



Año 22 No. 79

Julio- Septiembre 2017

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año. 22, No. 79, 2017, 351-367  
Maracaibo, Venezuela. ISSN 1315-9984



# Estrategias de negocio en pymes familiares del norte de México: estudio comparativo

Sánchez Tovar, Yesenia\*  
Hernández Hernández, Nallely Guadalupe\*\*  
Zerón Félix, Mariana\*\*\*

## Resumen

La apertura de los mercados resultado del proceso de globalización, ha modificado la forma de actuación de los negocios competitivos, lo que se convierte en un gran reto para las Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas. Por lo que se ha considerado que la implementación de estrategia favorece su desarrollo; en este sentido, esta investigación tiene por objetivo identificar los tipos de estrategia seguidos por Pequeñas y Medianas Empresas, y comparar la tipología entre dos ciudades del norte de México con condiciones del entorno distintas. El estudio se realizó en 190 empresas del norte de México utilizando la metodología de clúster y pruebas de chi cuadrado. Los resultados permitieron identificar que existen diferencias significativas en la selección de la estrategia en función de la ciudad en la que opera la empresa, destacando que en la región, con un entorno sectorial y competitivo más dinámico, las empresas optan por estrategias exploradoras y defensivas, mientras que en regiones con entorno poco dinámico se opta por estrategias reactivas y defensivas.

**Palabras clave:** competitividad; estrategia de negocio; pyme familiar.

Recibido: 15-02-17. Aceptado: 20-06-17

---

\* Doctora en Economía y Gestión de las Organizaciones por la Universidad de Zaragoza. Coordinadora del Doctorado en Ciencias Administrativas y profesor Investigador de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). E-mail: yesanchez@docentes.uat.edu.mx

\*\* Maestro en Dirección Empresarial. Profesor Investigador de la Universidad Autónoma de Tamaulipas E-mail: ngghernandez@docentes.uat.edu.mx, nallely\_ghh@hotmail.com

\*\*\* Doctora en Ciencias Administrativas. Jefa del departamento de Posgrado e Investigación de la Facultad de Comercio y Administración Victoria y Profesor Investigador en la Universidad Autónoma de Tamaulipas. E-mail: zfmariana@docentes.uat.edu.mx

## ***Business strategies of smes in families of northern Mexico: comparative study***

### **Abstract**

The opening of markets resulting from the globalization process has changed the way competitive businesses operate, which is a great challenge for Mexican SMEs. For what has been considered that the implementation of strategy favors its development—in this sense— this research aims to identify the types of strategy followed by SMEs, and compare the typology between two cities in northern Mexico with different environmental conditions. The study was conducted in 190 companies from northern Mexico using cluster methodology and chi square tests. The results allowed to identify that there are significant differences in the selection of the strategy according to the city in which the company operates, noting that in the region with a more dynamic sector and competitive environment companies opt for exploratory and defensive strategies, while in regions with little dynamic environment opts for reactive strategies.

**Key words:** Competitiveness; business strategy; family SME.

### **1. Introducción**

Las pequeñas y medianas empresas (PyMes) juegan un papel trascendental hoy en día en la economía a nivel internacional, debido a que se les ha reconocido como una fuente importante de generación de empleos, y solidez empresarial en los países, convirtiéndose en la base central de la economía mundial. Ayyagari, Demirguc-kunt y Maksimovic (2011) realizaron un estudio durante el período 2006-2010 en 104 países, con una muestra 49,370 y concluyeron que las PyMes han contribuido a crear más de la mitad de los nuevos empleos en el mundo.

A pesar de la contribución tan importante de las PyMes en el desarrollo de la economía y de su papel como distribuidoras de riqueza (Cubillo, 1997), en México no han alcanzado la competitividad necesaria que les permita sobrevivir y posicionarse en el mercado, contando con una tasa de mortalidad del 82.5%, es decir, de cada 200,000

empresas creadas en un año, solamente 35,000 traspasan la barrera de los 2 años (Tan et al, Gómez, 2006).

En México de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI- (2014) del total de unidades empresariales existentes, el 99.8% son PyMes, representando 4 millones 222 mil 997 unidades, además, contribuyen al desarrollo del país al crear 15 millones 352 mil 796 empleos, siendo el 71.1% del total de la fuerza laboral en México, lo que da como resultado una aportación al Producto Interno Bruto (PIB) del 52%.

La trascendencia que tienen este tipo de organizaciones en la región de Tamaulipas es considerable, con una captación de personal de 423 mil 229 personas, lo que significa que generan el 63.57% del empleo en el estado. Tamaulipas, de acuerdo a los datos proporcionados por el INEGI (2014), cuenta con 104 mil 24 unidades empresariales, representando el 99.7% del total de unidades

económicas. Convirtiéndose así en el sector empresarial que más aporta a la economía de Tamaulipas

Las PyMes son de gran importancia para el desarrollo y el mejoramiento de la economía, enfrentando las mismas exigencias que las empresas grandes, tanto en exigencias de competitividad, calidad, diversificación e innovación. No obstante, las grandes empresas han sido las que destacan por su cultura innovadora, siendo más preparadas para competir, a diferencia de las PyMes que tienen que superar las barreras globales para lograr ser competitivas y crecer (Franco-Angel y Urbano, 2014; Pomar, Rangél y Franco, 2014).

Por lo que la sobrevivencia de las PyMes en la actualidad se ha vuelto el que hacer principal de los empresarios (Palomo, 2005; Kauffman, 2001; Sánchez, 2003), algunos de los principales problemas que enfrentan, se centran en los factores gerenciales, organizativos, técnicos, globales, entre otros; lo cual no les permite a las pequeñas empresas obtener los niveles de productividad y competitividad esperados (Ferrer et al, 2002).

