de 4.66 en Sonora y con 4.06 en Sinaloa; por último el reactivo *las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación empresas y el crecimiento de las establecidas* fue calificado con 4.45 en Sonora.

Conclusiones

En general, puede observarse que, acerca de los resultados sobre la creación de empresas y la pervivencia de las establecidas, existe el acuerdo de que en los sistemas de formación y capacitación la formación en administración y la preparación que se da en las universidades contribuyen a preparar de manera adecuada a los individuos para tal actividad. Por otro lado, en general se aprecia que son pocas las aportaciones que hacen las escuelas primarias y secundarias al desarrollo del espíritu empresarial, a los conocimientos de una economía de mercado, o al desarrollo de la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa.

Lo mismo se observa en cada una de las tablas, según el sector de la empresa, el tamaño de la misma, su antigüedad, así como el género del gerente, su edad, la antigüedad o el nivel de formación del gerente. Los resultados se agrupan en dos grandes sectores en los que se resalta la idea de que los sistemas de formación y capacitación, la formación y la administración, así como la preparación que sucede en las empresas son las adecuadas para formar a los individuos en el emprendimiento o en la cultura empresarial. En el caso contrario, las escuelas primarias y secundarias son consideradas como lugares en los que se promueve poco la cultura empresarial y están muy poco orientadas al emprendimiento. Hay resultados que deben revisarse con mayor detalle, como la *situación media de la empresa con respecto a la educación formal como una oportunidad de emprendimiento según la entidad federativa*, ya que en Aguascalientes se obtuvieron calificaciones muy diferentes que en los otros rubros, al establecer que las escuelas primarias y secundarias sí contribuyen a la formación en la cultura del emprendimiento, así como para conocimientos sobre la economía y el mercado, también fomentan la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal, por lo que deberían revisarse las condiciones y los planes y actividades que se desarrollan en esta entidad y que pueden servir de modelo para las otras.

Se puede concluir que en la educación formal hay un amplio campo por explorar y mejorar para que las oportunidades de emprendimiento en las empresas sean aprovechadas con éxito. Para la educación, en las escuelas primarias y secundarias hay muchos aspectos que perfeccionar y considerar, pero hay buenos ejemplos como proyectos e investigaciones que pueden estudiarse dados los resultados positivos que han obtenido (Simón, 2013; Damián Simón, 2015). Asimismo, en la apreciación general, los mejores resultados han sido obtenidos en las universidades acerca de los sistemas de formación profesional y capacitación continua, para la creación de empresas y el desarrollo de las establecidas, lo que es consistente con lo reportado por otros estudios (Escamilla & Caldera, 2013; Osorio & Londoño, 2015; SánchezGarcía & HernándezSánchez, 2016; Toca, 2010).

Referencias

Blenker, P., Elmholdt, S. T., Frederiksen, S., Korsgaard, S. & Wagner, K. (2014). Methods in entrepreneurship education research: A review and integrative framework. *Education & Training,* (56), 697-715.

Corduras, A., Levie, J., Kelley, D., Sæmundsson, R. & Schøt, T. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor Special Report: A Global Perspective on Entrepreneurship Education and training.* Reino Unido: Aston University. Recuperado de https://www.aston.ac.uk/EasySiteWeb/GatewayLink.aspx?alId=60592. Consultado el 27 de noviembre de 2018.

Damián, S. (2015). ¿Pueden los niños adquirir y aplicar conocimientos de emprendimiento? El caso del subprograma, mi primer empresa: "emprender jugando". *Nova Scientia*, *7*(15), 389-415.

Escamilla, S. & Caldera, G. (2013). Análisis de los factores socioeconómicos y psicosociales en hombres y mujeres emprendedores nacientes en méxico. *Investigación administrativa, 42*(111), 7-19.

Fomichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo social.* Recuperado de http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf. Consultado el 27 de noviembre de 2018.

INEGI. (2017). *Desocupación en la Población Nacional de 15 años y más. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. México.

Marulanda, V. & Morales, G. (2016). Entorno y motivaciones para aprender. *Revista Escuela de Administración de Negocios,* (81), 12-28.

Ocampo, E. (2016). El emprendimiento social en la formación integral. *Revista Escuela de Administración de Negocios,* (81), 175-186.

Osorio, F. & Londoño, R. (2015). Intención emprendedora de estudiantes de educación media: extendiendo la teoría de comportamiento planificado mediante el efecto exposición. *Cuadernos de Administración*, *28*(51), 103-131.

Peters, R. & Birjlal, P. (2011). The relationship between levels of education of entrepreneurs and their business success: A study of the province of KwaZulu-Natal, South Africa. *Industry and Higher Education*, *25*(4), 265-275.

Raposo, M. & Arminda, P. (2011). Entrepreneurship education: Relationship between education and entrepreneurial activity. *Psicothema*, *23*(3), 453-457.

Uribe, J., De Pablo, V. & Bonilla, M. (2013). El desarrollo local y empresarial: La formación como factor básico para orientar al emprendedor. *Intangible Capital*, *9*(3), 644-677.

Investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento de las empresas

Aureliano Armenta Ramírez[1]
Luz María Espinoza Castelo[2]
Gerardo Arturo Galván Rubio[3]

Introducción

Para adentrarnos en el tema del emprendedurismo como oportunidad para la investigación y desarrollo, es importante analizar el concepto *empresario*; en 1803, el economista francés Jean Baptista Say señalaba que el empresario es un agente que reúne y combina los medios de producción (recursos naturales, humanos y financieros), para constituir un ente productivo. En declaraciones posteriores Joseph Schumpeter afirma que la función de un empresario es "cambiar un esquema de producción introduciendo tecnología, o produciendo un producto viejo en una

1 Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas. E-mail: Aureliano_armenta@uabc.edu.mx.
2 Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas. E-mail: luz.espinoza@uabc.edu.mx.
3 Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas. E-mail: Gerardo.galvan@uabc.edu.mx.

nueva forma" (1934: 21). Por su parte, Arthur Cole afirma: "Ser empresario es la actividad personal de un individuo o grupo de individuos que toman la iniciativa, mantienen y crecen una unidad de negocio orientada a la producción y distribución de bienes y servicios" (1959: 63). Lo anterior se reforzó con David McClellan, en 1961, así como con Peter F. Drucker en 1964 y 1974.

En el año 1986, se empezó a relacionar el concepto de *empresario* con el de *innovador,* ya que las empresas que crean nuevos productos y procesos son llamadas innovadoras. En ese mismo año, Peter Drucker siguió analizando al *empresario innovador* basándose en la teoría económica y social que expresa el término *cambio* "como algo normal y saludable". De esta forma se fue desarrollando el concepto de emprendimiento y se ve más a fondo en el campo empresarial. En el año 1990, Batty afirma que "el éxito empresarial requiere un catalizador", que él llama mente empresarial. Fue en 1997 cuando empieza a surgir y a adquirir importancia el término *emprendedor* como tal. Timmons afirmó que "el espíritu empresarial (*entrepeneurship*) es una forma de pensar, razonar y actuar" (1999: 23).

Por último, en 1999, el Global Entrepeneurship Monitor definió al emprendedor como: la "persona o grupo de personas capaces de percibir la oportunidad y de tomar los riesgos existentes para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores". Analizando las declaraciones anteriores, se puede afirmar que el emprendedurismo es el campo ideal para la investigación y el desarrollo de nuevas formas de hacer negocios.

Revisión de la literatura

Al analizar el caso de las empresas en México, se puede concluir que existe un bajo contenido tecnológico las empresas mexicanas, debido a que la mayoría de las medianas y grandes empresas son transnacionales; al respecto se podrían citar varios casos de empresas de las que han registrado mayor éxito económico en los últimos años en el país. Según datos del 2011, el comercio fue el giro de la mayor cantidad de las empresas mexicanas, y representó 68.95% del total de las compañías en el país; que estuvo seguido por el de transportes, comunicaciones y servicios (24.03%), industrias manufactureras (4.20%), construcción (2.65%), agropecuario (0.09%), electricidad y agua (0.04%), y minería (0.03%). Estas empresas ilustran parte de las características de los

emprendedores mexicanos, entre las que destaca que innovan y desarrollan productos, pero dichos proyectos, en general, no están vinculados al emprendimiento tecnológico.

Actualmente, los gobiernos en todo el mundo prestan atención al espíritu empresarial, bajo la premisa de que las políticas empresariales son un instrumento esencial para el crecimiento económico, lo que se puede fundamentar en estudios realizados por McMillan y Woodruff quienes afirman que: "el éxito o fracaso de una economía en transición puede atribuirse a la actuación de los emprendedores, ya que gran parte de la tarea de idear nuevas formas de hacer negocios ha sido asumida por ellos" (2002: 12). Por otro lado, las universidades contribuyen en el impacto económico fortaleciendo su sistema emprendedor a través de programas académicos, así como por centros especializados que proporcionan un soporte al desarrollo de las potencialidades de los emprendedores.

Resultados

Al revisar los resultados de las encuestas aplicadas en empresas del Noroeste de México (Aguascalientes, Baja California, Sonora y Sinaloa) para conocer cómo la investigación y el desarrollo influyen en el emprendimiento de las empresas, habiéndose analizado con escala tipo Likert, los resultados se muestran en las tablas de la 1 a la 9, con los comentarios que se agregan a cada una.

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto a la investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento[a]

Variables	Medias
Las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento.	3.97
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas.	3.87
Las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías.	3.78

continuación de tabla

Variables	Medias
Los subsidios y apoyos gubernamentales a empresas nuevas y en crecimiento para adquirir nuevas tecnologías son suficientes y adecuados.	3.71
La ciencia y la tecnología permiten la creación de empresas de base tecnológica.	3.43
Existe el apoyo para que los ingenieros y científicos puedan explotar sus ideas a través de la creación de nuevas empresas.	3.27

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 indica que la variable *las nuevas tecnologías, la ciencia y el conocimientos se transfieren de una forma eficiente desde las universidades y centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento*, con una media de 3.97, es el principal indicador de las actividades de investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento que realizan las empresas del Noroeste de México. La segunda variable de mayor grado de importancia es *las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas*, con una media de 3.87, y la tercera variable más importante es *las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías*, con una media de 3.78. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estos tres indicadores son los que más utilizan las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México, cuando realizan actividades de investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto a la investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
Existe el apoyo para que los ingenieros y científicos puedan explotar sus ideas a través de la creación de nuevas empresas.	3.19	3.27	3.33	**

continuación de tabla

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
La ciencia y la tecnología permiten la creación de empresas de base tecnológica.	3.45	3.36	3.54	*
Los subsidios y apoyos gubernamentales a empresas nuevas y en crecimiento para adquirir nuevas tecnologías son suficientes y adecuados.	3.39	3.94	3.58	***
Las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías.	3.52	4.00	3.62	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas.	3.56	4.08	3.77	***
Las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento.	3.80	4.11	3.87	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al sector de la actividad económica de las empresas establecidas en el Noroeste de México, la Tabla 2 muestra que la variable *las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de manera eficiente desde las universidades y centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento* es el indicador que tiene el mayor grado de importancia de la investigación y desarrollo como una oportunidad de crecimiento que implementan las empresas, y es mucho más importante para las empresas del sector servicios, con una media de 4.11, que para las del sector comercio, con una media de 3.87, y que para las empresas del sector industrial, con una media de 3.80. La segunda variable más importante es *las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías*, y es mucho más importante para las empresas del sector servicios, con una media de 4.00, que para las del sector comercio, con una media de 3.62, y de las empresas del sector

industrial, con una media de 3.52. La tercera variable de mayor nivel de importancia es *las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas*, y es también más importante para las empresas del sector servicios, con una media de 4.08, que para las del sector comercio, con una media de 3.77, y de las empresas del sector industrial, con una media de 3.56. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estos tres indicadores son los que tienen una mayor relevancia en la utilización de la investigación y el desarrollo de las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto a la investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
Existe el apoyo para que los ingenieros y científicos puedan explotar sus ideas a través de la creación de nuevas empresas.	3.38	3.07	3.43	3.42	***
La ciencia y la tecnología permiten la creación de empresas de base tecnológica.	3.67	3.24	3.42	3.63	***
Los subsidios y apoyos gubernamentales a empresas nuevas y en crecimiento para adquirir nuevas tecnologías son suficientes y adecuados.	3.34	3.70	4.14	3.49	***
Las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías.	3.30	3.82	4.27	3.53	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas.	3.45	3.93	4.27	3.60	***
Las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento.	3.63	4.01	4.28	3.79	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Referente al tamaño de las empresas establecidas en el Noroeste de México, la Tabla 3 muestra que la variable *las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento* es el indicador con el grado más alto en investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento, donde la mediana empresa presenta una media de 4.28, seguida de la pequeña empresa, con una media de 4.01. Las segundas variables más importantes son *las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías,* y *las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas;* ambas variables muestran el indicador más alto en investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento, según el tamaño de empresa, con una media de 4.27 para ambas en las empresas medianas. Se comparan las mismas variables para la pequeña empresa y éstas presentan una media de 3.82 y 3.93, respectivamente, en orden de importancia en investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento según el tamaño. La tercera variable en orden de importancia es, de nuevo, *las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento,* para la que la gran empresa presenta un indicador de 3.79, un poco más bajo respecto a la pequeña y mediana empresa. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, son tres los indicadores de mayor relevancia en la utilización de la investigación y el desarrollo como una oportunidad de emprendimiento de acuerdo con el tamaño de la empresa en el Noroeste de México.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto a la investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
Existe el apoyo para que los ingenieros y científicos puedan explotar sus ideas a través de la creación de nuevas empresas.	3.13	3.51	***
La ciencia y la tecnología permiten la creación de empresas de base tecnológica.	3.28	3.69	

Los subsidios y apoyos gubernamentales a empresas nuevas y en crecimiento para adquirir nuevas tecnologías son suficientes y adecuados.	3.81	3.54	***
Las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías.	3.90	3.58	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas.	3.98	3.69	***
Las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento.	4.04	3.86	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En referencia a la antigüedad de las empresas establecidas en el Noroeste de México, la Tabla 4 muestra que la variable *las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento* tiene el mayor grado de importancia para la investigación y el desarrollo como una oportunidad de emprendimiento en las empresas jóvenes, que presentan una antigüedad menor o igual a 10 años, con una media de 4.04, en comparación con las empresas maduras, que tienen una antigüedad mayor a 10 años, para las cuales registra un grado de importancia de 3.86. La segunda variable en orden de importancia es *las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas,* que para las empresas más jóvenes, con una antigüedad menor o igual a 10 años, registra un grado de importancia del 3.98, por encima del reportado para las empresas maduras, es decir, con una antigüedad mayor a 10 años, que es de 3.69. La tercera variable muestra un indicador detectado como significativo para la investigación y el desarrollo como una oportunidad de emprendimiento de acuerdo con la antigüedad de las empresas del Noroeste de México, a saber, *las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías,* donde los resultados muestran una media de 3.90 para las empresas jóvenes, con una antigüedad menor o igual a 10 años, que es más alta en comparación con las empresas

que tienen una antigüedad mayor o igual a 10 años, cuya media es de 3.58. De acuerdo con estos resultados, se puede inferir que las empresas con antigüedad menor o igual a 10 años reaccionan más rápido a los tres indicadores mencionados, en comparación con las empresas con antigüedad mayor o igual a 10 años. Estos indicadores son los de mayor relevancia para la utilización de investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento según la antigüedad con la que cuentan las empresas en el Noroeste de México.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto a la investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
Existe el apoyo para que los ingenieros y científicos puedan explotar sus ideas a través de la creación de nuevas empresas.	3.33	3.09	***
La ciencia y la tecnología permiten la creación de empresas de base tecnológica.	3.49	3.26	**
Los subsidios y apoyos gubernamentales a empresas nuevas y en crecimiento para adquirir nuevas tecnologías son suficientes y adecuados.	3.72	3.68	***
Las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías.	3.80	3.72	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas.	3.89	3.83	***
Las nuevas tecnologías, la ciencia, y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento.	3.98	3.95	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta al género de los directores generales o gerentes de las empresas establecidas en el Noroeste de México, la Tabla 5 muestra que la variable *las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento* tiene el mayor grado de importancia para la investigación y el desarrollo como una oportunidad de emprendimiento según el género de los directores generales o gerentes, con una media de 3.98 en hombres en comparación con el 3.95 de las empresas dirigidas por mujeres. La segunda variable en orden de importancia es *las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas,* donde se registra una media de 3.89 para empresas con gerentes hombres y de 3.83 para aquellas con gerentes mujeres. Para la tercera variable en orden importancia, *las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías,* los resultados arrojan una media de 3.80 para gerentes hombres y de 3.72 para mujeres. Por lo tanto, se puede inferir que los directores generales o gerentes hombres apoyan en un mayor grado a la innovación y el desarrollo como una oportunidad de emprendimiento en las empresas establecidas en el Noroeste de México.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto a la investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
Existe el apoyo para que los ingenieros y científicos puedan explotar sus ideas a través de la creación de nuevas empresas.	3.39	3.08	3.38	3.21	3.71	***
La ciencia y la tecnología permiten la creación de empresas de base tecnológica.	3.66	3.29	3.58	3.28	3.69	
Los subsidios y apoyos gubernamentales a empresas nuevas y en crecimiento para adquirir nuevas tecnologías son suficientes y adecuados.	3.34	3.65	3.66	3.93	4.04	*
Las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías.	3.32	3.71	3.79	3.99	4.13	***

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas.	3.44	3.84	3.86	4.06	4.09	***
Las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento.	3.56	3.87	4.03	4.14	4.29	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En lo que corresponde a la edad del gerente de las empresas establecidas en el Noroeste de México, la Tabla 6 indica que la variable *las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento* es el indicador que tiene el mayor grado de importancia respecto a la investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento, donde el resultado de más alto grado corresponde a 4.29 para los gerentes con una edad mayor a 60 años, en comparación con la media de 4.14 que presentan los gerentes de las edades de 51 a 60 años. La segunda variable en orden de importancia, *las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías,* con una media de 4.13, correspondiente a gerentes con una edad mayor a 60 años. Por otro lado, la tercera variable en importancia, *las empresas nuevas y en crecimiento tiene el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas,* tiene el indicador de 4.09 para los gerentes que son mayores a 60 años.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto a la investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Existe el apoyo para que los ingenieros y científicos puedan explotar sus ideas a través de la creación de nuevas empresas.	3.28	3.16	3.29	3.50	***
La ciencia y la tecnología permiten la creación de empresas de base tecnológica.	3.45	3.39	3.37	3.68	
Los subsidios y apoyos gubernamentales a empresas nuevas y en crecimiento para adquirir nuevas tecnologías son suficientes y adecuados.	3.51	3.74	3.87	3.83	**
Las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías.	3.55	3.87	3.94	3.83	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas.	3.68	3.97	3.98	3.89	***
Las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento.	3.80	4.04	4.05	4.08	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En relación con la Tabla 7, que hace referencia a la investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento según la antigüedad del gerente, podemos observar que su variable más fuerte es *las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de manera eficiente desde las universidades y centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento*, específicamente con los gerentes que poseen más de 20 años de antigüedad, con una media de 4.8, lo que da como resultado que están de acuerdo con que sí se cumple. Les siguen, de manera muy cercana, los gerentes que poseen una anti-

güedad de 11 a 20 años, con una media del 4.5, y ambas con una significancia del 0.01. Por otra parte, en el último lugar quedan las empresas cuyos gerentes poseen de 6 a 10 años de antigüedad, con la variable *existe el apoyo para que los ingenieros y científicos puedan explotar sus ideas a través de la creación de nuevas empresas*, con una media de 3.16, que puede interpretarse como ni de acurdo ni en desacuerdo. Por lo tanto, es posible inferir que, conforme a los resultados obtenidos, los gerentes con mayor experiencia están de acuerdo con que el conocimiento sí se transfiere desde los centros de investigación hacia las nuevas empresas y en crecimiento establecidas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto a la investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
Existe el apoyo para que los ingenieros y científicos puedan explotar sus ideas a través de la creación de nuevas empresas.	3.50	3.77	3.55	3.21	2.98	2.90	3.71	***
La ciencia y la tecnología permiten la creación de empresas de base tecnológica.	3.50	3.76	3.45	3.61	3.33	3.14	3.86	***
Los subsidios y apoyos gubernamentales a empresas nuevas y en crecimiento para adquirir nuevas tecnologías son suficientes y adecuados.	3.50	4.00	4.03	3.14	3.45	3.83	3.86	***
Las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías.	3.00	4.16	4.23	3.00	3.45	3.92	3.00	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas.	3.50	4.16	4.25	3.06	3.62	4.00	3.57	***

continuación de tabla

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
Las nuevas tecnologías, la ciencia, y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento.	3.50	4.28	4.32	3.34	3.73	3.96	3.71	**

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la Tabla 8, que hace referencia al desarrollo como una oportunidad de emprendimiento según el nivel de formación del gerente, podemos observar que sus variables más fuertes son las de *las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de manera eficiente desde las universidades y centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento; las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas,* y *las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías*, y más específicamente con los gerentes que poseen una carrera técnica o comercial, con una media de 4.32, 4.25 y 4.23, respectivamente, dando esto como resultado que están de acuerdo con que sí se cumple. Queda en último lugar la variable *existe el apoyo para que los ingenieros y científicos puedan explotar sus ideas a través de la creación de nuevas empresas*, específicamente con los gerentes que poseen maestría, con una media de 2.90 y una significancia del 0.01. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, los gerentes con mayor grado académico, como maestría, no están de acuerdo con que exista apoyo para los científicos en la creación de nuevas empresas. Por lo contrario, los gerentes que poseen solo una carrera técnica sí están de acuerdo con que el conocimiento sí se transfiere desde los centros de investigación hacia las nuevas empresas y en crecimiento establecidas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto a la investigación y desarrollo como una oportunidad de emprendimiento según la entidad federativa[a]

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
Existe el apoyo para que los ingenieros y científicos puedan explotar sus ideas a través de la creación de nuevas empresas.	2.72	2.99	3.33	3.93	***
La ciencia y la tecnología permiten la creación de empresas de base tecnológica.	2.85	3.64	3.64	3.71	***
Los subsidios y apoyos gubernamentales a empresas nuevas y en crecimiento para adquirir nuevas tecnologías son suficientes y adecuados.	4.10	2.53	3.40	4.30	***
Las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías.	4.27	2.43	3.29	4.53	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas.	4.38	2.70	3.40	4.49	***
Las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento.	4.29	3.15	3.55	4.52	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Por último, en la Tabla 9, que hace referencia al desarrollo como una oportunidad de emprendimiento según la entidad federativa, podemos observar que sus variables más fuertes son *las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías*; *las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de manera eficiente desde las universidades y centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento,* y *las empresas*

nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas, específicamente en el estado de Aguascalientes, con una media de 4.53, 4.52 y 4.49, respectivamente, lo que da como resultado que están de acuerdo con que sí se cumple. En segundo lugar se ubica el estado de Sonora, con una media de 4.38, en su variable *las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas;* en su variable *las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de manera eficiente desde las universidades y centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento* registra una media de con una media de 4.29, y en su variable *las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías* tiene una media del 4.27, con una significancia del 0.01 para ambas ciudades. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, en el estado de Aguascalientes es donde existe mayor relación con la innovación, seguido por Sonora.

Conclusiones

El análisis del estudio en la región Noroeste de México nos indica que, al aplicar medias, las empresas reciben el apoyo con transferencia de conocimientos de las universidades y centros de investigación. El estudio se realizó en tres sectores: industrial, comercio y servicios, y muestra que el indicador que habla de la transferencia de las universidades y centros de investigación a las nuevas empresas y en crecimiento es el de mayor valor en las empresas de servicios, agrupadas en micro, pequeña, mediana y grande; la media más alta se presenta en empresas medianas sobre cómo la tecnología, la ciencia y los conocimientos se transfieren de las universidades.

