

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**



**“FACTORES QUE PROMUEVEN EL CRECIMIENTO DE LAS  
EXPORTACIONES DE PyMEs DEL SUR DE SONORA”**

**PRESENTA**

**PETRA AYDEÉ VILLEGAS YÁNEZ**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA  
CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

**MARZO DE 2018**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN  
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO**



**“FACTORES QUE PROMUEVEN EL CRECIMIENTO DE LAS  
EXPORTACIONES DE PyMEs DEL SUR DE SONORA”**

**PRESENTA  
PETRA AYDEÉ VILLEGAS YÁNEZ**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA  
CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

**DIRECTOR DE TESIS  
DR. SERGIO ARMANDO GUERRA MOYA**

**SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN, MÉXICO**

**MARZO DE 2018**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**  
**DIVISIÓN DE POSGRADO**

**Aprobación de la tesis**

**FACTORES QUE PROMUEVEN EL CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES  
DE PyMEs DEL SUR DE SONORA**

**Comité doctoral de tesis**

---

**Dr. Sergio Armando Guerra Moya**  
**Presidente**

---

**Dr. José Nicolás Barragán Codina**  
**Secretario**

---

**Dra. Paula Villalpando Cadena**  
**Vocal 1**

---

**Dra. Karla Annett Cynthia Sáenz López**  
**Vocal 2**

---

**Dra. Mónica Blanco Jiménez**  
**Vocal 3**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que en seguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: **Petra Aydeé Villegas Yánez**

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## **Dedicatoria**

A mis amados padres María Concepción y José Francisco, por todo el amor y apoyo que siempre me han dado, y por ser un ejemplo a seguir en mi vida y por alentarme para alcanzar esta meta en mi vida.

A mi amado hijo Emmanuel Alejandro, por ser mi motor de vida, con todo mi cariño y mi gratitud por existir y por siempre apoyarme y alentarme en este y en todos mis proyectos. Deseando dejar en ti la enseñanza de que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que impida lograrlo.

A mí querida nuera Janeth, por hacer feliz, amar y cuidar de mi hijo y a mis nietas, te lo agradezco infinitamente y por ello te amo.

A mis amadas nietas, Renata Michelle y Emma Sophia, deseando se sientan orgullosas de mí. Las amo, gracias Dios por su existencia y por permitirme conocer mi descendencia.

A mis queridos hermanos Francisco Martín, Evangelina, Cruz Armida, Yadira Concepción, Sandra Guadalupe, Cristo Rey y Luz Delia, por su comprensión y apoyo incondicional.

A mis queridos sobrinos, Daniel Alejandro, Oscar Obed, Saúl Martín, Jesse David, Paola, Cristo Rey y Even Camila por estar allí, los amo.

Y ante todo a ti Señor porque pusiste todos los medios para que yo pudiera salir adelante, me diste la fortaleza y la sabiduría requerida, así como la salud necesaria para cumplir con este proyecto que me encomendaste, esta tesis es para ti y por ti.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, deseo manifestar mi mayor gratitud a mi director de tesis, Dr. Sergio Armando Guerra Moya, por sus valiosos consejos y sugerencias, ya que han sido el principal incentivo para redactar y estructurar los temas de mi tesis, siendo éstos vitales para mejorar y poder realizar esta investigación, además de su valiosa ayuda en las técnicas estadísticas.

Quiero resaltar los valiosos consejos que me aportaron la Dra. Paula Villalpando Cadena y los acertados comentarios y sugerencias por el Dr. José Nicolás Barragán Codina, ya que fueron fundamentales para mejorar la investigación.

Quiero reconocer a la Dra. Mónica Blanco Jiménez, por haber aportado sus valiosos consejos realizados en el Seminario de Tesis Doctoral II y por aceptar participar en mi comité doctoral de tesis.

Además, mi agradecimiento a la Dra. Karla Annett Cynthia Sáenz López, por haber aceptado participar en mi comité de tesis doctoral.

Quiero agradecer todo el apoyo brindado por el Dr. Hugo Neftalí Padilla Torres y a mis queridas amigas: Marielena, Maru, Cuquita, Idalia, Marthita, Luz Elena y a mis compañeros de trabajo.

Quiero agradecer muy especialmente a mi compañera y amiga del doctorado Lupita Durazo Bringas, por todo el apoyo y comprensión que siempre tuve de tu persona, porque lo mejor que Dios me pudo regalar en este proyecto es tu amistad y porque compartimos el amor de Cristo.

Finalmente quiero agradecer a mis compañeros del doctorado Georgina Parra I., Patricia Clark C., Lizeth González, Luis Enrique Ibarra M., Daniel Paredes Z., por sus valiosos consejos y aportaciones a lo largo del programa doctoral.

## ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS

<b>Abreviatura</b>	<b>Significado</b>
<b>AAP</b>	Acuerdos de Alcance Parcial
<b>ACE</b>	Agencias de Desarrollo Económico
<b>ACCA</b>	Association of Chartered Certified Accountants
<b>ADE</b>	Acuerdo de Complementación Económica
<b>ALADI</b>	Asociación Latinoamericana de Integración
<b>APEC</b>	Asia - Pacific Economic Cooperation
<b>APRIS</b>	Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones
<b>COPRESON</b>	Consejo para la Promoción Económica Sonora México
<b>DENUE</b>	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
<b>ETNs</b>	Empresas Transnacionales
<b>DOF</b>	Diario Oficial de la Federación
<b>GATS</b>	Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios con sus siglas en inglés
<b>GATT</b>	Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio con sus siglas en inglés
<b>IED</b>	Inversión Extranjera Directa
<b>IMMEX</b>	Industria Manufacturera, Maquiladora y de servicios de Exportación
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática
<b>INV</b>	International New Ventures
<b>I &amp; D</b>	Investigación y Desarrollo
<b>MERCOSUR</b>	Mercado del Sur
<b>MIPYMES</b>	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
<b>JCR</b>	Journal Citation Report
<b>OMC</b>	Organización Mundial de Comercio
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
<b>OECD</b>	Organization for Economic Cooperation and Development
<b>OLC</b>	Ciclo de Vida Organizacional (por sus siglas en inglés)
<b>OMC</b>	Organización Mundial de Comercio
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PyMEs</b>	Pequeñas y Medianas Empresas

<b>SBA</b>	Small Business Administration
<b>SE</b>	Secretaría de Economía
<b>SELA</b>	Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe
<b>SIEM</b>	Sistema de Información Empresarial Mexicana
<b>SIICEX</b>	Sistema Integral de Información de Comercio Exterior
<b>TLC</b>	Tratados de Libre Comercio
<b>TMT</b>	Top Management Team
<b>TLCAN</b>	Tratados de Libre Comercio de América del Norte
<b>TQM</b>	Total Quality Management
<b>VCR</b>	Ventaja Comparativa Revelada
<b>VU</b>	Ventanilla Única
<b>WSFB</b>	Whole Service for Business



# TABLA DE CONTENIDO

<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD</b> .....	<b><i>i</i></b>
<b>ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS</b> .....	<b><i>iv</i></b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b><i>ix</i></b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b><i>x</i></b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Capítulo 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Antecedentes del Problema a estudiar</b> .....	<b>3</b>
1.1.1. La Internacionalización de México .....	3
1.1.2. Relación de México en el TLCAN .....	7
<b>1.2. La importancia de las PYMEs en la economía mexicana</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3. La internacionalización del estado Sonora</b> .....	<b>11</b>
<b>1.4. Planteamiento del Problema de Investigación</b> .....	<b>13</b>
1.4.1. Revisión preliminar de la literatura .....	13
1.4.2. Mapa Conceptual del Planteamiento del Problema .....	18
<b>1.5. Pregunta Central de Investigación</b> .....	<b>19</b>
<b>1.6. Objetivo General de la Investigación</b> .....	<b>19</b>
1.6.1. Objetivos Específicos Metodológicos de la Investigación .....	19
<b>1.7. Hipótesis General de Investigación</b> .....	<b>20</b>
1.7.1. Operacionalización de las variables .....	20
<b>1.8. Metodología</b> .....	<b>21</b>
<b>1.9. Delimitaciones del Estudio</b> .....	<b>22</b>
<b>1.10. Justificación y Aportaciones del Estudio</b> .....	<b>23</b>
<b>2. Capítulo 2. LAS PYMES</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1. Las fortalezas de las PyMEs en el mundo</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2. La importancia de las PyMEs en México</b> .....	<b>31</b>

2.3	Las PyMEs en el estado de Sonora.....	36
2.4	Las PyMEs en el municipio de Navojoa .....	41
<b>3.</b>	<b>Capítulo 3. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>44</b>
3.1.	Desarrollo del Marco Teórico .....	44
3.2.	Marco Teórico de la Variable Dependiente.....	44
3.2.1.	Teorías de la Internacionalización.....	44
3.2.2.	Incremento de las exportaciones.....	47
3.2.3.	Trabajos empíricos .....	53
3.3.	Marco Teórico de las Variables Independientes.....	61
3.3.1.	Capacidad Productiva .....	61
3.3.2.	Conocimiento del Mercado.....	64
3.3.3.	Diferenciación significativa del producto.....	65
3.3.4.	Logística .....	67
3.4.	Facilidades del gobierno para el desarrollo de empresas y exportaciones .....	70
3.4.1	Programas y Fondos de Fomento a las exportaciones.....	71
3.4.2	Centros de apoyo a las exportaciones .....	75
3.5.	Relación del Marco Teórico con la Hipótesis .....	78
3.6.	Modelo de Relaciones e Hipótesis.....	80
<b>3.</b>	<b>Capítulo 4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....</b>	<b>81</b>
4.1.	Tipo y Diseño de la Investigación.....	81
4.1.1.	Tipos de investigación .....	81
4.1.2.	Diseños de investigación .....	82
4.2.	Población, marco muestral y muestra .....	82
4.2.1.	Tamaño de la muestra .....	83
4.2.2.	Sujetos de estudio .....	84
4.3.	Métodos de recolección de datos.....	85
4.3.1.	Elaboración del instrumento .....	85
4.4.	Métodos de Análisis .....	85
<b>5.</b>	<b>Capítulo 5. RESULTADOS FINALES.....</b>	<b>87</b>

<b>5.1. Prueba piloto.....</b>	<b>87</b>
<b>5.2. Resultados finales.....</b>	<b>88</b>
5.2.1 Resultados Perfil del Encuestado y de la Empresa.....	89
5.2.2. Estadística descriptiva e inferencial .....	95
5.2.3. Análisis de regresión lineal/múltiple.....	96
5.2.4. Análisis de varianza .....	97
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>102</b>
<b>7. REFERENCIAS .....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO 1. Matriz de Congruencia .....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO 2. Cuestionario .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO 3. Relación de PyMEs Exportadoras de Navojoa, Sonora. ....</b>	<b>132</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Balanza comercial de México con el mundo, valores en miles de dólares.</b> .....	8
<b>Tabla 2. La aportación económica de las PyMEs en México al 2013.</b> .....	11
<b>Tabla 3. Exportaciones por entidad federativa 2014 (miles de dólares).</b> .....	12
<b>Tabla 4. Variables de investigación e indicadores de medición.</b> .....	21
<b>Tabla 5. Clasificación de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.</b> .....	31
<b>Tabla 6. Aportación de las PyMEs Sonorenses al PIB nacional de 1993 a 2013</b> .....	38
<b>Tabla 7. La gestión de los negocios a lo largo del ciclo de vida.</b> .....	58
<b>Tabla 8. Patrón Empresarial según su ubicación en el ciclo de vida.</b> .....	59
<b>Tabla 9. Relación Estructural Hipótesis-Marco Teórico.</b> .....	79
<b>Tabla 10. Marco muestral de la investigación.</b> .....	83
<b>Tabla 11. Alpha de Cronbach.</b> .....	88
<b>Tabla 12. Información de los Encuestados.</b> .....	90
<b>Tabla 13. Estadísticos Descriptivos.</b> .....	95
<b>Tabla 14. Correlaciones.</b> .....	95
<b>Tabla 15. Variables introducidas/eliminadas.</b> .....	96
<b>Tabla 16. Resumen del Modelo.</b> .....	96
<b>Tabla 17. Resumen del ANOVA del modelo.</b> .....	97
<b>Tabla 18. Coeficientes de regresión.</b> .....	97
<b>Tabla 19. Diagnóstico de Colinealidad.</b> .....	98
<b>Tabla 20. Estadísticos sobre los residuos.</b> .....	98
<b>Tabla 21. Resumen del Modelo.</b> .....	100
<b>Tabla 22. Resumen del ANOVA del modelo.</b> .....	100
<b>Tabla 23. Coeficientes de regresión.</b> .....	101

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Estructura en materia de servicios de los Tratados de Libre Comercio de países de América Latina y el Caribe.....</b>	<b>4</b>
<b>Figura 2. Panorama de exportaciones a nivel mundial de 2011 y 2015 (miles de dólares).6</b>	<b>6</b>
<b>Figura 3. Exportaciones de países miembros del TLCAN (miles de dólares).....</b>	<b>7</b>
<b>Figura 4. Exportaciones de México de 2011 a 2015 (miles de dólares).....</b>	<b>9</b>
<b>Figura 5. Mapa conceptual del planteamiento del problema. ....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 6. Cuadrantes de PyMEs por país. ....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 7. Evolución y cambio porcentual del Producto Interno Bruto.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 8. Modelo Grafico de la Investigación.....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 9. Puesto de los encuestados .....</b>	<b>91</b>
<b>Figura 10. Grado académico de los encuestados. ....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 11. Antigüedad de los empleados.....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 12. Número de empleados en las PyMEs.....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 13. Productos exportados. ....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 14. Mercado al que se dirigen sus exportaciones.....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 15. Histograma. ....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 16. Grafico P-P Normal de regresión. ....</b>	<b>99</b>

## **Introducción**

México se caracteriza por una economía globalizada, dinámica y más competitiva. Las empresas requieren de la implementación de procesos y técnicas que les permitan desarrollar una gestión eficiente en el logro de sus objetivos. Por lo anterior, se hace necesario un conocimiento profundo de los factores y variables que se conviertan en elementos clave de su éxito competitivo. Desde la década de los 70's se ha trabajado en la identificación de los factores que establecen éxito en las empresas y que comportamiento organizacional se debe adoptar para mejorar su rendimiento, se ha revisado una parte importante del pensamiento económico y administrativo y se encuentra una preocupación central de los ejecutivos que participan en la gestión y dirección de las organizaciones.

Sin embargo, el escenario es más competido, dinámico y agresivo, por lo que está llevando a las empresas a participar en un mercado competitivo para mantener buenos resultados, sobre todo a las empresas exportadoras, ya que la globalización en la actividad económica genera la aparición de nuevas oportunidades de negocios, así como un incremento de la presión competitiva en el mundo.

Por tal motivo, es importante analizar y estudiar los factores que determinan el éxito de las Pequeñas y Medianas Empresas, fenómeno de organización económica conocido como "PyMEs", ya que éstas constituyen un sector de marcada relevancia para el desarrollo de la mayoría de países. Sobre todo, por el papel clave que desempeñan, especialmente por su contribución en la generación de empleo, el desarrollo de la comunidad donde se ubican, y su impacto en la economía del país, (Franco, 2012).

Dada la importancia de estas empresas, se hace imperiosa la necesidad de analizar y estudiar los factores que promueven el crecimiento de las exportaciones de las PyMEs y debido a la cercanía que tienen el estado de Sonora, al norte de México, con uno de los mercados potenciales más importantes como lo es el de los Estados Unidos, se decidió analizar a las PyMES ubicadas en el municipio de Navojoa, Sonora.

Para lograr el objetivo esta investigación contempla 4 capítulos, de los cuales en el capítulo uno se señalan los antecedentes del problema a estudiar, la importancia de las PyMEs en la economía mexicana, la internacionalización del estado de Sonora, planteamiento del problema, revisión preliminar de la literatura, mapa conceptual, la pregunta central de la investigación, objetivos, hipótesis, metodología, delimitaciones y justificación del estudio.