En este sentido, el elemento gerencial está vinculado a la administración estratégica de la organización, por lo que surge la necesidad adecuar sus estrategias, sus recursos (humanos, organizacionales, financieros, tecnológicos), sus productos y principalmente su actitud ante dicho entorno complejo y dinámico en los que operan actualmente las organizaciones, trayendo consigo la posibilidad de mejorar su nivel competitivo (García, 2004; Cermeli, 2013; Armenteros, Elizondo, Ballesteros & Molina, 2012).

No obstante, el comportamiento estratégico de una empresa responde a diferentes factores, los cuales la literatura

a clasificado como factores internos y factores del entorno (Camison & Boronat, 2004). Dentro de los factores del entorno han destacado dos elementos que suelen condicionar el comportamiento y por tanto el nivel de competitividad de las empresas, siendo estos la ventaja-país y la ventaja industria (Nelson, 1991; Porter, 1990).

Las teorías de economía internacional han explicado el efecto que un país genera al momento de lograr ventajas comparativas en el comercio internacional favoreciendo de esta forma la especialización y por lo tanto la competitividad de las empresas de determinado país (Blanco, 2011; Krugman & Obstfeld, 2006). En tanto que las corrientes de la economía industrial explican que en el efecto industria, destaca la importancia de la estructura del mercado como determinante del resultado empresarial (González-Fidalgo, 2001).

De esta forma, y aterrizando los efectos del entorno a las teorías modernas de aglomeración y clúster regionales, puede destacarse que la región y la estructura industrial juegan un papel trascendental al momento en que una empresa define su estrategia.

El presente estudio plantea dos objetivos, en primer lugar identificar los tipos de estrategia aplicados por las Pymes familiares en dos ciudades de Tamaulipas, México. Como segundo objetivo, se pretende comparar los tipos de estrategia aplicados por las Pyme para definir si existen diferencias significativas entre las regiones.

Es necesario indicar que esta comparación obedece a las diferencias del entorno en el que se desarrollan estas empresas, puesto que una de las ciudades, Victoria, se encuentra al centro del Estado, siendo la capital

pero destacándose por albergar las instituciones gubernamentales y poca industria. En tanto que la ciudad de Tampico, se encuentra al sur del estado, siendo considerado uno de los principales centros turísticos de sol y playa del estado de Tamaulipas, México, y donde se concentra actividades de industria metalúrgica, textil y petroquímica, siendo además el quinto puerto comercial de México, con una participación de carga comercial del 12% a nivel nacional según cifras del Diario Oficial de la Federación (2013).

Para la consecución de los objetivos de esta investigación se aplicó un cuestionario que recoge la percepción de los gerentes respecto a la definición de su estrategia, basado en el instrumento de Aragón-Correa (1996). El instrumento se aplicó a 190 empresas de dos localidades del estado de Tamaulipas al norte de México. Teniendo en cuenta que el estudio pretende generar una clasificación de las estrategias seguidas por las PyMe, la metodología utilizada fue el análisis por conglomerados o análisis clúster. Posteriormente para realizar la comparativa de estrategias en las diferentes ciudades se realizó un análisis del Chi-cuadrado.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 84 empresas de Cd. Victoria y 106 de Tampico, Tamaulipas clasificadas como PyMEs con actividad comercial o de servicios. De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación de México (30 de junio 2009) se consideran pequeñas empresas para el sector comercial y de servicios aquellas con un número de trabajadores de 11 a 50, mientras que las medianas empresas de dichos sectores serán aquellas que conformadas por 51 a 100 empleados.

## **2. Un acercamiento a la estrategia empresarial**

Desde hace algunos años ha surgido un impulso en el análisis de las estrategias que las empresas emplean para conseguir alguna ventaja sobre las demás (Serna, Calderón y Naranjo, 2013). Dentro de las circunstancias que han motivado al estudio de la estrategia, se encuentran los avances tecnológicos, dado que incrementan la facilidad de las comunicaciones y el transporte, a su vez también está la caída de las fronteras, la internacionalización en las preferencias de los consumidores y el incremento en el comercio internacional, esto ha derivado la creación de un mayor dinamismo en los sectores de bienes y de servicio (Bueno, Dalmau & Renau, 1993).

Dicho dinamismo, impulsa el desarrollo de ventajas competitivas, convirtiéndolo en una de las tareas prioritarias para las organizaciones de cualquier tamaño o sector, sin embargo, se ha analizado que para poder generarlas las empresas tienen que definir, desarrollar e implementar estrategias empresariales en la búsqueda de obtener un rendimiento superior al de la competencia, es decir, que el estudio de la ventaja competitiva permitirá a la empresa obtener una mejor posición competitiva frente a sus competidores en un mismo sector (Grant, 1991; Lippman & Rumelt, 1982; Cockburn, Henderson & Stern, 2000).

De acuerdo con Porter (1990) las empresas cuentan con ventajas competitivas que radican esencialmente en la realización de actividades estratégicamente importantes con el fin de crear valor para sus compradores a través de una diferenciación económica mejor que la de sus adversarios y que les permite establecer una ventaja ante

su competencia ya sea individual o en conjunción con otras acciones y en ello radica la importancia de los eslabones entre actividades.

En sus distintas obras Michael Porter (1980, 1990, 2002), reconoce el gran impacto de las decisiones de alto nivel en la estrategia empresarial y defiende que una organización puede alcanzar una posición de ventaja dentro de la industria con la elección de su estrategia generando altas tasas de retorno, independientemente si la rentabilidad promedio del sector se encuentre en un movimiento ascético.