Agrupando las empresas encuestadas en jóvenes (menores de 10 años) y maduras (mayores de 10 años), se detecta que las jóvenes son las que mayormente reciben transferencia de tecnologías, ciencia y conocimientos de las universidades. Realizando un agrupamiento de empresas en cuanto al género, observamos que mayoritariamente las empresas dirigidas por hombres son las que reciben la transferencia eficiente de las nuevas tecnologías, ciencia y conocimientos. Al agrupar en cinco rangos de edades a los gerentes, las empresas con gerentes mayores de 60 años son las que reciben en mayor medida la transferencia de las universidades de tecnología, ciencia y conocimientos. A

su vez, formando grupos de cinco en cinco años de antigüedad de los gerentes, los que tienen más de 20 años de antigüedad son los que reciben de forma elevada las transferencias de tecnología, ciencia y conocimiento. Si agrupamos en 7 niveles de formación a los gerentes se observa que las ubicadas en el nivel 2, las nuevas tecnologías, la ciencia, y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento. Finalmente, al agrupar las encuestas de la región Noroeste en los estados de Sonora, Sinaloa, Baja California y Aguascalientes, podemos concluir que las empresas ubicadas en el estado de Aguascalientes consideradas como empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías.

Por todo lo antes mencionado, podemos afirmar que la investigación y el desarrollo plantean una oportunidad para el emprendimiento en las empresas y que sólo aquellas empresas que realicen investigación y desarrollo tendrán oportunidad de emprender en nuevos productos y procesos de forma eficiente y con ello lograr la optimización de sus recursos que desencadene mayores beneficios para las empresas.

Referencias

Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: McGraw Hill.

Bas, T., Amorós, E. & Kunc, M. (2008). Innovation, Entrepreneurship and Clusters in Latin America Natural Resource-Implication and Future Challenges. *Journal of Technology Management & Innovation, 3*(4), 52-65.

Corduras, A., Levie, J., Kelley, D., Sæmundsson, R. & Schøt, T. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor Special Report: A Global Perspective on Entrepreneurship Education and training.* Reino Unido: Aston University. Recuperado de https://www.aston.ac.uk/EasySiteWeb/GatewayLink.aspx?alId=60592. Consultado el 27 de noviembre de 2018.

Drucker, P. (1993). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Estados Unidos de América: Harper Business.

Development, oecd Publishing.

European Commission. (2008). Entrepreneurship in Higher Education, Specially within Non-Business studies. Recuperado de http://ec.europa.eu/

DocsRoom/documents/2214/attachments/1/translations/en/renditions/native. Consultado el 27 de noviembre de 2018.

Fayolle, A.(2007). *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*. Inglaterra: Edward Elgar.

HERMIA Group. (2011). *Professional in Innovation and Technology Transfer*. Recuperado de: http://www.hermiagroup.fi/. Consultado el 27 de noviembre de 2018.

Jawharkar, H. (2007). *Design Thinking for Business Strategy*. Recuperado de https://es.slideshare.net/hjawharkar/design-thinking-for-business-strategy. Consultado el 27 de noviembre de 2018.

Johnson, S. (2010). *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation*. Estados Unidos de América: Riverhead Books.

McMillan, J. & Woodruff, C. (2002). The central role of entrepreneurs in transition economies. *The Journal of Economic Perspectives*, *16*(3), 153-170. Recuperado de https://ocw.mit.edu/courses/urban-studies-and-planning/11-946-planning-in-transition-economies-for-growth-and-equity-spring-2004/lecture-notes/march_29.pdf. Consultado el 20 de julio de 2017.

OCDE. (2009). *Clusters, Innovation and Entrepreneurship. Local Economic and Employment*. Recuperado de http://www.oecd.org/publications/clusters-innovation-and-entrepreneurship-9789264044326-en.htm. Consultado el 27 de noviembre de 2018.

OCDE. (2010). *High-Growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference*. Recuperado de http://www.oecd.org/publications/high-growth-enterprises-9789264048782-en.htm. Consultado el 27 de noviembre de 2018.

Potter, J. (2008). *Entrepreneurship and Higher Education*. Francia: OCDE.

Ramos, A. (2011). La innovación y la vinculación emprendedora. *Clusterizando*. Recuperado de https://clusterizando.com/2011/02/06/la-innovacion-y-la-vinculacion-emprendedora. Consultado el 27 de noviembre de 2018.

Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Colombia: Prentice Hall.

Infraestructura comercial necesaria para las actividades de emprendimiento de las empresas

Marcela Rebeca Contreras Loera[1]
María de los Ángeles Cervantes Rosas[2]
Evelia de Jesús Izábal de la Garza[3]

Introducción

La actividad de emprendimiento incluye diversos procesos relacionados con los negocios, y al considerar la nueva creación de empresas, se podría maximizar el desarrollo de las actuales y la expansión en mercados globales. Otro elemento a considerar es el emprendedor, es decir, la persona que cuenta con habilidades para identificar una oportunidad de negocio a la que agrega una propuesta de valor para el cliente, explotándola y traduciéndola en un negocio en marcha (Duarte, 2007). Berrios y Espina (2014) se-

1 Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Culiacán. E-mail: marcelac25@hotmail.com.
2 Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Guasave. E-mail: maria.cervantes@udo.mx.
3 Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Culiacán. E-mail: evizgaa@hotmail.com.

ñalan que el emprendimiento y la actividad emprendedora regional implican innovar, aprovechar oportunidades, transformar ideas para crear nuevas empresas con el propósito de generar utilidades y promover un cambio económico y social.

La dinámica productiva de un país y sus regiones está influenciada por su entorno, que genera por un lado las oportunidades para actividades de emprendimiento, pero por otro, las amenazas que las limita; todo dependerá de su realidad, ya que el nivel de desarrollo económico, social, tecnológico y cultural en cada uno es distinto. Las regiones y sus economías reflejan diversos recursos que estimulan actividades enfocadas en el desarrollo económico y se reconoce, al mismo tiempo, que aunque pueden contar con características similares para el emprendimiento, pueden presentar diferentes valores de desarrollo (Mueller, 2004; Acs y Armington, 2003 citados en Berrios y Espina, 2014). Abordar el estudio del comportamiento de las empresas y los elementos que ejercen influencia en la productividad regional es un tema que interesa analizar; el emprendimiento, reconocido como agente de cambio, demanda el conocimiento de aquellos factores que fomentan la actividad emprendedora, considerando que ésta varía conforme los recursos disponibles en la región.

El presente capítulo expone evidencia empírica respecto a la infraestructura comercial necesaria para las actividades de emprendimiento de las empresas, considerada como uno de los elementos que estimulan la actividad emprendedora. Las organizaciones desarrollan sus actividades en los estados de Sonora, Sinaloa, Baja California y Aguascalientes, incluyendo empresas tanto de los diferentes sectores económicos como de diversos tamaños.

Revisión de la literatura

Diversos autores han contribuido en el conocimiento sobre el emprendimiento y sus implicaciones en el crecimiento económico; por una parte, Manniti (2012) menciona a Richard Cantillon, John Stuart Mill, Jean Baptist Say, Joseph Schumpeter y William Baumol como los más destacados. Por otra, la United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2005) menciona que los tres roles funcionales frecuentemente mencionados en torno a los emprendedores: asumir riesgos, innovación y búsqueda de oportunidades, se sintetizan en la definición de emprendedurismo de Wennekers y Thurik (1999):

> […] es la capacidad manifiesta y la voluntad de los individuos, por sí solos, en equipos dentro y fuera de las organizaciones existentes, para percibir y crear nuevas oportunidades económicas (nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevos esquemas de organización y nuevas combinaciones producto-mercado) e introducir sus ideas en el mercado, ante la incertidumbre y otros obstáculos, tomando decisiones sobre la localización, la forma y el uso de recursos e instituciones (2005: 32).

En este contexto, contar con las condiciones adecuadas en el entorno es necesario para que exista una relación positiva entre emprendimiento y crecimiento económico (Minniti, 2012 en Martínez Fierro, Biedmar & Ruiz, 2015). Amorós, Fernández y Tapia (2012), apoyado en Carree *et al*. (2002); Audretsch and Keilbach (2004); Lee *et al*. (2004); Belso-Martínez (2005); Van Stel *et al.* (2005) y Carree *et al.* (2007) refieren que, a pesar de los esfuerzos empresariales para emprender, existe evidencia de que la dinámica del emprendimiento difiere no sólo entre países sino también entre regiones dentro de un país. En este sentido, la infraestructura comercial y profesional definida como la disponibilidad de servicios comerciales, contables y legales, así como la existencia de instituciones que promueven el surgimiento de negocios nuevos, pequeños o en crecimiento, es una de las condiciones de la actividad emprendedora considerada por el Global Entrepreneurship Monitor Reporte Nacional (GEM) (2015) para el análisis del contexto emprendedor (Mandakovic, Abarca & Amorós, 2015).

La actividad emprendedora es un proceso que está presente en la empresa, ya sea cuando inicia o cuando logra su permanencia (negocio emprendedor, nuevo o establecido) y para el análisis de la infraestructua comercial y profesional se requiere incluir el estudio de la influencia de los costos, la calidad y accesibilidad de cada uno de sus componentes, así como el de las diferentes instituciones que favorecen o limitan su desarrollo, tales como los subcontratistas, proveedores y consultores (Naranjo y Campos, 2011).

Resultados

En este apartado se muestran los resultados obtenidos al aplicar encuestas en una muestra de 1 012 empresas situadas en el noroeste de México (Sonora,

Sinaloa, Baja California y Aguascalientes). En las tablas 1 a 9 se expone la situación media de la empresa con respecto a la infraestructura comercial necesaria para el emprendimiento, primero de manera general y después a partir de diferentes variables adicionales como el sector, el tamaño y antigüedad de la empresa; el género del emprendedor; la edad, antigüedad y nivel de formación del gerente; así como la entidad federativa donde se ubican las empresas.

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura comercial necesaria para el emprendimiento[a]

Variables	Medias
Existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento.	4.00
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal.	3.88
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios.	3.85
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir el costo de subcontratista, proveedores y consultores.	3.80
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos proveedores, consultores y subcontratista.	3.42

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

La Tabla 1 muestra que la variable *existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento*, con una media de 4.00, es el indicador que tiene el mayor peso en la infraestructura comercial necesaria para el emprendimiento de las empresas del Noroeste de México. La segunda variable en orden de importancia es *las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal*, con una media de 3.88. Finalmente, la tercera variable más importante es *las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios*, con una media de 3.85. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados encontrados, estos tres indicadores son elementales para obtener la infraestructura comercial necesaria

para el emprendimiento de las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura comercial necesaria para el emprendimiento según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios.	3.87	3.87	3.81	
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal.	3.94	3.89	3.83	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos proveedores, consultores y subcontratista.	3.40	3.37	3.51	
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir el costo de subcontratista, proveedores y consultores.	3.64	4.01	3.58	***
Existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento.	3.86	4.15	3.85	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Con respecto al sector de la actividad económica de las empresas establecidas en el Noroeste de México, la Tabla 2 indica que la variable *las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal* es el indicador de mayor nivel de importancia para adquirir la infraestructura comercial necesaria para el emprendimiento de las empresas, y es mucho más importante para las empresas del sector industrial, con una media de 3.94, que para las del sector servicios, con una media de 3.89, y para las empresas del sector comercio, con una media de 3.87. La segunda

variable en orden de importancia es *existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento*, y son más importantes para las empresas del sector servicios, con una media de 4.15, que para las empresas del sector industrial, con una media de 3.86, y para las empresas del sector comercio, con una media de 3.85. Finalmente, la tercera variable más importante es *las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir el costo de subcontratistas, proveedores y consultores*, y es también más importante para las empresas del sector servicios, con una media de 4.01, que para las empresas del sector industrial, con una media de 3.64, y para las empresas del sector comercio, con una media de 3.58. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estos tres indicadores son fundamentales para que las empresas ubicadas en el Noroeste de México logren una infraestructura comercial necesaria para el emprendimiento.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura comercial necesaria para el emprendimiento según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios.	3.67	3.77	4.14	4.02	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal.	3.62	3.89	4.13	4.14	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos proveedores, consultores y subcontratista.	3.60	3.23	3.46	3.81	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir el costo de subcontratista, proveedores y consultores.	3.54	3.83	4.02	3.72	***

continuación de tabla

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
Existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento.	3.71	4.03	4.23	4.14	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Considerando el tamaño de las empresas, la Tabla 3 muestra que la variable *existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento* es el indicador más significativo, y las empresas de tamaño mediano tienen la media más alta de 4.23, les siguen las de tamaño grande, con 4.14, luego con 4.03 las pequeñas y con 3.71 las micro; la segunda variable en importancia *las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal* fue más significativa en las empresas grandes, con una media de 4.14, seguida de las medianas, con 4.13, posteriormente las de tamaño pequeño, con 3.98, y finalmente las micro, con 3.62 como media; respecto a la tercera variable en importancia, *las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios*, la más alta se ubica en las empresas medianas, con una media de 4.14, con respecto a las empresas grandes, con 4.02, las pequeñas, 3.77, y las micro, con 3.67.

Los resultados muestran que en todas las variables, las empresas de tamaño micro y pequeño muestran una media inferior a las de tamaño mediano y grande. Lo anterior revela que sus empresarios identifican mayores posibilidades para el aprovechamiento de infraestructura relacionada con organizaciones de apoyo, de financiamiento, de asesoría a diferencia de las micro y pequeñas empresas que se identifican con mayores limitaciones para aprovechar la infraestructura.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura comercial necesaria para el emprendimiento según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios.	3.82	3.90	
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal.	3.83	3.97	
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos proveedores, consultores y subcontratista.	3.24	3.72	
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir el costo de subcontratista, proveedores y consultores.	3.87	3.67	***
Existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento.	4.06	3.90	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta la antigüedad de las empresas, la Tabla 4 revela que las variables más significativas fueron, en primer lugar, *existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento* y, en segundo, *las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir el costo de subcontratista, proveedores y consultores*, ambas fueron aún más significativas para las empresas jóvenes (de menos de 10 años) con una media de 4.06 y 3.87, respectivamente, que para las maduras (mayores a 10 años), cuya media es de 3.90 y 3.67. Considerando lo anterior, se infiere que las empresas jóvenes tienen una mayor precepción de que es posible desarrollar acciones emprendedoras contando con el apoyo de proveedores, consultores y subcontratistas.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura comercial necesaria para el emprendimiento según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios.	3.90	3.73	
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal.	3.94	3.73	
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos proveedores, consultores y subcontratista.	3.48	3.24	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir el costo de subcontratista, proveedores y consultores.	3.82	3.73	*
Existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento.	4.01	3.97	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Considerando el género de los empresarios, la Tabla 5 muestra que el masculino tuvo una media superior al femenino, en todas las variables; la de mayor importancia fue *existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento,* con una media de 4.01, mientras que el femenino tuvo un 3.97 como media. La segunda variable en importancia fue *las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir el costo de subcontratista, proveedores y consultores*, con media de 3.82 para gerentes hombres mientras que para gerentes mujeres fue de 3.73. En la tercera variable, *las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos proveedores, consultores y subcontratista*, el género masculino tuvo una media de 3.48 y el femenino de 3.24. Los resultados señalan que el hombre percibe mayor disponibilidad de infraestructura comercial para el desarrollo de acciones emprendedoras y la mujer se muestra con menor identificación de las condiciones que promuevan el emprendimiento en las empresas.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura comercial necesaria para el emprendimiento según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios.	3.52	3.82	3.81	3.97	4.19	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal.	3.58	3.74	3.89	4.10	4.27	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos proveedores, consultores y subcontratista.	3.53	3.21	3.62	3.32	3.77	**
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir el costo de subcontratista, proveedores y consultores.	3.55	3.72	3.85	3.89	4.00	**
Existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento.	3.65	3.94	4.02	4.15	4.19	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Al considerar la edad del gerente, la Tabla 6 muestra que la variable más significativa es *las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal,* y corresponde a los gerentes mayores de 60 años, con una media de 4.27, les siguen los de 51 a 60 años, de 41 a 50, de 31 a 40 y de 20 a 30, con medias de 4.10, 3.89, 3.74 y 3.58, respectivamente. La segunda variable en importancia es *existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento*, cuyos valores también se ubican en orden descendente, iniciando con los gerentes de más de 60 años con una media de 4.19, seguidos por los de

41 a 50, de 31 a 40 y de 20 a 30, cuyas medias respectivas son 4.15, 4.02. 3.94 y 3.65. Finalmente, la tercera variable en importancia, *las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios,* también revela una media mayor para los gerentes de más de 60 años, la cual es de 4.19, seguidos de los gerentes de 51 a 60 años con una media de 3.97, los de 31 a 40 años, con 3.81, los de 41 a 50 años, con 3.82, y los de 20 a 30 años, con 3.52 como media.

Los hallazgos muestran que los gerentes mayores de 60 años tienen la media más alta en todas las variables y que, en casi todas los indicadores (excepto en *las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos proveedores, consultores y subcontratista*), los gerentes de 20 a 30 años tuvieron la media más baja; esto revela que los empresarios de mayor edad identifican que en la región existen instituciones de apoyo y de asesoría que impulsan el emprendimiento en las empresas.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura comercial necesaria para el emprendimiento según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios.	3.67	3.86	3.97	4.07	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal.	3.71	3.86	4.04	4.09	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos proveedores, consultores y subcontratista.	3.39	3.40	3.35	3.78	**
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir el costo de subcontratista, proveedores y consultores.	3.76	3.77	3.89	3.70	
Existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento.	3.87	4.04	4.08	4.01	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 7 se muestran los resultados al considerar la antigüedad del gerente; la media más alta se ubica en gerentes con más de 20 años en la empresa en la variable *las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal,* con una media de 4.09, seguidos por los de 11 a 20 años, cuya media es de 4.04, los de seis a 10 años, con 3.86, y los de uno a cinco años de antigüedad, con 3.71. La segunda variable en importancia es *existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento,* para la que el rango de antigüedad del gerente con una media más alta corresponde a los de 11 a 20 años, con una media de 4.08, seguidos por los de más de 20 años, con 4.01, los de seis a 10 años, con 4.04 y los de uno a cinco años, con 3.87. En tanto que en la tercera variable, *las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios*, nuevamente tienen una media más alta los de más de 20 años de antigüedad, con una media de 4.07, les siguen los de 11 a 20 años, con 3.97, los de seis a 10 años, con 3.86, y los de uno a cinco años, con 3.67. De lo anterior se infiere que los gerentes de las empresas con más antigüedad en el puesto, a diferencia de los de menor antigüedad, perciben mayor disponibilidad de infraestructura comercial en relación con instituciones que asesoran y las que ofrecen servicios bancarios.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura comercial necesaria para el emprendimiento según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios.	4.00	4.14	4.19	3.50	3.63	3.65	3.86	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal.	3.00	4.24	4.25	3.50	3.63	3.63	4.14	***

continuación de tabla

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos proveedores, consultores y subcontratista.	3.00	3.82	3.66	3.49	3.21	2.92	4.00	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir el costo de subcontratista, proveedores y consultores.	3.50	4.12	4.10	3.37	3.52	3.87	3.57	***
Existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento.	3.00	4.17	4.33	3.49	3.79	4.03	3.86	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta el nivel de formación del gerente, la Tabla 8 muestra que la media más alta se encuentra en la variable *existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento,* y corresponde al nivel de carrera técnica o comercial, con una media de 4.33, seguido por el de educación básica, con 4.17, y maestría, 4.03. La segunda variable en importancia es *las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal*, donde también el nivel de carrera técnica o comercial tiene la media más alta, con 4.25, le sigue educación básica, con 4.24, y doctorado, con 4.14. Por último, la variable *las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios* se ubica en el tercer nivel en importancia y el nivel de carrera técnica o comercial nuevamente posee la media más alta, 4.19, seguido por educación primaria, con 4.14, y sin estudios, con 4.00. Los resultados muestran que los gerentes de las empresas de la región con nivel de estudios de

carrera técnica identifican infraestructura comercial disponible para el emprendimiento, principalmente en las organizaciones de apoyo, de asesoría y servicios bancarios.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura comercial necesaria para el emprendimiento según la entidad federativa[a]

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios.	3.86	3.29	3.65	4.36	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal.	3.82	3.43	3.61	4.47	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos proveedores, consultores y subcontratista.	2.76	3.34	3.64	3.93	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir el costo de subcontratista, proveedores y consultores.	4.02	2.72	3.58	4.39	***
Existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento.	4.30	3.24	3.65	4.45	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La investigación se realizó en cuatro estados; al tomar en consideración la entidad federativa, la Tabla 9 muestra que la variable más significativa es *las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal*, su media más alta corresponde a Aguascalientes, 4.47, seguido por Sonora, Baja California y Sinaloa, con medias de 3.82,

3.61 y 3.43, respectivamente. La segunda variable en importancia es *existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento*, donde también Aguascalientes cuenta con la media más alta, 4.45, le siguen Sonora, Baja California y Sinaloa con 4.30, 3.65 y 3.24. En la tercera variable en importancia, *las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir el costo de subcontratista, proveedores y consultores*, Aguascalientes nuevamente posee la media más alta, con 4.39, y de nuevo le siguen Sonora, Baja California y Sinaloa con 4.02, 3.58 y 2.72, respectivamente. En todos los casos se aprecia el mismo patrón, en donde la media más alta la obtuvo Aguascalientes y la más baja, Sinaloa. Considerando lo anterior, se infiere que las empresas del estado de Aguascalientes identifican mayor infraestructura comercial en instituciones que asesoran, las de apoyo y vinculación, y con ello señalan que están en condiciones de asumir los costos, a diferencia de estados como Sinaloa cuya media para asumir costos es de 2.72 comparado con 4.39 de Aguascalientes.

Conclusiones

La actividad emprendedora se puede identificar en las regiones a través de las oportunidades que cada negocio aprovecha, independientemente de su actividad económica y su tamaño, con el propósito de generar riqueza. Después de desarrollar el análisis para cada uno de los temas relacionados con la infraestructura comercial necesaria para las actividades de emprendimiento de las empresas ubicadas en la región Noroeste de México (considerando el sector, tamaño, antigüedad, género, edad del gerente, antigüedad del gerente, nivel de formación del gerente y la entidad federativa donde se localizan las empresas) se concluye: en general, las empresas identifican la existencia de instituciones con las que pueden relacionarse para sus actividades así como las de asesoría y opciones para financiar sus necesidades.

En función al sector económico, las empresas de servicio reconocen que la infraestructura comercial requerida para el emprendimiento se manifiesta principalmente en la suficiencia de instituciones (proveedores, consultores y subcontratistas) que dan soporte y están dispuestas a cubrir el costo del apoyo, mientras que las empresas del sector industrial plantean la importancia de contar con buen asesoramiento. También se encontró que los empresarios, aunque identifican

buenos servicios bancarios y servicios de asesoría, con disponibilidad para cubrir costos, no identifican buenas instituciones de apoyo al emprendedurismo.

Respecto al tamaño de las empresas, las empresas de tamaño micro y pequeño muestran una media inferior a las de tamaño mediano y grande. Lo anterior revela que las empresas de tamaño mediano y grande identifican mayores posibilidades para el aprovechamiento de infraestructura relacionada con organizaciones de apoyo, de financiamiento y de asesoría, a diferencia de las micro y pequeñas empresas, que se identifican con mayores limitaciones para aprovechar la infraestructura comercial que favorezca su permanencia y posicionamiento en el mercado. Sobre la antigüedad de las empresas, las empresas jóvenes (menores a diez años) perciben que es posible desarrollar acciones emprendedoras contando con el apoyo de instituciones con las que se vinculan y a las que pueden cubrir el pago por sus servicios.