En el capítulo dos se da un amplio panorama de las PyMEs en el mundo, en México, en el estado de Sonora y en el municipio de Navojoa, Sonora. El capítulo tres contiene el Marco Teórico que fundamentan las variables independientes y dependientes y que presentan los factores que promueven las exportaciones, así como la relación de las variables en estudios previos. El capítulo cuatro contempla las estrategias metodológicas como el tipo y diseño de la investigación, la población, marco muestral y muestra, así como el método de recolección de datos, métodos de análisis y la matriz de congruencia. En el capítulo cinco se muestra la prueba piloto y los resultados definitivos y al final se presentan las conclusiones de la investigación.

## **Capítulo 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO**

En el presente capítulo se establece una revisión analítica de la literatura, la justificación y declaración del problema, pregunta de investigación, objetivos, hipótesis, metodología, delimitaciones y aportaciones. Esto nos permitirá dar el marco de referencia para lograr el propósito de analizar los factores de crecimiento en exportaciones de Pequeñas y Medianas Empresas, en adelante PyMEs, del sur de Sonora., tomándose solo el municipio de Navojoa, Sonora, ya que es aquí donde se encuentran la mayoría de estas empresas.

### **1.1. Antecedentes del Problema a estudiar**

#### ***1.1.1. La Internacionalización de México***

Existe una relación entre el crecimiento de las empresas con la internacionalización de las mismas. Algunas se internacionalizan para crecer y establecerse en su óptima dimensión, porque les es insuficiente el mercado nacional. Otras crecen para internacionalizarse y acceder a las ventajas de vender al exterior, diseñando y, en algunos casos, fabricando en el exterior. Internacionalizándose, las empresas pueden obtener ventajas en costos, aprovechando economías de escala, así como diferencias en los costos de los factores, y en las cargas financieras y fiscales de los distintos países.

La internacionalización de la empresa es una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (Villarreal, 2005).

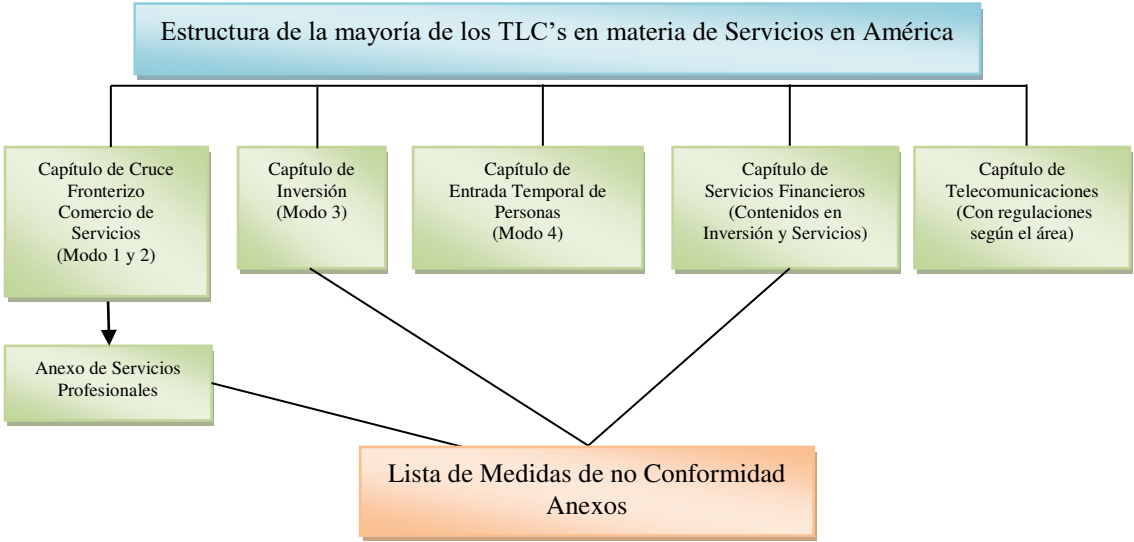
Uno de los eventos relevantes de índole comercial en el contexto internacional, en México, fue la incorporación de este país en 1986 al Acuerdo General sobre Aranceles



Aduaneros y Comercio con sus siglas en inglés GATT y al Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios con sus siglas en inglés GATS. Moreno y Ros (2004), explican que México cambio radicalmente su política económica ante la firma de estos acuerdos, dejando en claro que este país entraría a un dinamismo de competitividad internacional.

De acuerdo a Padilla (2013), el GATT está regulado por la Organización Mundial de Comercio (OMC), qué a partir de 1994, esta organización no solo se ha enfocado a promover el intercambio de mercaderías, sino que también promueve el comercio de servicios adoptado este último en el GATS. Así mismo Stephenson y Robert (2011) argumentan que en este último se reflejan los modos de proveeduría de servicios que se muestran, en la figura 1, como ejemplo la estructura de las negociaciones en materia de servicios que han seguido los países de América Latina.

**Figura 1. Estructura en materia de servicios de los Tratados de Libre Comercio de países de América Latina y el Caribe.**



**Fuente:** Stephenson, S. & Robert, M. (2011).

En cuanto a la internacionalización de México, de acuerdo al Sistema Integral de Información Comercio Exterior de la Secretaría de Economía (SIICEX (2016), México cuenta con 13 Tratados de Libre Comercio con 48 países (TLCAN, TLC México-Colombia, TLC México-Bolivia, TLC, México-Chile, TLC México-Unión Europea, TLC México-Israel, TLC México-AELC, TLC México-Uruguay, AAE México-Japón, TLC México-Perú, TLC México-

Centroamérica, TLC México-Panamá y TLC México-Alianza del Pacífico) (TLC's). Además, firmó 32 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRIs) con 33 países, de los cuales 29 están vigentes y tiene 8 acuerdos de comercio entre los cuales figuran los Acuerdos de Complementación Económica (ACE) y Acuerdos de Alcance Parcial (AAP) (SE, 2016).

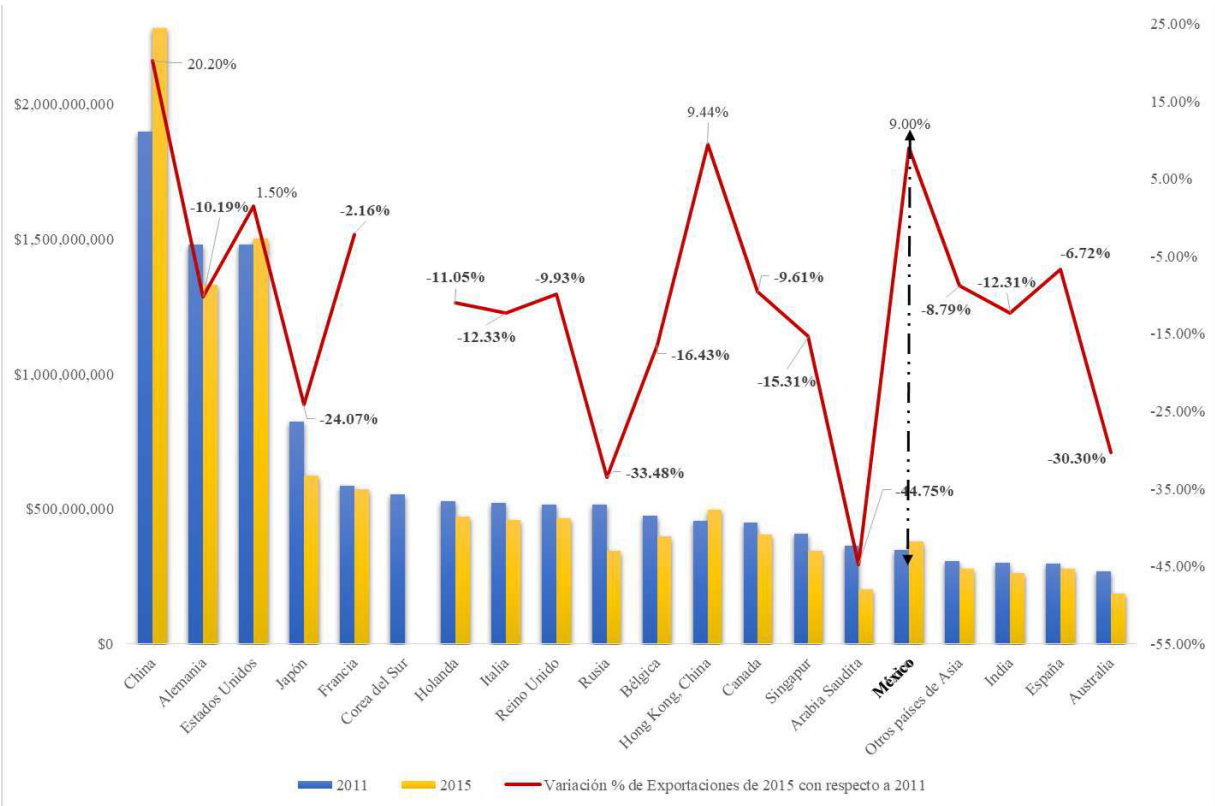
Adicional a la participación de México en los TLC, AAP, ACE, etcétera, también este país ha estado participando activamente en la Asia Pacific Economic Cooperation – APEC desde 1993, organización que tuvo como objetivo principal, el construir economías inclusivas en un intento por hacer que el crecimiento económico impactase de forma positiva a la sociedad, reconociendo en primer lugar un crecimiento global en condiciones no igualitarias, a fin de generar oportunidades propensas al mejoramiento de la economía global (APEC, 2016).

En el caso particular de los tratados de libre comercio con América Latina y el Caribe, actualmente México ha celebrado acuerdos internacionales con: a) Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), b) Mercado del Sur (Mercosur) y c) Centro América, teniendo tratados con 20 países tales como: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, Cuba, Panamá, Nicaragua, Chile, Guayanas, Surinam, Salvador, Guatemala, Honduras y Costa Rica (Asociación Latinoamericana de Integración, 2016 & Mercado Común del Sur, 2016).

Con respecto a las relaciones entre occidente y oriente, actualmente México pertenece a la Asociación Asia-Pacífico o APEC (por sus siglas en inglés), integrado por 21 países y en cuya membresía fue adquirida el 19 de noviembre de 1993. Entre los países miembros, se encuentran: Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, China, Hong Kong, Indonesia, Japón, Corea del Sur, Malasia, Nueva Zelanda, Papúa Guinea, Perú, Filipinas, Rusia, Singapur, Taipei, Tailandia, Estados Unidos y Vietnam (Asia-Pacific Economic Cooperation, 2016).

Como se observa en función de los tratados y acuerdos regionales de los que México es parte, es imprescindible analizar el comportamiento de las exportaciones a nivel mundial, y claro, hacer énfasis entre la participación y el comportamiento que éste país ha tenido con respecto a las diversas economías. La figura 2 muestra un panorama general con respecto a dos años 2011 y 2015, en donde se observa que los primeros 20 países que el Banco Mundial ubica, reflejan un panorama en su mayoría no muy alentador, debido a que en varias economías las exportaciones tuvieron una caída y otras no presentan un incremento importante. Del total de estos países, solo cuatro han tenido un crecimiento en sus exportaciones, ubicando a China con 20.20%, Estados Unidos con 1.50%, 9.44% para Hong Kong y en el caso particular de México sus exportaciones crecieron en estos dos años el 9%. Sin embargo, en un panorama no tan alentador, el resto de las 16 economías que se mencionan, generaron un decremento en su participación en los mercados internacionales, estando en el lugar 20 Arabia Saudita con un 44.75% en 2015 con respecto a 2011.

**Figura 2. Panorama de exportaciones a nivel mundial de 2011 y 2015 (miles de dólares).**



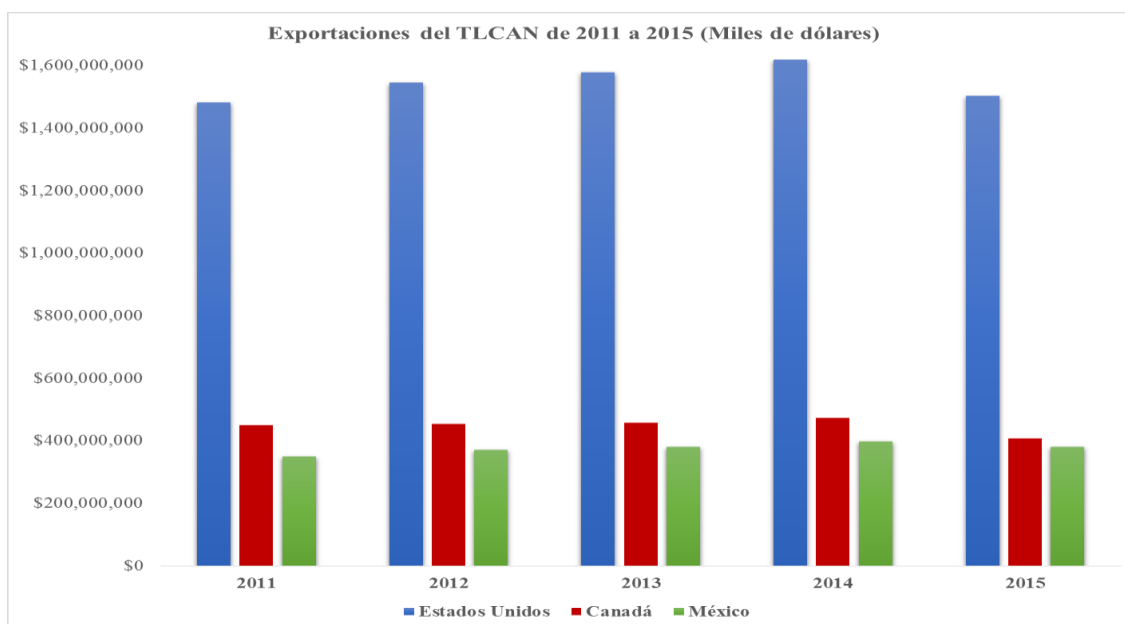
**Fuente:** elaboración propia en función de datos obtenidos de World Bank (2016). World Integrated Trade Solutions: Export by country 2011 and 2015.

### 1.1.2 Relación de México en el TLCAN

El 1 de enero de 1994, se firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que es un acuerdo comercial que se creó para formar una zona de libre comercio entre Estados Unidos, México y Canadá, algunos de los objetivos de este acuerdo comercial, son la eliminación de barreras comerciales y el libre tránsito de bienes y servicios en América del Norte.

En este contexto de América del Norte, el comercio internacional de los países que integran el TLCAN, han presentado un comportamiento de 2011 al 2015 en auge. Las exportaciones más preponderantes son las de Estados Unidos, siguiendo Canadá y por último México. La figura 3, muestra detalladamente la evolución de sus exportaciones, en donde se observa que Estados Unidos es el país que registró mayores exportaciones en el año 2014 con más de \$1,619 millones de dólares. Por su parte Canadá registró en ese mismo año su mayor participación en exportaciones en el lapso de 2011 a 2015 registrando más de \$473 millones de dólares en el año 2014. Finalmente, México es el país que menos exportaciones registró ese mismo año con aproximadamente \$ 397, 098 millones de dólares.

**Figura 3. Exportaciones de países miembros del TLCAN (miles de dólares).**



**Fuente:** elaboración propia en función de datos obtenidos de World Bank (2016). World Integrated Trade Solutions: Export by country since 2011 to 2015.

En cuanto a México, el comportamiento estable de la economía comercial ha permitido que las exportaciones además de haber crecido en volumen como se observó en la Figura 2, también se aprecia un aumento en la participación del mercado exterior en la Tabla 1, con una mejor aceptación de los productos mexicanos en los mercados internacionales. El país en conjunto con los diferentes organismos está impulsando acciones para hacer aún más competitivo este componente exportador, logrando ampliar los mercados extranjeros, así como la diversificación de los productos de exportación.