El estudio de la estrategia pasa a ser por lo tanto, una actividad fundamental dentro de las organizaciones de todos los tamaños y todas las industrias, dado que define la clave del éxito o fracaso empresarial. Lo anterior, ha permitido identificar que las empresas siguen un patrón previsto de comportamiento, dando lugar a diferentes tipologías estratégicas. No obstante, dentro de la literatura de la dirección estratégica, destacan dos clasificaciones estratégicas estudiadas ampliamente. La tipología de Porter (1980), quien identifica las estrategias genéricas (diferenciación, enfoque y costo) considerando la superioridad ante la competencia. Y la tipología descrita por Miles & Snow (1978) en donde define cuatro tipos de estrategias diferenciadas como defensivas, analizadoras, atacantes y reactivas descritas por Miles & Snow (1978), las cuales identifican la manera en que la organización se adapta al entorno, hacia donde se dirige su estrategia y el objetivo o meta que persigue.

Siguiendo a Porter (1980), dicho investigador clasifica la estrategia tomando como base las tres metas fundamentales que toda empresa debe perseguir para hacerse competitivo y

obtener ventajas dentro de un mercado dinámico, siendo estas: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

Por su parte Miles & Snow (1978) parten de la postura de que con el transcurso del tiempo las empresas desarrollan una adaptación sistemática al entorno, respondiendo de acuerdo al problema empresarial, a los problemas administrativos y a los cambios tecnológicos; esto a su vez genera un comportamiento estratégico por parte de las empresas, dando lugar a cuatro patrones estratégicos (Miles & Snow, 1978); siendo las estrategias factibles: exploradora, analizadora, defensiva y, un cuarto tipo que no representa una conducta estratégica racional denominada reactiva.

El comportamiento estratégico explorador es también llamado prospector, se refiere a aquella estrategia donde las empresas buscan estar a la vanguardia innovando y desarrollando nuevos productos o servicios siendo ésta su principal fortaleza, además de explotar las oportunidades otorgadas por una sinergia dominada por producto-mercado. Por lo tanto, el éxito dependerá de la capacidad con que cuenta la empresa para identificar, desplegar internamente y mantener tendencias, por lo que invierte gran capital en buscar nuevas oportunidades en el entorno y que hacen que la empresa se mueva un entorno totalmente dinámico (González, 2001; Cabello et al, 2000 y Vallet, 2000).

Por el contrario, las organizaciones con un perfil defensor tienen que su producto-mercado se encuentra cerrado y lo que buscan con una estrategia de este tipo es preservar su posición mediante la estabilidad y eficiencia, tratando de disminuir sus costos de fabricación y dejando a un lado la exploración de nuevas oportunidades,

sin embargo su comportamiento se torna agresivo si los competidores quieren entrar en su territorio (Cabello et al., 2000; Vallet, 2000; Pérez y García, 1997).

En otro sentido aquellas que optan por una estrategia analizadora, tienen una mezcla de cualidades de exploradoras y defensoras por lo que su producto-mercado es en parte estable y dinámico. Es por ello que cuando están en un sector estable, se dedican a defender su posición, sin embargo en entornos cambiantes y turbios, la dirección se mantienen expectantes con el objetivo de adoptar de la manera más rápida las ideas o productos más convenientes y desarrollando nuevos mercados (Miles & Snow, 1978).

Por último se encuentra el comportamiento estratégico reactivo, en el que las empresas no responden a un patrón estratégico planificado, sino que, solo hacen ajustes forzados por las presiones de entorno, siendo aun así ineficientes e inconsistentes, generando una posición inestable en el tiempo y no demuestran una coherencia en sus acciones (Miles & Snow, 1978).

McDaniel y Kolari (1987) y Hambrick (2003), consideran que las organizaciones son sistemas sumamente complejos y que constantemente están en integración con el entorno, la referencia a los tipos de estrategias determinadas por Miles & Snow (1978) es uno de los sistemas de clasificación de estrategias más perdurables y útiles respecto con el de análisis de la estrategia empresarial.

En la presente investigación se utiliza como referencia las diferentes estrategias que plantea la tipología de Miles & Snow (1978), justificándose en la descripción de las PyMes como organizaciones cambiantes al enfrentarse a un entorno altamente competitivo. Diversos estudios entre

los que destacan Shortell & Zajac, 1990, Segev & Weber, 1991; Camisón, Garrigos & Palacios, 2007; Aguilera & González, 2012; Jiménez, Hernández, Osuna & Figueroa, 2014; Adame, Magdaleno & Enríquez, 2016; Nahuat, Blanco, Cruz & Buenrostro, 2016 y Somohano, López-Fernández, & Martínez, 2016 han seleccionado esta tipología, debido a que académicamente ha sido bien aceptada e internamente coherente.

### **3. Estrategias de negocios en pymes con estructura familiar en Ciudad Victoria y en Tampico Tamaulipas**

Con la finalidad de identificar y comparar la tipología de estrategias de negocios que implementan las pymes con estructura familiar en Ciudad Victoria y en Tampico Tamaulipas, se realizó una investigación de corte cuantitativo transversal utilizando una metodología de conglomerados y prueba de chi-cuadrado.

La recolección de datos para el estudio estuvo centrada en la aplicación de un cuestionario a una muestra representativa validándose 84 cuestionarios para Cd. Victoria y 106 para Tampico. La recolección de la información se llevó a cabo en los meses octubre a diciembre de 2015.

El cuestionario aplicado corresponde al desarrollado por Aragón-Correa (1996) basado en la tipología de Miles & Snow (1978). Dicho instrumento integrado por 18 ítems recoge las tres dimensiones que integran la estrategia empresarial.