Con relación al género de los empresarios, el hombre percibe mayor disponibilidad de infraestructura comercial para el desarrollo de acciones emprendedoras y la mujer se muestra con menor identificación de las condiciones que promuevan el emprendimiento en las empresas. Respecto a la edad del gerente de las empresas, los gerentes mayores de 60 años tienen la media más alta en todas las variables y en casi todas los indicadores (excepto en *las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos proveedores, consultores y subcontratista*), en tanto que los gerentes de 20 a 30 años tuvieron la media más baja; esto revela que los empresarios de mayor edad identifican que en la región existen instituciones de apoyo y de asesoría que impulsan el emprendimiento en las empresas.

Sobre la antigüedad del gerente en la empresa, quienes cuentan con mayor antigüedad en el puesto (más de veinte años), a diferencia de los de menor antigüedad (de uno a cinco años), perciben mayor disponibilidad de infraestructura comercial en relación con instituciones que asesoran y las que ofrecen servicios bancarios. En relación con el nivel de formación del gerente de las empresas, quienes cuentan con nivel de estudios de carrera técnica identifican infraestructura comercial disponible para el emprendimiento, principalmente en las organizaciones de apoyo, de asesoría y servicios bancarios. Finalmente, considerando la entidad federativa donde se localizan las empresas, las del estado de Aguascalientes identifican mayor infraestructura comercial en instituciones que asesoran, las de apoyo y vinculación, y con ello señalan que están en condiciones de asumir los costos, a diferencia de

estados como Sinaloa, cuya media para asumir costos es de 2.72 comparado con 4.39 de Aguascalientes.

En resumen, se concluye que las empresas de la región noroeste consideran que la infraestructura comercial para el desarrollo de actividades de emprendimiento se manifiesta en el reconocimiento de la existencia de suficientes proveedores, consultores y subcontratistas que dan soporte a las empresas nuevas y en crecimiento, así como fácil acceso a buenos servicios bancarios y asesoramiento, dejando como pendiente para la mejora la existencia de buenos proveedores, consultores y subcontratistas, es decir, indican que existen suficientes pero no son tan buenos, ya que señalan esta variable como la de menor promedio de calificación en la mayoría de los temas estudiados. Los hallazgos sugieren que se continúe investigando sobre las razones por las que los empresarios valoran como de menor importancia la variable de buenos proveedores, consultores y subcontratistas, con el fin de fortalecer sus capacidades para la atención a las necesidades de las empresas de la región.

El tema de la infraestructura comercial necesaria para las actividades de emprendimiento de las empresas ubicadas en la región noroeste resulta relevante para el emprendimiento, reconociendo la necesidad de comprender los efectos de cada una de las variables en la realidad tanto de la zona como de cada sector donde se quiera fomentar actividades de emprendimiento.

Referencias

Acs, Z. & Amorós, J. (2008). Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America. *Small Business Economics*, *1*(1), 305-322.

Amorós, J., Fernández, C. & Tapia, J. (2012). Quantifying the relationship between entrepreneurship and competitiveness development stages in Latin America. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *2*(1), 249-270.

Berríos, L. & Espina, M. (2014). Factores determinantes para el desarrollo de la actividad emprendedora: Un estudio correlacional. *ESIC Business & Marketing School, 5*(1), 161-174.

Duarte, C. (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Contabilidad y Negocios, 7*(1), 46-56.

Mandakovic, V., Abarca, A. & Amorós, E. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor Reporte Nacional de Chile 2015.* Chile: Universidad del Desarrollo.

Manniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía Industrial, 383(1)*, 23-30.

Martínez-Fierro, S., Biedma-Ferrer, J. & Ruiz-Navarro, J. (2015). Las condiciones del entorno emprendedor y el desarrollo económico: un análisis de los países gem. *Revista de Economía Mundial*, *1*(1), 181-212.

Naranjo, E. & Campos, M. (2011). *Monitor Global de la actividad emprendedora México 2011*. México: Instituto para el desarrollo regional, GEM y Tecnológico de Monterrey.

United Nations. (2005). *Entrepreneurship and Economic Development: The Empretec Showcase*. Suiza: UNCTAD.

Mercado interno como una oportunidad de emprendimiento en las empresas

Luis Enrique Valdez Juárez[1]
Elba Alicia Ramos Escobar[2]
Dolores Gallardo Vázquez[3]

Introducción

Desde épocas remotas el ser humano ha desarrollado habilidades y destrezas que lo han impulsado hacia el incremento de la creatividad y a la creación de nuevas y mejores ideas. Estas actividades han provocado que la sociedad experimente nuevas formas de hacer las cosas y logre elevar la calidad de vida. Esto en su mayoría es logrado por el intenso desarrollo y fomento de la creatividad y el interés por las actividades innovadoras (Bisadi, Mozaffar, & Hosseini, 2012; Gupta & Singhal, 1993). Estas ma-

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: gmaldona@correo.uaa.mx.
2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: gmaldona@correo.uaa.mx.
3 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: gmaldona@correo.uaa.mx.

nifestaciones se han presentado desde la proliferación y el avance monumental de la Revolución Industrial, siendo este acontecimiento uno de los motores para el desarrollo social de las comunidades y un avance significativo en el tema económico de las empresas de diferentes regiones (Dul, Ceylan, & Jaspers, 2011). Con ello, las empresas se enfocaron al desarrollo de productos en serie y en el incremento por la rentabilidad del negocio. Estos productos y servicios, en su mayoría, fueron para el consumo interno y, en menor medida, para la venta en el exterior.

A partir de estos acontecimientos, las empresas consolidadas y los nuevos empresarios empezaron a explorar estrategias para llegar a nuevos mercados (Porter, 2011). Tradicionalmente, las grandes organizaciones están enfocadas en los mercados de gran tamaño y de mayor alcance. En estos terrenos tan competidos estas empresas han logrado incrementar sus operaciones y aumentar las ventas, impulsándolas hacia la internacionalización (Zahra, 2005). En la mayoría de los casos, estos mercados están localizados dentro de su territorio, pero también sus alcances van más allá de sus fronteras. Por el contrario, las pequeñas empresas poseen limitaciones para penetrar en mercados con este tipo de características. Por lo general, este tipo de organizaciones están focalizadas en mercados locales y con una mayor facilidad de entrada. Las principales barreras que enfrentan estas organizaciones se relacionan con el tamaño organizacional, falta de profesionalización, poca tecnología, falta de liquidez económica y escasa visión estratégica (Acs & Preston, 1997). Sin embargo, los mercados locales han sido un factor determinante para el sostenimiento económico de empresas de diferentes tamaños establecidas en las regiones de la mayor parte de los continentes.

Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), el mercado interno representa un valor incalculable que genera estabilidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad (Tesfom & Lutz, 2006). A pesar de que estas organizaciones aplican todos sus recursos y capacidades para lograr el éxito en el territorio local, empresas de mayor dimensión están obteniendo una mayor participación en estos mercados, lo que dificulta a la pyme competir local, regional y globalmente con organizaciones de mayor tamaño, dando como resultados pobres dividendos de rentabilidad (Davis, Babakus, Englis & Pett, 2010). Además, los nuevos empresarios que han decido emprender un negocio y que se atreven a explorar nuevos territorios, tanto a nivel local como global, tienen posibilidad de alcanzar el éxito.

Sin embargo, estos también se enfrentan con algunas barreras de entrada en los mercados altamente competitivos. Entre las principales barreras se encuentran las políticas gubernamentales, la legislación internacional, la competencia desleal y la falta de financiación (Robinson, 2006). Para los emprendedores, el apoyo del gobierno como las incubadoras, las aceleradoras y de otras instituciones relacionadas al crecimiento de nuevos negocios son un factor clave para alcanzar el desarrollo y la maduración organizacional. En los mercados locales, la competencia ha estado en aumento en las últimas tres décadas; con la entrada de nuevos tratados comerciales entre diferentes países, el comercio internacional se ha visto impulsado considerablemente (Morris, Neumeyer, Jang & Kuratko, 2016).

Estas acciones han limitado, en cierta medida, la sostenibilidad y el rendimiento financiero de los pequeños negocios. A pesar de ello, los nuevos emprendedores están conscientes de estas limitaciones, pero también de la gran oportunidad que representa el mercado doméstico (Pobol & Slonimska, 2017). La preparación académica, así como la capacitación empresarial recibida por incubadoras de empresas y consultores expertos los está llevando a equilibrar la participación en el mercado, elevar las ventas, incursionar en las actividades de innovación y, desde luego, en la mejora de la calidad en el servicio (Grimaldi & Grandi, 2005).

Revisión de la literatura

Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, las organizaciones pueden enfocarse en mercados locales y globales. Estos recursos, normalmente, en los pequeños negocios se refieren a la capacidad de su capital humano, intelectual y a su modelo de negocio. En esta misma dirección, autores como Zahra, Ireland, y Hitt (2000) han concluido que el conocimiento tecnológico para los nuevos y pequeños negocios en los mercados nacientes o locales es el factor clave para alcanzar un mayor éxito competitivo. Esta aseveración tienen relación con la teoría desarrollada por Barney (1991), el cual mencionaba que los recursos y capacidades son la base de la gestión estratégica de las organizaciones para el desarrollo, crecimiento y consolidación en mercados altamente competitivos. Algunas investigaciones basadas en esta teoría han argumentado que la globalización puede ser un punto de inflexión a favor de los pequeños negocios.

Estos beneficios se traducen en la penetración rápida y rentable en mercados tanto locales como globales. Esto se logra con mayor rapidez si se combina la eficiente gestión estratégica con la correcta aplicación de los recursos financieros, tecnológicos y humanos (Meyer, Mudambi & Narula, 2010). Con la evolución de las teorías empresariales y el desarrollo de las empresas, ha surgido la teoría de las capacidades dinámicas, que se enfoca en capacidades empresariales y gerenciales de alto nivel. Entre ellas destacan la capacidad de las empresas para innovar, para llegar a mercados sostenidos y más competitivos. Sin embargo, Teece (2007) mencionó que las empresas de menor dimensión poseen la oportunidad de explorar mercados altamente competitivos a través de sus capacidades dinámicas. Esencialmente con la capacidad de sus recursos humanos, el capital intelectual, las alianzas estratégicas y con la coespecialización de sus colaboradores (un paso más allá de la especialización).

Algunos expertos en el tema han reconocido que el desarrollar capacidades de un nivel superior, puede otorgar a las empresas de diferentes tamaños los siguientes beneficios: *1)* incrementar la rentabilidad; *2)* sostenibilidad financiera por largos periodos; *3)* incremento de la creatividad y de la innovación; *4)* desarrollo de la profesionalización del empleado; y *5)* incremento de la satisfacción del cliente y del inversor (Andreeva & Ritala, 2016; Wilden, Devinney & Dowling, 2016). Estas actividades, en su mayoría, son logradas por la colaboración interna y por la conexión con otras empresas y dependencias de diferentes sectores (Newey & Zahra, 2009), entre los que destacan las universidades, centros de investigación e instituciones de gobierno.

Otras teorías de la gestión empresarial centradas en el mercado y en el emprendimiento son las desarrolladas por (Matsuno, Mentzer & Özsomer, 2002) y más tarde estas teorías son confirmadas por los estudios realizados por diferentes autores, entre los que se destacan (Hult & Ketchen, 2001), (Liyun, Keyi & Xiaoshu, 2008) y (Zahra, 2008). En dichos estudios, los autores han expuesto que los emprendedores pueden enfocarse en el mercado interno y externo, siendo una estrategia fundamental para sus logros organizacionales y sus éxitos financieros. Además, han afirmado que el emprendimiento enfocado en los mercados domésticos requiere de un mayor despliegue de recursos y capacidades, con el fin de lograr una mayor atención de su público objetivo, aumentar la rentabilidad y un crecimiento sostenido.

Resultados

Para el análisis de los resultados obtenidos de este trabajo empírico, se ha considerado utilizar un análisis de la varianza de un factor (ANOVA), siendo esta técnica estadística la más adecuada para presentar a los lectores de este libro la información con mayor claridad. Además, esta técnica permite hacer más fácil de comprender e interpretar los datos relacionados con las variables en estudio. Estas variables se relacionan con la orientación del mercado interno y las oportunidades del emprendimiento que tienen las empresas ubicadas geográficamente en el Noroeste de México. En las siguientes tablas se presentan los resultados obtenidos a través del estudio realizado a 1 412 empresas del Noroeste de México para el año de 2016, relacionando la orientación al mercado interno como oportunidad de emprendimiento con las variables sector, tamaño y antigüedad de las empresas; así como género del director y/o propietario, edad del gerente y/o propietario, antigüedad del gerente y/o propietario, y formación del gerente y/o propietario de la empresa; finalmente, conforme al estado del país donde se ubican las empresas.

Tabla 1, Situación media de la empresa con respecto al mercado interno como una oportunidad de emprendimiento[a]

Variables	Medias
Los mercados de bienes y servicios de consumo cambian drásticamente de un ejercicio a otro.	3.71
Los mercados de bienes y servicios para empresas cambian drásticamente de un ejercicio a otro.	3.65
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado.	3.63
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar en nuevos mercados sin ser bloqueadas de forma desleal por las empresas establecidas.	3.55
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar fácilmente en nuevos mercados.	3.32
La legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir.	3.04

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 muestra que la variable *los mercados de bienes y servicios cambian drásticamente de un ejercicio a otro*, con una media de 3.71, es el indicador más preciado de las actividades de mercado interno como una oportunidad de mercado que realizan las empresas del Noroeste de México. La segunda variable más importante es *los mercados de bienes y servicios para empresas cambian drásticamente de un ejercicio a otro*, con una media de 3.65, y en tercer lugar se encuentra la variable *las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado*, con una media de 3.63. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estos tres indicadores son fundamentales para que las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México realicen actividades de mercado interno como una oportunidad de emprendimiento.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto al mercado interno como una oportunidad de emprendimiento según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
La legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir.	3.09	2.87	3.29	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar en nuevos mercados sin ser bloqueadas de forma desleal por las empresas establecidas.	3.36	3.64	3.54	**
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado.	3.29	3.69	3.78	**
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar fácilmente en nuevos mercados.	2.99	3.37	3.49	**
Los mercados de bienes y servicios de consumo cambian drásticamente de un ejercicio a otro.	3.43	3.72	3.91	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al sector de actividad económica de las empresas del Noroeste de México, la Tabla 2 indica que la variable *los mercados de bienes y servicios para empresas cambian drásticamente de un ejercicio a otro*, es el indicador de mayor nivel de importancia del mercado interno como una oportunidad de emprendimiento, y es mucho más importante para las empresas del sector servicios, con una media de 3.74, que para las empresas del sector comercio, con una media de 3.68, y para las empresas del sector industrial, con una media de 3.42. La segunda variable en orden de importancia es *los mercados de bienes y servicios de consumo cambian drásticamente de un ejercicio a otro*, y tiene un mayor grado de importancia para las empresas del sector comercio, con una media de 3.91, que para las empresas del sector servicios, con una media de 3.72, y para las empresas del sector industrial, con una media de 3.43. Por último, la tercera variable más importante es *la legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir*, y es mucho más importante para las empresas del sector comercio, con una media de 3.29, que para las empresas del sector industrial, con una media de 3.09, y para las empresas del sector servicios, con una media de 2.87. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estos tres indicadores son primordiales para el desarrollo del mercado interno como una oportunidad de emprendimiento de las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto al mercado interno como una oportunidad de emprendimiento según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
La legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir.	3.41	2.59	3.20	3.91	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar en nuevos mercados sin ser bloqueadas de forma desleal por las empresas establecidas.	3.38	3.51	3.77	3.63	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado.	3.47	3.50	3.98	3.60	***

continuación de tabla

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar fácilmente en nuevos mercados.	3.46	3.13	3.42	3.47	
Los mercados de bienes y servicios de consumo cambian drásticamente de un ejercicio a otro.	3.61	3.51	4.10	3.77	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 3, se puede observar el comportamiento de la variable oportunidad de emprendimiento con respecto al tamaño de la empresa. Una de las principales actividades con mayor impacto en las empresas (micro, pequeña, mediana y gran empresa) es cuando *los mercados de bienes y servicios de consumo cambian periódicamente en forma drástica,* con una media que va de 3.51 hasta 4.10. Otro de los indicadores de mayor relevancia para la microempresa son que *las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado*, esto lo indica el valor de la media de 3.47. Para el caso de la pequeña empresa, el valor con mayores resultados de acuerdo con la media de 3.50 y 3.51, es que *las empresas nuevas y en crecimiento entran a mercados sin ser bloqueadas de forma desleal por las empresas ya establecidas, y también las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado*. Con relación a las medianas empresas, los valores con mayor impacto se centran en las mismas actividades que las pequeñas empresas de acuerdo con los valores de 3.98 y 3.77. Para las grandes empresas las actividades que mayormente las impactan, de acuerdo con los valores de la media de 3.91 y 3.63, son *la legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir,* y *las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar en nuevos mercados sin ser bloqueadas de forma desleal por las empresas establecidas*. Por lo tanto, podemos asumir que estas actividades son las que representan mayor influencia cuando relacionamos estos indicadores.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto al mercado interno como una oportunidad de emprendimiento según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
La legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir.	2.65	3.72	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar en nuevos mercados sin ser bloqueadas de forma desleal por las empresas establecidas.	3.53	3.58	
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado.	3.60	3.68	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar fácilmente en nuevos mercados.	3.20	3.52	***
Los mercados de bienes y servicios de consumo cambian drásticamente de un ejercicio a otro.	3.67	3.78	**

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados expuestos en la Tabla 4 nos ofrecen la información relacionada con las actividades de mercado interno de las empresas con respecto a la edad de las mismas. Allí podemos observar que las empresas jóvenes que tienen menos de 10 años prestan mayor atención a *las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado,* y a que *las empresas pueden entrar fácilmente a nuevos mercados* de acuerdo con los valores de la media de 3.60 y 3.20, respectivamente. Para el caso de las empresas con más de 10 años de vida, las actividades que tienen mayor impacto son *la legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir*, y también *las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado*, de acuerdo con los valores de la media de 3.72 y 3.68. Por tanto, podemos inferir que estas actividades son las que más influyen de forma significativa en las empresas en estudio.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto al mercado interno como una oportunidad de emprendimiento según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
La legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir.	3.21	2.58	**
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar en nuevos mercados sin ser bloqueadas de forma desleal por las empresas establecidas.	3.56	3.51	*
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado.	3.66	3.54	
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar fácilmente en nuevos mercados.	3.37	3.18	
Los mercados de bienes y servicios para empresas cambian drásticamente de un ejercicio a otro.	3.68	3.57	**

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la relación que existe entre las actividades de mercado interno y el género del directivo, los resultados se muestran en la Tabla 5, en donde se resaltan los siguientes: para el caso de las mujeres, el resultado más significativo se centra en *los mercados de bienes y servicios para empresas cambian drásticamente de un ejercicio a otro* y en *la legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir*, de acuerdo con los valores de la media de 3.57 y 2.58. Para el caso de las empresas dirigidas por hombres, las principales actividades son las mismas variables que se consideran para las mujeres de acuerdo con los valores de la media de 3.68 y 3.21. Sin embargo, para las empresas dirigidas por hombres y mujeres, otro de los factores significativos que influye en este indicador es *las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar en nuevos mercados sin ser bloqueadas de forma desleal por las empresas establecidas,* de acuerdo con los valores de la media de 3.56 y 3.51.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto al mercado interno como una oportunidad de emprendimiento según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
La legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir.	3.49	2.50	3.36	2.82	4.26	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar en nuevos mercados sin ser bloqueadas de forma desleal por las empresas establecidas.	3.28	3.43	3.53	3.72	3.99	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado.	3.47	3.45	3.69	3.71	4.13	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar fácilmente en nuevos mercados.	3.34	3.12	3.52	3.22	3.76	***
Los mercados de bienes y servicios para empresas cambian drásticamente de un ejercicio a otro.	3.50	3.55	3.63	3.74	4.04	*

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 6 recoge los resultados de la situación media de la empresa con respecto al mercado interno como una oportunidad de emprendimiento según la edad del gerente. En orden de importancia, primero encontramos que el factor más significativo es *la legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir*, para los gerentes de más de 60 años y para los gerentes que tienen entre 20 y 30 años, según los valores de 4.26 y 3.49, respectivamente. En segundo orden encontramos que *las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado,* para los gerentes que tienen una edad con más de 60 años y para los de 51 y hasta 60 años, de acuerdo con los valores de 4.13 y 3.71, respectivamen-

te. El tercer elemento más significativo para los gerentes en edades con más de 60 años y en edades entre 51 y 60 años, de acuerdo con los valores de la media de 3.99 y 3.72, respectivamente, es *las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar en nuevos mercados sin ser bloqueadas de forma desleal por las empresas establecidas.* Por lo tanto, podemos resumir que estos tres factores son los más determinantes para este indicador, sin restar importancia a los demás elementos.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto al mercado interno como una oportunidad de emprendimiento según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
La legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir.	2.97	2.85	3.03	3.90	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar en nuevos mercados sin ser bloqueadas de forma desleal por las empresas establecidas.	3.47	3.48	3.65	3.70	
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado.	3.58	3.54	3.69	3.85	
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar fácilmente en nuevos mercados.	3.31	3.24	3.33	3.56	***
Los mercados de bienes y servicios para empresas cambian drásticamente de un ejercicio a otro.	3.55	3.63	3.71	3.88	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la situación media de la empresa con respecto al mercado interno como una oportunidad de emprendimiento según la antigüedad del gerente son presentados en la Tabla 7. En función al grado de significancia, el elemento con mayor importancia es *la legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir*, para los gerentes que tienen más de 20 años en la empresa y

para los que tienen entre 11 y 20 años, de acuerdo con los valores de la media de 3.90 y 3.03, respectivamente. Otro de los elementos importantes es *las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar fácilmente en nuevos mercados*, para los gerentes que tienen más de 20 años y para los que tienen entre 11 y 20 años, según los valores de la media de 3.56 y 3.33. Por ende, se infiere que estos rangos de nivel de antigüedad son los que mayor peso específico representan para los gerentes.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto al mercado interno como una oportunidad de emprendimiento según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
La legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir.	3.50	4.15	3.79	3.10	2.42	1.78	3.71	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar en nuevos mercados sin ser bloqueadas de forma desleal por las empresas establecidas.	3.50	3.83	3.91	3.09	3.30	3.47	4.00	**
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado.	3.50	4.08	4.12	3.14	3.27	3.40	3.43	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar fácilmente en nuevos mercados.	4.00	3.74	3.61	3.25	3.07	2.89	4.14	***
Los mercados de bienes y servicios de consumo cambian drásticamente de un ejercicio a otro.	3.50	4.27	4.21	3.34	3.31	3.44	3.57	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 8, se pueden observar los resultados relacionados con la situación media de la empresa con respecto al mercado interno como una oportunidad de emprendimiento según el nivel de formación del gerente. Los resultados más significativos son *los mercados de bienes y servicios de consumo cambian drásticamente de un ejercicio a otro*, que son considerados en mayor medida por los gerentes con estudios de educación básica, carrera técnica y de doctorado, de acuerdo con los valores de la media de 4.27, 4.21 y 3.57, respectivamente. En segundo lugar, encontramos que *la legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir* es uno de los elementos que consideran los gerentes con formación de educación básica, carrera técnica y nivel de doctorado, de acuerdo con los valores de 4.15, 3.79 y 3.71, respectivamente. En tercer lugar, en orden de importancia, los gerentes con formación de doctorado, educación básica y con carrera comercial son los que ponen mayor énfasis en *las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar fácilmente en nuevos mercados*, de acuerdo con los valores de 4.14, 4.00 y 3.74, respectivamente. Por lo tanto, podemos asumir que estos factores son los que más valoran los gerentes con este nivel de formación al momento de encontrar una oportunidad de mercado para emprender sus negocios.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto al mercado interno como una oportunidad de emprendimiento según el estado[a]

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
La legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir.	1.44	2.70	3.39	4.55	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar en nuevos mercados sin ser bloqueadas de forma desleal por las empresas establecidas.	3.60	2.79	3.39	4.08	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado.	3.55	2.75	3.46	4.37	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar fácilmente en nuevos mercados.	2.84	2.88	3.52	3.87	***

continuación de tabla

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
Los mercados de bienes y servicios de consumo cambian drásticamente de un ejercicio a otro.	3.55	2.79	3.61	4.52	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la presente Tabla 9 se pueden observar los resultados relacionados con la situación media de la empresa con respecto al mercado interno como una oportunidad de emprendimiento según el estado. En orden de importancia encontramos que *las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado*. Los valores más significativos corresponden a *la legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir*, para el estado de Aguascalientes, según resultado de 4.55, y para el estado de Baja California, de acuerdo con el valor de 3.39. En segundo orden de importancia está *los mercados de bienes y servicios de consumo cambian drásticamente de un ejercicio a otro*, elemento que es más importante para el estado de Aguascalientes, según el valor de 4.52, y para el de Baja California, de acuerdo con el valor de 3.61. En tercer lugar, el factor relacionado con *las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado* tiene mayor impacto para el estado de Aguascalientes, con valor de 4.37, y para el de Sonora, con un valor de 3.55. Por ello, se puede asumir que estos factores son los más determinantes y significativos para los estados en estudio.