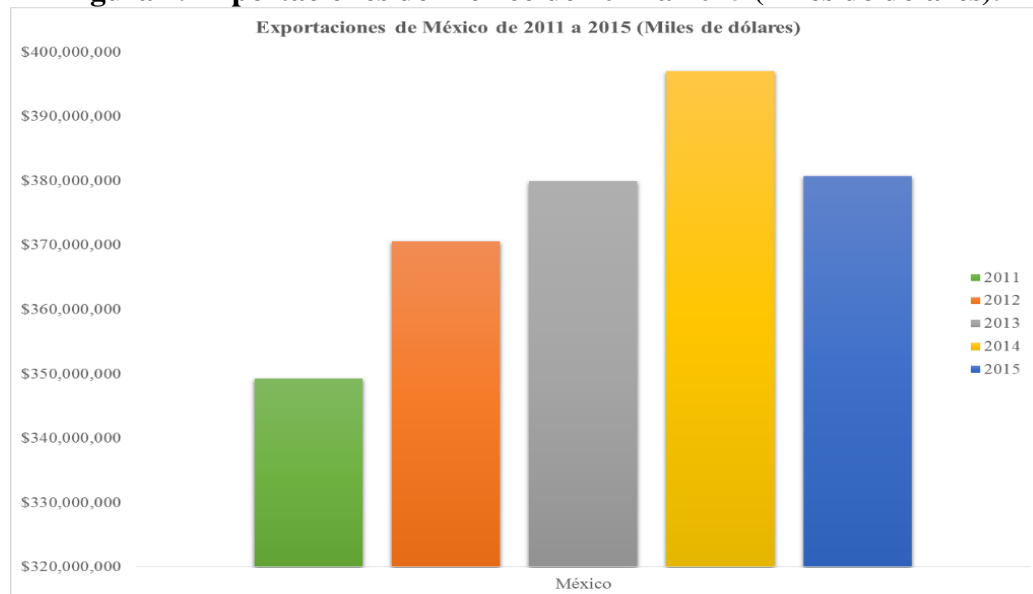
**Tabla 1. Balanza comercial de México con el mundo, valores en miles de dólares.**

<b>Año</b>	<b>Exportaciones (no petroleras)</b>	<b>Importaciones (no petroleras)</b>	<b>Balanza Comercial</b>
2006	\$249,925,144	\$256,058,352	-\$6,133,208
2007	\$271,875,312	\$281,949,049	-\$10,073,737
2008	\$291,342,595	\$308,603,251	-\$17,260,656
2009	\$229,703,550	\$234,384,972	-\$4,681,422
2010	\$298,473,146	\$301,481,819	-\$3,008,673
2011	\$349,433,386	\$350,842,876	-\$1,409,490
2012	\$370,769,890	\$370,751,559	\$18,331
2013	\$380,015,051	\$381,210,168	-\$1,195,117
2014	\$397,128,659	\$399,977,208	-\$2,848,549
2015	\$380,772,018	\$395,232,369	-\$14,460,351
2016p	\$29,024,667	\$29,749,348	-\$724,681

**Fuente:** elaboración propia en función de datos obtenidos de Banco de México (2016).

En cuanto a las exportaciones realizadas por México de los años 2011 al 2015, registradas por el Banco Mundial (2016) en la Figura 4 se observa que han ido en aumento, siendo el año 2014 donde mayormente se registraron con más de \$397, 098 miles de millones de dólares y el año de menor registro es en el 2011 con más de \$ 349, 326 miles de millones de dólares.

**Figura 4. Exportaciones de México de 2011 a 2015 (miles de dólares).**



**Fuente:** elaboración propia en función de datos obtenidos de World Bank (2016). World Integrated Trade Solutions: Export by country since 2011 to 2015.

Estos datos muestran la importancia que tienen las exportaciones en México y de las cuales las PyMEs deben de aprovechar esta apertura comercial esta tesis de doctorado permitirá darle herramientas a las PyMEs para mejorar sus exportaciones.

## **1.2. La importancia de las PYMEs en la economía mexicana**

En el contexto internacional, las PyMEs actualmente no solamente se dedican a satisfacer el mercado local o interno de su economía. En un mundo globalizado como el de la actualidad, estas empresas también se han involucrado en el comercio internacional, a través de la importación y exportación de sus productos y servicios. A pesar de que la dinámica del intercambio comercial internacional está dominada por las grandes corporaciones, las PyMEs también se benefician y contribuyen a esta dinámica. Según Orlandi (2006), estas empresas cuentan con cuatro ventajas competitivas en el comercio internacional:

- 1) Forman parte de la cadena de valor de grandes exportadores locales,
- 2) Exportan productos y servicios para nichos especializados del mercado,
- 3) Importan y distribuyen productos de PyMEs extranjeras, y

4) Proveen servicios de soporte en la cadena de transacciones del comercio internacional (Logística, despachos).

Según el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA, 2010), las PyMEs constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo. En la Unión Europea y en los Estados Unidos representan 95% de las unidades económicas y proveen más del 75% de los puestos de trabajo. En América Latina, estudios empíricos estiman que éstas contribuyen entre 35% y 40% a la generación de empleo en la región, 33% del PIB y 25% de la inversión.

De acuerdo a un organismo mexicano como lo es ProMéxico (2014), señala que las PyMEs constituyen un eslabón fundamental para el crecimiento en México, sin embargo, este fenómeno de desarrollo no excluye al resto de las economías. Es importante hacer notar que se ha realizado un considerable trabajo para evaluar el papel que desempeñan las PyMEs para impulsar el crecimiento de los países, mismo que se ha medido con el PIB y el sostenimiento del empleo; sugiriendo que estas son de vital importancia para la salud económica, tanto en las economías de bajos ingresos como aquellas con excedentes en todo el mundo (Edinburgh Group, 2012).

En términos reales la OCDE (2015), afirma que México ha crecido en promedio desde 2008 a 2015 cerca del 2.0%, siendo el 2010 el año que mejor crecimiento económico presentó el país con un PIB anual del 5.10%; así mismo, se estima que 2016 y 2017 crecerán entre el 2.60% y el 3.0% respectivamente.

Como se puede observar en la Tabla 2, la aportación de las PyMEs al PIB de México, de acuerdo con la OCDE es del 52% del PIB anual, por lo que demuestra la importancia de las PyMEs respecto a su aportación a este indicador. De acuerdo a la Tabla 2, la OCDE refleja que en 2013 el PIB creció el 2%, que, traducido a términos monetarios, se generó un crecimiento de más de 16 mil millones de pesos. En este sentido las PyMEs aportaron arriba de los 8 mil 372.52 millones de pesos a la economía mexicana. Por otro lado, hablar del PIB es hablar del comercio exterior, ya que éste influye en el crecimiento del país. En el mismo

año las exportaciones aportaron el 31.8% del total del indicador, es decir, se generó un crecimiento económico por más de los 5 mil millones de pesos y claro las importaciones también contribuyeron al PIB, colocándose en el 32.8% respectivamente.

**Tabla 2. La aportación económica de las PyMEs en México al 2013.**

Año	PIB a precios corrientes (mmp)	Crecimiento real	Aportación de las PyMEs al PIB (Precios corrientes mmp)	Aportación % de las PyMEs al PIB	PIB a precios corrientes de la exportación de bienes y servicios (mmp)	% del PIB en la exportación de productos y servicios	PIB a precios corrientes de la importación de bienes y servicios (mmp)	% del PIB en la importación de productos y servicios
2013	\$16,101.00	2%	\$8,372.52	52%	\$5,120.12	31.8%	\$5,281.13	32.8%

Fuente: elaboración propia en función de datos obtenidos de OCDE (2015).

Es importante señalar que de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016), en el 2016, están registradas 29,8075 unidades económicas clasificadas en el rango de PyMEs en la República Mexicana, de las cuales 9,734 corresponden al estado de Sonora y 497 en el municipio de Navojoa, en donde se estará realizando esta investigación.

### **1.3. La internacionalización del estado Sonora**

Según el INEGI (2014), el estado de Sonora, México cuenta con una superficie continental de 179,502.89 Km<sup>2</sup>, con 72 municipios y una población total de 2,850,330 habitantes (Secretaría de Economía, 2015). Según la Encuesta Intercensal 2015, además 1,386,422 es la población económicamente activa al 4to. Trimestre del 2015. El Producto Interno Bruto estatal a precios constantes de 2013 fue de \$570,174 millones de pesos para 2016, participando con el 5.6%. Además, colinda al este con el estado de Chihuahua, al sur con el estado de Sinaloa, al norte comparte una extensa frontera con los Estados Unidos tanto



con el estado de Arizona y una más pequeña parte con Nuevo México y al oeste con el mar de Cortez o Golfo de California (INEGI, 2016).

En cuanto a la internacionalización del estado de Sonora con el incremento de las exportaciones, se puede observar en la tabla 3, que, de la participación de las 32 entidades federativas, ocupa el décimo lugar. Como se muestra a detalle la posición de los estados de la república que tienen una importante participación en el comercio exterior y ha propiciado que el comercio internacional de México sea reconocido.

**Tabla 3. Exportaciones por entidad federativa 2014 (miles de dólares).**

<b>Ranking de exportaciones</b>	<b>Estado</b>	<b>2014</b>
<b>1</b>	Chihuahua	\$45, 494, 451
<b>2</b>	Baja California	\$32, 002, 851
<b>3</b>	Coahuila	\$34, 786, 504
<b>4</b>	Nuevo León	\$31, 531, 228
<b>5</b>	Tamaulipas	\$27, 423, 025
<b>6</b>	Estado de México	\$22, 760, 200
<b>7</b>	Campeche	\$22, 461, 599
<b>8</b>	Jalisco	\$18, 737, 712
<b>9</b>	Guanajuato	\$17, 007, 780
<b>10</b>	<b>Sonora</b>	<b>\$15, 611, 884</b>
<b>11</b>	Tabasco	\$11, 356, 619
<b>12</b>	Puebla	\$10, 594, 751

Fuente: Elaboración propia en función de datos obtenidos del INEGI (2016).

Esta participación por Estado se ve reflejada en el crecimiento de las empresas en el programa de IMMEX (de la industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación) que presentan un total de 6,393 empresas con IMMEX en México, de las cuales en el estado de Sonora son 347 empresas IMMEX al 10 de octubre de 2017, representando el 5.43% del total de la República Mexicana, y de manera particular en la ciudad de Navojoa, Sonora son 23 empresas que exportan, de las cuales solo 9 empresas IMMEX que cuentan con este beneficio, lugar donde se hará el estudio de campo y se requiere impulsar la internacionalización de más empresas, por lo que se presenta a continuación la problemática (Sistema de Información Integral en Comercio Exterior, 2017).

## **1.4. Planteamiento del Problema de Investigación**

A continuación, se describe el planteamiento del problema resaltando la naturaleza del mismo; indicando primero los vacíos y aportaciones teóricas y de investigaciones aplicadas, siendo esta la razón fundamental de realizar esta investigación.

### ***1.4.1. Revisión preliminar de la literatura***

Se presenta la revisión de la literatura consultada del fenómeno a estudiar y los factores que influyen en este; es decir, la variable dependiente y las variables independientes.

#### ***1.4.1.1. El fenómeno a investigar***

Según Welch y Loustarinen (1988) por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, durante un proceso de creciente implicación y proyección internacional. En la actualidad existen diversas teorías de internacionalización debido a la carencia de una teoría que pueda ser capaz de explicar la heterogeneidad de situaciones observadas en la internacionalización de las empresas.

De igual manera las diferentes teorías que se han desarrollado para explicar el fenómeno de la internacionalización de las empresas pueden ser divididas en teorías tradicionales y teorías modernas, surgidas en los últimos años. Tradicionalmente, el estudio de la internacionalización de las empresas ha sido explicado por diversos enfoques entre los que se encuentran: la teoría de la internalización, el enfoque de los costes de transacción, el paradigma ecléctico, la teoría de la ventaja monopolística y los conocidos modelos secuenciales (Rodríguez, 2011).

Así mismo Según Wiedersheim (1975) en el modelo de la universidad de Uppsala en Suecia sobre la internacionalización de las empresas, investigaciones desarrolladas por Johanson, Vahlne y Wiedersheim- Paul en los años 1975 y 1977, gran parte de las teorías

conocidas como gradualistas fueron investigadas por estos autores los que destacaron cuatro posibles etapas en el desarrollo de la actividad internacional de las empresas suecas, Sandvik, Facit, Atlas Copco y Volvo, objeto de su investigación. Las cuales son las siguientes: 1) No se lleva a cabo exportaciones de manera regular, 2) Se exporta a través de un agente o representante independiente, 3) Se establece una filial de ventas en el extranjero y 4) Se produce o fabrica en el extranjero.

En los últimos años, estos enfoques tradicionales han sido completados por teorías más recientes que intentan explicar los procesos de internacionalización no secuenciales o en fases próximas a la creación, como *International Entrepreneurship*. La internacionalización de estas empresas que participan en los mercados internacionales en poco tiempo desde su fundación, denominadas por distintos autores como “international new ventures”, “born-global” o “global starts-ups”, ha sido objeto de estudio de numerosas investigaciones. Junto a esta corriente teórica se desarrollan nuevos planteamientos teóricos en relación a la internacionalización de las empresas basadas en el conocimiento, así como en las interrelaciones empresariales y sociales de éstas al participar en redes de cooperación (Rodríguez, 2011).

Estudio realizado por Fujii y Cervantes (2013) se basa en la idea de que la capacidad de las exportaciones de dinamizar la economía se refuerza si estas amplían el mercado interno, que depende del ingreso nacional contenido en las exportaciones. Se presenta una estimación del valor agregado nacional contenido en las exportaciones manufactureras por sectores y según si es directo —ingreso generado directamente por la actividad exportadora—, o indirecto —ingresos contenidos en los insumos que conforman los productos exportados. La información concierne a las exportaciones manufactureras totales, las de la industria maquiladora de exportación y las del resto de la economía para explicar el hecho de que, no obstante que el sector exportador mexicano ha registrado un dinamismo y una maduración extraordinarios en las últimas décadas, su contribución al crecimiento del conjunto de la economía ha sido débil.

Cuando se realiza el análisis VCR desarrollada por Balassa (1975) nivel de subgrupos de productos por Malaga y Williams los resultados sugieren que México puede tener una clara

ventaja comparativa en vegetales y frutas, pero no en otras categorías de exportación mayores como animales, productos cárnicos o procesados. La desventaja comparativa de México en productos cárnicos creció mientras que su ventaja comparativa en vegetales se erosionó sobre la última década.

De acuerdo al estudio exploratorio de los trabajos empíricos publicados entre los años 1999 y 2004, los cuales se centran específicamente en la internacionalización de las PyMEs, realizado por Vázquez y Vázquez (2007) las teorías más citadas son las siguientes: teoría de la estrategia (once), teoría de las fases de crecimiento (diez), teoría de recursos y capacidades (ocho), teoría de los modelos Uppasala (ocho), teoría de internacionalización pura (siete), teoría de las empresas multinacionales (siete), teoría del conocimiento (cinco), teoría ecléctica (cinco). Los países más estudiados son los europeos (nueve), seguido de los asiáticos (cinco), de los americanos (dos), medio oriente (uno) y Oceanía (dos). Ninguna de las investigaciones menciona Latinoamérica ni tampoco África. Las empresas, según su país de origen, provienen de Estados Unidos (seis), Gran Bretaña (cinco), Alemania (dos), Suecia (dos), Finlandia (dos), Israel (dos), entre otros.

Varios trabajos hacen hincapié en la inversión extranjera directa (IED) como un modo de internacionalización. Por ejemplo, Fahy (2002) sostiene que es importante definir las estrategias de decisiones de IED para acceder a recursos de un país y desarrollarlos. Otros autores también han demostrado que la teoría de la inversión directa es válida para ciertas industrias, inclusive más que los fundamentos teóricos del *marketing* (Lau, 2003). Los componentes teóricos de este enfoque son más amplios que los del enfoque estratégico, motivo por el que se ha preferido dar un tratamiento independiente.