De tal forma que los primeros seis ítems son referidos a la dimensión empresarial, los ítems del 9 a 10 la dimensión tecnológica y los ocho últimos

ítems se relacionan con la dimensión administrativa. Dichas dimensiones son medidas a través de una escala de 7 puntos donde la empresa evaluada debe posicionarse en aquella actitud que la describe acercándose a los polos 1 o 7 de la escala. El nivel de cada una de los ítems de la escala permite definir si se trata de una empresa con estrategia exploradora, defensiva, analizadora o reactiva.

El cuestionario además recoge datos socio-económicos de la empresa como la edad, tipo de estructura, tamaño y ratios de crecimiento financiero, entre otros.

#### 4. Generalidades de los encuestados y las empresas

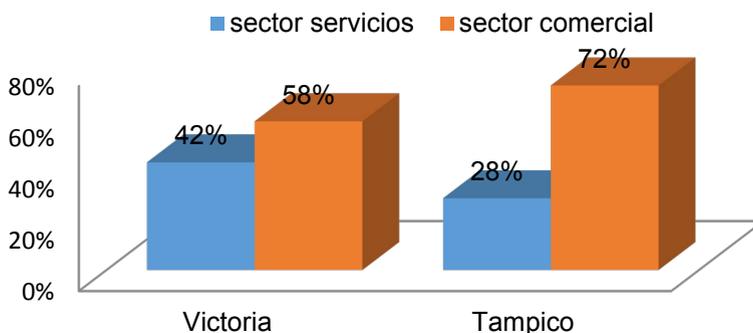
A través del análisis descriptivo de frecuencias se identificaron las principales generalidades de los encuestados y de las empresas que integran el sector sujeto de estudio,

destacando: el tipo de empresa, el sector, el sexo, edad y nivel de estudios del encuestado como a continuación se muestra:

En cuanto a la estructura familiar o no del negocio, se puede apreciar que existe una gran concentración de empresas familiares en ambas ciudades, siendo para el caso de Cd. Victoria 73 empresas familiares y 17 no familiares que representan el 81% y 19% respectivamente, en el caso de Tampico 99 empresas son familiares y 19 no familiares lo que representa 84% y 16% respectivamente. Lo anterior es común en las empresas pequeñas y medianas en México.

En cuanto al sector productivo en el que se aplicaron las encuestas, en el Gráfico 1, se indica que predomina el sector comercial en ambas ciudades siendo para Cd. Victoria un 58% y el servicios con un 42%. En Tampico el 72% de las empresas encuestadas operan en el sector comercial y, 28% en el sector servicio.

**Gráfico 1**  
**Distribución por sector productivo**



Fuente: Elaboración propia

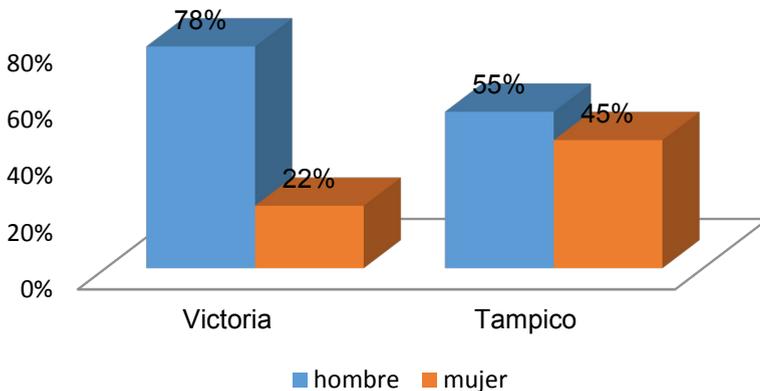
En cuanto al género de los directivos de las empresas, se pudo observar que en Cd. Victoria existe una diferencia notable entre la dirección del negocio; el 78% de los encuestados son hombres, mientras que solo un 22% está representado por mujeres. En el caso de Tampico se nota una mayor homogeneidad en la distribución de la dirección, siendo el 55% de los negocios encuestados dirigidos por hombres y el 45% dirigido por mujeres.

Otro aspecto analizado de forma descriptiva fue la edad de los directores o administradores, para el caso de Cd. Victoria la generalidad de los directores son mayores de 50 años con un total de 28 encuestados, mientras que menores de 20 años solo fueron 2, en el rango de administradores jóvenes con edades

entre 21 y 30 años solo se encuestaron 9. Los resultados para Tampico son similares, encontrando que la mayoría de los directores generales se encuentran en un rango 41 a 50 años siendo un total de 44 encuestados, de más de 51 fueron 31 y tan solo 9 fueron menores a los 30 años.

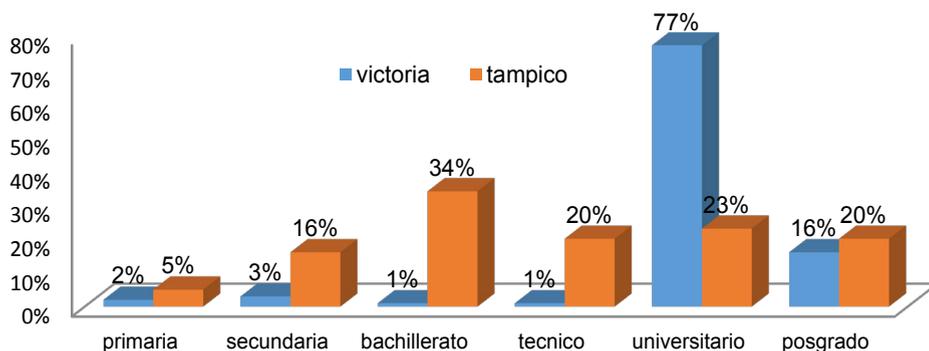
Por lo que respecta al nivel de estudios con el que cuentan los encuestados en Cd. Victoria, sobresale que los directores de las pymes cuentan con nivel universitario o posgrado como se muestra en la Gráfica 3 al representar en su conjunto un 93%, lo resulta relevante y benéfico para este sector, a diferencia de Tampico donde la mayoría de los directores tienen una formación hasta bachillerato siendo el 34% y tan solo el 2% cuentan un posgrado.