Conclusiones

Las empresas establecidas en el Noroeste de México manifiestan los siguientes comportamientos relacionados con la oportunidad de negocio y de empren-

dimiento en mercados internos. Los principales hallazgos nos demuestran que estas organizaciones históricamente han puesto mayor atención y sus recursos en la explotación de los mercados internos. Esto se debe, principalmente, a la facilidad para penetrar en estos mercados, por la competencia escasa y poco desleal. Además, estas organizaciones han encontrado nichos de mercado que les permiten satisfacer a sus clientes, mantener ventas estables y estabilidad financiera. Sin embargo, tienen la oportunidad de explotar otros mercados con mayores dificultades y demandas de sus grupos de interés.

Con relación al sector de actividad de las empresas que tienen mayor inclinación a la orientación al mercado interno como una estrategia para desarrollar e incrementar el emprendimiento, encontramos que las empresas del sector comercio son las que valoran y llevan a cabo con mayor frecuencia estas actividades. Si bien es cierto que estas empresas, junto con las de servicio, son las que predominan en nuestro país, este tipo de organizaciones tienen una fuerte competencia en el mercado local con empresas domésticas y foráneas, teniendo que luchar fuertemente con las reglamentaciones gubernamentales y, en ocasiones, con las que dicta el mercado mundial.

En esta misma dirección, en este análisis encontramos que las empresas que tienen menor dificultad para entrar a mercados locales y ser más competitivas como una oportunidad para abrir nuevos negocios, son principalmente las medianas y grandes, seguidas por las pequeñas y por las microempresas. En este mismo camino y en estrecha relación con el tamaño de la empresa, hemos detectado que las empresas catalogadas como maduras (mayores a 10 años de existencia) son las organizaciones que superan al competidor, las que tienen menos limitaciones legales, financieras (costos bajos, crecimiento en ventas) y tecnológicas (procesos y productos más desarrollados) para entrar a los mercados locales. Estas aseveraciones tienen similitud con la teoría evolutiva, la cual afirma que, a mayor tamaño y a mayor edad, las organizaciones desarrollan sus recursos y capacidades (Nelson, 2009), lo que permite lograr, con mayor facilidad, sus objetivos organizacionales, económicos y financieros.

En relación con el género del empresario, se detectó que tanto los hombres como las mujeres prestan mayor atención hacia los cambios drásticos que se presentan en los mercados en comparación con otros ejercicios o años anteriores. Por otro lado, con relación a la edad del gerente de la empresa encontramos, en primer lugar, que los dirigentes de estas organizaciones que tienen más de 60 años prestan mayor atención a las legislaciones gubernamentales, a

las barreras para entrar y a la competencia desleal. Se afirma que las empresas pueden entrar a los mercados locales con una mayor facilidad que en los mercados globales. Estas afirmaciones también se manifiestan en los gerentes con edades de 41 a 50 años y en menor medida para los gerentes más jóvenes (entre 20 y 30 años de edad). Por lo tanto, se concluye que la experiencia está relacionada con la edad y con la antigüedad de los dirigentes en el trabajo.

Estos factores son claves para la mejor toma de decisiones para penetrar en nuevos mercados y competir eficazmente (Dul *et al.,* 2012). Otros de los elementos que se consideran generadores de éxito o fracaso de una organización es la formación o preparación académica del gerente. En este análisis encontramos que el nivel académico que predomina en este tipo de empresas es un nivel bajo y medio, es decir, que tienen pocos estudios o un nivel básico (técnico). Sin embargo, otro porcentaje importante cuenta con estudios de nivel maestría y doctorado. Estos segmentos manifiestan que ponen una gran atención a las legislaciones del gobierno, a la legalidad de la competencia y a la facilidad o barreras para entrar a los mercados locales.

Finalmente, se concluye que las empresas establecidas en el Noroeste de México, principalmente las que operan en Aguascalientes y en Baja California, son las organizaciones que visualizan al mercado interno como una verdadera oportunidad para emprender y desarrollar exitosamente sus negocios. En menor medida los estados de Sinaloa y de Sonora tienen una perspectiva un poco diferente. Esto puede ser derivado de las economías regionales, del poco apoyo de los gobiernos locales y de los efectos letales de la globalización.

Referencias

Acs, Z. & Preston, L. (1997). Small and Medium-Sized Enterprises, Technology, and Globalization: Introduction to a special issue on Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy. *Small Business Economics*, *9*(1), 1-6.

Andreeva, T. & Ritala, P. (2016). What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change. *Baltic Journal of Management*, *11*(3), 238-259.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17(1)*, 99-120.

Bisadi, M., Mozaffar, F. & Hosseini, S. (2012). Future Research Centers: The Place of Creativity and Innovation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *68*, 232-243.

Davis, P., Babakus, E., Englis, P. & Pett, T. (2010). The influence of CEO gender on market orientation and performance in service small and medium-sized service businesses. *Journal of Small Business Management*, *48*(4), 475-496.

Dul, J., Bruder, R., Buckle, P., Carayon, P., Falzon, P., Marras, W. & van der Doelen, B. (2012). A strategy for human factors/ergonomics: developing the discipline and profession. *Ergonomics*, *55*(4), 377–395.

Dul, J., Ceylan, C. & Jaspers, F. (2011). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, *50*(6), 715-734.

Grimaldi, R. & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, *25*(2), 111-121.

Gupta, A. & Singhal, A. (1993). Managing Human Resources for Innovation and Creativity. *Research-Technology Management*, *36*(3), 41-48.

Hult, G. & Ketchen, D. (2001). Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, *22*(9), 899-906.

Liyun, Q., Keyi, W. & Xiaoshu, W. (2008). Research On The Relationship Among Market Orientation, Customer Relationship Management, Customer Knowledge Management and Business Performance. *Management Science and Engineering*, *2*(1), 31-37.

Matsuno, K., Mentzer, J. & Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, *66*(3), 18-32.

Meyer, K., Mudambi, R., & Narula, R. (2010). Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple-Embeddedness. *Journal of Management Studies*, *48*(2), 10-22.

Morris, M., Neumeyer, X., Jang, Y. & Kuratko, D. F. (2016). Distinguishing Types of Entrepreneurial Ventures: An Identity-Based Perspective. *Journal of Small Business Management*, *2*(1), 1-22.

Nelson, R. (2009). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Estados Unidos de América: Harvard University Press.

Newey, L. & Zahra, S. (2009). The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship. *British Journal of Management*, *20*(1), 81–100.

Pobol, A. & Slonimska, M. (2017). The Path of Belarusian Entrepreneurship to a Socially Oriented Market Economy. En Sauka, A. & Chepurenko, A. *Entrepreneurship in Transition Economies. Diversity, Trends, and Perspectives*. Springer International Publishing. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/315787081_Entrepreneurship_in_Transition_Economies_Diversity_Trends_and_Perspectives. Consultado el 27 de noviembre de 2018.

Porter, M. (2011). *¿Qué es la estrategia?* México: McGrawHill.

Robinson, J. (2006). Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities. En Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (Eds.) *Social Entrepreneurship*. Inglaterra: Palgrave Macmillan.

Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainabile) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, *298*(13), 1319-1350.

Tesfom, G. & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, *1*(3), 262-281.

Wilden, R., Devinney, T. & Dowling, G. (2016). The Architecture of Dynamic Capability Research Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach. *The Academy of Management Annals*, *10*(1), 997-1076.

Zahra, S. (2008). Being entrepreneurial and market driven: implications for company performance. *Journal of Strategy and Management*, *1*(2), 125-142.

Zahra, S. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, *36*(1), 20-28.

Zahra, S., Ireland, R. & Hitt, M. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, *43*(5), 925-950.

Infraestructura física requerida en las actividades de emprendimiento de las empresas

Gonzalo Maldonado Guzmán[1]
Luis Enrique Valdez Juárez[2]
Laura Esmeralda Camacho Ramírez[3]

Introducción

El emprendimiento es visto como un elemento estratégico del proceso de crecimiento en países de América Latina. La contribución que pueden hacer los emprendedores en el desarrollo económico de un país dependerá de la fase de desarrollo en la que se encuentre dicho país (Gries & Naude, 2008; Wennekers, Van Stel, Thurik & Reynolds, 2005). Por su parte, Monitor Global del Emprendimiento (GEM, por sus siglas en inglés) presentó un modelo para establecer la relación entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico de los países (Amorós, Guerra, Pizarro

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: gmaldona@correo.uaa.mx.
2 Instituto Tecnológico de Sonora, Unidad Guaymas. E-mail: gmaldona@correo.uaa.mx.
3 Instituto Tecnológico de Sonora, Unidad Guaymas. E-mail: gmaldona@correo.uaa.mx.

& Poblete, 2006). El modelo GEM hace referencia al entorno del emprendedor, que consiste en nueve dimensiones: financiación, infraestructura comercial, apertura del mercado interno, acceso a la infraestructura física, educación y formación en emprendimiento, transferencia de I+D, políticas gubernamentales, programas gubernamentales y normas sociales y culturales (Martínez Fierro, Biedma Ferrer & Ruiz Navarro, 2015). Este capítulo se centra en la dimensión de la infraestructura física para las actividades de emprendimiento.

Revisión de la literatura

La infraestructura física, según el modelo de GEM, se refiere a los recursos físicos existentes, tales como comunicación, servicios públicos y transporte a un precio y oportunidad tales que no representen una discriminación para las empresas nuevas, pequeñas o en crecimiento (Amorós *et al.,* 2006). En la investigación que realizaron Martínez, Biedma y Ruiz (2015) se demostró lo significativa que resulta la dimensión acceso de la infraestructura física, la cual tiene dos caras: por un lado se le asume como un aspecto para la competitividad de los países, y por otro, como un elemento del entorno que supone un obstáculo para emprender (Martínez Fierro *et al.,* 2015).

Para Buhr (2009) la infraestructura es como los bienes de capital que, en forma de equipamiento, facilita las comunicaciones, transportación, educación, salud y producción mediante el transporte de energía. Es en esencia inmóvil y contribuye a la producción de bienes y servicios necesarios para satisfacer los requisitos básicos físicos y sociales de los agentes económicos como las empresas y los hogares (Bustillos, Alonso & Gutiérrez Flores, 2012).

En infraestructura convergen diversos aspectos; ella se relaciona en esencia con los factores físicos, financieros y sociales que sirven de apoyo a la empresa. La infraestructura física incluye la infraestructura tecnológica, por ejemplo las telecomunicaciones, que al ser adecuada y suficiente facilita la productividad de la empresa (Cordero, Chavarría, Echeverri & Sepúlveda, 2003). De acuerdo con el Foro Económico Mundial, México se ubica en el lugar 68 de 144 por debajo de países como Barbados (22), Panamá (37), Chile (45), Uruguay (49) y Trinidad y Tobago (55) en el Índice de Competitividad de Infraestructura 2012-2013. Sin duda, México necesita mejorar su infraestructura para ser una importante plataforma logística.

La infraestructura física es un aspecto que influye en las decisiones de emprendimiento. El emprendedor y su empresa requieren que la infraestructura física se encuentre en las condiciones óptimas o por lo menos en las básicas necesarias para lograr eficiencia en las funciones de logística y transporte de mercancías, para la operatividad de los procesos productivos. Las acciones que puedan favorecer el acceso oportuno y a bajo costo a estos servicios pueden incidir en el desempeño empresarial (Penfold & Vidal, 2011).

Resultados

En este apartado se muestran los resultados obtenidos al aplicar encuestas en una muestra de 1 012 empresas situadas en el noroeste de México (Sonora, Sinaloa, Baja California y Aguascalientes), analizando la situación media de la empresa con respecto a la infraestructura física necesaria para las actividades de emprendimiento, primero de manera general y después a partir de diferentes variables adicionales, como el sector, el tamaño y antigüedad de la empresa; el género del emprendedor; la edad, antigüedad y nivel de formación del gerente; así como la entidad federativa donde se ubican las empresas.

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura física para las actividades de emprendimiento[a]

Variables	Medias
La infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento.	4.13
Una empresa nueva o en crecimiento puede proveerse de servicios de comunicaciones en una semana (teléfono, internet, etc.)	4.12
No es caro para una empresa nueva o en crecimiento acceder a sistemas de comunicación (teléfono, internet, etc.)	4.02
Las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.)	3.88
Una nueva empresa o en crecimiento puede tener acceso a los servicios básicos (gas, agua, electricidad, alcantarillado, etc.) en un mes.	3.63

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 indica que la variable *la infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento*, con una media de 4.13, es el principal indicador de la infraestructura física para las actividades de emprendimiento del Noroeste de México; le siguen en orden de importancia las variables *una empresa nueva o en crecimiento puede proveerse de servicios de comunicaciones en una semana (telefonía, internet, etc.)*, con una media de 4.12, y *no es caro para una empresa nueva o en crecimiento acceder a sistemas de comunicación (telefonía, internet, etc.)*, con una media de 4.02. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados encontrados, estos tres indicadores son esenciales para la obtención de la infraestructura física necesaria para las actividades de emprendimiento de las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura física para las actividades de emprendimiento según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
Una nueva empresa o en crecimiento puede tener acceso a los servicios básicos (gas, agua, electricidad, alcantarillado, etc.) en un mes.	3.76	3.53	3.69	
Las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.)	3.72	4.01	3.80	***
Una empresa nueva o en crecimiento puede proveerse de servicios de comunicaciones en una semana (teléfono, internet, etc.)	4.16	4.16	4.01	
No es caro para una empresa nueva o en crecimiento acceder a sistemas de comunicación (teléfono, internet, etc.)	3.77	4.18	3.93	***
La infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento.	4.16	4.20	4.00	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Considerando el sector de la actividad económica de las empresas del Noroeste de México, la Tabla 2 muestra que la variable *no es caro para una empresa nueva o en crecimiento acceder a sistemas de comunicación (teléfono, internet, etc.)* es el indicador de mayor nivel de importancia de la infraestructura física necesaria para las actividades de emprendimiento de las empresas del Noroeste de México, y prácticamente es más importante para las empresas del sector servicios, con una media de 4.18, que para las del sector comercio, con una media de 3.93, y que para las empresas del sector industrial, con una media de 3.77. La segunda variable más importante es *las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.)*, y también es más importante para las empresas del sector servicios, con una media de 4.01, que para las empresas del sector comercio, con una media de 3.80, y que para las del sector industrial, con una media de 3.72. El resto de las variables analizadas tienen el mismo grado de importancia, independientemente del sector al que pertenezcan. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estos dos principales indicadores son fundamentales para el desarrollo de la infraestructura física que requieren las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México para sus actividades de emprendimiento.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura física para las actividades de emprendimiento según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
Una nueva empresa o en crecimiento puede tener acceso a los servicios básicos (gas, agua, electricidad, alcantarillado, etc.) en un mes.	4.00	3.43	3.48	3.91	***
Las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.)	3.87	3.88	3.93	3.49	
Una empresa nueva o en crecimiento puede proveerse de servicios de comunicaciones en una semana (teléfono, internet, etc.)	4.01	4.15	4.19	4.05	

continuación de tabla

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
No es caro para una empresa nueva o en crecimiento acceder a sistemas de comunicación (teléfono, internet, etc.)	3.81	4.07	4.18	3.84	***
La infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.96	4.17	4.24	4.28	**

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 3 muestra la situación media de la empresa con respecto a la infraestructura física para las actividades de emprendimiento en relación con el tamaño de las empresas del Noroeste de México, se observa que la variable *una nueva empresa o en crecimiento puede tener acceso a los servicios básicos (gas, agua, electricidad, alcantarillado, etc.) en un mes* es muy importante para las microempresas, con una media 4.00, de 3.91 para las grandes empresas, así como de 3.48 y 3.43 para la mediana y pequeña empresa, respectivamente. Respecto a la variable *no es caro para una empresa nueva o en crecimiento acceder a sistemas de comunicación,* así lo creen las empresas medianas, con una media de 4.18, seguido de las pequeñas empresas, con una media de 4.07; mientras que para las grandes empresas lo es con una media de 3.84 y de un 3.81 para las microempresas. La variable *la infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento* es un indicador de importancia en mayor grado para las empresas grandes, con una media de 4.28, seguido de las empresas medianas, con una media de 4.24; en tanto que para las pequeñas empresas es de 4.17 y para la microempresa, de 3.96. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados anteriores, estas tres variables son los principales impulsores en el desarrollo de la infraestructura física para empresas micro, pequeñas, medianas y grandes del Noroeste de México en sus actividades de emprendimiento.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura física para las actividades de emprendimiento según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
Una nueva empresa o en crecimiento puede tener acceso a los servicios básicos (gas, agua, electricidad, alcantarillado, etc.) en un mes.	3.44	3.94	***
Las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.)	3.95	3.77	***
Una empresa nueva o en crecimiento puede proveerse de servicios de comunicaciones en una semana (teléfono, internet, etc.)	4.14	4.08	
No es caro para una empresa nueva o en crecimiento acceder a sistemas de comunicación (teléfono, internet, etc.)	4.11	3.86	**
La infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento.	4.13	4.13	**

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la relación de la infraestructura física con la antigüedad de las empresas del Noroeste de México que se muestra en la Tabla 154 se observa que hay dos variables con las que existe mayor acuerdo, la primera es la variable *las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.),* que resultó con una media de 3.95 para las empresas jóvenes y de 3.77 para las maduras. La segunda variable con mayor acuerdo es *una empresa nueva o en crecimiento puede proveerse de servicios de comunicaciones en una semana (teléfono, internet, etc.)*, que es importante más para las empresas maduras, con una media de 3.94, que para las jóvenes, con una media de 3.44. La tercera variable con una media alta es *la infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento,* para la que existe un mayor acuerdo tanto en empresas jóvenes como madu-

ras, con una media de 4.13. La variable *no es caro para una empresa nueva o en crecimiento acceder a sistemas de comunicación (teléfono, internet, etc.),* así lo consideran las empresas jóvenes, con una media de 4.11, mientras que para las maduras la media es de 3.86. Por lo tanto, se puede inferir, de acuerdo con los resultados anteriores, que estas cuatro variables son las más importantes para el desarrollo de la infraestructura física, más en empresas jóvenes que maduras del Noroeste de México, en sus actividades de emprendimiento.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura física para las actividades de emprendimiento según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
Una nueva empresa o en crecimiento puede tener acceso a los servicios básicos (gas, agua, electricidad, alcantarillado, etc.) en un mes.	3.69	3.45	
Las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.)	3.87	3.92	*
Una empresa nueva o en crecimiento puede proveerse de servicios de comunicaciones en una semana (teléfono, internet, etc.)	4.14	4.04	
No es caro para una empresa nueva o en crecimiento acceder a sistemas de comunicación (teléfono, internet, etc.)	4.02	4.02	**
La infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento.	4.15	4.08	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 5 se presenta la media de las empresas respecto a la infraestructura física para las actividades de emprendimiento según el género del emprendedor, donde la principal variable de importancia resultó ser *la infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento,* indicador cuya media la presentan los hombres con 4.15, mientras que para las mujeres es de 4.08. La segunda variable de importancia es *no es caro*

para una empresa nueva o en crecimiento acceder a sistemas de comunicación (teléfono, internet, etc.), pues tanto hombres como mujeres se muestran muy de acuerdo, con una media de 4.02. La tercera variable de importancia es *las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.),* así lo creen las mujeres, con una media de 3.92, mientras que los hombres registran una media de 3.87. Por lo que se puede inferir que tanto hombres como mujeres creen posible llevar a cabo actividades de emprendimiento en función de la infraestructura física, aun cuando deban cubrir costos para los sistemas de comunicación y servicios básicos, en las empresas del Noroeste del país.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura física para las actividades de emprendimiento según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
Una nueva empresa o en crecimiento puede tener acceso a los servicios básicos (gas, agua, electricidad, alcantarillado, etc.) en un mes.	3.91	3.52	3.73	3.50	3.71	*
Las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.)	3.82	3.93	3.87	4.00	3.48	***
Una empresa nueva o en crecimiento puede proveerse de servicios de comunicaciones en una semana (teléfono, internet, etc.)	3.97	4.14	4.13	4.16	4.07	
No es caro para una empresa nueva o en crecimiento acceder a sistemas de comunicación (teléfono, internet, etc.)	3.77	4.06	4.02	4.09	3.97	
La infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.93	4.10	4.21	4.18	4.18	**

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, considerando la edad del gerente al frente de las empresas del Noroeste de México, la Tabla 156 muestra que la variable con mayor grado de acuerdo es *las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.),* así lo creen los gerentes de 51 a 60 años, con una media de 4.00, los gerentes de 31 a 40 años, con una media de 3.93, luego están los gerentes de 20 a 30 años, con una media de 3.82, y al final los gerentes mayores de 60 años, con una media de 3.48. La segunda variable con mayor grado de importancia es *la infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento,* que básicamente lo es más para los gerentes de 41 a 50 años, con una media de 4.21; y es igualmente importante para los gerentes de 51 a 60 años y para los mayores de 60, con una media de 4.18, seguidos de los gerentes de 31 a 40 años, con una media de 4.10, y por último, los gerentes de 20 a 30 años, con un media de 3.93. La tercera variable con mayor grado de acuerdo es *una nueva empresa o en crecimiento puede tener acceso a los servicios básicos (gas, agua, electricidad, alcantarillado, etc.) en un mes*, y son los gerentes de 20 a 30 años quienes así lo creen, con una media de 3.91, en tanto que para los gerentes de 41 a 50 años es importante, con una media de 3.73, seguidos de los gerentes mayores de 60 años; después están los gerentes de 31 a 40 años, con una media de 3.52, y los gerentes de 51 a 60 años, con una media 3.50. El resto de las variables analizadas tienen similar grado de importancia para los gerentes. Por lo tanto, se puede inferir que estos son los tres principales indicadores fundamentales para el desarrollo de la infraestructura física que requieren las empresas establecidas en el Noroeste de México para sus actividades de emprendimiento según la edad de los gerentes.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura física para las actividades de emprendimiento según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Una nueva empresa o en crecimiento puede tener acceso a los servicios básicos (gas, agua, electricidad, alcantarillado, etc.) en un mes.	3.72	3.56	3.51	3.89	**

continuación de tabla

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.)	3.90	3.87	3.93	3.71	***
Una empresa nueva o en crecimiento puede proveerse de servicios de comunicaciones en una semana (teléfono, internet, etc.)	4.13	4.14	4.08	4.11	
No es caro para una empresa nueva o en crecimiento acceder a sistemas de comunicación (teléfono, internet, etc.)	4.00	4.03	4.05	3.90	
La infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento.	4.10	4.14	4.15	4.15	*