#### ***1.4.1.2. Factores que influyen en el fenómeno***

Relaciones entre las variables en estudios empíricos. En estudio de casos realizado por Jiménez (2007) se han seleccionado las PyMEs empleada en los Censos Económicos 2004 elaborados por el INEGI de México con actividad exportadora. De acuerdo a lo señalado en la teoría de la internalización y para evaluar cómo inciden las características internas de las PyMEs mexicanas en dicho proceso. Primero los factores endógenos de la

internacionalización empresarial considerados para esta investigación como la importancia de la localización geográfica, los canales de distribución, las cuales inciden en la *logística* de las empresas. La totalidad de las empresas industriales entrevistadas consideran a la localización geográfica como un elemento con alto impacto en el proceso de internacionalización, lo cual repercute en la facilidad de acceso a recursos materiales y humanos con relativamente bajos costos y la infraestructura existente en vías de transporte permite ingresar al mercado exterior en tiempos mínimos, particularmente a los EUA principal destino de las empresas de estudio.

En el estudio de Jiménez (2007) con respecto al siguiente factor endógeno la importancia de la *adaptación del producto* lo que significa modificarlo para satisfacer los gustos de los clientes. Se utiliza a menudo cuando la función del producto es la misma en diferentes países, pero las condiciones de uso son diferentes. Entre las empresas entrevistadas se aprecia la importancia que le otorgan a este factor, ya que la gran mayoría lo consideran un factor de suma relevancia en el proceso de internacionalización. Generalmente realizan una adaptación previa su producto a todas las exigencias del mercado de destino, sin embargo, una minoría emplea un método, denominado pre-adaptación de producto, de adaptación sobre pedido basándose en las especificaciones acordadas con el cliente, reduciendo al mínimo el riesgo en que se incurre al exportar.

Así mismo en dicho estudio con respecto a factores exógenos para la internacionalización empresarial se encontró con la información sobre oportunidades de los mercados exteriores que aplicaría para la variable dependiente denominada *conocimiento del mercado* encontrándose que la mayor parte de las empresas iniciaron su experiencia como exportadores sin contar con orientación ni asesoramiento por parte de las instituciones gubernamentales, el aprendizaje se realizó con el contacto de los primeros clientes aun cuando en la actualidad casi todas las empresas comprendidas en el estudio reciben apoyo en información y orientación de diversos organismos públicos con difusión sobre oportunidades de negocio, la participación en ferias o eventos comerciales y cursos relacionados con la actividad exportadora. La percepción que tienen los directivos es heterogénea donde algunas empresas no conceden ninguna importancia a este rubro mientras que otras lo consideran como un factor con un alto grado de influencia.

Finalmente, con respecto a los programas de apoyo gubernamental aspecto que impacta en la variable independiente de esta investigación denominada *capacidad productiva*. Un aspecto que generalmente se considera importante para el éxito de las PyMEs exportadoras lo encontramos en los programas de gobierno enfocados a la incubación de empresas cuya finalidad es desarrollar y fortalecer la actividad productiva de aquellas que inician operaciones. En la percepción de los entrevistados, la colaboración de las instituciones de gobierno en la gestación de empresas no ha impactado en su proceso de internacionalización, debido a que ninguna de las empresas seleccionadas se ha beneficiado de este tipo de proyectos de apoyo.

La literatura consultada coincide en considerar que la exportación es un camino que lleva a las PyMEs a buscar estrategias que las vuelvan más competitivas. Dichas estrategias las denominan: factores críticos de éxito, factores competitivos y factores de crecimiento. Algunos estudios analizan la implementación de la herramienta de Benchmarking para identificar los factores críticos de éxito y como una metodología para analizar diferencias entre empresa y socios y adoptar e implementar los cambios, mediante un sistema experto PDG® Manufacturer.

Además, los factores críticos de éxito encontrados son; liderazgo, educación y entrenamiento de equipo, compromiso y motivación, comunicación. Los factores internos y externos: la localización geográfica de las empresas, los canales de distribución, los precios, las marca, la adaptación del producto, los subsidios y programas del gobierno. Todos como una constante en las empresas para lograr ser más competitivas, aprovechando y capitalizando dichos factores, por la importancia que tienen para las PyMEs en su desarrollo como empresas exportadoras.

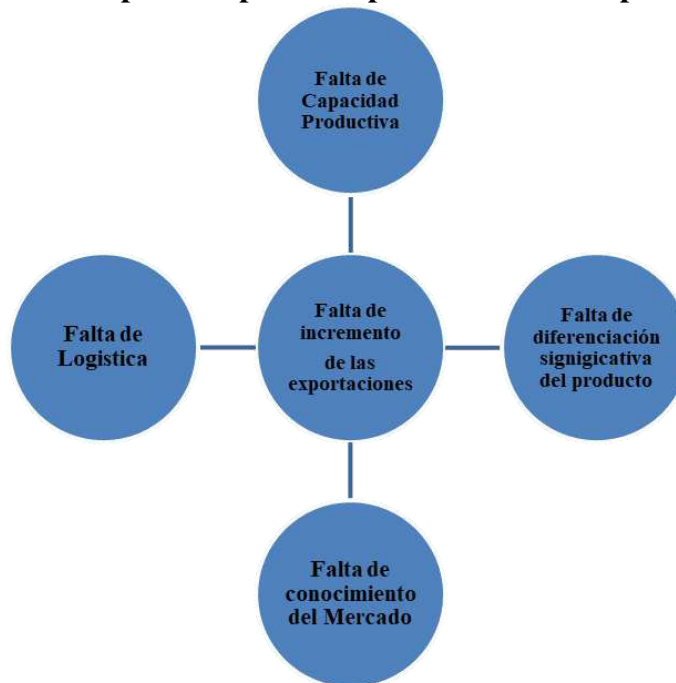
Sin embargo, a pesar de los apoyos para promover el crecimiento de las PyMEs, considerando lo que representan en su aportación al PIB de la nación y del estado de Sonora, los estudios que se han realizado para analizar y determinar los factores de éxito que les ayuden a ser más competitivas en el ámbito internacional; todavía es poca participación de las mismas en las exportaciones ya que son solo 27 PyMEs registradas del municipio de Navojoa,

Sonora en el Directorio de exportadores y partiendo del hecho que los estudios consultados son varios los factores internos y externos que se han encontrado a nivel nacional e internacional como se mencionó anteriormente para efectos de este estudio se profundizara en los factores que a continuación se presentan, mismos que forman parte de esta propuesta doctoral: Capacidad productiva, Conocimiento del mercado, diferenciación significativa del producto y Logística.

#### **1.4.2. Mapa Conceptual del Planteamiento del Problema**

En la Figura 5 se muestra el mapa conceptual del planteamiento del problema donde se muestra que la problemática que afecta a las PyMEs por la falta de un Incremento de las exportaciones, puede ser originado, por no tener una Capacidad Productiva adecuada, un amplio Conocimiento del Mercado, falta de Diferenciación Significativa del Producto y no contar con una Logística adecuada.

**Figura 5. Mapa conceptual del planteamiento del problema.**



Fuente: elaboración propia

## **1.5. Pregunta Central de Investigación**

*¿Cuáles son los factores que promueven el crecimiento de las exportaciones de las PyMEs que se encuentran ubicadas al sur de Sonora?...*

## **1.6. Objetivo General de la Investigación**

Analizar los factores clave que contribuyen al crecimiento de las exportaciones de las PyMEs en el sur de Sonora y de manera específica las que están localizadas en el municipio de Navojoa.

### ***1.6.1. Objetivos Específicos Metodológicos de la Investigación***

1. Examinar la literatura existente sobre los conceptos, modelos y teorías que inciden en la internacionalización de las PyMEs.
2. Identificar y analizar el impacto teóricamente los factores que han contribuido al crecimiento de las exportaciones en las PyMEs.
3. Diseñar, aplicar y validar el instrumento de medición propuesto para la evaluación de los factores que contribuyen al crecimiento de las exportaciones en las PyMEs del municipio de Navojoa, Sonora.
4. Analizar el impacto de los factores que determinan el crecimiento de las exportaciones en estas PyMEs.
5. Desarrollar un modelo que asocie y determine la influencia de los factores que determinan el crecimiento de las exportaciones en las PyMEs del municipio de Navojoa, Sonora.

Esta investigación podrá influir en la capacidad de innovación, productividad y competitividad de las empresas, lo que se verá reflejado en la mayor participación con los mercados internacionales.



## 1.7. Hipótesis General de Investigación

Los factores que promueven el crecimiento de las exportaciones en las PyMEs son tener una capacidad productiva suficiente, el conocimiento amplio del mercado, la diferenciación significativa del producto y la logística adecuada; este análisis se realizará para el municipio de Navojoa, Sonora.

### Modelo esquemático de la hipótesis

La siguiente formula representa en forma general, el modelo de regresión lineal de las variables de respuesta (Y) con respecto a las variables independientes que la explican X1, X2...

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \varepsilon$$

Donde:

Y = Incremento de las exportaciones (IE)

X<sub>1</sub>= Capacidad productiva (CP)

X<sub>2</sub>= Conocimiento del mercado (CM)

X<sub>3</sub>= Diferenciación Significativa del producto (DSP)

X<sub>4</sub>= Logística (L)

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  = Coeficientes de las variables

$\beta_0$  = Constante del modelo

$\varepsilon$  = Error o residual

#### 1.7.1. Operacionalización de las variables

En la tabla 4 se presentan las variables de investigación e indicadores de medición, la cual contiene su naturaleza, definición y la unidad de medición.

**Tabla 4. Variables de investigación e indicadores de medición.**

<b>Variable</b>	<b>Naturaleza</b>	<b>Definición</b>	<b>Unidad de medición</b>
<b>X1 Capacidad Productiva</b>	Cuantitativa y métrica	“la cantidad de producción que un sistema puede conseguir durante un periodo específico.” Cantidad de recursos que entran y que están disponibles con relación a los requisitos de producción durante un período de tiempo determinado” (Chase, Jacobs & Aquilano, 2009, p. 122).	Cuestionario estructurado Intervalo Ítems: 1, 2, 3 Ordinal Ítems: 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10  Likert (1-5)
<b>X2 Conocimiento del Mercado</b>	Cuantitativa y métrica	Permite a las empresas establecer un mecanismo de asistencia organizacional en la toma de decisiones, lo que les facilita la agregación, organización y coordinación de flujos de conocimiento para la segmentación de sus mercados (Félix, 2014, p. 1)	Cuestionario estructurado Intervalo Ítems: 11, 12 Ordinal Ítems: 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19,20  Likert (1-5)
<b>X3 Diferenciación significativa del Producto</b>	Cuantitativa y métrica	En una gran parte de las situaciones la decisión última de compra se toma por factores que diferencian un producto de otro en aspectos fundamentalmente de marketing: Se llaman productos distintivos aquellos que poseen atributos o atractivos diferenciales (Quintana, 2009).	Cuestionario estructurado Intervalo Ordinal Ítems: 21, 22, 23, 24,25, 26  Likert (1-5)
<b>X4 Logística</b>	Cuantitativa y métrica	Según Bastos (2007) La logística es el proceso por el que la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la mercancía, además del control de inventarios, a la vez que maneja con acierto los flujos de información asociados.	Cuestionario estructurado Intervalo Ordinal Ítems: 27, 28, 29,30, 31,32 33,34,35,36,37,38, 39,40  Likert (1-5)
<b>Y Incremento de las exportaciones de PyMEs</b>	Cuantitativa y métrica	Fujii y Cervantes (2013) desde la perspectiva de la demanda, la vía convencional a través de la cual la economía ha abordado el tema de la relación entre exportaciones y crecimiento, ha sido mediante el efecto de las exportaciones en los componentes de la demanda global, tanto en forma directa, porque las exportaciones son un componente de la demanda global, como indirecta, por el efecto multiplicador que las exportaciones tienen en otros componentes de la demanda global.	Cuestionario estructurado Intervalo Ítems:41,42,43,44,45,46 Ordinal  Likert (1-5)

**Fuente:** elaboración propia

## 1.8. Metodología

La presente investigación es de tipo cuantitativa, correlacional, explicativa y no experimental, ya que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, intentando observar los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural. Se analizarán los factores que promueven el crecimiento de las exportaciones de acuerdo a su experiencia y utilizando el método científico sustentado en un marco teórico se medirán las variables propuestas para esta investigación.

En la investigación se proponen las siguientes variables independientes, Conocimiento del Mercado (CM), Capacidad Productiva (CP), Diferenciación Significativa del producto (DSP), Logística (L) y la variable dependiente el Incremento de las Exportaciones (IE). Con ello se mide la relación que tienen estas variables independientes con la variable dependiente. Esto se analiza después de tener los resultados de las encuestas y de correr los resultados en el paquete estadístico SPSS.

Se determina una población a partir de una base de datos obtenida en el Directorio de Exportadores en Sonora México información respaldada por la Secretaría de Economía (SE) y el Consejo para la Promoción Económica Sonora México (COPRESON) donde se obtuvo una población de 27 PyMEs exportadoras que comprenden el municipio de Navojoa. Se elabora un instrumento de medición para aplicarlo a la muestra representativa de 26 PyMEs exportadoras.

### **1.9. Delimitaciones del Estudio**

Para efectos de la presente investigación se considera que la delimitación demográfica son las PyMEs exportadoras y se eligió a estas empresas, sin hacer discriminación entre los sectores, y entre ellas se encuentran: ganadería, agropecuario, alimenticio, industria, pesca y acuicultura, porcicultura, alimentos, muebles entre otras.

Delimitación espacial se eligió el municipio de Navojoa, por ser el que cuenta con mayor número de PyMEs exportadoras, las cuales son el objeto de estudio. A estas empresas se le aplicará un cuestionario estructurado, dirigido a los empresarios y/o gerentes, siendo éstos los sujetos de estudio, para conocer su opinión en relación al funcionamiento de su empresa, con respecto a las variables dependientes e independientes en el período de tiempo del año 2010 al 2015.

Una dificultad de este estudio, es la escasez de información en la investigación documental, con relación a las variables que se estuvieron analizando en este trabajo, así mismo en el trabajo de campo al ir a encuestar a los empresario de las PyMEs nos encontramos con la poca disposición de los mismos para responder la encuesta, además de

quedarse con ella mucho tiempo y algunas limitarse el acceso a la misma, sin embargo, el registro de la información existente permitió llevar a cabo esta investigación.

### **1.10. Justificación y Aportaciones del Estudio**

La presente investigación servirá prácticamente como modelo de apoyo para el desarrollo de las PyMEs exportadoras del municipio de Navojoa, Sonora, contribuirá al crecimiento de la región sur del estado de Sonora. Se eligió trabajar con las empresas de este municipio, ya que las principales y la gran mayoría de estas se encuentran en dicho municipio, fortaleciendo así su economía y desarrollo. De igual manera apoyará a dependencias gubernamentales, instituciones educativas y organismos no gubernamentales, analizará las estrategias de éxito en las exportaciones de otras PyMEs que les sirva de guía para ampliar su mercado en el ámbito internacional.

Además, se hace énfasis, que el principal obstáculo es el acceso a la información, ya que, hasta el momento, no se ha tratado este tema como se propone en este estudio considerando los apoyos para promover el crecimiento de las PyMEs, lo que representan en su aportación al PIB de la nación y del estado; aún sigue siendo poca participación de las mismas en las exportaciones. Por ello es conveniente demostrar que la capacidad productiva, el conocimiento del mercado, la diferenciación significativa del producto y la logística están directamente relacionados con el crecimiento de las exportaciones en las PyMEs del municipio de Navojoa, Sonora, que permita orientar y guiar a las mismas en busca del éxito en la comercialización con mercados internacionales.