**Gráfico 2**  
**Género del encuestado**



Fuente. Elaboración propia

**Gráfico 3**  
**Nivel de estudios**



Fuente. Elaboración propia

## 5. Tipología de estrategias de negocios en las Pymes de Ciudad Victoria y Tampico

Para la identificación de las tipologías de estrategia desarrolladas por las empresas en Victoria y Tampico, se utilizaron los ítems validados del instrumento desarrollado por Aragón-Correa (1996), esto a través de un análisis de fiabilidad utilizando el Alpha de Cronbach. Para el caso de Victoria, fueron eliminados 3 ítems del instrumento por no contar con los valores mínimos ni aportar a la fiabilidad de la escala (Hair, et al. 2007)

Se llevó a cabo un análisis cluster que permitió identificar los grupos de estrategia atendiendo las puntuaciones de los ítems. En el análisis clúster se utilizó el método de k-medias, permitiendo de esta forma reducir los datos en grupos de empresas que comparten características similares. Se obtuvieron 4 grupos que corresponden a los cuatro tipos de estrategia definidas por Miles y Snow (1978).

La tabla 1 refleja los valores finales de los centros de los conglomerados para las empresas de Cd. Victoria. En dicha tabla aparecen 15 ítems que describen el comportamiento estratégico de cada empresa, visto desde la perspectiva tecnológica, empresarial y administrativa. Dichas perspectivas se encuentran presentes en menor o mayor medida en la decisión estratégica de las empresas, desde este punto de vista una empresa exploradora tiende a tener presentes estas características logrando puntuaciones altas, en tanto que una empresa reactiva, tenderá a puntuaciones bajas por la poca presencia de estas características al momento de diseñar su estrategia.

Por lo anterior, en la tabla 1, y a partir de las medias de cada conglomerado se definió el tipo de estrategia, resultando el grupo 1 con una media de 4.38 siendo la más alta de los cuatro grupos, por lo que corresponde a la estrategia exploradora, el grupo 2 con una media de 3.81 describe a la estrategia analizadora, en tanto que el grupo 3 y 4 con medias de 3.31 y

2.84 reflejan a la estrategia reactiva y defensiva respectivamente.

El resultado del análisis clúster reflejó la presencia de 19 empresas exploradoras, 18 con estrategia analizadoras, 24 empresas con estrategia reactiva y 23 empresas con estrategia defensiva.

En síntesis las empresas victorenses familiares siguen una estrategia reactiva y defensiva ya que representan el 56% del total de empresas de estructura familiar.

Para conocer las estrategias seguidas por las empresas en Tampico se realizó el mismo procedimiento de clúster. Los resultados se observan en la tabla 2.

Como se observa en la Tabla 2, los valores finales representan las

medias de cada variable en cada conglomerado final, por lo que reflejan los atributos de cada uno de estos. Se observa que el conglomerado 3 contiene los valores más altos de medias para las variables, por lo que corresponde a la estrategia exploradora. El conglomerado 2 muestra los valores de variables más bajos representando la estrategia reactiva, mientras que el conglomerado 1 refleja a la estrategia analizadora y el conglomerado 4 se refiere a la estrategia defensiva.

Para el caso de las empresas familiares de Tampico se identificaron 34 empresas con estrategia exploradora, 26 empresas analizadoras, 37 con estrategia defensivas y 9 empresas con estrategia reactiva.

**Tabla 1**  
**Puntuaciones medias de variables por grupo Cd. Victori**

Ítem	Conglomerado			
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Desarrollo nuevos productos	4.73684	4.44444	3.75000	2.04348
Análisis del entorno	5.94737	3.50000	4.70833	3.52174
Forma de competir en el mercado	2.42105	5.33333	2.54167	3.08696
Planeación del crecimiento en el mercado	5.36842	4.88889	2.62500	2.69565
Velocidad de reacción al entorno	2.36842	4.33333	2.08333	4.30435
Tipo de diversificación	1.89474	3.94444	2.08333	2.43478
Proceso tecnológico	5.84211	3.55556	5.08333	1.95652
Núcleo tecnológico	5.68421	4.16667	4.58333	3.91304
Nivel tecnológico frente al mercado	6.00000	3.77778	2.08333	2.65217
Áreas de influencia de la empresa	5.47368	2.61111	2.54167	1.69565
Especialización de la mano de obra	6.26316	4.33333	4.66667	3.26087
Nivel de estructuración jerárquica	1.73684	3.44444	3.04167	2.34783
Medición del rendimiento organizacional	2.94737	4.00000	2.50000	1.95652
Estabilidad de la dirección del negocio	5.31579	2.44444	2.04167	3.00000
Desarrollo nuevos productos	3.78947	2.50000	2.33333	3.73913
<b>Media</b>	<b>4.38596</b>	<b>3.81852</b>	<b>3.31111</b>	<b>2.84058</b>
<b>Tipo de estrategia</b>	<b>Exploradora</b>	<b>Analizadora</b>	<b>Reactiva</b>	<b>Defensiva</b>
<b>Casos agrupados</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>23</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2**  
**Puntuaciones medias de variables por grupo Tampico**