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 7 se muestra la relación de la infraestructura física para las actividades de emprendimiento con la antigüedad del gerente al frente de las empresas del Noroeste de México, quienes consideran que la variable con la que se está en mayor grado de acuerdo es *las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.),* y lo es más alto para los gerentes con una antigüedad de entre 11 a 20 años, con una media de 3.93, que para los gerentes con antigüedad de 1 a 5 años, con una media de 3.90, seguidos por los gerentes con una antigüedad de 6 a 10 años y, finalmente, que para los gerentes con una antigüedad de más de 20 años. La segunda variable con mayor grado de acuerdo es *una nueva empresa o en crecimiento puede tener acceso a los servicios básicos (gas, agua, electricidad, alcantarillado, etc.) en un mes,* que es más importante para los gerentes con una antigüedad de más de 20 años, con una media de 3.89, seguidos de los de 1 a 5 años de antigüedad, con una media de 3.72, les

siguen los gerentes de 6 a 10 años, con una media de 3.56, y los gerentes de 11 a 20 años de antigüedad, con una media de 3.51. Y la tercera variable con mayor grado de acuerdo es *la infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento,* que resulta muy importante para los gerentes con una antigüedad de 11 a 20 y más de 20 años con una media de 4.15; en tanto que para los gerentes con antigüedad de 6 a 10 años lo es con una media de 4.14, y de 4.10 para los aquellos de 1 a 5 años de antigüedad. El resto de las variables poseen el mismo grado de importancia, independientemente de la antigüedad de sus gerentes. Por lo que se puede inferir que los gerentes con una antigüedad mayor de 11 años son más sensibles a la importancia de la infraestructura física para las actividades de emprendimiento en las empresas del Noroeste de México.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura física para las actividades de emprendimiento según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
Una nueva empresa o en crecimiento puede tener acceso a los servicios básicos (gas, agua, electricidad, alcantarillado, etc.) en un mes.	3.50	3.85	3.54	4.02	3.63	3.21	4.14	***
Las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.)	4.00	3.83	3.78	3.82	3.94	4.07	3.43	***
Una empresa nueva o en crecimiento puede proveerse de servicios de comunicaciones en una semana (teléfono, internet, etc.)	3.50	4.03	4.12	4.01	4.15	4.17	4.43	
No es caro para una empresa nueva o en crecimiento acceder a sistemas de comunicación (teléfono, internet, etc.)	4.00	4.04	4.15	3.63	3.95	4.18	4.00	

continuación de tabla

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
La infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento.	4.00	4.16	4.21	3.90	4.08	4.23	4.29	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 8 se muestra la relación de la infraestructura física para las actividades de emprendimiento con el nivel de formación del gerente al frente de las empresas del Noroeste de México, quienes consideran que la variable *la infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento* es muy importante para los gerentes con grado de doctorado, con una media de 4.29, les siguen los que poseen grado de maestría, con una media de 4.23, los de carrera técnica o comercial, con una media de 4.21, los de educación básica, con 4.16, los gerentes con licenciatura, con 4.08, los gerentes sin estudios, con una media de 4.00, y los gerentes con bachillerato, con una media de 3.90. La segunda variable con mayor grado de acuerdo es *una nueva empresa o en crecimiento puede tener acceso a los servicios básicos (gas, agua, electricidad, alcantarillado, etc.) en un mes,* así lo creen los gerentes que poseen doctorado, con una media de 4.14, seguidos de los de bachillerato, con una media de 4.02, les siguen los gerentes con educación básica, con una media de 3.85, los de licenciatura, con 3.63, los de carrera técnica o comercial, con una media de 3.54, los gerentes sin estudios, con 3.50, y los gerentes con grado de maestría, con una media de 3.21. Finalmente, una tercera variable con mayor grado de acuerdo para los gerentes es *las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.),* donde los gerentes con mayor grado de acuerdo son los que poseen un grado de maestría, con una media de 4.07, seguidos por los gerentes que no poseen estudios, con una media de 4.00, a quienes les siguen los gerentes con licenciatura, con 3.94, los de educación básica, con 3.83, los de bachillerato,

con 3.82, los de carrera técnica o comercial, con 3.78, y por último, los gerentes que poseen un doctorado, con una media de 3.43. El resto de las variables muestran un grado de importancia similar para los gerentes.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto a la infraestructura física para las actividades de emprendimiento según la entidad federativa[a]

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
Una nueva empresa o en crecimiento puede tener acceso a los servicios básicos (gas, agua, electricidad, alcantarillado, etc.) en un mes.	2.86	4.04	4.12	3.70	***
Las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.)	4.11	3.58	3.97	3.74	***
Una empresa nueva o en crecimiento puede proveerse de servicios de comunicaciones en una semana (teléfono, internet, etc.)	4.28	3.97	4.04	4.11	***
No es caro para una empresa nueva o en crecimiento acceder a sistemas de comunicación (teléfono, internet, etc.)	4.38	3.28	3.87	4.21	***
La infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento.	4.31	3.95	3.93	4.25	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la situación media de la empresa con respecto a la infraestructura física para las actividades de emprendimiento según la entidad federativa, la Tabla 9 muestra que la variable con mayor grado de acuerdo es *no es caro para una empresa nueva o en crecimiento acceder a sistemas de comunicación (teléfono, internet, etc.),* así lo consideran mayormente en el estado

de Sonora donde la media es de 4.38, le siguen los estados de Aguascalientes, con una media de 4.21, Baja California, con una media de 3.87, y Sinaloa, con una media de 3.28. La siguiente variable con mayor grado de acuerdo es *la infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento*, así lo percibe en mayor medida el estado de Sonora, con una media de 4.31, le sigue Aguascalientes, con una media de 4.25, Sinaloa, con una media de 3.95, y Baja California, con una media de 3.93. Respecto a la variable *una empresa nueva o en crecimiento puede proveerse de servicios de comunicaciones en una semana (teléfono, internet, etc.),* de nuevo es el estado de Sonora para quien resulta más importante, con una media de 4.28, seguido de Aguascalientes, con una media de 4.11, Baja California, con una media de 4.08, y Sinaloa, con una media de 3.97. Para la variable *una nueva empresa o en crecimiento puede tener acceso a los servicios básicos (gas, agua, electricidad, alcantarillado, etc.) en un mes,* son las empresas de Baja California para quienes resulta más importante, con una media de 4.12, les siguen las de Sinaloa, con una media de 4.04, después las de Aguascalientes, con una media 3.70, y las de Sonora, con una media de 2.86. Finalmente, la variable *las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.)* es más importante para el estado de Sonora, con una media de 4.11, seguido de Baja California, con una media 3.97, Aguascalientes, con una media de 3.74, y Sinaloa, con una media de 3.78. De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que principalmente para el estado de Sonora, las variables de infraestructura física para las actividades de emprendimiento son más importantes que para el resto de las empresas de los demás estados del Noroeste de México.

Conclusiones

Conforme a los resultados anteriores, se puede decir que la mayoría de los gerentes están muy de acuerdo con que la infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento. Se puede deducir que los gerentes con un nivel educativo medio superior y superior, entre 11 a 20 años de antigüedad, están muy de acuerdo con que las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.); y básicamente son los estados de Sonora y

Aguascalientes los que se muestran con mejor disposición al emprendimiento. Lo anterior revela que los gerentes creen y ven el Noroeste del México como una región que cuenta con las facilidades y recursos en infraestructura física para emprender.

Referencias

Amorós, J., Guerra, M., Pizarro, O. & Poblete, C. (2006). Global entrepreneurship monitor. *Reporte Nacional de Chile*.

Buhr, W. (2009). Infrastructure of the market economy. *Discussion Papers in Economics of the University of Siegen*, (132-09), 1-77.

Bustillos, B. & Gutiérrez, F. (2012). La importancia de la infraestructura física en el crecimiento económico de los municipios de la frontera norte. *Estudios Fronterizos, 13*(25), 57-88.

Cordero Salas, P., Chavarría, H., Echeverri, R. & Sepúlveda, S. (2003). Territorios rurales, competitividad y desarrollo. *Cuaderno Técnico, 23*(1), 1-17.

Gries, T. & Naude, W. (2008). *Entrepreneurship and Structural Economic Transformation*. Finlandia: UNU-Wider Research Papers.

Martínez, F., Biedma, F. & Ruiz, N. (2015). Las condiciones del entorno emprendedor y el desarrollo económico: un análisis de los países gem. *Revista de Economía Mundial, 1*(41), 1-11.

Penfold, M. & Vidal, R. (2011). Políticas públicas: construir un entorno amigable para emprender. *Debates IESA, 16*(4), 11-22.

Wennekers, S., André, T. & Reynolds, P. (2005). Nascent entrepreneurship and the level of economic development. *Small Business Economics, 24*(3), 293-309.

Normas sociales y culturales requeridas en las actividades de emprendimiento en las empresas

Diana Ivonne Valdez Pineda[1]
Blanca Rosa Ochoa Jaime[2]
Jorge Sánchez Rodríguez[3]

Introducción

En la actividad emprendedora, existen distintos estudios que se han realizado sobre valores, los cuales se pueden agrupar principalmente en dos tendencias o perspectivas, que a su vez se complementan. Por un lado, estarían los estudios que consideran los factores sociales, políticos o económicos como explicativos del desarrollo de un perfil cultural de valores, por ejemplo: Hofstede (1980, 1991), Triandis (1989), Inglehart (1991), Schwartz y Huismans (1995), Ros y Grad (1999), entre otros. Por otro lado, una segunda perspectiva incluiría todos aquellos estudios que consi-

1 Instituto Tecnológico de Sonora, Dirección de Ciencias Económico Administrativas, Departamento de Ciencias Administrativas. E-mail: dvaldez@itson.edu.mx
2 Instituto Tecnológico de Sonora, Dirección de Ciencias Económico Administrativas, Departamento de Ciencias Administrativas. E-mail: blanca.ochoa@itson.edu.mx.
3 Instituto Tecnológico de Sonora, Dirección de Ciencias Económico Administrativas, Departamento de Ciencias Administrativas. E-mail: jsanchez@itson.edu.mx.

deran los valores (tanto a nivel individual como cultural) como antecedentes de identidades, actitudes o comportamientos de los individuos o de los grupos, es decir, capaces de explicar los comportamientos de las personas o de las sociedades. Schwartz, 1996; Ros, Grad, y Martínez, 1999; Markus y Kitayama, 1991; Bond y Smith, 1996.

Desde la primera perspectiva del estudio de los valores, Ros (2001) trata de explicar las relaciones o la interacción existente entre la cultura, la situación social y la persona. Georgas *et al.* (1997) analiza la relación entre el tipo de cultura del que procede un conjunto de familias, de un lado, y del otro, sus relaciones afectivas, la estructura familiar y las funciones que ejerce ésta (intimidad emocional, interacción y/o interdependencia). Un segundo trabajo referente a este proceso estudia la relación existente entre la socialización familiar y la similitud de valores entre padres e hijos (Stewart, Bond, Deeds & Chung, 1999). Kohn (1969) estableció la relación existente entre clase social y socialización en valores familiares. Posteriormente, Kohn y Schooler (1983) se centran en analizar qué condiciones objetivas del trabajo socializaban en valores.

McClelland (1961) establece dicha relación respecto a un solo valor: motivación de logro. McClelland y Atkinson (1948) trabajan sobre las correlaciones filosóficas, cognitivas y de comportamiento que existen entre las personas según su nivel de motivación de logro. Además McClelland tomó de Weber (1969) la relación entre ideología religiosa y desarrollo del capitalismo, analizando en este último la motivación de logro como valor prioritario. McClelland (1961) establece una relación entre la motivación de logro y determinadas estructuras ocupacionales. En este mismo sentido, Koch (1965) encontró una relación entre motivación de logro y éxito empresarial.

A nivel cultural, tratan de abordar la dialéctica entre autonomía personal y la adaptación a los grupos que constituyen la sociedad. Hofstede (1980) afirma que las sociedades resuelven esta problemática dando prioridad, o bien a la autonomía personal, o bien a las normas de los grupos de los que forman parte. De esta manera, aparecen las primeras conceptualizaciones del individualismo *versus* colectivismo. Así, si las metas personales quedan subordinadas a las del endogrupo, se estaría hablando de colectivismo, pero si tienen prioridad las metas personales, se hablaría de individualismo (Triandis, Bontempo, Villareal, Asai & Lucca, 1988). Posteriormente, Triandis (1995) profundiza y amplía los rasgos de las dos dimensiones de Hofstede.

Schwartz (1994b) critica esta concepción simple del individualismo y del colectivismo, proponiendo dos tipos de individualismo, competencia (tener éxito, ser capaz, ambicioso, independiente) y autonomía intelectual y afectiva (disfrutar de la vida, tener una vida variada, ser curioso, creativo, de mente abierta), y dos tipos de colectivismo, conservación a nivel cultural (tradición, seguridad, obediencia) y compromiso igualitario (igualdad, justicia social, ser honesto…). Se puede concluir afirmando que los valores pueden ser modificados, ya que son fruto del proceso de socialización de la persona, en el ámbito familiar, socio-laboral, etc. Los resultados de estos estudios arrojan que las normas sociales y culturales son actividades que se requieren para el emprendimiento.

Revisión de la literatura

En nuestro país, hablar de normas sociales y de cultura con relación al comportamiento de nuestra sociedad es hablar del arraigo de la familia y sus conductas; ya que tradicionalmente esas normas son influenciadas en el seno familiar, las cuales se traducen en valores. Para Rodríguez y Ramírez (2004), los valores son elementos dinámicos que definen una cultura en los diferentes campos, como la familia, la escuela, el trabajo, la diversión, el gobierno, la religión, entre otros. Los valores condicionan, en los individuos, cientos de vivencias cada día, que multiplicados por nuestros años de vida resultan en millones de engramas que modelan el "carácter social", los cuales son el distintivo de cada comunidad humana. Otros valores que forman parte de estas normas sociales son los referentes a la libertad, dignidad humana, justicia social, seguridad y no discriminación.

Ante este entorno, es importante conceptualizar qué son las normas culturales; para ello Horton (1991) afirma que el término *norma* tiene dos significados: el primero se refiere a una norma estadística y hace referencia a lo que realmente existe; y el segundo, a una norma cultural, que es un concepto de lo que se espera que exista. Una norma cultural es un conjunto de expectativas acerca del comportamiento, una imagen cultural de cómo se supone que la gente actúe. Por lo tanto, Horton (1991) considera la cultura como un sistema elaborado de las normas, de formas esperadas y ordinarias de sentir y actuar. Estas normas, conductas y culturas son asentadas en la relación de la sociedad,

quien dicta en determinado momento las directrices de comportamiento, tanto positivas como negativas, según sea el caso, o la influencia de las acciones de dicha sociedad. Un aspecto positivo es la generación de autoempleo y empleo.

En el trabajo de grado de Panduro Fernández (2014), este menciona los modelos sociales y de referencia que influyen en la conducta emprendedora y cita a Bandura (1989), quien establece que el núcleo central de la teoría del aprendizaje social es la autosuficiencia, la cual sugiere que las capacidades reales de un individuo solo importan si este tiene confianza en las mismas y en que podrá conseguir el resultado deseado. Por otra parte, en su mismo trabajo alude a Gibson (2004) y define los modelos de referencia como personas que son similares a uno mismo y que, por lo tanto, al vincularse a estos modelos es posible motivarse a aprender y definir la propia percepción. De este modo, la teoría del aprendizaje social defiende que los individuos prestan atención a los modelos de referencia, ya que estos les aportan y son útiles para aprender nuevas tareas, habilidades o normas para dar sentido a su entorno (Borunda 1989).

Bajo la perspectiva de las orientaciones de normas culturales, así como el autoempleo, el empleo, los modelos sociales y los grupos de referencia, es posible orientar a las personas a que sean emprendedoras, pero, ¿qué es ser emprendedor? Para Alcaraz (2011), *emprender* es un término que tiene múltiples acepciones; según el contexto en el que se emplee, será la connotación que se le adjudique. En el ámbito de los negocios, el emprendedor es un empresario, es el propietario de una empresa comercial con fines de lucro. Finley (1990) –citado por Alcaraz (2011)– lo describe como alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios; Say (1800) –citado por Drucker (1989)– lo clasifica como un "buen administrador".

Entendamos, entonces, *emprender* como un término universal que denota características no solo de la iniciativa de emprender un negocio, sino las condiciones que una persona puede poseer para tomar decisiones sobre el salir adelante respecto a su trabajo o autoempleo. Las normas o condiciones culturales, como se mencionó anteriormente, son las conductas generadas por los entornos donde se vive y las oportunidades que da ese entorno para una mejor posición ante la sociedad o la zona donde se habita. La percepción del trabajo en términos de las normas sociales y culturales del individuo tiene su relación con el ambiente que lo rodea, y en esa medida, las personas forman sus propios criterios para la toma de decisiones; por ello la importancia de

conocer esas condiciones que las personas tienen para decidir en el ámbito laboral, ya sea como emprendedor o bien en la obtención de un empleo.

Resultados

No existe un perfil claro o ideal del empresario o emprendedor (Bhide *et al.*, 1999), por lo que se han identificado varios tipos de empresarios según las motivaciones a la hora de crear una empresa. Están los que buscan la autonomía y aquellos que procuran fundamentalmente conseguir beneficios, los que van tras la seguridad de un trabajo y los que tienen expectativas diferentes, basadas en la variedad e improvisación en el trabajo que rodea la actividad. March y Yagüe (1997: 22), afirman: "la razón principal para iniciar un negocio está vinculada directamente con el trabajo anterior que tenía el fundador". Por otro lado, Martínez *et al.* (2012: 60) concluyeron que "también los resultados contribuyen a enfatizar la importancia de la detección de oportunidades".

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto a las normas sociales y culturales para las actividades de emprendimiento[a]

Variables	Medias
Las normas sociales y culturales enfatizan que ha de ser el individuo el responsable de gestionar su propia vida.	4.23
Las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación.	4.13
Las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial.	4.11
Las normas sociales y culturales enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal.	4.01
Las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual.	3.87

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 muestra que la variable *las normas sociales y culturales enfatizan que ha se ser el individuo el responsable de gestionar su propia vida*, con

una media de 4.23, es el indicar de mayor rango de importancia de las normas sociales y culturales necesarias para las actividades de emprendimiento de las empresas del Noroeste de México. La segunda variable más importante es *las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación*, con una media de 4.13, y la tercera variable de mayor nivel de importancia corresponde a *las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial*, con una media de 4.11. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados encontrados, estos tres indicadores son las normas sociales y culturales más importantes para el desarrollo de las actividades de emprendimiento de las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México.

Tabla 2. Situación media de la empresa con respecto a las normas sociales y culturales para las actividades de emprendimiento según el sector[a]

Variables	Industrial	Servicios	Comercio	Sig.
Las normas sociales y culturales enfatizan que ha de ser el individuo el responsable de gestionar su propia vida.	4.17	4.29	4.17	
Las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación.	4.06	4.20	4.07	***
Las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial.	3.99	4.19	4.05	*
Las normas sociales y culturales enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal.	3.89	4.12	3.91	
Las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual.	3.62	3.98	3.88	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Al tomar en cuenta al sector de la actividad económica de las empresas ubicadas en el Noroeste de México, la Tabla 2 indica que la variable de mayor nivel de importancia es *las normas sociales y culturales estimulan la creatividad*

y la innovación, y es más importante para las empresas del sector servicios, con una media de 4.20, que para las del sector comercio, con una media de 4.07, y que para las empresas del sector industrial, con una media de 4.06. La segunda variable de mayor nivel de importancia es *las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual*, y también son más importantes para las empresas del sector servicios, con una media 3.98, que para las del sector comercio, con una media de 3.88, y que para las empresas del sector industrial, con una media de 3.62. Finalmente, la tercera variable más importante es *las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial*, y es más importante para las empresas del sector servicios, con una media de 4.19, que para las del sector comercio, con una media de 4.05, y que para las empresas del sector industrial, con una media de 399. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estos tres indicadores forman parte esencial de las normas sociales y culturales necesarias para el desarrollo de las actividades de emprendimiento de las empresas del Noroeste de México.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto a las normas sociales y culturales para las actividades de emprendimiento según el tamaño[a]

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sig.
Las normas sociales y culturales enfatizan que ha de ser el individuo el responsable de gestionar su propia vida.	4.03	4.24	4.42	4.16	
Las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación.	3.97	4.19	4.24	3.95	***
Las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial.	3.90	4.14	4.28	4.07	***
Las normas sociales y culturales enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal.	3.85	4.10	4.08	3.67	**
Las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual.	3.81	3.90	3.94	3.44	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Referente al análisis de las empresas con actividades de emprendimiento con respecto a las normas sociales y culturales según su clasificación por tamaño de las empresas ubicadas en el Noroeste de México, la Tabla 3 indica que las variables de mayor importancia son *las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial,* que es más importante para las medianas empresas, con una media de 4.28, que para las pequeñas, cuya media es de 4.14 y para las grandes empresas, con un 4.07. La segunda variable de mayor importancia fue la referida a *Las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación,* siendo para las medianas empresas las más importantes con una media de 4.24, para las pequeñas empresas con una media de 4.19 y para las micro empresas con un 3.97; la tercera variable más significativa es la referida *a las normas sociales y culturales que apoyan y valoran el éxito individual* con una media de 3.94 en las medianas empresas, 3.90 en las pequeñas y 3.81 en las microempresas. Derivado de lo anterior se puede inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos estos cuatro indicadores forman parte esencial de las normas sociales y culturales necesarias para el desarrollo de las actividades de emprendimiento de las empresas del Noroeste de México.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto a las normas sociales y culturales para las actividades de emprendimiento según la antigüedad[a]

Variables	Jóvenes (≤10 años)	Maduras (>10 años)	Sig.
Las normas sociales y culturales enfatizan que ha de ser el individuo el responsable de gestionar su propia vida.	4.24	4.21	
Las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación.	4.16	4.08	***
Las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial.	4.14	4.05	***
Las normas sociales y culturales enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal.	4.12	3.81	***
Las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual.	4.02	3.62	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Se muestran los resultados obtenidos considerando la permanencia en el mercado de las empresas con actividades de emprendimiento y que están ubicadas en el Noroeste de México. La Tabla 4 indica que con respecto a las normas sociales y culturas para las actividades de emprendimiento, la variable de mayor nivel de importancia es la referente a *las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación,* con una media de 4.16 para las empresas que tienen máximo diez años de permanencia en el mercado (empresas jóvenes), seguidas de las empresas con más de diez años (empresas maduras), con una media de 4.08; en segundo lugar se encuentra la variable relacionada con *las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial,* con una media de 4.14 para las empresas jóvenes, y para las maduras con una media de 4.05; en tercer lugar, la variable *las normas sociales y culturales enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal* tiene una media de 4.12 para las empresas jóvenes, seguidas por las empresas maduras, con una media de 3.81; la cuarta variable significativa es *las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual,* que tiene una media de 4.02 en empresas jóvenes, mientras que para las empresas maduras es de 3.62. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estos cuatro indicadores forman parte esencial de las normas sociales y culturales necesarias para el desarrollo de las actividades de emprendimiento de las empresas del Noroeste de México.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto a las normas sociales y culturales para las actividades de emprendimiento según el género[a]