Así mismo se busca contribuir al desarrollo de las líneas de generación y aplicación del conocimiento del Programa Educativo (PE) de Licenciado en Comercio Internacional (LCI), a la cual estoy adscrita como profesor investigador de tiempo completo, en la Universidad Estatal de Sonora (UES), donde me puedo desarrollar y finalmente servir de apoyo como universidad y vincularnos con las empresas de la región.

Es de precisar que el estudio del doctorado en Filosofía con Especialidad en Administración apoyará a la universidad de la siguiente manera: a) En el estudio de un panorama de investigación normativa, en el ámbito del Comercio Internacional, b) Fungir como asesor y coordinador en tesis profesionales de los alumnos de la Licenciatura de Comercio Internacional, c) Consultor y capacitador de la planta docente a nivel licenciatura, relacionada con el mismo fin, d) Contribuir en la desarrollo de las líneas de generación y aplicación del conocimiento, en la segunda línea, apoyando en las áreas de Oportunidades de Exportación y Desarrollo y Crecimiento Económico y e) La formación del CA del PE.

Aun habiendo una extensa investigación enfocada a la forma de exportar bienes y servicios al exterior, es todavía insuficiente el conocimiento acerca de la internacionalización de las nuevas, pequeñas y medianas empresas. En la actualidad muchas empresas inician sus operaciones siendo pequeñas y se desarrollan sus operaciones de manera gradual al exterior, otras lo hacen desde su concepción, lo que deja ver una carencia de una teoría definitiva y capaz de explicar la heterogeneidad de situaciones observadas en la internacionalización de las empresas.

Por lo anterior la presente investigación, se enfocó y delimitó en los factores de éxito de las PyMEs exportadoras particularmente del municipio de Navojoa, Sonora; debido a que en estas empresas, su tendencia de participación no es solo local, sino que es un fenómeno global como lo menciona Vélez (2009) que ello ha propiciado que las pequeñas y medianas empresas se conviertan en el foco de desarrollo y elemento clave para el crecimiento económico.

## **Capítulo 2. LAS PYMES**

En este apartado se aborda el contexto que fundamenta la importancia de las PyMEs en el mundo, en México, en el estado de Sonora y en el municipio de Navojoa; así mismo sus aportaciones a la economía.

### **2.1 Las fortalezas de las PyMEs en el mundo**

Cardona y Gutiérrez (2010) exponen que la economía de las regiones está influenciada por su historia, por su especialización productiva, por las convenciones predominantes, por su relación con otras regiones y países. En el curso del desarrollo de los actuales países industrializados, el patrón organizativo de la industria y de la sociedad se ha transformado profundamente varias veces: las invenciones y descubrimientos generan innovaciones productivas; la asignación óptima de los recursos propende por la organización de la producción; y los procesos sociales de convenciones delimitan las políticas, el marco regulatorio y los procesos de acumulación. Estos factores en conjunto se han denominado “mundos de producción”.

Todo proceso de industrialización posee una dimensión global, ya que toca transversalmente la posición de todos los países integrados en el comercio mundial, donde él mismo es influido por el poder expansivo de las industrias de los países competidores y el entorno en el que se generan transformaciones productivas al interior del territorio nacional. Una industrialización con un dinamismo sustentable o, más aún, de simple recuperación, ha resultado ser imposible al margen del mercado mundial como marco de referencia y fuera del patrón de desarrollo industrial orientado al mercado mundial, tal como surge en los países industrializados de mayor capacidad innovadora y competitiva (Cardona & Gutiérrez, 2010).

Para discernir el contexto actual de las pequeñas y medianas empresas, es necesario conocer su definición. Así que para la Organisation for Economic Co-operation and Development (2000), las PyMEs se definen como aquellas empresas independientes que

emplean menos de un número dado de empleados. Este número varía entre sistemas estadísticos nacionales. El límite superior más frecuente es de 250 empleados, tal y como se aprecia en la Unión Europea. Sin embargo, algunos países establecen el límite a 200 empleados, mientras que Estados Unidos considera a las PyMEs incluir empresas con un máximo de 500 empleados (p. 2).

En este sentido, es importante dar a conocer el ranking mundial que los países ocupan por la aportación en el PIB que las PyMEs generan año con año. Acorde con Ayyagari, Demirguc-Kunt y Makismovic (2011), mencionan que las pequeñas y medianas empresas se han convertido en un tipo de negocio dominante en la economía mundial; se estima entonces que más del 95% de empresas alrededor del mundo son PyMEs, generando aproximadamente el 60% del empleo en el sector privado; siendo Japón el líder en tener más PyMEs de corte industrial con más del 99% de sus empresas al 2006 (Blair, 2010).

De acuerdo a the Association of Chartered Certified Accountants (ACCA, 2010), las PyMEs representan el 52% del valor añadido del sector privado, lo que proporciona una estimación razonable de la contribución económica mundial del sector.

Por ello, Kushnir, Mirmulstein y Ramalho (2010) proponen que uno de los elementos que mida la competitividad de los países sea a través de la cantidad de empresas existentes en cada país. Es decir, la figura 6, muestra cuatro cuadrantes con las siguientes categorías: 1) Países con más de 100 mil PyMEs, 2) Países con más de 25 mil y menos de 100 mil PyMEs, 3) Países con más de 1 mil y menos de 25 mil PyMEs, y 4) Países con menos de 1 mil PyMEs. En este sentido los que ocupan los primeros cinco lugares en competitividad son China con 10 millones 231 mil empresas, Tailandia con 2 millones 264 mil 525 PyMEs, le sigue Japón con 2 millones 218 mil 974, en cuarto lugar, se ubica Nigeria con 1 millón 680 mil empresas y Estados Unidos en el quinto lugar con 1 millón 273 mil 241 PyMEs (Kushnir, Mirmulstein, & Ramalho, 2010).

**Figura 6. Cuadrantes de PyMEs por país.**

Países con más de 100 mil PyMEs			Países con más de 25 mil y menos de 100 mil PyMEs		
China*	Thailand*	Japan*	Korea, Rep.	India	Bangladesh
	Nigeria and Nigeria 2*	United States*		Venezuela, RB	Belarus
Saudi Arabia	Brazil	Australia	Malawi	Philippines	Poland
	Germany	Russian Federation		Netherlands	Ukraine
Canada	Indonesia		Romania	Tanzania	Colombia
	Italy	Spain		Kenya	Vietnam
United Kingdom	<b>Mexico</b>	France	Honduras	Portugal	Egypt, Arab Rep.
	South Africa and South Africa 2.			Rwanda	Turkey
Chile	Paraguay		Czech Republic	Myanmar	Switzerland
	Argentina	Malaysia		Guatemala	Austria
			Israel	Armenia	Belgium
				Hungary	Sweden
			New Zealand	Cambodia	Bulgaria
				Pakistan	Greece
			Denmark	Lao PDR	United Arab Emirates
Países con más de 1 mil y menos de 25 mil PyMEs			Países con menos de 1 mil PyMEs		
	Brunei Darussalam	Norway	Cameroon	Puerto Rico	Guam
Iran, Islamic Rep.	Peru	Ireland		Kyrgyz Republic	Virgin Islands (U.S.)
	Uruguay	Morocco	Northern Mariana Islands	Lebanon	American Samoa
Costa Rica	Jordan	Slovak Republic		Belize	Ecuador
	Lithuania	Finland	Guyana	Mauritius	Panama
Yemen, Rep.	Sri Lanka	Kazakhstan		Singapore	Algeria
	Nicaragua	Azerbaijan	Burkina Faso	Ethiopia	Hong Kong SAR, China
Serbia	Latvia	Ghana		Jamaica	Kuwait
	Bosnia and Herzegovina	Moldova	Qatar	Sudan	Uzbekistan
Croatia	Uganda	Dominican Republic			
	Tajikistan	Estonia			
Slovenia	El Salvador	Botswana			
	Bolivia	Albania			
Tunisia	Macedonia, FYR	Bahrain			
	Trinidad and Tobago	Cyprus			
Nepal	West Bank and Gaza	Luxembourg			
	Mozambique	Georgia			
Montenegro	Netherlands Antilles				
	Iceland	Oman			
Malta	Timor-Leste	Bermuda			

**Fuente:** elaboración propia en función de datos obtenidos de Kushnir, K., Mirmulstein, M. L. & Ramalho, R. (2010). Micro, Small, and Medium Enterprises around the world: how many are there, and what affects the count? International Finance Corporation. World Bank Group.

En este caso, México ocupa del lugar décimo sexto, solo por debajo de Reino Unido y por encima de Francia, teniendo un total de 177 mil 577 pequeñas y medianas empresas. En este contexto, este país a nivel de competitividad ocupa el décimo lugar a nivel mundial respecto a la aportación que éste hace al Producto Interno Bruto (World Economic Forum, 2006).



Por lo anterior, las economías del mundo han identificado un sector que en los últimos años está aportando de manera creciente más puntos al PIB de los países, independientemente del nivel de desarrollo que estos tengan, dirigiendo su atención hacia el desarrollo y la protección de las PyMEs. En el caso norteamericano, la misión de la Small Business Administration (SBA) es garantizar que las compañías chicas puedan cumplir con su papel movilizador de capital y trabajo. El 99.6% encaja en alguna categoría de PyMEs, que emplean a seis de cada diez personas y representan el 40% de los puestos de trabajo altamente calificados creados en la última década. Las pequeñas empresas cumplen un papel muy importante en la economía de los Estados Unidos: son más de veinte millones; el 80% de ellas tiene siete empleados o menos, pero sumadas dan trabajo a la mitad de la población económicamente activa del país. Paralelamente, generan más de un tercio del PIB. La SBA se concentra en el principal factor limitante: el acceso al crédito (Velásquez, 2004).

Las fortalezas de las PyMEs Italianas: 1) La ampliación del mercado interno, 2) La facilidad de acceso a los mercados internacionales y los buenos conocimientos técnicos, 3) La cultura de trabajo de ciertas comarcas, en las que la familia campesina era una unidad independiente, acostumbrada a la autogestión, 4) Los distritos industriales caracterizados por la concentración de PyMEs que operan sólo en algunas de las etapas del proceso de producción, venden a más de un cliente, se mueven en mercados intermedios y finales, y utilizan parcial o totalmente el outsourcing. Así articuladas, se comportan como grandes empresas que responden a economías de escala; fuera de ese sistema, perderían competitividad, 5) El trabajo programático de las autoridades italianas acompañó a las Pymes con una política industrial dirigida a crear externalidades favorables para cualquier empresa, grande o pequeña (Velásquez, 2004).

En el caso japonés existe una amplia oferta de políticas localizadas en temas o áreas, todo tipo de instrumentos de apoyo y una fuerte interconexión entre los diferentes agentes, tanto en el diseño como en el financiamiento e implementación de los sistemas de promoción. Destacándose las políticas de préstamos sin interés para la renovación de equipos administrados por la *Small Business Finance Corporation* y por la *Japanese Small Business Corporation*, existen subsidios para firmas, asociaciones empresariales e institutos de

investigación para financiar la I&D. Japón se distingue entre los países asiáticos y europeos tanto por el número como por el grado de especialidad de sus políticas, pues es un estado pionero en la promoción de políticas para PyMEs, con una firme continuidad de sus programas, alto nivel de descentralización en su aplicación, y fuerte participación de los sectores involucrados (Velásquez, 2004).

Las PyMEs Españolas han sido, con excepciones significativas, firmas muy tradicionales, de carácter familiar, acostumbradas a una economía cerrada. Sin embargo, se observa un rediseño profundo de los mecanismos de promoción y participación, fundamentalmente a raíz de su ingreso en el Mercado Común Europeo, en 1986. Se ha abandonado la práctica de conceder fondos indiscriminados y, en su lugar, se han implementado instrumentos más eficientes y a la vez menos costosos para el Estado y se ha avanzado en la tarea de la implicación del sector empresarial en la generación y administración de políticas de fomento, sobre la base de experiencias más avanzadas de organismos intermedios de carácter privado (Velásquez, 2004).

Las PyMEs Colombianas son el 96% de las empresas del país, generan el 66% del empleo industrial, realizan el 25% de las exportaciones no tradicionales y pagan el 50% de los salarios, de acuerdo con los datos del Ministerio de Desarrollo. Al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. Generan más del 50% del empleo nacional; pero, a diferencia de lo fundamentales que han sido en el notable crecimiento de los países del sudoeste asiático y europeos como Italia y España por su destacada participación en su comercio exterior, el aporte de las Pymes a la balanza comercial ha sido muy reducido (Velásquez, 2004).

A continuación, se mencionan algunas de las características que de manera general presentan las PyMEs en el mundo, de acuerdo a Velásquez (2004). Dentro de sus fortalezas: tienen habilidad para responder y adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, despliegan mejoras con rapidez, con lo cual obtienen beneficios de manera casi inmediata, están muy cerca de sus clientes, tienen el potencial suficiente como para desarrollar una excelente comunicación interna, etc. Sus debilidades: son altamente vulnerables a

desaparecer súbitamente de los mercados, les resulta muy difícil conseguir fondos de inversión, tienen dificultades para aprovechar adecuadamente el flujo de caja, Generalmente carecen de tiempo para identificar oportunidades de negocios en el exterior, el sistema de gestión de calidad resulta inapropiado para responder a las presiones de los clientes.

Ferraro (2011) señala que las PyMEs de países latinoamericanos como Chile, Argentina, Brasil, México, Colombia, Ecuador y el Salvador constituyen una fuente significativa de empleo. En Argentina y Brasil son responsables de más de 40% del empleo registrado; en México, Colombia, El Salvador y Ecuador, la participación es diez puntos inferiores, aunque también relevante. La totalidad de las políticas de fomento a las PyMEs tienen un impacto en la generación de puestos de trabajo. Sin embargo, en los países con altas tasas de desempleo, como Ecuador y El Salvador, la creación de puestos de trabajo constituye un objetivo en sí mismo para la política PyME, por lo cual los instrumentos se orientan específicamente hacia la solución de esta problemática.

Las áreas de intervención de la política PyMEs en países latinoamericanos mencionados, llámese programas, herramientas o servicios para apoyarlas en diversas áreas, resumiéndose de manera sistemática en los siguientes: a) creación de empresas; b) acceso al financiamiento; c) asistencia técnica y capacitación; d) innovación y mejoras de gestión; e) aumento de exportaciones; f) articulación productiva, y g) compras públicas. Solo Ecuador no cuenta con áreas de intervención en el área de aumento de exportaciones. Las PyMEs que intervienen en las exportaciones es un grupo muy acotado como resultado de su débil desempeño en competitividad y a la fuerte orientación hacia el mercado interno, en Brasil y Argentina exportan valores algo superiores al 10% del total nacional; en tanto, en el resto de los países su participación es inferior a 3%, no obstante todos los países disponen de instrumentos para facilitar la inserción externa (Ferraro & Stumpo, 2010).

Con respecto a los coeficientes de exportación y de importación según Bielschowsky & Stumpo (1995), se aprecia un incremento en Argentina, Brasil, Chile y México. El primero lugar lo ocupa Chile, cuyo coeficiente crece de 4.3% en 1970 a 17.1% en 1992; muy fuerte es también la variación de estos coeficientes en el caso de México (de 3.1% a 10.9%). Por el otro lado, se producen cambios menores en el caso de Brasil y, sobre todo, de Argentina.

## 2.2 La importancia de las PyMEs en México

Las empresas que pueden formar parte de este grupo o clasificación de las PyMEs varían de acuerdo al lugar y la organización. Nacional Financiera (2013), considera cuatro criterios para agruparlas en micro, pequeña y mediana empresas, los cuales son: el sector, rango de número de trabajadores, rango de monto de ventas anuales y el tope máximo combinado. La Tabla 5 muestra la clasificación.

**Tabla 5. Clasificación de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.**

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores(7) +(8)	Rango de monto de ventas anuales (mdp) (9)	Tope máximo combinado <small>Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%</small>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

Fuente: Nacional Financiera, (2013).