Ítem	Conglomerado			
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Desarrollo nuevos productos	4.17231	2.11111	5.76353	4.09297
Análisis del entorno	4.56799	1.66667	5.34611	4.03112
Forma de competir en el mercado	4.65385	2.00000	6.11765	4.56757
Desarrollo nuevos productos	5.00000	2.00000	6.08824	3.99305
Velocidad de reacción al entorno	4.34615	1.88889	5.73529	3.91892
Tipo de diversificación	5.06374	2.00000	5.73529	4.02703
Proceso tecnológico	3.13348	2.22222	5.35294	4.13514
Núcleo tecnológico	3.18154	1.66667	5.91706	3.89676
Grado de rutina	3.11196	1.44444	5.50000	3.78218
Nivel tecnológico frente al mercado	2.74661	1.75599	5.32353	3.64865
Áreas de influencia de la empresa	2.37946	1.44444	5.58824	3.65116
Especialización de la mano de obra	2.47045	1.33333	5.32353	3.66287
Planeación del crecimiento en el mercado	3.38267	1.55556	5.29263	3.69588
Nivel de estructuración jerárquica	5.48308	2.16889	5.63294	3.39243
Tipo de control en la empresa	6.14014	2.86909	5.23005	3.99518
Coordinación entre miembros de la empresa	5.91972	2.87918	5.93861	3.75676
Coordinación entre miembros de la empresa	3.15223	2.55556	5.14551	3.86430
Estabilidad de la dirección del negocio	4.23333	1.33333	5.38431	3.72192
<b>Media</b>	<b>4.06326</b>	<b>1.93863</b>	<b>5.57864</b>	<b>3.87966</b>
<b>Tipo de estrategia</b>	<b>Analizadora</b>	<b>Reactiva</b>	<b>Exploradora</b>	<b>Defensiva</b>
<b>Casos agrupados</b>	<b>26</b>	<b>9</b>	<b>34</b>	<b>37</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6. Comparación de las estrategias por región

Con la finalidad de comparar el comportamiento estratégico de las empresas en ambas ciudades se realizó un análisis de contingencias con un estadístico de Chi cuadrado para contrastar la hipótesis de que existen diferencias en la estrategia seguida por la empresa en función de la ciudad donde opera.

La tabla 3 presenta el resumen de estrategia seguida en cada una

de las ciudades analizadas. Como se puede observar los resultados obtenidos muestran que un 28.6% de las empresas en Cd. Victoria optan por una estrategia reactiva y 27.4% por una defensiva, denotando un estilo conservador. Mientras que de las empresas analizadas en Tampico un 34.9% optan por una estrategia defensiva, un 32.1% sigue una estrategia exploradora y un 24.5% son analizadoras, destacando así en Tampico un comportamiento más proactivo que encamina al éxito (Miles y Snow, 1978). El gráfico 3 visualiza las diferencias entre los comportamientos en cada ciudad.

**Tabla 3**  
**Tabla de contingencia estrategia-ciudad**

		Ciudad			
		VICTORIA	TAMPICO	Total	
Estrategia	Exploradora	Recuento	19	34	53
		% de Ciudad	22.6%	32.1%	27.9%
	Analizadora	Recuento	18	26	44
		% de Ciudad	21.4%	24.5%	23.2%
	Reactiva	Recuento	24	9	33
		% de Ciudad	28.6%	8.5%	17.4%
	Defensiva	Recuento	23	37	60
		% de Ciudad	27.4%	34.9%	31.6%
	<b>Total</b>	Recuento	84	106	190
		% de Ciudad	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para comprobar si las diferencias al momento de seleccionar la estrategia varían en función de la ciudad donde opera el negocio, se realizó una prueba de chi cuadrado. Los resultados de dicha prueba se observan en la tabla 4. Los resultados obtenidos mostraron un chi cuadrado de 13.41 (g.l. 3) con una significatividad asintótica de .004 ( $p < .005$ ). Puesto que esta probabilidad o significación es muy pequeña, se rechaza la hipótesis de independencia, concluyéndose que las variables ciudad y estrategia están asociadas.

Lo anterior permite concluir que la ciudad, es decir el entorno que rodea a la pyme influye en la selección de la estrategia, destacando que para el caso de Victoria, una región con un entorno poco dinámico, con estructura sectorial dirigida al desarrollo del sector público, se opta por una estrategia reactiva y defensiva. En tanto que en Tampico, una región de gran apertura económica y estructura sectorial diversificada las PyMes se decantan por una estrategia exploradora y defensiva. De esta forma se concluye que las empresas que se

**Tabla 4**  
**Prueba chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.417(a)	3	.004
Razón de verosimilitudes	13.585	3	.004
Asociación lineal por lineal	.680	1	.410
N de casos válidos	190		

Fuente: Elaboración propia

desarrollan en entornos favorables a la competitividad deben enfrentar ese entorno con estrategias proactivas y a su vez defendiendo los canales de distribución y la cuota de mercado ya alcanzada.

## **7. Conclusiones**

La empresa familiar es un actor relevante en los negocios a nivel internacional, debido a que son identificadas como la columna vertebral de la economía mundial; de tal manera que en América Latina la mayoría de las empresas son identificadas con estructura familiar; situación que no es excepción en el estado de Tamaulipas en el noreste de México, esto se refleja en el análisis realizado, el cual destaca que la mayoría de empresas encuestadas son de corte familiar tanto en la zona conurbana de Tampico (región sur del estado) así como en la capital Cd. Victoria (región centro del estado).