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
Las normas sociales y culturales enfatizan que ha de ser el individuo el responsable de gestionar su propia vida.	4.28	4.09	
Las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación.	4.15	4.07	**
Las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial.	4.11	4.08	
Las normas sociales y culturales enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal.	4.01	3.98	

continuación de tabla

Variables	Hombres	Mujeres	Sig.
Las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual.	3.84	3.96	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis de la situación media de la empresa con respecto a las normas sociales y culturales para las actividades de emprendimiento según el género, la Tabla 5 indica que la variable más significativa es la referida a *las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual,* cuya media para las mujeres es de 3.96 mientras que para los hombres es de 3.84; para la segunda variable en importancia, *las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación,* los hombres registran una media de 4.15 en comparación del 4.07 para las mujeres. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos y según el género de los gerentes, estos dos indicadores forman parte esencial de las normas sociales y culturales necesarias para el desarrollo de las actividades de emprendimiento de las empresas del Noroeste de México.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto a las normas sociales y culturales para las actividades de emprendimiento según la edad del gerente[a]

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
Las normas sociales y culturales enfatizan que ha de ser el individuo el responsable de gestionar su propia vida.	3.89	4.20	4.32	4.31	4.30	
Las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación.	3.84	4.15	4.14	4.21	4.24	***

continuación de tabla

Variables	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	Sig.
Las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial.	3.86	4.10	4.08	4.19	4.31	***
Las normas sociales y culturales enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal.	3.78	4.10	3.99	4.10	3.74	***
Las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual.	3.67	3.96	3.87	3.94	3.58	***

a En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Del análisis de la situación media de la empresa con respecto a las normas sociales y culturales para las actividades de emprendimiento según la edad del gerente, se concluye en la Tabla 6 que la variable más significativa en los gerentes según la edad es *las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial* con una media de 4.31 para aquellos con más de 60 años de edad, mientras que para los gerentes de entre 51 a 60 años la media es de 4.19; la segunda variable en importancia, *las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación,* registra una media de 4.24 para los de más de 60 años y de 4.21 para los de 51 a 60 años. Enseguida, la variable *las normas sociales y culturales que enfatiza la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal* fue igual de importante para los gerentes con un rango de edad de 31 a 40 años que para los gerentes de 51 a 60 años, con una media de 4.10; mientras que respecto de la variable *las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual,* los gerentes de entre 31 y 40 años tuvieron una media de 3.96 contra el 3.94 para los gerentes de 51 a 60 años. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos considerando la edad de los gerentes, estos cuatro indicadores forman parte esencial de las normas sociales y culturales necesarias para el desarrollo de las actividades de emprendimiento de las empresas del Noroeste de México.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto a las normas sociales y culturales para las actividades de emprendimiento según la antigüedad del gerente[a]

Variables	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	Más de 20 años	Sig.
Las normas sociales y culturales enfatizan que ha de ser el individuo el responsable de gestionar su propia vida.	4.15	4.24	4.27	4.32	
Las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación.	4.05	4.15	4.18	4.18	***
Las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial.	4.02	4.13	4.14	4.19	*
Las normas sociales y culturales enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal.	3.95	4.08	4.06	3.79	***
Las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual.	3.84	3.91	3.92	3.69	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Del análisis de la situación media de la empresa con respecto a las normas sociales y culturales para las actividades de emprendimiento según la antigüedad del gerente, la Tabla 7 indica que la variable más significativa es la relacionada con *las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación,* en la que obtuvieron una media de 4.18 los gerentes con una antigüedad de 11 a 20 años y con la misma media los que tienen más de 20 años de antigüedad; además, la variable relacionada con *las normas sociales y culturales enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal* fue más significativa para los gerentes con una antigüedad de entre seis y diez años, con una media de 4.08, seguidos de los gerentes que tienen entre 11 y 20 años de antigüedad. La tercera variable significativa es la relacionada con *las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individua*l, quedando en primer término los gerentes con entre 11 y 20 años de antigüedad, con una media de

4.08, seguidos aquellos con una antigüedad de entre seis y diez años, cuya media es de 4.06. Por último, la cuarta variable significativa es la relacionada con *las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial,* que es más importante para los gerentes con más de 20 años de antigüedad y una media de 4.19. Es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos y considerando la antigüedad de los gerentes, estos cuatro indicadores forman parte esencial de las normas sociales y culturales necesarias para el desarrollo de las actividades de emprendimiento de las empresas del Noroeste de México.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto a las normas sociales y culturales para las actividades de emprendimiento según el nivel de formación del gerente[a]

Variables	0	1	2	3	4	5	6	Sig.
Las normas sociales y culturales enfatizan que ha de ser el individuo el responsable de gestionar su propia vida.	4.00	4.30	4.41	3.90	4.17	4.14	4.14	
Las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación.	4.50	4.23	4.36	3.90	4.01	4.03	4.29	**
Las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial.	4.50	4.27	4.39	3.76	3.93	4.07	3.86	
Las normas sociales y culturales enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal.	4.50	3.89	4.03	3.83	4.03	4.16	4.00	
Las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual.	4.50	3.83	3.82	3.70	3.88	4.10	4.43	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

0. Sin estudios; 1. Educación básica; 2. Carrera técnica o comercial; 3. Bachillerato; 4. Licenciatura; 5. Maestría; 6. Doctorado.

Fuente: elaboración propia.

Del análisis de la situación media de la empresa con respecto a las normas sociales y culturales para las actividades de emprendimiento según el nivel de formación del gerente, la Tabla 8 muestra en primer término como variable más significativa a *las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual,* con una media de 4.43 para los gerentes que tienen estudios de doctorado, seguidos por los que cuentan con un grado de maestría, con una media de 4.10. En segundo término se encuentra la variable *las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación,* con una media de 4.36 para los gerentes con carrera técnica o comercial, seguidos de los que cuentan con grado de doctor, con una media de 4.29. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos considerando el nivel de formación de los gerentes, estos dos indicadores forman parte esencial de las normas sociales y culturales necesarias para el desarrollo de actividades de emprendimiento de las empresas del Noroeste de México.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto a las normas sociales y culturales para las actividades de emprendimiento según la entidad federativa[a]

Variables	Sonora	Sinaloa	Baja California	Aguascalientes	Sig.
Las normas sociales y culturales enfatizan que ha de ser el individuo el responsable de gestionar su propia vida.	4.40	3.97	3.96	4.46	
Las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación.	4.28	3.80	3.91	4.38	***
Las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial.	4.28	3.61	3.78	4.52	***
Las normas sociales y culturales enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal.	4.38	3.71	3.86	3.93	***
Las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual.	4.32	3.39	3.85	3.71	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Del análisis de la situación media de la empresa con respecto a las normas sociales y culturales para las actividades de emprendimiento según la entidad federativa donde se encuentran ubicadas, la Tabla 9 indica que la variable más significativa es la referida a *las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial*, y que es más importante para el estado de Aguascalientes, con una media de 4.52, seguido por Sonora cuya media fue de 4.28, y de Baja California, con 3.78 como media. En segundo término, respecto de la variable *las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación,* el estado de Aguascalientes tiene una media de 4.38, mientras que Sonora registra un 4.28. En seguida, para la variable *las normas sociales y culturales enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal,* Sonora tiene una media de 4.38 mientras que para Aguascalientes fue de 3.93. Respecto de la cuarta variable en importancia, *las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual,* Sonora tiene una media de 4.32 seguido de Baja California, con 3.85. Por lo tanto, es posible inferir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, estos cuatro indicadores forman parte esencial de las normas sociales y culturales necesarias para el desarrollo de actividades de emprendimiento de las empresas del Noroeste de México.

Conclusiones

Hay aspectos sociales que explican una gran predisposición a emprender y motivan esta conducta; es decir, una actitud emprendedora es el resultado de factores tanto sociales como personales. Numerosos estudios enfatizan sobre rasgos de la conducta, como la capacidad para asumir riesgos y responsabilidades (Carsud, Olm & Eddy, 1986; Shapero, 1975), la tendencia a presentar actitudes proclives a la innovación (Schumpeter, 1942) o la actitud creativa (Renau, 1994). El surgimiento y desarrollo exitoso de la empresa es el resultado de cuatro factores clave: la idea en sí misma, la disponibilidad y obtención de recursos, la habilidad del empresario y sus asociados, y el nivel de motivación y compromiso (Gibb & Ritchie, 1982). Derivado del análisis de los resultados las principales conclusiones son las siguientes.

Las normas sociales y culturales que tienen mayor relevancia considerando el **sector** (industrial, comercial y de servicios) son las relacionadas con las que estimulan la creatividad y la innovación, el estímulo al riesgo empresarial

y las normas relacionadas con las que apoyan y valoran el éxito individual. Tomando en cuenta el **tamaño** de las empresas, para las *empresas medianas* las normas más significativas fueron las que estimulan la toma de riesgos empresariales, en segundo lugar las que estimulan la creatividad y la innovación, en tercero, las que enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal, y en cuarto lugar, las relacionadas con el apoyo y el éxito individual.

En las *empresas pequeñas,* las normas más significativas fueron las que estimulan la creatividad y la innovación, en segundo lugar la toma de riesgos empresariales, en tercero, las que enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal, y en cuarto lugar las relacionadas con el apoyo y el éxito individual. Para las *empresas micro,* las normas más significativas fueron las que estimulan la creatividad y la innovación, en segundo lugar las que enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal, en tercero, las relacionadas con el apoyo y el éxito individual. Finalmente, para las *empresas grandes,* las normas más significativas fueron las que estimulan la toma de riesgo empresarial, en segundo lugar las que estimulan la creatividad y la innovación, y en tercer lugar aquellas que enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal.

Con respecto al tiempo que tienen de permanencia las empresas, los resultados para las empresas con una antigüedad de entre uno y diez años (jóvenes), los indicadores más importantes son los que estimulan la creatividad y la innovación, seguidos por aquellos que estimulan la toma de riesgo individual y de los que enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal; por último se hallan los que apoyan y valoran el éxito individual. Por su parte, para las empresas con más de diez años de permanencia en el mercado, por orden de importancia, los indicadores son: estimulan la creatividad e innovación; estimulan el riesgo empresarial; enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal, y por último, apoyan y valoran el éxito individual.

En cuanto al resultado por **género** de los gerentes, se encontró que tanto los hombres como las mujeres priorizan la creatividad e innovación y valoran el éxito individual. Los gerentes que tienen más de 60 años estimulan la toma de riesgo empresarial, así como la creatividad e innovación; mientras que los que tienen edades comprendidas entre 51 y 60 años priorizan la creatividad e innovación, estimulan el riesgo empresarial, enfatizan la autosuficiencia, la autonomía e iniciativa personal, así como el apoyo para el éxito individual. Por otro lado, los gerentes con edades de 31 a 40 años hacen énfasis en la au-

tosuficiencia, la autonomía e iniciativa personal, y apoyan y valoran el éxito individual; por último, para los gerentes con edades entre 20 y 30 años lo más importante es la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal.

Por otro lado, los gerentes que tienen más de 11 años dirigiendo las empresas estimulan la creatividad e innovación así como la toma de riesgo empresarial, mientras que los que tienen una antigüedad en el empleo de seis a diez años enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal, apoyan y valoran el éxito individual además de estimular la creatividad e innovación. Por último, los gerentes con una antigüedad de uno a cinco años apoyan y valoran el éxito individual, y enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal. Con respecto al nivel de estudios de los gerentes, los que tienen licenciatura, maestría o doctorado estimulan la creatividad e innovación, así mismo, apoyan y valoran el éxito individual.

De los cuatro estados de la república analizados, los resultados fueron los siguientes:

- Sonora hace énfasis en la autosuficiencia, la autonomía, la iniciativa personal y estimula el apoyo para el éxito individual.
- Sinaloa estimula la creatividad e innovación así como la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal.
- Baja California estimula la creatividad e innovación así como la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal.
- Aguascalientes estimula la toma de riesgo empresarial y la creatividad e innovación.

Se puede concluir que las normas sociales y culturales son actividades requeridas para emprender una empresa, ya que estimulan la autosuficiencia, la autonomía, la iniciativa personal e innovación así como la creatividad, principalmente.

Referencias

Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor de éxito*. México: McGraw Hill.

Bandura, B. (1989). *Aspectos Sociales del Emprendedor*. Recuperado de https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/704HYPERLINK.

Bond, M. & Smith, P. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin*, *119*(1), 111-137.

Georgas, J., Christakopolou, S., Poortinga, Y., Angleither, A., Goodwin, R. & Charalambous, N. (1997). The relationship of family bonds to family structure and function across culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *28*(1), 303-320.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Inglaterra: McGraw Hill.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Estados Unidos de América: Sage Publications.

Horton, P. & Chester, L. (1991). *Sociología*. México: McGraw Hill.

Quejada, P. & Ávila, G. (2106). Aproximación al perfil del emprendedor en América Latina. *Panorama Económico, 24*(1), 249-268.

Inglehart, R. (1991). *El Cambio Cultural en las Sociedades Industriales Avanzadas*. España: Centro de Investigaciones Sociológicas/Siglo XXI Editores.

Koch, S. (1965). *Management and Motivation*. Finlandia: Swedish School of Economics.

Kohn, M. & Schooler, C. (1983). *Work and Personality: An Inquiry into the Impact of Social Stratification*. Estados Unidos de América: Ablex Publishing Corporation.

Kohn, M. (1969). *Class and Conformity: A Study in Values*. Estados Unidos de América: Dorsey Press.

Markus, H. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, *98*(1), 224-253.

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Estados Unidos de América: Van Nostrand.

McClelland, D. & Atkinson, J. (1948). The projective expression of needs: The effect of different intensities of the hunger drive on perception. *Journal of Psychology*, *25*(1), 205-222.

Panuero, F. (2014). *Aspectos sociales del emprendedor*. [Trabajo de fin de grado]. España: Universidad de Valladolid. Recuperado de: https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/7046/1/TFG-G%20645.pdf. Consultado el 27 de noviembre de 2018.

Rodríguez, R. (2011). *Emprendedor de éxito*. México: McGraw Hill.

Ros, M. & Grad, H. (1999). *How is a European value identity?* Trabajo presentado en el Joint European Conference of the International Association for Cross-Cultural Psychology and the International Test Commission.

Ros, M., Grad, H. & Martínez-Sánchez, E. (1999). Una intervención educativa en los valores para la mejora del rendimiento académico. *Revista de Psicología Social*, *14*(1), 199-210.

Ros, M. & Gouveia, V. (2001). *Psicología Social de los Valores Humanos*. España: Editorial Biblioteca Nueva.

Schwartz, S. & Huismans, S. (1995). Value priorities and religiosity in four western religions. *Social Psychology Quarterly*, *58*(1), 88-107.

Schwartz, S. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. En Seligman, C., Olson, J. & Zanna, M. (Eds.) *The Psychology of Values*. Canadá: The Ontario Symposium.

Mahwah, N. & Schwartz, S. (2006). Les valeurs de base de la personne: Théorie, mesures et applications. [Basic Human Values: Theory, methods and applications]. *Revue Francaise de Sociologie*, *47*(4), 929-968.

Triandis, H. (1995). *Individualism & Collectivism*. Estados Unidos de América: Westview.

Triandis, H. (1989). The self and social behaviour in differing cultural contexts. *Psychological Review*, *96*(1), 506-520.

Triandis, H., Bontempo, R., Villareal, M., Asai, M. & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(2), 323-338.

Weber, M. (1969). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. España: Ediciones Península.

Factores de éxito en las actividades de emprendimiento en las empresas

Gonzalo Maldonado Guzmán[1]
Araceli Alvarado Carrillo[2]
Marisela García Vidales[3]

Introducción

Revisando la literatura de las ciencias empresariales, de la gestión y del campo del *marketing* sobre los principales factores que determinan el éxito en el emprendimiento, Sorensen y Chang (2006) sugirieron que los factores tales como la educación formal, la experiencia en la industria, la experiencia en la gestión y el nivel de experiencia en el emprendimiento están positivamente asociados con el nivel de rendimiento y éxito empresarial. Además, estos investigadores consideraron que existen diversos estudios publicados en la actual literatura (por ejemplo: Cuervo,

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: gmaldona@correo.uaa.mx.
2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: araceli_salam@hotmail.com.
3 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: marisela_vidales@hotmail.com.

2005; Brice & Spencer, 2007; Marcati *et al.*, 2008), que han aportado suficiente evidencia teórica y empírica que demuestra que la tenacidad de los emprendedores, aunada a los factores anteriormente señalados, no solamente puede generar un mejor nivel de rendimiento, sino también el éxito empresarial, lo cual facilitará sin problema alguno no solamente la obtención de más y mejores ventajas competitivas, sino también un mayor nivel tanto de crecimiento como de desarrollo de las organizaciones.

Asimismo, la mayor parte de los estudios publicados en la literatura del campo del *marketing* y del emprendimiento y que analizan los factores determinantes del éxito del emprendimiento en las empresas, se han orientado primordialmente al análisis y la discusión de los factores tecnológicos, financieros e institucionales, pero un elevado porcentaje de este tipo de trabajos de investigación se han caracterizado por el uso de diversas metodologías, tales como la restricción de análisis de muestras de nuevas empresas, y la desestimación de las actitudes personales y de las habilidades individuales (Camuffo *et al.*, 2012). Sin embargo, las habilidades emprendedoras, el conocimiento, la creatividad, la imaginación y la búsqueda de oportunidades son algunos de los factores de mayor importancia que afectan seriamente el rendimiento empresarial de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), no sólo en la época actual, sino desde ya hace varias décadas atrás, porque precisamente los emprendedores tienen diversos incentivos para adoptar e implementar distintas actividades que puedan mejorar la organización (Zahra *et al.*, 2009).

Además, el emprendimiento genera un crecimiento de las empresas tanto en tamaño como en complejidad, por lo cual los gerentes emprendedores tendrán que mantener un rol constante como promotores de las actividades de emprendimiento, mejorar significativamente el proceso de creación de nuevas empresas o negocios mediante el establecimiento de empresas que mejoren de manera significativa sus niveles de rentabilidad e incrementen la posición competitiva de la empresa, o bien el ajuste o cambio de las estrategias empresariales que mejoren el éxito de las mismas (Zahra, 1991). Asimismo, en un estudio publicado recientemente, Camuffo *et al.* (2012) analizaron la relación existente entre las características personales y las competencias de los emprendedores, y la relación de ambas variables con el rendimiento empresarial de las pequeñas empresas familiares en las que una o más familias tienen el control de la empresa a través de relaciones de afinidad o de alianzas, y encontraron una relación positiva y significativa entre estas tres importantes variables.

De igual manera, el *emprendimiento*, término desarrollado por Morris y Paul (1987), y Covin y Slevin (1991), puede ser considerado por sí mismo como un importante factor humano que permite a las empresas obtener diversas ventajas competitivas (Reza & Tajeddini, 2010). Por ello, no es de extrañar que el emprendimiento sea considerado en la literatura no solamente como un elemento fundamental que estimula la detección de las oportunidades que nos han sido aprovechadas en el mercado (Elenurm *et al.*, 2007), sino también como el motor que desarrolla la economía, que crea trabajos y reforma la sociedad (Gürol & Atsan, 2006). Por lo tanto, es posible afirmar que el emprendimiento está estrechamente relacionado con el desarrollo de nuevas ideas, que pueden generar diversos cambios sustanciales tanto en la naturaleza del mercado como en el éxito de las empresas (Schumpeter, 1949).

Así, de acuerdo con Kirzen (1978), los emprendedores siempre están en la búsqueda de las oportunidades existentes en el mercado, en el desarrollo de habilidades que les permitan reconocer las oportunidades de negocio existentes en el mercado, y la exploración de aquellos mercados o negocios donde no se han atrevido otros empresarios. Actualmente, la orientación emprendedora es concebida como una habilidad que está totalmente orientada al desarrollo de actividades de innovación y de proyectos de alto riesgo, y por lo general tiende a ser pionera en la innovación de nuevos productos o servicios, lo que permite a las organizaciones ser superiores que sus principales competidores y obtener no sólo más y mejores ventajas competitivas, sino también un mayor nivel de rendimiento empresarial y, como consecuencia de ello, un mayor nivel de éxito empresarial (Miller, 1983).

En este sentido, es posible afirmar que la cultura emprendedora facilita la creación de nuevas formas de hacer negocios, las cuales son totalmente distintas de las que realizan sus principales competidores (Schendel, 1990). De hecho, la creación de estas nuevas formas de hacer negocios puede traer como resultado el desarrollo de nuevos productos o servicios, la transformación de los productos o servicios existentes en la organización, la creación de nuevos procesos de producción o nuevos canales de distribución de los nuevos o mejorados productos o servicios, la creación de nuevas formas y sistemas de gestión de las empresas en su totalidad, o bien el desarrollo de nuevas estrategias competitivas (Stevenson & Jarillo, 1990), lo cual puede generar no sólo un fuerte posicionamiento de mercado de las empresas emprendedoras, sino además un incremento significativo en su nivel de rendimiento y éxito empresarial.

Finalmente, desde un punto de vista tecnológico, el incremento de las habilidades de las empresas emprendedoras tendrá que ser acompañado de un aumento en el conocimiento técnico, ya que con ello será posible que se eleve de manera significativa el nivel de orientación emprendedora que posea la empresa, al presentar soluciones técnicas que satisfagan los gustos y necesidades de sus clientes y consumidores (Workman, 1993; Gatignon & Xuereb, 1997). Por lo tanto, al aumentar la capacidad de las empresas emprendedoras que presentan posibles soluciones a sus principales problemas, automáticamente se incrementa su potencialidad para la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, su conocimiento en el acceso de los recursos disponibles en el mercado y se logra la mejora de las actividades de innovación de los procesos de producción y comercialización de nuevos productos o servicios, generando con ello tanto un mayor nivel de rendimiento empresarial como el éxito en las empresas (Thornberry, 2003).

Revisión de la literatura

En la actual literatura de las ciencias empresariales y del campo del emprendimiento, la estructura e identidad de los propietarios de las empresas son dos factores relevantes que, por lo general, se considera tienen serias implicaciones, tanto en la adopción e implementación de las estrategias empresariales como en el rendimiento empresarial. Por un lado, el grado de concentración que tenga el dueño o propietario de las empresas es una medición del nivel de influencia que poseen los socios en las actividades de gestión de la empresa. Por otro lado, la identidad de los socios de las empresas comúnmente tiene una fuerte influencia en la definición de objetivos estratégicos y en la manera en cómo estos objetivos son desarrollados tanto al interior como al exterior de las empresas (Thomsen & Pedersen, 2003), lo que puede afectar negativa y/o positivamente tanto el nivel de rendimiento empresarial como el éxito de las empresas.

Por ejemplo, en las empresas familiares las familias propietarias del negocio generalmente poseen un elevado compromiso con el crecimiento y sobrevivencia de la empresa, ya que la empresa es uno de los diversos bienes que poseen las familias y que frecuentemente son transferidos a las futuras generaciones de la familia, por lo cual la maximización del valor de los so-

cios por lo común es uno de los objetivos generales de mayor relevancia en la organización (Camuffo *et al.*, 2012). Así, la estrategia y el rendimiento de las empresas familiares habitualmente son explicados por los beneficios no financieros, como pueden ser, por ejemplo, las inversiones realizadas en los proyectos empresariales de largo plazo, los cuales ofrecen un incremento sustancial en el número de oportunidades disponibles para las futuras generaciones de la familia, o bien la inversión en aquellas actividades que incrementan de manera significativa la imagen y reputación de aquélla, tanto en la comunidad empresarial como en la sociedad de la comunidad o localidad donde se ubica la organización (Astrachan & Jaskiewicz, 2008).

Asimismo, cuando los estudios se han orientado en las PYMES familiares, existen otros factores que ejercen un mayor nivel de influencia en el rendimiento empresarial, como pueden ser las características individuales del empresario y/o propietario de la organización, la estructura organizacional y la cultura organizacional de la empresa (Camuffo *et al.*, 2012). De hecho, en un elevado porcentaje de las PYMES, por lo común, el proceso de la toma de decisiones está totalmente centralizado y, en consecuencia, las características individuales de los gerentes y/o propietarios de las empresas (personalidad y competencias) ejercen una fuerte influencia no sólo en el nivel de competitividad de las PYMES, sino además en el nivel de rendimiento empresarial y en el éxito de la organización en su conjunto (Marcati *et al.*, 2008), lo que afecta seriamente su crecimiento y desarrollo.