Según De María (2002), desde la década de 1950 surgió en México, dentro del contexto de la política industrial, apoyada en la sustitución de importaciones, una preocupación fundamental por la pequeña y mediana empresa, se llevaron a la práctica programas de apoyo a la pequeña y mediana industria y se establecieron numerosos instrumentos de fomento y protección. Partiendo del principio que la pequeña empresa era clave para el desarrollo del país por su gran capacidad de generar empleo, sobre todo a nivel regional y local, por su uso intensivo de materias primas nacionales y locales y por su papel empresarial.

ProMéxico (2014) señala que México tiene una economía comercial favorable, ya que el país ha logrado adaptarse a la economía mundial. Diversos reportes y especialistas del tema señalan que este país ha consolidado su actividad comercial con dos grandes potencias mundiales: Estados Unidos y la Unión Europea, convirtiendo al sector externo en el más dinámico del país y el mayor generador de empleos, demostrando ser un importante sector

para fomentar y potenciar su participación en el comercio exterior contribuyendo a incentivar el desarrollo económico y social del país.

En cuanto al crecimiento y desarrollo económico; de acuerdo a la INEGI (2013) las PyMEs representan 99.8% de las empresas, generan el 72.3% de las fuentes de empleo en México. Se trata de proporciones considerablemente más altas que las observadas en la mayoría de los demás países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Estas empresas son vitales para la economía mexicana, las metas de emprendimiento en México son positivas y la tasa de creación de nuevas empresas es una de las más altas en el área de la OCDE, lo cual hace crecer el número de PyMEs.

Sin embargo, y pese a que este tipo de unidades económicas, respresenta la vitalidad del país, uno de los mayores problemas es que la mayoría de las PyMEs en México son familiares, y esto genera que se limite el acceso a créditos que ofrece en su caso la banca comercial necesarios para poder tener una inversión en maquinaria, mejora de procesos, transporte y tecnología y puedan generar productos de mejor calidad que les permita tener acceso en el Comercio Internacional y evitar errores internos para enfrentar la competencia mundial (ProMéxico, 2014).

En México, las PyMEs han avanzado paulatinamente en importancia en los últimos años, sin embargo, no puede pasarse por alto la problemática en la que está sumergido este segmento empresarial, tanto en la actualidad, como en el pasado reciente: la falta de créditos para destinarlos a la inversión en capital o para capital de trabajo; la falta de técnicas de administración eficientes; las condiciones macroeconómicas inestables del país. Estos factores, han obstaculizado la rentabilidad y eficiencia mexicana.

En el reporte “La PyME y los Empresarios” de Nacional Financiera, se menciona que entre las principales causas de muerte de las pequeñas y medianas empresas se encuentran: problemas administrativos, problemas fiscales, deficiencias en la comercialización, errores al captar insumos y producción, además de falta de financiamiento. Únicamente el 10% de las empresas que cumplen 10 años en el mercado, logran un crecimiento, madurar y tener éxito.

El 75% de las nuevas empresas deben de cerrar sus operaciones a tan sólo dos años de vida; el 50% de los negocios quiebran con tan sólo un año de actividad y el 90% de las empresas mueren antes de cumplir los cinco años (Hernández & Alba, 2008).

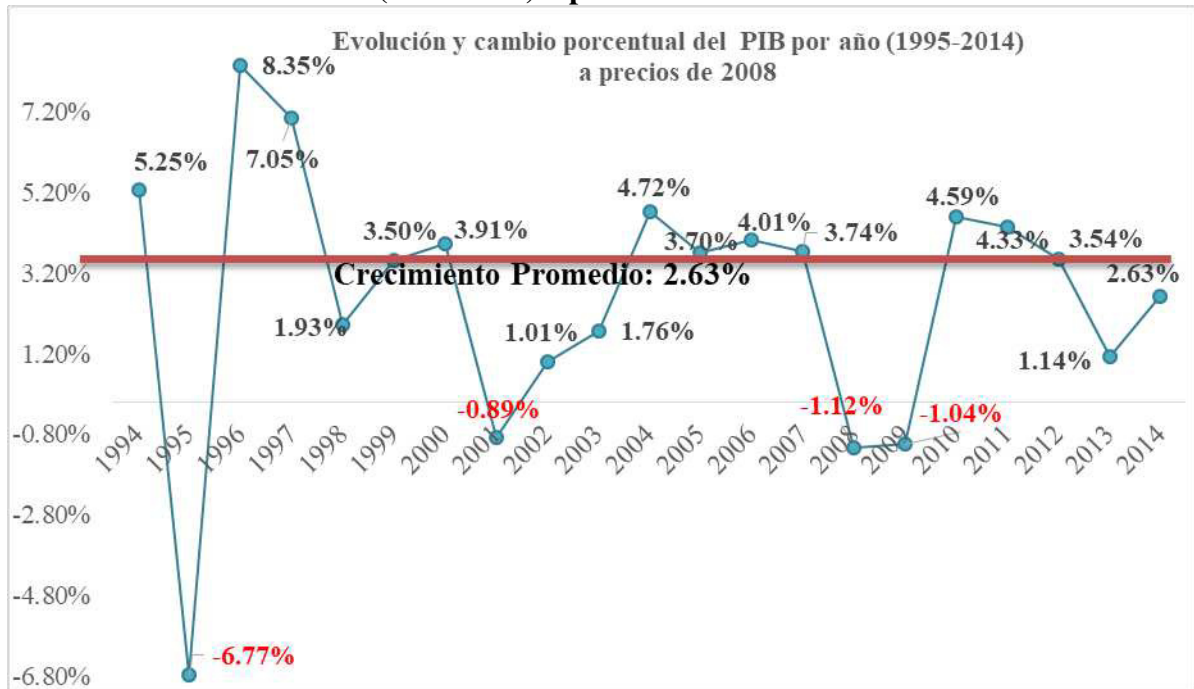
Las condiciones de competitividad para las PyMEs y el emprendimiento mejoraron radicalmente, entre 2003 y 2010, ya que el número de días requeridos para abrir una empresa disminuyó de 58 a seis, debido a las condiciones macroeconómicas estables y a los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales que han impulsado las exportaciones y los flujos de inversión extranjera directa y finalmente, las reformas regulatorias también han simplificado la apertura y la operación de empresas.

El otorgamiento de créditos a las PyMEs es relativamente bajo, lo que en parte se debe a la falta de competencia del mercado de productos en el sector bancario, y aunque el Sistema Nacional de Garantías para el acceso al crédito está ayudando a resolver el problema a mediano plazo, atiende sólo de 70,000 a 80,000 empresas cada año, en comparación con los más de 4 millones de empresas que hay en México, lo que se puede considerar relativamente bajo dadas las fuertes barreras que existen para tener acceso al financiamiento en México.

México también mostró debilidades en las inversiones en innovación, así como en el campo de la I+D y las patentes. Así, en 2009 el gasto del gobierno mexicano en I+D se mantuvo en 0.25% del PIB, mientras que el de las empresas estuvo en 0.18%, significativamente por debajo de la media de la OCDE de 0.72% y 1.12%, respectivamente (OCDE, 2013).

En términos macroeconómicos, la evolución del PIB no ha sido constante. Según el INEGI (2015) y de acuerdo a los Indicadores económicos de coyuntura en México, el Producto interno bruto trimestral (series originales base 2008) ha evolucionado favorablemente en comparación a la peor caída de este indicador en el 2005 con un decremento negativo de -6.77% (figura 7), lo que se conoce como el “error de diciembre”, originado por la fuga de capitales y su efecto en la devaluación del peso.

**Figura 7. Evolución y cambio porcentual del Producto Interno Bruto (1995-2014) a precios de 2008.**



Fuente: elaboración propia en función de datos obtenidos del BIE de INEGI (2015). Disponible en <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>

En la Figura 7 además se puede apreciar que ya con la entrada en vigor del TLCAN en 1995, el país experimento un ajuste en los niveles de crecimiento económico hasta 1999, sin embargo, para el año 2000, la nación tuvo un crecimiento económico notorio del 3.91% del PIB, generado por los cambios de alternancia política en el país. A partir de esa fecha se reflejó en la economía de México una fluctuación relativamente estable en el comportamiento macroeconómico, presentándose uno de los mejores porcentajes de crecimiento del PIB en el sexenio del expresidente Vicente Fox Quesada terminando este por encima del 4%. Empero, la estabilidad o salud económica de la que se habla en este particular periodo, terminó abruptamente en los años 2008 y 2009 por las condiciones de los mercados internacionales, en especial por la recesión económica de Estados Unidos de América, derivada de elevadas tasas de interés y de la crisis inmobiliaria, teniendo en estos dos años un decremento del -1.12% y -1.04% respectivamente.

En este mismo contexto de cambios en la política nacional y en la economía de las naciones, en la Figura citada se puede apreciar que a partir de 2010 a 2014, México ha retomado el sendero del crecimiento económico. Si bien ha presentado crecimiento, pero con

variaciones; este país ha crecido en promedio 2.63%. Para 2016 y 2017, el Banco Mundial (2015) muestra que en el panorama general de este país en cuanto a crecimiento económico se refiere, se presentará una aportación positiva del PIB entre el 2.3% y el 3%, basándose esta en la expansión de la actividad económica apoyada en el crecimiento de la inversión y del consumo privado, con un aumento de las exportaciones manufactureras que seguirá al significativo ajuste del tipo de cambio real y a un crecimiento robusto en Estados Unidos, que eventualmente proporcionará apoyo adicional. A continuación, se muestra la Figura 7 que muestra a detalle la evolución del Producto Interno Bruto de México:

Al 2010, en el contexto nacional, según la Organisation for Economic Cooperation Development OECD (2013), las PyMEs en México se estimaban en 4.1 millones, lo que representó un estimado de 52% del PIB y 78.5% del empleo total de México. Además, este organismo precisa que ello se deriva por la dificultad para generar descripciones exactas del tamaño de las empresas, debido a las variaciones entre las distintas bases de datos. Empero, de acuerdo al censo económico de 2016, el total de PyMEs es de 5 654 014, generando 5.135 millones de empleos en México, lo que representa el 90.83% en sectores como: Manufactura, comercio, servicios privados no financieros entre otras actividades económicas aportando estas el 76.09% al PIB del país (INEGI, 2016).

Los datos mostrados anteriormente reflejan una coincidencia entre lo que afirma la OECD e INEGI, no obstante, en el Censo Económico 2014 de INEGI (2014), muestran una discrepancia debido a que, al estratificar los datos, se constata de las 5.135 millones de unidades económicas, solo 203, 053 son PyMEs, clasificadas por el número de personas de entre 11 a 250 (categoría establecida en el Diario Oficial de la Federación). Es decir, que las PyMEs en México, solo generan el 2.73% del PIB. La discrepancia entre los datos mostrados por la OECD radica a que esta incluye a las Micro empresas, quienes actualmente representan el 87.24% de la generación de empleo, aportando el 73.15 del producto interno Bruto, mientras que las grandes empresas con un total de 15 556 unidades económicas aportan el 0.21% a este indicador.



Según García y Paredes (2001), los apoyos o programas que el gobierno mexicano implementó entre los años de 1995 a 2000 para las micros, pequeñas y medianas empresas, se generalizaron en dos categorías importantes: a) Apoyo a cadenas productivas y b) Apoyos a la capacidad competitiva. Los programas de apoyo a cadenas productivas han tenido como objetivo generar e incrementar los índices de empleo a través de la integración de sub-programas como: 1) Desarrollo de proveedores, 2) Sub-contratación industrial (outsourcing), 3) Sectores Productivos y 4) Agrupamientos industriales. En otro contexto, los apoyos dirigidos a elevar la competitividad industrial han sido orientados a: 1) Desarrollo de programas de capacitación, 2) Productividad, 3) Calidad e información de las unidades productivas. Estos programas, promovieron las actividades de índole comercial de las PyMEs y su contribución al Producto Interno Bruto (PIB).

Según ProMéxico (2014), las empresas han tenido el reto de evolucionar de un carácter nacional a uno internacional, debido a la internacionalización de las economías, llevándolas a la búsqueda de su eficiencia y competitividad. Por ello ha sido necesario llevar a cabo relaciones estrechas y estratégicas entre el gobierno, los diversos organismos y las empresas, buscando una sinergia positiva que fomente la producción nacional, el comercio internacional, así como las inversiones extranjeras. Con ello se ha logrado la generación de empleos, el fortalecimiento del mercado interno y el incremento de las exportaciones, se reflejó en un incremento del bienestar económico y social que permitió una mejor calidad de vida para la población mexicana.

### **2.3 Las PyMEs en el estado de Sonora**

Díaz, Acevedo y Ramírez (2008) explican que, a principios del siglo XXI, en el estado de Sonora se dan una serie de transformaciones que llevaron a cambiar la economía basada en la agricultura hacia actividades industriales modernas y altamente competitivas, las cuales ya no dependían únicamente de participaciones de capital regional, dándose entonces un fuerte impulso a la inversión extranjera de grandes corporaciones internacionales, principalmente de nuestros vecinos del norte.

De esta manera es como se dio inicio a la expansión e industrialización, dejando de lado poco a poco las políticas que apuntaban a la ganadería y agricultura como la fuente de crecimiento y desarrollo económico del estado en Sonora con el fin de dar paso a la industrialización, con lo que se dio un fuerte crecimiento en la economía regional. Sonora no escapa a este fenómeno de globalización. Estudios realizados en el estado, indican una fuerte presencia de la industria automotriz y de plantas maquiladoras que han generado nuevos retos para las empresas locales principalmente en las ramas electrónica y automotriz.

El 93% de las empresas en Sonora eran PyMEs, y estas empleaban al 15% del personal ocupado en la industria. Una amplia mayoría de estas empresas eran de tamaño micro, especialmente en el caso de las industrias metálicas, en el 2005 de 293 empresas del sector industrial, el área de metal-mecánica tuvo un porcentaje de actividad de un 41.6, muy por encima de cualquier otra actividad del ramo. El sector agropecuario tuvo fuertes variaciones, pero su tendencia sigue fue a la baja. En el año del 2006, se generó un aumento en la producción manufacturera en los estados de Puebla, Sonora y Coahuila. Con respecto a Sonora, se produjo un incremento en un 26% su producción, debido a la fuerte reactivación en el sector automotriz, dado que en esta entidad está enclavado el complejo de Ford (Díaz, Acevedo & Ramírez, 2008).

Con lo anterior, se dio origen a la expansión e industrialización, perdiendo cada vez más fuerza las políticas basadas en la ganadería y la agricultura como la principal fuente de crecimiento y desarrollo, resultando un fuerte crecimiento en la economía regional por el hecho de que en Hermosillo se haya instalado la industria automotriz y un considerable número de plantas maquiladoras, teniendo como consecuencia la creación de un espacio económico en donde la región pasó a convertirse en un eslabón de las cadenas globales de producción, sobre todo en lo que a electrónica y automotriz se refiere (Contreras & Munguía, 2005, como se citó en Díaz, Quijano & Rivera, 2011).

La Tabla 6 muestra de forma específica la trayectoria histórica estatal de las PyMEs Sonorenses en el PIB nacional. Muestra el aumento anual de la participación de las PyMEs de Sonora en el PIB; se puede apreciar de 1993 a 1999 el PIB no superó los 30 puntos

porcentuales, sin embargo, a partir de 2003 a 2013 la participación de estas fue superior a los 100 puntos porcentuales, teniendo una aportación histórica de 274.14% solo en 2013. Se aprecia el crecimiento de las PyMEs en el PIB nacional en sus respectivos años, fundamentalmente la evolución de este en los últimos 20 años ha presentado una tendencia creciente.