La estrategia se considera clave para el logro de los objetivos organizacionales de las empresas, pero es de notarse que en Tamaulipas no existen trabajos que identifiquen las diferencias sobre el comportamiento estratégico del sector empresarial, ni que evalúen sus relaciones entre las diversas áreas de gestión en una organización.

De tal modo que se puede inferir en este trabajo, primeramente el perfil de comportamiento estratégico de las empresas con estructura familiar en las regiones del centro y sur del estado de Tamaulipas, haciendo destacar que cuentan con características disimiles de su entorno y la industria de cada región, permitiendo identificar un perfil de comportamiento organizacional en cada zona.

Lo anterior pone en relieve el cumplimiento del objetivo de la presente investigación de identificar y comparar la tipología de estrategias de negocios que implementan las pymes con estructura familiar en Ciudad Victoria y en Tampico Tamaulipas.

Es destacable la estructura del sector empresarial en cada región, en lo que respecta a Cd. Victoria existe una presencia importante tanto del sector comercial como el de servicios, no obstante es una región de poco movimiento industrial, lo que limita el crecimiento de los demás sectores, además que al ser la ciudad capital del estado concentra la administración central del gobierno, siendo las pymes prestadoras de servicios gubernamentales. Una situación muy diferente se presenta para la región sur conformada por la ciudad de Tampico y su zona conurbana, donde la mayoría de las empresas están inmersas en una dinámica sectorial diversificada, dicha región destaca por su sector industrial y turístico que fomenta la competitividad de los sectores comercial y de servicio de la misma región.

Es el entorno de esta forma condicionante del tipo de estrategia adoptada por los negocios, la estrategia conformada por la actuación ante problemas empresariales, administrativos y del entorno, se convierte en una respuesta a la adaptación que la organización realiza de forma sistémica al entorno que le rodea, dando lugar a una estrategia de corte proactivo como lo es la estrategia exploradora y analizadora, o bien a una estrategia de corte defensivo o reactivo.

De esta forma los resultados estadísticos reflejan una asociación en la selección de la estrategia y el entorno o región. Y profundizando en cada una

de las regiones se puede deducir que en Victoria que se clasifica como una región de comportamiento competitivo estático, las organizaciones carecen de estrategia, al tener un comportamiento estratégico reactivo, confirmando una falta de diseño de plan estratégico, se van ajustando a las situaciones conforme se ven forzados por las presiones ambientales; lo cual es un hallazgo confuso, al considerar que los que dirigen dichas organizaciones en su mayoría tienen estudios profesionales.

A diferencia de la ciudad de Tampico, donde la mayoría de las pymes familiares siguen el patrón de una estrategia exploradora; en donde buscan establecer un ambiente innovador y dinámico para la organización para generar mayor rentabilidad; considerando que quienes dirigen dichas organizaciones en su mayoría tienen estudios solo de carácter técnico, destaca que las organizaciones de dicha región desarrollan internamente habilidades y capacidades para responder a cambios del entorno basándose en la innovación, la tecnología y la flexibilidad.

Resulta pertinente establecer una crítica al presente trabajo, al destacar la necesidad de poner elementos como el desempeño organizacional, la ventaja competitiva o las capacidades empresariales, que nos permita observar las distintas relaciones en un sistema múltiple, respecto a la relación de la tipología de estrategias utilizada por las pymes con estructura familiar que les ha permitido afrontar los entornos dinámicos actuales.

## Referencias Bibliográficas

Adame, Martha, Magdaleno, Jorge & Enríquez, Luis (2016), La influencia de la estrategia empresarial en la innovación

y las finanzas de la pyme manufacturera de Aguascalientes. **Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad** (Vol. 9, No. 1, pp. 860-875).

Aguilera, Luis & González, Martha (2012), Estrategias y rendimiento de los Micro, Pequeñas y Medianas empresas Familiares. **Global Conference of Business and Finance proceedings**, 7 (1), 877 – 883.

Aragón-Correa, Juan (1996), La medición de la Estrategia Empresarial: propuesta y validación de una escala Multi – ítem para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Milles Snow (1978). **Cuadernos de Dirección Estratégica**, 31, 45-65.

Armenteros María; Elizondo, Manuel; Ballesteros, Laura & Molina, Victor (2012), Las prácticas de gestión de la innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas: resultados del estudio de campo en Piedras Negras Coahuila, México. **Revista Internacional Administración y Finanzas**, 5 (4), 29 - 50.

Ayyagari, Meghana; Demirguc-Kunt, Asli; Maksimovic, Vojislav (2011). Small vs. young firms across the world: contribution to employment, job creation, and growth. **Policy Research Working Paper 5631. World Bank**, Washington, DC.

Blanco, Raquel (2011), Diferentes teorías del comercio internacional. Información Comercial Española, **ICE: Revista de economía**, 858, 103-118.