En este sentido, algunos de los estudios del emprendimiento que analizan las características individuales de los gerentes y/o propietarios de las PYMES, en primera instancia, se han orientado a identificar las diferencias existentes entre los emprendedores *versus* los no emprendedores. Estos estudios se han enfocados en el análisis y la discusión de las distintas formas que tienen los emprendedores de entender y explotar de manera eficiente las oportunidades que brinda el medioambiente de los negocios, así como las oportunidades económicas y tecnológicas con respecto a otros empresarios emprendedores (Camuffo *et al.*, 2012). Por lo tanto, las diferencias personales que distinguen a los emprendedores de los no emprendedores tienen que ver, prácticamente, con la determinación del liderazgo que estén ejerciendo los empresarios y con la toma de decisiones del carácter emprendedor que realicen o no.

Así, por ejemplo, Brice y Spencer (2007) identificaron como un factor fundamental en este proceso de toma de decisiones la autoevaluación de la

autoeficacia emprendedora, por lo cual uno de los términos que más se emplean para hacer un análisis comparativo de estas diferencias existentes son los gerentes de las empresas con respecto a los propietarios de éstas, quien es el actor esencial que marcará la tendencia a seguir para la obtención, no sólo de un mayor nivel de rendimiento empresarial, sino además del éxito de la organización. Otros estudios más han mostrado que los emprendedores tienen ciertas características específicas, comparados con otros individuos, con respecto al uso y la recolección de información relevante para la organización, el procesamiento de la información (Sarasvathy *et al.*, 1998) y el tratamiento de la incertidumbre relacionada con las actividades externas del medioambiente de los negocios (McGee & Sawyer, 2003), los cuales tienen efectos positivos significativos tanto en el rendimiento empresarial como en el nivel del éxito de la organización.

Bajo este contexto, el rol que por lo general asumen los emprendedores y los gerentes de las empresas, comúnmente lo toma la misma persona (el gerente y/o el propietario de la empresa), quien tiene las características particulares que la literatura identifica como emprendedor, que asume los dos roles (Camuffo *et al.*, 2012). Por ello, los emprendedores poseen ciertas habilidades para interpretar de manera eficiente las condiciones del medioambiente de los negocios y determinar el alcance competitivo que logrará la empresa, ya que ello jugará un papel fundamental en la relación entre los actuales objetivos y las metas de la organización, y las estrategias empresariales para lograr dichos objetivos y metas (Man *et al.*, 2002). Por lo tanto, las habilidades sociales que posean los emprendedores, entendidas como la habilidad que poseen los emprendedores para interactuar con otros, constituyen un factor imprescindible no sólo para lograr más y mejores ventajas competitivas, sino también para obtener un mayor nivel de rendimiento empresarial, como un mejor éxito de la empresa (Baron & Markman, 2000).

Además, la disponibilidad de recursos financieros por parte de las empresas es prácticamente un prerrequisito para el éxito de las organizaciones, por lo cual se ha convertido en una perspectiva interesante de análisis de las competencias que poseen los emprendedores. Existen diversos estudios que relacionan el éxito de las empresas con las competencias que posean los emprendedores y empresarios, lo que facilita, sin problema alguno, el logro de los objetivos y las metas organizacionales (Camuffo *et al.*, 2012). Un claro ejemplo de esta relación es el estudio realizado por Chen *et al.* (2009), quienes identi-

ficaron la pasión y la preparación de los emprendedores como los dos factores de mayor relevancia que ejercen una influencia positiva y significativa, no sólo en la toma de decisión de la posible inversión por realizar en los nuevos negocios, sino también en la mejora significativa del nivel de rendimiento empresarial y en el éxito de la organización.

De igual manera, cuando se analiza más a profundidad el emprendimiento en las PYMES, existe un tercer elemento que tiene una fuerte relación con este tipo de empresas: el rol funcional-técnico, es decir, aquellas actividades que realizan los emprendedores y que están encaminadas a mejorar las herramientas y la tecnología existentes en la organización. Por lo tanto, si las PYMES son capaces de integrar este tipo de actividades, su comportamiento, toma de decisiones y acciones tendrán efectos positivos significativos en todas las estrategias empresariales impulsadas por las empresas y, sobre todo, en la creación y el desarrollo de mayores capacidades organizacionales, entre las que se incluyen mayores habilidades para la innovación de productos, servicios, procesos o sistemas de gestión; mayores habilidades para mantener o mejorar el nivel de calidad de los productos o servicios de la organización, lo cual le generaría una mejor imagen y reputación empresarial; mayores habilidades para mejorar la eficiencia de los costos totales y tener un precio competitivo; y mayores habilidades para la creación y el mantenimiento de una estructura y sistema organizacional flexible (Man *et al.*, 2002).

Por ello, desde una perspectiva organizacional, para el análisis del emprendimiento en las PYMES familiares y no familiares, generalmente se toma en consideración la estructura organizacional, los procesos y la informalidad o formalidad en la que se encuentran las empresas familiares o no familiares (Camuffo *et al.*, 2012). En este sentido, Zahra *et al.* (2008) analizaron la relación existente entre el emprendimiento y la cultura organizacional, y encontraron efectos positivos y significativos de la cultura organizacional de la empresa familiar en el nivel de emprendimiento de los gerentes, y en la habilidad para encontrar nuevas oportunidades de negocios y responder de manera acertada a las necesidades del mercado en un ambiente altamente competitivo, lo que puede traer como consecuencia no sólo un mejoramiento en el nivel de competitividad de las PYMES familiares, sino además un incremento significativo del nivel de rendimiento empresarial y del éxito de las PYMES familiares.

En resumen, existe suficiente evidencia teórica y empírica que permite afirmar que la personalidad, las competencias y los roles que asuman los

empresarios definirán, en un elevado porcentaje, el nivel de orientación emprendedora que tengan las PYMES, que podrá ser medido sin problema alguno a través de cinco factores elementales: *1) autonomía:* grado en el cual la organización toma sus propias decisiones y obtiene sus oportunidades; *2) toma de riesgos:* grado de propensión que tienen las empresas para dar soporte a los proyectos en los cuales el retorno de la inversión es incierto; *3) innovatividad:* tendencia que tienen las empresas para adoptar e implementar nuevas ideas que requieren procesos creativos; *4) proactividad:* nivel de propensión que tienen las empresas para tomar iniciativas que permitan anticiparse a las oportunidades de realizar nuevos negocios, y *5) agresividad competitiva:* nivel de propensión que tienen las empresas para mejorar a sus principales competidores para entrar a nuevos mercados o mejorar su posición de mercado.

Sin embargo, también existen en la literatura algunos enfoques alternativos para analizar con mayor detalle el emprendimiento individual y organizacional, dichos enfoques son los estudios que consideran pertinente el contexto social y económico donde operan las empresas dirigidas por los emprendedores y donde toman sus decisiones empresariales, por lo cual los factores institucionales y medioambientales son vistos como las dos dimensiones más importantes que deberían considerarse en el análisis del emprendimiento (Camuffo *et al.*, 2012). Por ello, diversos investigadores, académicos y profesionales del campo del emprendimiento han generado un número importante de estudios publicados en la actual literatura de las ciencias empresariales y de la gestión, donde estiman pertinente explicar, de mejor manera, el rendimiento y el éxito del emprendimiento a través del análisis de los clústeres industriales o del sector en el cual operan las empresas (Cuervo, 2005).

Así, es posible afirmar que estas teorías no se contraponen con las otras teorías existentes en la literatura, sino al contrario, puede asegurarse que estas dos teorías pueden ser complementarias de las anteriores, ya que ambas buscan obtener un marco teórico más robusto y funcional del análisis del emprendimiento (Camuffo *et al.*, 2012). Por lo tanto, las competencias personales ya no son consideradas en estas nuevas teorías de manera individual, pero sí están contextualizadas de manera implícita tanto en el medioambiente interno de las empresas (estructura organizacional, procesos y cultura organizacional), como en el medioambiente externo de las organizaciones (instituciones, competencia y socios comerciales). Aun cuando no se consideran, de manera implícita, las competencias personales de los emprendedores, los resultados obtenidos de

los estudios efectuados con estas nuevas teorías muestran que el medioambiente interno y externo de las empresas ejerce una fuerte influencia tanto en el nivel de rendimiento empresarial como en el éxito de las organizaciones.

Prueba de ello es el estudio realizado por Lau *et al.* (2004), quienes encontraron una relación positiva y altamente significativa entre las competencias, los modelos de emprendimiento y el medioambiente interno y externo de las empresas. Por su parte, Hayton y Kelley (2006) analizaron las condiciones medioambientales internas y externas de la estructura y cultura organizacionales de las empresas, y encontraron que estas ejercen una influencia positiva y significativa tanto en el nivel de emprendimiento de los empresarios como en las características individuales de los emprendedores. Los resultados obtenidos por Hayton y Kelley (2006) son particularmente importantes, ya que se refieren al contexto de las PYMES en las cuales los procesos organizacionales y los sistemas de gestión, por lo general, no están totalmente estructurados y, en consecuencia, la mayoría de las actividades y roles del emprendimiento los realizan empleados y/o trabajadores de la propia empresa, quienes comúnmente poseen un conocimiento y habilidades aprendidas de manera tácita e informal (Camuffo & Comacchio, 2004; Camuffo & Gerli, 2007).

Resultados

Para el análisis y la discusión de la mejor o peor situación de las actividades de emprendimiento de las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México en relación con sus principales competidores, se consideraron los tres indicadores de la medición de la rentabilidad que más han sido utilizados por investigadores y académicos de las ciencias empresariales y del campo del emprendimiento, y a partir de ellos se construyó un indicador global del éxito de las empresas calculándolo como la media de las puntuaciones que las empresas del Noroeste de México encuestadas otorgaron a cada una de las tres variables o ítems considerados para tal fin. Por ello, sobre la base de la variable general creada para medir el rendimiento empresarial o rentabilidad empresarial, se consideró pertinente la división de la muestra en dos subgrupos: el primero de ellos agrupó a las empresas que tenían puntuaciones inferiores a la media del indicador global del rendimiento empresarial o éxito empresarial, consideradas para efectos de este estudio como empresas que

tienen una posición competitiva *peor que sus competidores*; el segundo de ellos agrupó a las empresas que tenían una puntuación superior a la media, considerándolas como empresas que tienen una posición competitiva *mejor que sus competidores*.

Asimismo, esta clasificación de las empresas del Noroeste de México permitirá conocer de manera agregada cuáles son las principales características que explican, en mayor o menor medida, el éxito competitivo de las empresas; para ello se procede al análisis de las principales variables que se han considerado en este estudio empírico. Con esa finalidad, se consideró pertinente la utilización de tablas de contingencia para aquellas variables que fueron medidas en una escala no métrica, y tablas de análisis de la varianza (ANOVA) para las variables que fueron medidas a través de una escala métrica (escala tipo Likert). Los resultados obtenidos de este análisis se presentan en las siguientes tablas.

Tabla 1. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad[a]

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores
Ciudad de localización de las empresas		
Sonora	45.0	10.6
Sinaloa	7.0	27.0
Baja California	9.4	45.4
Aguascalientes	38.6	17.0
Sector de actividad económica		
Industrial	19.0	26.3
Servicios	53.1	41.8
Comercio	27.9	31.9
Tamaño de las empresas		
Micro	19.5	40.7
Pequeña	43.9	34.5
Mediana	34.2	20.9
Grande	2.3	3.9

continuación de tabla

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores
Antigüedad de las empresas		
Empresas Jóvenes (≤ a 10 años)	70.6	54.3
Empresas Maduras (> de 10 años)	29.4	45.7

[a] Porcentajes de las variables.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 indica que las empresas del Noroeste de México que tienen una posición competitiva mucho mejor que sus principales competidores, se caracterizan principalmente por las siguientes variables:

- Ubicarse en Baja California
- Ser empresas de servicios
- Ser microempresas
- Ser empresas jóvenes

Estas cuatro variables son las que tienen un mayor grado de influencia y las que determinan, en primera instancia, el nivel de posicionamiento competitivo que han alcanzado las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México, lo cual les ha permitido superar, sin problema alguno, el nivel de posicionamiento competitivo obtenido por sus principales competidores; esto puede traducirse en lograr más y mejores resultados empresariales, un mayor nivel de éxito en sus negocios y un mayor nivel de rentabilidad y rendimiento empresarial.

Tabla 2. Situación media del empresario con respecto a los indicadores de rentabilidad[a]

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores
Género del gerente		
Masculino	72.2	75.1
Femenino	27.8	24.9
Edad del gerente		
20 a 30 años	7.1	15.7
31 a 40 años	33.7	33.1
41 a 50 años	23.2	26.7
51 a 60 años	25.6	18.2
Más de 60 años	10.4	6.3
Antigüedad del gerente		
1 a 5 años	26.3	38.8
6 a 10 años	31.1	27.3
11 a 20 años	32.6	24.6
Más de 20 años	10.0	9.3
Formación del gerente		
Sin estudio	0.0	0.3
Educación básica (primaria y secundaria)	17.8	14.0
Carrera técnica o comercial	34.0	17.5
Bachillerato o preparatoria	2.3	13.5
Licenciatura o ingeniería	34.1	44.2
Maestría	11.7	10.0
Doctorado	0.1	0.9

[a] Porcentajes de las variables.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la caracterización de los empresarios y/o propietarios de las empresas, la Tabla 170 muestra que los gerentes de las empresas del Noroeste de México con una mejor posición competitiva que la lograda por sus principales competidores se caracterizan primordialmente por las siguientes variables:

- Ser hombres
- Tener una edad de 31 a 40 años (jóvenes)
- Tener una antigüedad en la empresa de 1 a 5 años
- Tener una formación universitaria (licenciatura o ingeniería)

Estas cuatro variables fundamentales son las que establecen, en un elevado porcentaje, las principales características de los gerentes y/o propietarios de las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México, y el nivel competitivo que han logrado estas empresas en el mercado en el que participan, lo cual les permitió superar el nivel competitivo de los gerentes y/o propietarios de las empresas que representan su principal competencia. Asimismo, estas cuatro características básicas pueden facilitar a los gerentes y/o propietarios de las empresas del Noroeste de México mejorar significativamente su nivel de posicionamiento entre sus actuales clientes y consumidores, además de lograr no sólo mejores resultados para la organización sino también un mayor nivel de rentabilidad y rendimiento empresarial.

Tabla 3. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según la orientación emprendedora[a]

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
Innovación[a]			
La empresa favorece la comercialización de productos y servicios.	3.35	4.26	***
Podemos proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio.	3.80	4.15	***

continuación de tabla

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
Somos rápidos para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.	4.09	4.22	***
Existe un fuerte énfasis en I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación.	3.74	4.01	***
En relación con nuestros competidores, nuestra empresa tiene un mayor nivel de innovación.	3.64	4.08	***
Los cambios de productos y/o servicios han sido espectaculares.	3.63	3.95	***
Proactividad[a]			
La empresa trata de evitar enfrentamientos competitivos.	3.73	3.99	***
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad.	4.04	4.30	***
Nuestra empresa tiene una mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades.	3.89	4.29	***
Nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en las actividades de planificación estratégica.	3.90	4.22	***
Por lo general inicia acciones para que los competidores luego respondan.	3.54	3.73	***
Por lo general responde a las acciones que inician competidores.	4.01	3.85	***
Toma de riesgos[a]			
La empresa tiene una fuerte propensión a proyectos de alto riesgo con alto rendimiento.	3.50	3.56	***
La empresa considera el medio ambiente (interno-externo) para lograr los objetivos.	3.87	4.13	***

continuación de tabla

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
La toma de decisiones enfrenta acciones de incertidumbre.	3.76	3.85	***
La empresa adopta una postura audaz y agresiva para maximizar y explotar las oportunidades potenciales.	3.91	3.88	
La empresa considera un comportamiento gradual y prudente en el logro del rendimiento financiero y organizacional.	3.86	4.15	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En lo referente a las variables que determinan el nivel de orientación emprendedora de las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México, la Tabla 3 indica que las empresas del Noroeste de México que tienen una mejor posición competitiva que la obtenida por sus principales competidores se caracterizan básicamente por los siguientes indicadores:

Innovación

- Favorecer la comercialización de productos y servicios
- Ser rápidas en la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado
- Proporcionar un modelo de negocio novedoso para crear cambios en el servicio

Proactividad

- Tener una mayor capacidad en hacer que la visión del negocio sea una realidad
- Tener una mayor capacidad para identificar las oportunidades
- Tener una tendencia a participar en las actividades de planeación estratégica

Toma de riesgos

- Considerar un comportamiento gradual y prudente en el logro del rendimiento financiero
- Considerar al medioambiente (interno y externo) para lograr sus objetivos
- Enfrentar acciones de incertidumbre en su toma de decisiones

Las tres primeras variables caracterizan a las empresas del Noroeste de México en términos de innovación, las siguientes tres en términos de proactividad y las tres últimas en lo que respecta a la toma de riesgo. En general, la orientación emprendedora de las empresas ubicadas en el Noroeste de México se caracteriza por estas nueve variables, que han permitido que estas empresas alcancen un mayor nivel de posicionamiento competitivo que aquellas que representan su principal competencia, lo cual les ha permitido no sólo lograr un mayor nivel de éxito de la organización, sino también un mayor nivel de rentabilidad y rendimiento empresarial.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según la actividad innovadora[a]

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
La empresa busca activamente ideas innovadoras.	3.68	4.23	***
La innovación es fácilmente aceptada por la dirección.	3.92	4.21	***
Se fomenta la innovación en nuestra organización.	4.02	4.28	
Buscamos activamente las ideas innovadoras de productos y servicios.	3.93	4.23	***
La tasa de éxito de la innovación está en relación con los competidores directos.	3.97	4.11	
El nivel de diferenciación de productos y servicios es mejor que el de la competencia directa.	3.22	3.75	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Considerando las variables que determinan la actividad innovadora de las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México, la Tabla 4 muestra que estas empresas tienen un nivel de posicionamiento competitivo mejor que el obtenido por aquellas que representan su principal competencia, y se caracterizan fundamentalmente por las siguientes variables:

- Buscar activamente ideas innovadoras
- Buscar activamente las ideas innovadoras de productos y servicios
- Aceptar fácilmente la innovación por parte de la dirección
- La diferenciación de sus productos y servicios con respecto a la competencia directa

Estas cuatro variables determinan, en un elevado porcentaje, las características principales de las actividades de innovación que realizan las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México, y les han permitido lograr un nivel de posicionamiento mayor que el obtenido por las empresas que representan su principal competencia, facilitando con ello no sólo mejorar de manera significativa su nivel de imagen y reputación empresarial ante sus actuales clientes y consumidores, sino también obtener mejores resultados y éxito empresarial, pero sobre todo, un mayor nivel de rentabilidad y rendimiento empresarial que el logrado por sus principales competidores.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto a los Indicadores de rentabilidad según el aprendizaje organizacional[a]

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
La capacidad de aprendizaje de los empleados es la clave de nuestra ventaja competitiva.	3.18	3.90	***
La dirección articula los objetivos y la visión de la empresa con la formación de los empleados.	3.42	3.97	***
La dirección hace hincapié en la búsqueda de conocimiento que se ajuste a un nuevo entorno.	3.35	3.94	***

continuación de tabla

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
Los empleados han adquirido capacidades y habilidades en los últimos tres años.	3.55	4.09	***
La organización ha adquirido conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años	3.80	4.18	***
El desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años.	3.75	4.17	***
Las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos adquiridos.	3.22	4.10	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las variables que miden el aprendizaje organizacional, la Tabla 5 indica que las empresas que se encuentran establecidas en el territorio del Noroeste de México tienen un nivel de posicionamiento competitivo mucho mejor que el conseguido por aquellas empresas que representan a su principal competencia, y generalmente de caracterizan por las siguientes variables:

- La adquisición de conocimiento nuevo y relevante en los últimos tres años
- El desempeño de la organización ha sido influenciado por el nuevo aprendizaje que ha adquirido en los últimos tres años
- Las mejoras organizativas han sido influenciadas por los nuevos conocimientos adquiridos
- Los empleados han adquirido capacidades y habilidades en los últimos tres años

Estas cuatro variables determinan, en mayor medida, las características más importantes del aprendizaje organizacional que poseen las empresas

ubicadas en el Noroeste de México, y les han permitido obtener un nivel de posicionamiento competitivo de mayor envergadura que el conseguido por las empresas que representan su principal competencia, facilitando con ello no solo incrementar de modo significativo sus capacidades organizacionales a través de más y mejores habilidades y conocimientos de sus trabajadores y empleados, sino también más y mejores resultados empresariales y un mejor nivel de éxito empresarial pero, sobre todo, un mayor nivel de rentabilidad y rendimiento empresarial que el obtenido por aquellas empresas consideradas como sus principales competidoras.

Tabla 6. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según la orientación al mercado[a]

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
En nuestra empresa, la alta dirección analiza periódicamente las fortalezas y debilidades de los competidores.	3.68	3.89	***
Respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan.	3.54	3.78	***
Nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a estrategias de los competidores.	3.71	3.78	**
Sabemos bien que nuestros competidores tienen un menor nivel de ingresos que nosotros en los últimos tres años.	3.87	4.07	***
Nuestros productos/servicios son los mejores en el negocio.	3.78	4.14	***
Nuestro desarrollo de servicios se basa en una buena información sobre el mercado y el cliente.	3.67	4.23	***
Estamos más centrados en el cliente que nuestros competidores.	3.95	4.30	***
Nos comunicamos información sobre nuestras experiencias de los clientes con y sin éxito en todas las funciones de la empresa.	3.84	4.16	***

continuación de tabla

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.	4.03	4.33	***
Nuestros objetivos de negocio son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente.	3.99	4.34	***
Medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y con frecuencia.	3.85	4.12	***
El interés del cliente siempre debe ser lo primero, por delante de los propietarios.	3.89	4.16	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta las variables que fueron utilizadas en este estudio para medir la orientación al mercado, la Tabla 6 muestra que las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México tienen un mayor nivel de posicionamiento competitivo que el logrado por las empresas que son consideradas como su principal competencia, y se caracterizan primordialmente por las siguientes variables:

- Los objetivos de negocio son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente
- La estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes
- La empresa es más centrada en los clientes que sus competidores
- El desarrollo de servicios se basa en una buena información sobre el mercado y los clientes

Estas cuatro variables determinan, en un porcentaje demasiado elevado, las características básicas del nivel de la orientación al mercado que poseen las

empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México, y les han permitido obtener un mayor nivel de posicionamiento competitivo que el logrado por aquellas que representan sus principal competencia, lo cual les ha facilitado la obtención de más y mejores resultados y éxito empresarial, así como un incremento más significativo en la rentabilidad y el rendimiento empresarial que el obtenido por sus principales competidores.

Tabla 7. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según las acciones de liderazgo[a]

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
La empresa está siempre en la búsqueda de nuevas oportunidades para todos los miembros.	3.61	4.08	***
La empresa tiene una visión común y clara de sus objetivos finales.	3.87	4.21	***
La empresa tiene éxito en motivar al resto de la compañía.	3.86	4.17	***
La organización tiene líderes que son capaces de guiar a sus colegas en el trabajo.	3.96	4.24	***
Transmite la misión de la organización, razón de ser y propósito a todos los empleados.	3.88	4.20	***
Aumenta el nivel de entusiasmo de los empleados.	3.82	4.16	***
El gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa.	4.02	4.30	***
El gerente se entera de los problemas de los empleados.	4.15	4.28	
El gerente impulsa y anima a expresar las ideas y opiniones de los empleados.	4.11	4.32	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Considerando las variables que determinan las acciones de liderazgo de las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México, la Tabla 7 muestra que estas empresas tienen un nivel de posicionamiento competitivo mucho mejor que el obtenido por todas aquellas empresas que representan su principal competencia, y se caracterizan fundamentalmente por las siguientes variables:

- El gerente inspira lealtad sobre los empleados y la empresa
- Tener líderes que son capaces de guiar a sus colegas en el trabajo
- Tener una visión común y clara de sus objetivos finales
- Transmitir la misión de la organización, razón de ser y propósito a todos los empleados

Estas cuatro variables determinan, en un elevado porcentaje, las principales características de las acciones de liderazgo que realizan las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México, las cuales les han permitido lograr un nivel de posicionamiento mayor que el obtenido por las empresas que representan su principal competencia, facilitando con ello no sólo mejorar de manera significativa su nivel de imagen empresarial ante sus clientes y consumidores, sino también obtener mejores resultados y éxito empresarial, pero sobre todo, un mayor nivel de rentabilidad y rendimiento empresarial que el logrado por sus principales competidores.