**Tabla 6. Aportación de las PyMEs Sonorenses al PIB nacional de 1993 a 2013  
(Millones de pesos)**

Período	PIBE Sonora	% de variación anual del PIBE
1993	\$ 30.80	--
1994	\$ 32.42	5.26%
1995	\$ 31.77	-2.00%
1996	\$ 32.85	3.40%
1997	\$ 34.98	6.48%
1998	\$ 37.13	6.15%
1999	\$ 38.67	4.15%
2000	\$ 41.47	7.24%
2001	\$ 41.81	0.82%
2002	\$ 39.92	-4.52%
2003	\$ 169.53	324.67%
2004	\$ 179.33	5.78%
2005	\$ 186.34	3.91%
2006	\$ 202.87	8.87%
2007	\$ 208.90	2.97%
2008	\$ 209.56	0.32%
2009	\$ 198.55	-5.25%
2010	\$ 210.36	5.95%
2011	\$ 244.58	16.27%
2012	\$ 259.36	6.04%
2013	\$ 274.14	5.70%

Fuente: Información propia con datos del BIE de INEGI (2013) Disponible en <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>

Díaz, Quijano y Rivera (2011) explicaron que, en Sonora, la situación de las MIPyMEs no distó mucho del escenario nacional; debido a que enfrentaron diferentes barreras para competir en mercados globales como: sistemas pobres de administración, falta de sistemas de control de calidad, capacidad de producción restringida, acceso limitado a tecnologías de punta, falta de recurso humano calificado, limitaciones en capital de trabajo y capital financiero, entre otras.

Bracamontes y Contreras (2008, como se citó en Díaz, Quijano & Rivera, 2011) mencionan que debido a los resultados obtenidos en sus estudios sobre el impacto de la planta Ford en Hermosillo, los principales obstáculos para el desarrollo de proveedores locales en Hermosillo, Sonora y sus principales proveedoras: 1) La incapacidad tecnológica y financiera de las empresas locales para alcanzar estándares de Ford. 2) Inexistencia de una cultura empresarial enfocada a la innovación. 3) Orientación de los empresarios regionales hacia actividades agropecuarias. 4) Ausencia de un liderazgo capaz de articular los esfuerzos de los empresarios e instituciones locales para generar una red de proveedores. 5) Instrumentos gubernamentales de apoyo orientados a los grandes proveedores y no a los locales. 6) Instituciones educativas y de capacitación sin una política de vinculación que las orientara hacia las necesidades del sector productivo.

Por ello, la nueva industrialización de la región recibió su impulso del exterior y en virtud de ella, asumió un nuevo papel el cual de manera general se mantiene en la actualidad; como eslabón manufacturero en cadenas globales de producción comandadas por las transnacionales, principalmente de las ramas electrónica y automotriz (Contreras y Rodríguez, 2003). De acuerdo a la SE (2012), durante el 2011, se apoyaron 10 proyectos en Fondo PyME con un monto por 20.6 mdp, beneficiando a 955 PyMES, conservando y generando 2 mil 918 empleos. En lo que va de la actual administración, se han apoyado 40 proyectos por un monto de 115.1 mdp beneficiando a 2 mil 787 PyMEs.

Mendoza y Valenzuela (2014) explican que uno de los grandes retos de las regiones que han basado su desarrollo industrial en la presencia de transnacionales exportadoras consiste en fortalecer el vínculo económico entre esas empresas y la base manufacturera local. Para ello, las capacidades tecnológicas suelen ser una condición necesaria para acceder a las oportunidades asociadas a la derrama de la inversión extranjera directa (IED).

Díaz y Acevedo (2010) señalan que la incorporación de capitales extranjeros en el país ha traído como consecuencia posibles relaciones comerciales entre las empresas transnacionales y las MIPyMES locales convirtiéndose en una fuente importante de derrama económica en la región. El establecimiento de las ETNs fortalece el desarrollo y la transferencia de la

tecnología, alentando la formación de redes empresariales que aumenten y mejoren la productividad y la competitividad, pero a su vez exigen que las empresas locales desarrollen las habilidades y conocimientos necesarios para fomentar la integración a sus redes de proveeduría.

Díaz y Acevedo (2010) han mostrado en los resultados de las investigaciones realizadas, que las empresas locales no han alcanzado aún el nivel suficiente de capacidades tecnológicas en relación a los estándares que demandan las grandes líderes y no necesariamente esta ausencia de conocimientos y técnicas son debidas a factores endógenos, el entorno económico y las políticas gubernamentales restrictivas se muestran en ocasiones adversos para la competitividad de la empresa, por lo que se requiere la participación de todos los interesados: gobiernos, ETN y las MIPyMES mediante el compromiso y visión de negocio.

En este sentido, el fuerte impulso económico que llegó a Hermosillo con la ampliación de la planta Ford a principios de esta década, ha permitido que las empresas locales tengan más posibilidades de integrarse a la cadena de proveeduría de las empresas líderes, pero se requiere de ellas, adaptación a los cambios que la dinámica competitiva de la globalización exige y que les garanticen el éxito en su camino hacia la competitividad (Díaz & Acevedo, 2010).

Con respecto a las exportaciones, según el Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (2016), las empresas registradas en Ventanilla Única (VU) de la industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación (IMMEX) según el reporte anual de operaciones de comercio exterior 2016 son un total de 10,811 grandes y medianas empresas, ellas cuentan con el beneficios del IMMEX, programa que se otorga para las empresas que realizan operaciones de manufactura y servicios de exportación, residentes en territorio nacional.

En el estado de Sonora son 347 empresas beneficiadas con el programa IMMEX en el al 10 de octubre de 2017, representando el 5.43% del total de la República Mexicana. En la ciudad de Navojoa, Sonora son 23 empresas exportadoras, de las cuales solo 9 cuentan con

este beneficio, representado el 0.14% del total del país (Sistema Integral de Información de Comercio Exterior, 2017).

Si bien, Sonora aporta cerca del 2.53% a la economía nacional, las PyMEs sonorenses de 2005 a 2012, en promedio han aportado el 2.54% respecto a la participación de las PyMEs a nivel nacional, que como se comentó aporta un tercio en el desarrollo de la economía mexicana (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013). A pesar de que se percibe una aportación mínima para el estado, es uno de los sectores de la economía más importantes para el desarrollo del mismo. Esta tendencia de participación de las PyMES, no solo es local, sino que es un fenómeno global. Para Vélez (2009), las pequeñas y medianas empresas se han consolidado como foco de desarrollo y elemento clave para el crecimiento económico.

De acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicana (2017) actualmente son 1, 832 empresas registradas en el municipio de Navojoa, de las cuales 196 son PyMEs. De igual manera de acuerdo al Directorio de Exportadores, Sonora México, emitido por la Secretaría de Economía son 27 PyMEs exportadoras registradas en Navojoa. Por ello es importante analizar los factores que impulsan en crecimiento de las exportaciones en la PyMEs del municipio de Navojoa, Sonora, ya que contribuyen de manera importante en la economía del estado y por ende del país.

## **2.4 Las PyMEs en el municipio de Navojoa**

La Ciudad de Navojoa está ubicada en el sur del estado de Sonora, en una extensión de 4,381 Km<sup>2</sup>, Ocupa el 1.54% de la superficie del estado y el 0.22% del nacional. Se caracteriza por ser plano casi en su totalidad, interrumpido por algunos cerros y lomeríos de escasa elevación, entre los que destacan Cerro Blanco, Masiaca, San Pedro, El Core, Bachivo y Tucuri. Coordenadas y altitud Colindancias Otros datos Entre los paralelos 26° 37' y 27° 26' de latitud norte; los meridianos 109° 03' y 109° 50' de longitud oeste; altitud entre 100 y 600 m. Colinda al norte los municipios de Cajeme y Quiriego; al oeste con los municipios de Quiriego y Álamos; al sur con los municipios de Álamos, Huatabampo y Etchojoa; al este con los municipios de Huatabampo, Etchojoa, Benito Juárez y Cajeme. Cuenta con 501

localidades y una población total de 163,650 habitantes. Las localidades más importantes de este municipio, además de la cabecera, son: San Ignacio Cohuirimpo, Guadalupe de Juárez, Guayparín, Tetanchopo, Santa María del Buaraje, Agiabampo, Masiaca, Bacabachi y Pueblo Viejo (INEGI, 2015).

El municipio de Navojoa por sus características geográficas y topográficas ha sustentado durante algún tiempo su economía en base a la producción agropecuaria mediante el aprovechamiento de las actividades de la agricultura y ganadería. Según INEGI (2010), el uso del suelo Agricultura le corresponde el (24.39%) y zonas urbanas (1.33%), para el aprovechamiento de la vegetación natural diferente del pastizal (11.98%), para el aprovechamiento de la vegetación natural únicamente por el ganado caprino (1.98%), no apta para el aprovechamiento pecuario (0.50%).

En los últimos años la industria, comercio y servicios han tenido una notable presencia a través del crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. En Navojoa las PyMEs, habían pasado desapercibidas tanto para la sociedad como para el mismo gobierno, aunque se encontraban presentes en la vida y quehacer diario. Esto se debía tal vez, a su pequeña magnitud o proporción de mercado que éstas abarcaban o por la nula participación de su aportación a la economía del municipio. De acuerdo al SIEM (2010) actualmente son 1,832 empresas registradas en el municipio de Navojoa, de las cuales 196 son PyMEs. De igual manera de acuerdo al Directorio de Exportadores, Sonora México, emitido por la SE son 27 PyMEs exportadoras registradas en Navojoa.

En la actualidad el municipio no necesariamente está ligado únicamente a las actividades agropecuarias sino a dado paso a la integración y funcionamiento de las MIPYMES de diversos giros que contribuyen a la generación de empleos absorbiendo una porción importante de la población económicamente activa, así como el ser parte del aumento de la producción de bienes y servicios debido a su movilidad y dinamismo lo cual las están convirtiendo en un importante motor del desarrollo económico local. Lo cual se puede apreciar en los cambios que ha tenido por sector de actividad económica el estado de Sonora desde el año 2010, obteniendo una distribución porcentual de la población ocupada de 12 años y más, un 12.1 por ciento respecto al sector agropecuario, 27.3 por ciento en industria y construcción

y un 59.6 por ciento al sector comercio y servicios, teniendo éste mayor presencia en la economía del estado (INEGI, 2010).

El H. Ayuntamiento de Navojoa en el período 2009-2012 en su Segundo informe de gobierno menciona estar gestionando ante la Secretaría de Economía del gobierno del estado, la puesta en marcha de capacitaciones de “Formación Empresarial”, con el fin de dar respuesta a emprendedores con visión empresarial, con ideas frescas e innovadoras, que desean convertirse en pequeños empresarios, pero que no pueden tener acceso a un financiamiento porque tropiezan con los requisitos que solicitan los programas que otorgan el apoyo o bien no tienen un Plan de Negocio o idea clara de lo que quieren emprender. Del mismo modo, buscar otras alternativas como el de organizar el primer curso- taller con la incubadora EmpreSer con el fin de los participantes elaboren su propio plan de negocios.

Y de acuerdo a Hurtado, Murillo, Ayala y Paredes (2012), haciendo referencia al segundo informe de esa administración, donde se destaca estar convencidos de que Navojoa, reúne las características de una ciudad en progreso, y que cuenta con eficientes servicios públicos, seguridad pública, tranquilidad laboral, mano de obra calificada, agua de calidad y de que está ubicada geográficamente en un lugar privilegiado en el estado, se decidió abrir nuevas empresas con una inversión estimada de 60.8 millones de pesos las cuales están generando 146 empleos directos y 335 empleos indirectos (p.17).

Finalmente se revisó el contexto de las PyMEs en el mundo, en México, en Sonora y en el municipio de Navojoa, se puede apreciar que estas empresas contribuyen de manera importante a la economía de nuestro país, del estado de Sonora y del municipio de Navojoa, por ello se decide considerarlas como objeto de estudio para esta investigación.



## **Capítulo 3. MARCO TEÓRICO**

A continuación, se desarrolla el marco teórico de la variable dependiente Incremento de las Exportaciones y las variables independientes: Capacidad de Producción, Conocimiento del Mercado, Diferenciación Significativa del Producto y Logística. Sus teorías, fundamentos teóricos y aplicación en estudios.

### **3.1. Desarrollo del Marco Teórico**

En la primera parte se presentan los estudios que permiten validar la Variable Dependiente “Incremento de las Exportaciones” y las variables independientes, las cuales incluye teorías y estudios empíricos sobre estos temas. En la segunda parte se muestran las Facilidades del gobierno para el desarrollo de empresas y exportaciones, Desarrollo de las exportaciones y las Empresas exportadoras en el municipio de Navojoa, Sonora.

### **3.2. Marco Teórico de la Variable Dependiente**

#### ***3.2.1. Teorías de la Internacionalización***

Es importante destacar que las diferentes teorías que se han desarrollado para explicar el fenómeno de la internacionalización de las empresas pueden ser divididas en teorías tradicionales y teorías modernas, surgidas en los últimos años. Tradicionalmente, el estudio de la internacionalización de las empresas ha sido explicado por diversos enfoques entre los que se encuentran: la teoría de la internalización, el enfoque de los costes de transacción, el paradigma ecléctico, la teoría de la ventaja monopolística y los conocidos modelos secuenciales (Rodríguez, 2011).

Con respecto a las aportaciones teóricas sobre las exportaciones, de acuerdo a Fujii y Cervantes (2013) quienes relacionan a las exportaciones y el crecimiento, mediante el efecto de las exportaciones con la demanda global de manera directa e indirecta por el efecto multiplicador que las exportaciones tienen con otros componentes de la demanda global. Este

enfoque está presente en los conceptos de multiplicador del comercio exterior (Harrod, 1933). Y también lo está en el concepto del súper-multiplicador del comercio exterior (Hicks, 1951), que al efecto que las exportaciones ejercen en el producto —a través del multiplicador del comercio exterior de Harrod— suma el hecho de que el incremento de las exportaciones permite que se expandan otros componentes de la demanda, hasta el punto en que el aumento de las importaciones sea igual al acrecentamiento inicial de las exportaciones.

Autores contemporáneos como Thirlwall (1979) y Kaldor (1989), estimaron el crecimiento del producto que generaba una tasa dada de expansión de las exportaciones, la que estaba mediada por el incremento de las importaciones. Kaldor proponía que, desde el punto de vista de cualquier región en particular, el componente autónomo de la demanda era la demanda que sobresalía fuera de la región; esta noción confirmaba que la tasa de desarrollo económico de una región estaba determinada por la tasa de crecimiento de sus exportaciones. (Kaldor, 1989).

La metodología de la Ventaja Comparativa Revelada (VCR) desarrollada por Balassa (1975), parte del concepto de que la ventaja comparativa teórica de un país no puede ser medida ya que los precios relativos en autarquía no se pueden observar, pero el patrón observable del comercio de un país sí “revela” su ventaja comparativa. Por ello, con los datos de comercio observado se pueden utilizar para inferir la ventaja comparativa de un país, los cuales han sido utilizados por muchos investigadores para analizar la ventaja comparativa, porque es relativamente simple de calcular y explicar. Esta teoría fue utilizada para determinar el nivel de competencia de México en cuanto a la comercialización internacional de productos agrícolas, en donde se buscó medir la relación entre la contribución de las exportaciones de un país de un producto o grupo de productos en el total del comercio mundial de esos productos y la contribución de todas sus exportaciones en el total del comercio mundial (Malaga & Williams, 2010).

$$VCR_{mk} = (X_{mk}/X_{wk}) / (X_{ma}/X_{wa})$$

Donde, un año dado, X representa exportaciones, “m” representa México, “k” es el producto de interés (en este caso, todas exportaciones agrícolas y alimenticias o uno de los cuatro

subgrupos de exportaciones agrícolas y alimenticias de México), “w” es el mundo, y “a” representa todos los productos agrícolas y no agrícolas.