- Bueno Campos, Eduardo, Dalmau Porta, Juan & Renau Piqueras, Juan (1993), **Fundamentos teóricos de la dirección estratégica**. Valencia: Publicaciones de la Real sociedad económica de amigos del país.
- Cabello, Carmen, García, Manuel, Jiménez, Andrés y Navarro, José (2000), Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico. **Revista CEDE**, n. 7 pp. 365- 381. España.
- Camisón, César & Boronat, Montserrat (2004), Factores determinantes del desempeño organizativo: efecto industria, incertidumbre y competencias distintivas. **Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa**, 10(3).
- Camisón, César, Garrigos, Fernando & Palacios, Daniel (2007), Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero Español". **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, 13 (3), 161-182.
- Cermeli, Massimo (2013), Internacionalización e interacción: estrategias para innovar en las PyMes Vascas. **Boletín de Estudios Económicos**, LXVIII (208), 147-163.
- Cockburn, Iain, Henderson, Rebecca & Stern, Scott (2000), Untangling the origins of competitive advantage. **Strategic Management ent Journal**, 21 (10/11), 1123-1144.
- Cubillo, Julio (1997), La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina – algunas reflexiones. **Ci. Inf. Brasilia**, 26,(3), 260-267.
- Diario Oficial de la Federación (2009), Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Consultado el 3 febrero de 2017 en [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)
- Diario Oficial de la Federación (2013), Programa sectorial de comunicaciones y transporte 2013-2018. Consultado el 20 de Junio de 2017 en [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5326590&fecha=13/12/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5326590&fecha=13/12/2013).
- Ferrer, Juliana; Vázquez, José; Clemenza, Caterina y Pérez, Rosario (2002), Gestión de calidad y su dimensión ético competitiva en la Pequeña y Mediana Empresa metalmeccánica de la región zuliana. **Revista Venezolana de Gerencia**. 7 (17), pp. 96-118. ISSN 1315-9984.
- Franco-Angel, Mónica & Urbano, David (2014), Dinamismo de las PYMES en Colombia: un estudio comparativo de empresas. **Revista Venezolana de Gerencia**, 19(66), 319–338.
- García, Domingo (2004), Estrategias de innovación de la PyMe Industrial en España. **Congreso AECA**. Consultado en <http://aece.es/old/pub/monog/estrategiainnovacionpyme.htm>.
- González, Ángela. (2001), "Perfil competitivo y tecnológico de

- las empresas del sector de la electrónica: un análisis basado en la tipología de estrategias genéricas de Miles y Snow (1978)". Documentos de Trabajo Universidad de Castilla La Mancha. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Serie 5, n.1, pp.1-59.
- González-Fidalgo, Eduardo (2001), Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española. **Economía Industrial**, 342, 153-162.
- Gómez, Margarita (2006), El Futuro de las PYMES en el Marco del TLC, en Rafael Regalado Hernández (comp). **Las MIPYMES en Latinoamérica**. México: Red Latinoamericana de Investigadores en Administración.
- Grant, Robert (1991), The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, 33 (3), 114-135.
- Hair, Joseph, Black, William, Babin, Barry, Anderson, Rolph & Tatham, Ronald (2007), *Multivariate data analysis*. 6th edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hambrick, Donald (2003), On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. **Academy Of Management Executive**, 17(4), 115-118. doi:10.5465/AME.2003.11851883
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2014), Sistema de cuentas nacionales de México. PIB por entidad federativa. Consultado el 10 de Diciembre del 2015. <http://www.inegi.org.mx>
- Jiménez, Sergio, Hernández, Carlos, Osuna, Beatriz & Figueroa, José (2014), Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las Pymes manufactureras mexicanas. **Revista Internacional**, 75.
- Kauffman Sergio (2001), El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana. Consultado en [www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm](http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm)
- Krugman, Paul & Obstfeld, Maurice (2006), **Economía internacional**. Teoría y política. México: Pearson Educación.
- Lippman, Steven y Rumelt, Richard (1982), Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**, 13, 218-438.
- McDaniel, Stephen & Kolari, James (1987), Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology. **Journal of Marketing**. 51:19-30.
- Miles, Raymond & Snow, Charles (1978), **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill.
- Nahuat Arreguín, Juan, Blanco Jiménez, Mónica, Cruz, Jesús, & Buenrostro, Diego. (2016), Mercado Global Del Acero: El reto de la internacionalización de la industria acerera mexicana. **Revista Global de Negocios**. 4 (4). ISSN: 2328-4641, ISSN: 2328-4668.

- Nelson, Richard (1991), Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12 (2), 61-74.
- Palomo, Miguel (2005), Los procesos de gestión y la problemática de las PyMes. *Ingenierías*, 8,(28).
- Pérez, María & García, Jesús (1997), Perspectivas para juzgar la estrategia de la unidad estratégica de negocio: una visión integradora. *Cuadernos de estudios empresariales*, n.7, pp. 273-286.
- Pomar, Silvia, Rangel, Jorge & Franco, Roberto (2014), La influencia de las barreras a la innovación que limitan la competitividad y el crecimiento de las pymes manufactureras. *Administración y organizaciones*, 33, 33-57.
- Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York. pp. 88-102,
- Porter, Michael (1990), *The competitive advantage of nations*, New York, The Free Press Word Economic Forum. Traducción (1991): La ventaja competitiva de las naciones. Barcelona, España: Plaza & Janes. Pp. 857.
- Porter, Michael (2002), *Ventaja competitiva*. México: Patria. Pp. 550.
- Serna, Héctor, Calderón, Gregorio & Naranjo, Julia (2013), Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61), 9–28.
- Shortell, Stephen & Zajac, Edward (1990), Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. *Academy of Management Journal*, p. 817.
- Somohano, Francisco; López-Fernández, José & Martínez García, Francisco (2016), La innovación y la obtención de mejores producciones mercantiles en las provincias de Cuba. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*. 5 (9). E-ISSN: 2255-078X.
- Tan, Hong, López-Acevedo Gladys, Flores, Roberto, Rubio, Marcela, Slota, Emily, Tinajero, Mónica & Beker Gita (2007), Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en México, Banco Mundial, Washington.
- Vallet, Teresa (2000), La estrategia de marketing de las empresas minoristas en los sectores de no alimentación. Tesis doctoral Universitat Jaume I. Castellón, España.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA



Revista  
Venezolana de  
Gerencia

AÑO 22, N° 79

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en julio de 2017, por la **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, **Centro de Estudios de la Empresa (CEE)**, **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES)**, **Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela***

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)  
[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)