Tabla 8. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según el financiamiento[a]

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
Hay suficiente financiamiento disponible para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.35	3.59	
Existe una oferta suficiente de capital de riesgo para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.13	3.51	
Hay suficiente financiamiento disponible de inversionistas privados informales (distintos de los fundadores) para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.17	3.39	***

continuación de tabla

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
Existen suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento.	3.60	3.40	***
Hay suficientes medios de financiamiento procedentes de entidades financieras privadas para las empresas.	3.39	3.52	
Existe suficiente capital propio de los emprendedores para financiar a las empresas nuevas y en crecimiento.	3.23	3.34	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta las variables que miden el financiamiento de las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México, la Tabla 8 indica que estas empresas tienen un mejor nivel de posicionamiento competitivo que aquellas que representan su principal competencia, y se caracterizan básicamente por las siguientes variables:

- La existencia de suficientes subsidios públicos disponibles para las empresas nuevas y en crecimiento
- La existencia de suficiente financiamiento disponible de inversionistas privados informales para las empresas nuevas y en crecimiento
- Tener suficiente capital propio para financiar a empresas nuevas y en crecimiento

Estas tres variables determinan, en mayor medida, las características básicas del financiamiento disponible para las empresas establecidas en el mercado del Noroeste de México, las cuales les han permitido lograr un mayor nivel de posicionamiento competitivo que el obtenido por aquellas empresas que representan su principal competencia, facilitando con ello que estas empresas obtengan más y mejores resultados empresariales, además de incrementar significativamente su nivel de rendimiento y éxito empresarial.

Tabla 9. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según las políticas gubernamentales[a]

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
Los trámites burocráticos para obtener licencias para desarrollar empresas nuevas y en crecimiento no representan una dificultad.	3.00	3.26	***
Los impuestos y otras regulaciones gubernamentales son aplicados a las empresas nuevas y en crecimiento de una manera predecible y coherente.	2.98	3.36	***
Los impuestos no constituyen una barrera para crear nuevas empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general.	3.13	3.11	***
Las nuevas empresas pueden realizar los trámites administrativos y legales en aproximadamente una semana.	2.60	3.21	
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno estatal.	2.58	3.09	***
El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en la política del gobierno federal.	2.64	3.04	***
La política gubernamental favorece a las empresas nuevas (por ejemplo, en las licitaciones o aprovisionamiento públicos).	2.47	2.95	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a las variables que determinan las principales políticas gubernamentales que apoyan a las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México, la Tabla 9 muestra que estas empresas han logrado un mayor nivel de posicionamiento competitivo que el obtenido por las que representan su principal competencia, y se caracterizan esencialmente por las siguientes variables:

- Los trámites burocráticos para obtener licencias para desarrollas empresas nuevas o en crecimiento no representan una dificultad.
- Aplicar de manera predecible y coherente los impuestos y otras regulaciones gubernamentales a empresas nuevas y en crecimiento.
- Los impuestos no constituyen una barrera para crear empresas e impulsar el crecimiento de la empresa en general.

Estas tres variables determinan, sin problema alguno, las características básicas de las políticas gubernamentales que apoyan a las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México, las cuales les han permitido obtener un posicionamiento competitivo mucho mayor que el logrado por aquellas que representan su principal competencia, facilitando con ello no sólo mejorar de manera significativa los resultados y el éxito empresarial, sino también obtener un mayor nivel de rentabilidad y rendimiento empresarial.

Tabla 10. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según los programas gubernamentales[a]

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
Los programas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivos.	3.18	3.13	**
Se necesita ayuda de un programa de gobierno para crear o hacer crecer una empresa.	3.48	3.46	
Los empleados del gobierno que apoyan a la creación y al crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces.	2.90	3.20	***
Existe un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas.	2.62	3.12	***
Los parques científicos e incubadoras aportan un apoyo efectivo a las empresas nuevas y en crecimiento.	2.60	3.21	***

continuación de tabla

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
Puede obtenerse información sobre una amplia gama de programas gubernamentales para empresas nuevas y en crecimiento contactando con una sola dependencia (ventanilla única).	2.86	3.24	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las variables que determinan los principales programas gubernamentales que apoyan a las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México, la Tabla 10 indica que estas empresas lograron un mayor nivel de posicionamiento competitivo que el obtenido por aquellas que representan su principal competencia, y se caracterizan básicamente por las siguientes variables:

- Obtener información sobre una amplia gama de programas gubernamentales para empresas nuevas y en crecimiento contactando con una sola dependencia
- Los parques científicos e incubadoras aportan un apoyo efectivo a las empresas nuevas y en crecimiento
- Los empleados del gobierno que apoyan la creación y el crecimiento de nuevas empresas son competentes y eficaces
- La existencia de un número adecuado de programas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas

Estas cuatro variables determinan, en un elevado porcentaje, las características principales de los programas gubernamentales que apoyan a las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México, las cuales les han permitido lograr un nivel de posicionamiento mayor que el obtenido por las empresas que representan su principal competencia, facilitando con ello no sólo mejorar de modo significativo sus resultados y éxito empresarial, sino

también un mayor nivel de rentabilidad y rendimiento empresarial que el logrado por sus principales competidores.

Tabla 11. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según la educación y formación del gerente[a]

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
Los sistemas de formación profesional y capacitación continua proporcionan una preparación de calidad para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.35	4.04	
La formación en administración, dirección y gestión de empresas proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.15	4.03	***
Las universidades y centros de enseñanza superior proporcionan una preparación adecuada y de calidad para la creación empresas y el crecimiento de las establecidas.	4.05	3.96	
La educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas.	2.71	3.20	***
La educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado.	2.73	3.17	***
La educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa personal.	2.76	3.27	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Al considerar ahora las variables que determinan la educación y formación del gerente de las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México, la Tabla 11 muestra que estas empresas lograron un mayor nivel de posiciona-

miento competitivo que el obtenido por aquellas que representan su principal competencia, y se caracterizan esencialmente por las siguientes variables:

- Tener una formación en administración, dirección y gestión de empresas, que le proporciona una preparación adecuada para la creación de empresas.
- La educación primaria y secundaria estimula la creatividad, la autoestima y la iniciativa personal.
- La educación primaria y secundaria dedica suficiente atención al espíritu empresarial y a la creación de empresas.
- La educación primaria y secundaria aporta conocimientos suficientes acerca de los principios de una economía de mercado.

Estas cuatro variables determinan, en un alto porcentaje, las principales características de la educación y formación de los gerentes de las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México, las cuales les han permitido obtener un elevado nivel de posicionamiento competitivo en comparación con el logrado por las empresas consideradas como su principal competencia, facilitando con ello tanto un incremento significativo en el nivel de éxito y resultados empresariales, como en el nivel de rentabilidad y rendimiento empresarial.

Tabla 12. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según la inversión en investigación y desarrollo[a]

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
Existe el apoyo para que los ingenieros y científicos puedan explotar sus ideas a través de la creación de nuevas empresas.	3.13	3.42	
La ciencia y la tecnología permiten la creación de empresas de base tecnológica.	3.17	3.73	
Los subsidios y apoyos gubernamentales a empresas nuevas y en crecimiento para adquirir nuevas tecnologías son suficientes y adecuados.	3.94	3.46	***

continuación de tabla

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
Las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías.	4.11	3.41	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas.	4.19	3.52	***
Las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas y en crecimiento.	4.20	3.71	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En lo referente a las variables que determinan la inversión en investigación y desarrollo que realizan las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México, la Tabla 12 indica que estas empresas tienen un nivel de posicionamiento competitivo mucho mejor que el logrado por aquellas empresas que representan su principal competencia, y se caracterizan por las siguientes variables:

- Las nuevas tecnologías, la ciencia y conocimientos se transfieren de forma eficiente desde las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas nuevas.
- Las empresas nuevas y en crecimiento tienen el mismo acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías que las ya establecidas.
- Los subsidios y apoyos gubernamentales a empresas nuevas y en crecimiento para adquirir nuevas tecnologías son suficientes y adecuados
- Las empresas nuevas y en crecimiento se pueden costear las últimas tecnologías.

Estas cuatro variables determinan, en un elevado porcentaje, las principales características de la inversión en investigación y desarrollo que realizan las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México, las cuales les han permitido lograr un nivel de posicionamiento mayor que el obtenido por las empresas que representan su principal competencia, facilitando con ello no sólo mejorar de manera significativa su nivel de imagen y reputación empresarial ante sus actuales clientes y consumidores, sino también obtener mejores resultados y éxito empresarial, pero sobre todo, un mayor nivel de rentabilidad y rendimiento empresarial que el logrado por sus principales competidores.

Tabla 13. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según la inversión en infraestructura comercial[a]

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios.	3.90	3.79	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal.	3.97	3.79	***
Las empresas nuevas y en crecimiento tienen fácil acceso a buenos proveedores, consultores y subcontratista.	3.27	3.58	
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir el costo de subcontratista, proveedores y consultores.	3.99	3.58	***
Existen suficientes proveedores, consultores y subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas y en crecimiento.	4.18	3.80	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En lo referente a las variables que determinan la inversión en infraestructura comercial de las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México, la Tabla 13 muestra que este tipo de empresas lograron un nivel de posicio-

namiento competitivo mucho muy superior que aquellas empresas que representan su principal competencia, y se caracteriza básicamente por las siguientes variables:

- Tener suficientes proveedores, consultores y subcontratistas
- Tener fácil acceso a buenos servicios bancarios
- Tener fácil acceso a un buen asesoramiento legal, laboral, contable y fiscal
- Asumir el costo de subcontratistas, proveedores y consultores

Estas cuatro variables determinan, en gran medida, las características esenciales de la inversión en infraestructura comercial que realizan las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México, las cuales les han permitido obtener un nivel de posicionamiento competitivo de mayor envergadura que el logrado por aquellas empresas consideradas como su principal competencia, facilitando con ello no sólo mejorar de manera significativa su éxito y resultados empresariales, sino además un mayor nivel de rentabilidad y rendimiento empresarial que el logrado por sus principales competidores.

Tabla 14. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según el mercado interno[a]

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
La legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir.	2.87	3.23	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar en nuevos mercados sin ser bloqueadas de forma desleal por las empresas establecidas.	3.64	3.44	**
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden asumir los costos de entrada al mercado.	3.76	3.48	***
Las empresas nuevas y en crecimiento pueden entrar fácilmente en nuevos mercados.	3.24	3.40	

continuación de tabla

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
Los mercados de bienes y servicios para empresas cambian drásticamente de un ejercicio a otro.	3.73	3.55	*
Los mercados de bienes y servicios de consumo cambian drásticamente de un ejercicio a otro.	3.86	3.55	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las variables que determinan las actividades del mercado interno de las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México, la Tabla 14 indica que estas empresas tienen un nivel de posicionamiento competitivo mayor que el obtenido por aquellas empresas que representan su principal competencia, y se caracterizan esencialmente por las siguientes variables:

- Asumir los costos de entrada al mercado
- La legislación antimonopolio es efectiva y se hace cumplir
- Pueden entrar a nuevos mercados sin ser bloqueadas de forma desleal
- Cambios drásticos en los mercados de bienes y servicios de consumo

Estas cuatro variables determinan, en un elevado porcentaje, las principales características de las actividades del mercado interno que realizan las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México, las cuales les han permitido lograr un nivel de posicionamiento competitivo mucho mayor que el obtenido por las empresas que son su principal competencia, facilitando con ello tanto una mejora significativa de su nivel de éxito y resultados empresariales, como un mayor nivel de rentabilidad y rendimiento empresarial.

Tabla 15. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según la infraestructura física[a]

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
Una nueva empresa o en crecimiento puede tener acceso a los servicios básicos (gas, agua, electricidad, alcantarillado, etc.) en un mes.	3.27	4.03	***
Las empresas de nueva creación y en crecimiento pueden afrontar los costos de los servicios básicos (gas, agua, electricidad, etc.)	3.83	3.94	**
Una empresa nueva o en crecimiento puede proveerse de servicios de comunicaciones en una semana (teléfono, internet, etc.)	4.13	4.10	
No es caro para una empresa nueva o en crecimiento acceder a sistemas de comunicación (teléfono, internet, etc.)	4.14	3.87	***
La infraestructura física proporciona un buen apoyo para las empresas nuevas y en crecimiento.	4.17	4.09	

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Al tomar en cuenta las variables que determinan la infraestructura física de las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México, la Tabla 15 muestra que este tipo de empresas han logrado un posicionamiento competitivo superior al de las empresas que son consideradas como su principal competencia, y se caracterizan básicamente por las siguientes variables:

- Tener acceso a los servicios básicos en máximo un mes
- Acceder a sistemas de comunicación a precios accesibles
- Poder afrontar los costos de los servicios básicos

Estas tres variables determinan, en mayor medida, las características elementales de la infraestructura física a las que tienen acceso las empresas ubica-

das en el mercado del Noroeste de México, las cuales les han permitido obtener un posicionamiento competitivo de mayor relevancia que el logrado por aquellas que representan su principal competencia, facilitando con ello no solo mejorar de manera significativa su nivel de imagen y reputación empresarial ante sus actuales clientes y consumidores, sino también obtener mejores resultados y éxito empresarial, pero sobre todo, un mayor nivel de rentabilidad y rendimiento empresarial que el logrado por sus principales competidores.

Tabla 16. Situación media de la empresa con respecto a los indicadores de rentabilidad según las normas sociales y culturales[a]

Variables	Peor que sus competidores	Mejor que sus competidores	Sig.
Las normas sociales y culturales enfatizan que ha de ser el individuo el responsable de gestionar su propia vida.	4.32	4.13	
Las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación.	4.20	4.06	**
Las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial.	4.23	3.97	**
Las normas sociales y culturales enfatizan la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal.	4.07	3.94	**
Las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual.	3.93	3.80	***

[a] En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, al considerar a las variables que determinan las normas sociales y culturales de las empresas establecidas en el territorio del Noroeste de México, la Tabla 16 indica que estas empresas han logrado un mejor nivel de posicionamiento competitivo que el obtenido por las empresas que representan su principal competencia, y se caracterizan esencialmente por las siguientes variables:

- Las normas sociales y culturales apoyan y valoran el éxito individual.
- Las normas sociales y culturales estimulan la creatividad y la innovación.
- Las normas sociales y culturales estimulan la toma de riesgo empresarial.
- Las normas sociales y culturales enfatizan la autoestima, la autonomía y la iniciativa personal.

Estas cuatro variables determinan, en un elevado porcentaje, las características primordiales de las normas sociales y culturales que afectan directamente a las empresas ubicadas en el mercado del Noroeste de México, las cuales les han permitido obtener un posicionamiento competitivo de mayor relevancia que el logrado por aquellas que representan su principal competencia, facilitando con ello no sólo mejorar de modo significativo su nivel de imagen y reputación empresarial ante sus actuales clientes y consumidores, sino también obtener mejores resultados y éxito empresarial, pero sobre todo un mayor nivel de rentabilidad y rendimiento empresarial que el logrado por sus principales competidores.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio empírico es posible concluir, en primera instancia, que las empresas del Noroeste de México se caracterizan por ser empresas del sector servicios, ser microempresas y ser empresas jóvenes (igual o menor a 10 años de existencia en el mercado). Asimismo, estas empresas se caracterizan por ser gestionadas por hombres que tienen una edad de entre 31 a 40 años, con una experiencia de 1 a 5 años en la gestión de empresas y tener una carrera universitaria (licenciatura o ingeniería). Por lo tanto, las políticas y programas gubernamentales deberán considerar estas características para que estén mejor diseñados y cumplan con su cometido (apoyar y fortalecer a las empresas del Noroeste de México), pues de lo contrario difícilmente las políticas y los programas lograrán el éxito esperado y será un desperdicio de recursos financieros, económicos y humanos destinados a mejorar las condiciones económicas y sociales de las empresas, particularmente, de las de servicios.

En segunda instancia, también es factible concluir que las empresas del Noroeste de México tienen un buen nivel de orientación emprendedora, ya que generalmente mejoran sus actividades de comercialización de productos y servicios, introducen mejorados o nuevos productos o servicios y cuentan con un modelo de negocio novedoso para generar cambios en los servicios que prestan (*innovación*). Además, este tipo de empresas tienen la capacidad para hacer de su visión una realidad, para identificar nuevas oportunidades de negocios y para participar de manera activa en las actividades de planeación estratégica (*proactividad*). Asimismo, estas empresas también consideran al medioambiente interno y externo para el logro de sus objetivos empresariales, tienen un comportamiento gradual y prudente para el logro del retorno financiero y económico y, por último, comúnmente adoptan una postura audaz y agresiva para maximizar las oportunidades de negocio que se les presentan (*toma de riesgos*).

En tercera instancia, es posible concluir además que las empresas del Noroeste de México en términos generales sí realizan actividades innovadoras, al fomentar desde la gerencia de las mismas no solo las ideas novedosas para la producción de productos o servicios, sino también la innovación en su conjunto, realizando la mayoría de estas actividades a través del nuevo y relevante conocimiento que han adquirido en los últimos 3 años, lo cual les ha permitido mejorar su nivel de aprendizaje organizacional. Además, estas empresas también se caracterizan por tener un buen nivel de orientación al mercado, ya que la inmensa mayoría de sus actividades de mercadotecnia se centran en los clientes, y sus estrategias y ventajas competitivas se basan en la comprensión de las necesidades de sus clientes, lo cual les ha permitido adoptar e implementar acciones de liderazgo organizacional, al impulsar y animar a sus trabajadores y empleados a expresar sus ideas y opiniones sin temor a ser reprimidos.

En cuarta instancia, también se puede concluir que las empresas establecidas en el Noroeste de México se caracterizan por tener gerentes con una formación en administración, dirección y gestión de empresas, lo cual les proporciona una buena preparación de calidad para la gestión y creación de nuevas empresas. Asimismo, estas empresas también se caracterizan por contar con la oportunidad de realizar inversiones en investigación y desarrollo con recursos propios, además de que se tienen buenas condiciones sociales y políticas para la inversión en este tipo de actividades, aunque también hay

excelentes condiciones y programas gubernamentales para impulsar el financiamiento de la investigación y el desarrollo, a través de la banca de primer piso y los bancos privados nacionales e internacionales, lo que facilita no sólo la adopción e implementación de este tipo de actividades en las organizaciones, sino también la innovación de los productos o servicios existentes en las empresas.

Finalmente, además se puede concluir que las empresas ubicadas en el Noroeste de México se caracterizan por contar con una infraestructura física y comercial adecuada para el desarrollo de sus actividades empresariales, ya que cuentan no sólo con los servicios básicos, como es el agua, gas, electricidad, alcantarillado, teléfono, internet, etc., sino también con servicios de asesoría legar, laboral, contable y fiscal, proveedores, consultores y subcontratistas que apoyan a las empresas en sus diversas actividades. Asimismo, se tiene un buen mercado interno que permite y facilita la entrada de nuevos productos y servicios al mercado, o bien la creación de nuevas empresas, pues las normas sociales y culturales existentes en el medioambiente de los negocios favorecen la iniciativa personal de los empleados y trabajadores de las empresas, así como la creatividad e innovación de todo el personal de la organización.

Referencias

Astrachan, J. & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, *21*(2), 129-139.

Baron, R. & Markman, G. (2000). Beyond social capital: The role of social skills in entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive*, *14*(1), 106-116.

Brice, J. & Spencer, B. (2007). Entrepreneurial profiling: A decision policy analysis of the influence of entrepreneurial self-efficacy on entrepreneurial intent. *Academy of Entrepreneurship Journal*, *13*(2), 47-67.

Camuffo, A., Gerli, F. & Gubitta, P. (2012). Competencies matter: Modeling effective entrepreneurship in northeast of Italy small firms. *Cross Cultural Management*, *19*(1), 46-66.

Camuffo, A. & Gerli, F. (2007). Competent production supervisor. *Industrial Relations*, *46*(4), 728-737.

Camuffo, A. & Comacchio, A. (2004). The competent middle manager: Framing individual knowledge in North-East Italian SMEs. *International Journal of Innovation and Learning*, *4*(1), 330-350.

Chen, X., Yao, X. & Kotha, S. (2009). Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: A persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. *The Academy of Management Journal*, *52*(1), 199-214.

Covin, J. & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *16*(1), 75-78.

Cuervo, A. (2005). Individual and environmental determinants of entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *1*(1), 293-311.

Elenurm, T., Ennula, J. & Laar, J. (2007). Structure of motivation and entrepreneurial orientation in students as the basis for differentiated approach in developing human resources for future business initiative. *EBS Review*, *23*(2), 50-61.

Gatignon, H. & Xuereb, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, *34*(1), 77-90.

Gürol, Y. & Atsan, N. (2006). Entrepreneurial characteristics among university students and training in Turkey. *Education and Training*, *48*(1), 24-38.

Hayton, J. & Kelley, D. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management Journal*, *45*(3), 407-427.

Kirzner, I. (1978). *Competition and Entrepreneurship*. Estados Unidos de América: University of Chicago Press.

Lau, T., Chan, K. & Ho, R. (2004). Cross-border entrepreneurs: A study of the changing strategies and competencies of Hong Kong entrepreneurs upon exposure to the emerging market of China. *Journal of Enterprising Culture*, *12*(2), 165-193.

Man, T., Lau, T. & Chan, K. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, *17*(2), 123-142.

Marcati, A., Guido, G. & Peluso, A. (2008). The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy*, *37*(9), 1579-1590.

McGee, J. & Sawyer, O. (2003). Uncertainty and information search activities. *Journal of Small Business Management*, *41*(4), 385-401.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, *29*(7), 770-791.

Morris, M. & Paul, G. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in stablished firms. *Journal of Business Venturing*, *2*(3), 247-259.

Reza, M. & Tajeddini, K. (2010). The effect of entrepreneurship orientation on learning orientation and innovation: A study of small-sized business firms in Iran. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, *1*(3), 254-260.

Sarasvathy, D., Simon, H. & Lave, L. (1998). Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *33*(1), 207-225.

Schendel, D. (1990). Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, (11), 1-3.

Schumpeter, J. (1949). *Economic Theory and Entrepreneurial History: Change and the Entrepreneur*. Estados Unidos de América: Harvard University Press.

Sørensen, J. & Chang, P. (2006). Determinants of successful entrepreneurship: A review of the recent literature. Estados Unidos de América: MIT Sloan School of Management.

Stevenson, K. & Jarillo, J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, *11*(1), 17-27.

Thomsen, S. & Pedersen, T. (2003). Ownership structure and value of the largest European firms: The importance of owner identity. *Journal of Management and Governance*, *7*(1), 27-55.

Thornberry, N. (2003). Corporate entrepreneurship: Teaching managers to be entrepreneurs. *Journal of Management Development*, *22*(4), 329-344.

Workman, J. (1993). Marketing's limited role in new product development in one computer systems firm. *Journal of Marketing Research*, *30*(1), 405-421.

Zahra, S., Filatotchev, I. & Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, *24*(1), 248-260.

Zahra, S., Hayton, J., Neubaum, D., Dibrell, C. & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *32*(6), 1035-1054.

Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, *6*(4), 259-285.

Actividades de emprendimiento en las empresas
del noroeste de México

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