Con respecto a la literatura sobre estrategias de internacionalización los autores Cancino y La Paz (2010) mencionan que destacan el modelo de Uppsala conocido como gradualista desarrollado por Johanson, Vahlne y Wiedersheim-Paul en los años 1975 y 1977, en el cual se genera una estrategia incremental de desarrollo exportador llevando a las empresas a internacionalizarse por etapas donde las mismas operan primero en los mercados domésticos, luego comienzan a exportar hacia los mercados vecinos hasta alcanzar algún grado de madurez en la exportación, y sólo después de ello exportan hacia mercados más lejanos. Actualmente, para entender el desarrollo exportador de las PyMEs innovadoras llama la atención una segunda estrategia de internacionalización, que hace referencia al establecimiento de empresas llamadas *International New Ventures* (INV), concepto propuesto por McDougall, Shane y Oviatt (1994) o *born globals* (Knight & Cavusgil, 1996). McDougall, Shane y Oviatt (1994) definen una INV como un “negocio que, desde su fundación, busca desarrollar ventajas competitivas significativas usando sus recursos y vendiendo sus productos en múltiples países” (p. 49).

Se identifican tres dimensiones que agrupan los factores característicos de las INV y que según la literatura internacional las diferencias de aquellas empresas que siguen una internacionalización gradual. 1) Los emprendedores de una INV ven en los mercados internacionales una oportunidad para obtener beneficios desde la misma fundación, muestran gran experiencia internacional y están acostumbrados a operar en una economía global, lo que se explica por el nivel educacional alcanzado y la experiencia internacional obtenida luego de vivir o trabajar en el exterior. 2) Las capacidades organizacionales, es posible observar que la velocidad del aprendizaje desarrollado por las INV es mayor frente a las empresas de internacionalización gradual. Ya que las primeras poseen ciertos recursos que les permiten aprender más rápidamente sobre las características de los mercados exteriores, las relaciones del fundador con otras empresas y con agencias públicas que apoyen el desarrollo exportador son esenciales para tomar ventaja de las oportunidades que dan los mercados internacionales y que no han sido observadas por los competidores y 3) El foco estratégico, el mayor compromiso de las INV con los mercados externos, en comparación con las empresas de

internacionalización gradual, se da por la menor atención que prestan las INV a las distancias psicológicas y geográficas existentes con distintos mercados (Cancino & La Paz, 2010).

### ***3.2.2. Incremento de las exportaciones***

Con respecto al Incremento de Exportaciones Simon (2013), de la firma inglesa *UK Trade & Investment*, menciona que la importancia de realizar una exportación no solo radica en que ayuda de manera individual a las empresas en su crecimiento, sino también juega un rol importante en improvisar en el balance del comercio de los países.

Por otra parte, para la Latin American and Caribbean Economic System (LACES, 2015), menciona que existen al menos cuatro ventajas o beneficios de las exportaciones:

1. Las PyMEs mantienen su autonomía, es decir, no carecen de una naturaleza jurídica y mantienen su propia gerencia y administración de sus operaciones. De hecho, continúan negociando de manera individual con otros productos y otros mercados.
2. Estas empresas mejoran sus conocimientos de los mercados, junto con otras compañías formando parte así de un consorcio, lo que les permite la exploración de nuevos horizontes.
3. Incrementan su nivel de competitividad y productividad lo que los lleva al aumento de sus ingresos y una reducción palpable de sus costos.
4. Obtienen mayor información relacionada a los mercados en las que estas participan, preparándose de manera exhaustiva a fin de satisfacer la demanda de nuevos mercados (p. 21).

De acuerdo con el Reporte Mundial de Comercio 2014, la World Trade Organization (2014), contempla la existencia de cuatro tendencias recientes que apoyan el incremento en las exportaciones. La primera y más importante tendencia global es el nacimiento y desarrollo de las economías emergentes, que coincidentemente, tanto el mejoramiento de la calidad de vida en regiones en desarrollo desde el año 2000, han estado mano a mano con el incremento del comercio entre estas economías, las cuales han adoptado políticas de libre comercio e integración económica, accediendo no solo a capital, tecnología y recursos, sino que les ha permitido expandir sus exportaciones más allá de sus fronteras marítimas (p. 42).

Con respecto a la relación entre exportaciones y crecimiento para Fujii y Cervantes (2013) desde la perspectiva de la demanda, la vía convencional a través de la cual la economía ha abordado el tema de la relación entre exportaciones y crecimiento, ha sido mediante el efecto de las exportaciones en los componentes de la demanda global, tanto en forma directa, porque las exportaciones son un componente de la demanda global, como indirecta, por el efecto multiplicador que las exportaciones tienen en otros componentes de la demanda global.

En base a lo anterior es necesario en la actualidad entender el proceso de internacionalización de las PyMEs para garantizar la viabilidad de la misma en un contexto de globalización, por el impacto que tienen estas empresas en su aportación a la economía regional, nacional e internacional.

Autores como Góngora y Madrid (2010), relacionan a las problemáticas internas con la competitividad internacional, en donde empresas mexicanas se encuentran en desventaja competitiva y tecnológica con países como China, es decir, estas empresas pierden competitividad ante otros países, principalmente por sus problemas estructurales y por un funcionamiento deficiente de los mercados nacionales. (p. 21)

Los autores Romero, Noriega y Escobar (2012), consideran una estrategia competitiva identificar los Factores Críticos de Éxito (FCE) para implementar proyectos de mejora continua como: TQM (Total Quality Management), Reingeniería, Manufactura Esbelta, Six Sigma, entre otros. Sin embargo, la determinación de que es o que no es un FCE se basa en lo general de un juicio subjetivo, ya que no existe una fórmula para determinarlos con claridad. Según King y Burgess (2006), mencionan que la creciente literatura no provee las herramientas para intervenir más efectivamente en las implementaciones o proyectos, sólo es una ayuda parcial para que se entiendan las implicaciones de sus acciones.

Jiménez (2007), resalta los principales factores internos y los externos que influyen en el proceso de internacionalización de las PyMEs manufactureras de México. Destacando en los primeros localización geográfica, importancia de los canales de distribución, importancia que las unidades económicas le otorgan a su ventaja competitiva, importancia del precio,

reconocimiento de marca, la satisfacción de las necesidades de los clientes, y la adaptación de sus productos y “calidad” en términos del servicio al cliente. Los externos: subsidios que el gobierno le otorga a los productores, programas de gobierno (incubación), consideran que un marco regulatorio eficiente es indispensable para fomentar la capacidad competitiva de las empresas, alentar la inversión productiva y propiciar la reducción de los costos.

A continuación, se presentan las relaciones entre las variables en estudios empíricos: Estudio realizado por Fujii y Cervantes se basa en la idea de que la capacidad de las exportaciones de dinamizar la economía se refuerza si estas amplían el mercado interno, que depende del ingreso nacional contenido en las exportaciones. Se presenta una estimación del valor agregado nacional contenido en las exportaciones manufactureras por sectores y según si es directo —ingreso generado directamente por la actividad exportadora—, o indirecto —ingresos contenidos en los insumos que conforman los productos exportados. La información concierne a las exportaciones manufactureras totales, las de la industria maquiladora de exportación y las del resto de la economía para explicar el hecho de que, no obstante que el sector exportador mexicano ha registrado un dinamismo y una maduración extraordinarios en las últimas décadas, su contribución al crecimiento del conjunto de la economía ha sido débil. El valor agregado de origen nacional contenido en las exportaciones se divide entre directo e indirecto. Se ha mostrado que en la manufactura exportadora mexicana prima el valor agregado directo, lo que indica el relativo aislamiento entre los sectores exportadores y el resto de la economía nacional.

Cuando se realiza el análisis VCR desarrollada por Balassa nivel de subgrupos de productos por Malaga y Williams los resultados sugieren que México puede tener una clara ventaja comparativa en vegetales y frutas, pero no en otras categorías de exportación mayores como animales, productos cárnicos o procesados. La desventaja comparativa de México en productos cárnicos creció mientras que su ventaja comparativa en vegetales se erosionó sobre la última década.

Es necesario identificar y entender cuáles son los factores que determinan y explican la velocidad y el éxito de la internacionalización de las PyMEs, particularmente en el contexto de países en desarrollo. Por ello Cancino & La Paz (2010) realizaron un estudio de casos sobre

tres PyMEs exportadoras creada recientemente y de tamaño pequeño. Consistentemente con los estudios sobre INV documentados en la literatura internacional como se explicó anteriormente, las tres PyMEs en estudio fueron creadas con el desafío de comercializar sus productos en el mercado internacional desde la misma fundación. Esta visión se explica por las propias características de sus emprendedores-fundadores, los tipos de productos ofrecidos y las características del mercado local (Chile) donde estas empresas se fundaron. Los socios fundadores, quienes también dirigen sus negocios, existen similitudes en el rango de edad, la experiencia previa en la creación de empresas y la participación anterior en negocios internacionales.

De igual manera los tres fundadores investigados tuvieron al menos un intento en la creación de negocios en Chile; tal experiencia les proporcionó conocimiento útil acerca de los recursos y capacidades que se requieren en el proceso emprendedor para potenciar una nueva empresa. Los aciertos y la experiencia laboral de los socios fundadores de las INV en la muestra se nutren de su experiencia como trabajadores independientes en la creación de empresas, tales como: agencia de aduanas, exportación de productos no tradicionales, exportación de productos agrícolas; y como dependientes en empresas multinacionales con operaciones en Chile o en el extranjero. La experiencia independiente generó capital intelectual para la creación de negocios, pero además la experiencia como trabajadores dependientes en multinacionales les permitió identificar las diferencias existentes entre operar sólo en el mercado doméstico y operar en países con culturas, idiomas y prácticas de negocio diferentes a las chilenas. Según los emprendedores, toda esta experiencia previa reduce la percepción de riesgo y las distancia para impulsar la internacionalización de una empresa naciente. Dos socios fundadores de los casos estudiados tuvieron formación universitaria, el dominio del idioma inglés es común en los tres casos estudiados.

Hasta la fecha de este estudio, la internacionalización de las PyMEs en la muestra se ha enfocado en alcanzar economías con un mayor volumen potencial de consumidores, donde es posible identificar nichos de mercados que valoran y demandan las características de cada producto. Canadá, China, Estados Unidos, España, Francia e Inglaterra, entre otros, se repiten como los mercados a los que las empresas de la muestra actualmente exportan. La forma en

que las empresas estudiadas conocieron sus mercados objetivos y entraron a ellos fue a través de la asistencia a ferias internacionales de alimentos. De acuerdo con Wolff y Pett (2000), las exportaciones a través de distribuidores son la estrategia más común de internacionalización de las PyMEs, pues éstas no poseen los recursos y conocimiento de los mercados objetivo y necesitan complementarse con este tipo de operadores. Escogieron mercados y distribuidores en países con los que nunca habían operado. Esta estrategia logró ser exitosa gracias al establecimiento y fortalecimiento de redes entre las PyMEs e instituciones de Gobierno las Agencias de Desarrollo Económico (ADE), y a la generación de redes de negocio entre las INV y distribuidores locales en los países en que cada empresa se presentó.

Ha existido un fuerte apoyo de organismos públicos de fomento exportador que se dedican a investigar mercados y a facilitar las conversaciones con distribuidores extranjeros, se corrobora también un alto nivel de compromiso con la comercialización en el exterior. Todas las empresas en la muestra exportan la mayor parte de su producción y lo hacen desde o cerca de la misma fundación. Asimismo, las exportaciones se han concentrado de manera importante en mercados geográfica o psicológicamente distantes, efecto logrado por el desarrollo de activos intangibles, como la experiencia en comercio internacional de los socios fundadores, el diseño y la creación de productos con mayor valor agregado para satisfacer las demandas de nichos específicos de consumidores, y finalmente por la utilización de programas públicos de fomento productivo y apoyo exportador financiados por el Estado chileno. La suma de activos intangibles y de la estrategia compleja para colocar exitosamente productos en mercados distantes ha sido fundamental para sortear exitosamente la incertidumbre y los riesgos propios de la actividad exportadora.

En las últimas décadas, se han producido una serie de hechos que han transformado el entorno económico internacional y han generado nuevas oportunidades para las empresas en los mercados extranjeros. Así, la importante integración e interdependencia de las economías nacionales, la tendencia hacia la homogenización de la población mundial, la caída de importantes barreras comerciales y las mejoras en las tecnologías, son algunos de los factores que intervienen en la configuración del nuevo orden mundial, lo cual provoca la globalización de los mercados. Con estos criterios los autores Vázquez y Vázquez (2007) seleccionaron 29 artículos que se consideraron sobre la abundante bibliografía existente en la materia, los cuales



fueron publicados en 12 revistas científicas diferentes y de gran prestigio como revistas de negocios en general, revista de marketing internacional, revistas Entrepreneurship, revistas de negocios internacionales y la revista internacional Business Review en International Small Business Journal. Se analiza el contenido de los estudios desde seis enfoques distintos: 1) el enfoque teórico de las fases, procesos y ciclo de vida de las empresas que se internacionalizan, 2) el enfoque de las redes y relaciones, 3) el enfoque estratégico, 4) el enfoque de recursos, conocimiento y la información, 5) el enfoque de la cultura y multinacionalidad y 6) el enfoque de la inversión extranjera directa y crecimiento económico.

Las teorías más citadas en dicho estudio son las siguientes: teoría de la estrategia (once), teoría de las fases de crecimiento (diez), teoría de recursos y capacidades (ocho), teoría de los modelos Uppasala (ocho), teoría de internacionalización pura (siete), teoría de las empresas multinacionales (siete), teoría del conocimiento (cinco), teoría ecléctica (cinco). Los países más estudiados son los europeos (nueve), seguido de los asiáticos (cinco), de los americanos (dos), medio oriente (uno) y Oceanía (dos). Ninguna de las investigaciones menciona Latinoamérica ni tampoco África. Las empresas, según su país de origen, provienen de Estados Unidos (seis), Gran Bretaña (cinco), Alemania (dos), Suecia (dos), Finlandia (dos), Israel (dos), entre otros.

Presentan los objetivos y conclusiones de forma sinóptica, cómo se han utilizado los seis enfoques teóricos propuestos con anterioridad y los aportes de los autores de cada uno de los 29 trabajos utilizados en la investigación, ordenados de forma cronológica. Así, se logra una evaluación temporal, útil para comprender este análisis. Respecto a este enfoque, existen trabajos que presentan a la teoría de fases como un marco fundamental para explicar el proceso de internacionalización. Así se tiene a Chen y Huang (2004), quienes proponen cuatro maneras de cómo una empresa puede realizar un proceso coherente de internacionalización: 1) alianzas de servicios después de la venta, 2) alianzas para la distribución de sus productos, 3) alianzas para desarrollar productos y 4) alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales.

Además, otros autores sostienen que los modelos de crecimiento y la velocidad de cambio de las nuevas empresas exitosas varían de acuerdo con las condiciones iniciales de la empresa, con las habilidades emprendedoras de los directivos y según el grado de esfuerzo tecnológico de la empresa (Park & Bae, 2004). Por otro lado, se afirma que las empresas tienden a crecer más rápido que las empresas de tamaño medio por “la ley de efecto de la proporción”. Mientras algunas empresas pasan por cuatro fases, otras empresas se saltan una o más. La mayoría de empresas, según Prasad (1999), se volvieron globales en una segunda fase; no obstante, existen estudios que sugieren que las empresas no siguen necesariamente el modelo de fases. Para estos autores, el proceso de internacionalización es como el de las multinacionales, pero no idéntico (Hashai & Almor, 2004).

### ***3.2.3. Trabajos empíricos***

Varios trabajos hacen hincapié en la inversión extranjera directa (IED) como un modo de internacionalización. Por ejemplo, Fahy (2002) sostiene que es importante definir las estrategias de decisiones de IED para acceder a recursos de un país y desarrollarlos. Otros autores también han demostrado que la teoría de la inversión directa es válida para ciertas industrias, inclusive más que los fundamentos teóricos del *marketing* (Lau, 2003). Los componentes teóricos de este enfoque son más amplios que los del enfoque estratégico, motivo por el que se ha preferido dar un tratamiento independiente.

Los resultados obtenidos en el estudio exploratorio realizado por Vázquez y Vázquez sobre investigaciones encontraron que para comprender cómo afecta la multinacionalidad a la internacionalización de las PyMEs, Delios y Beamish (2001), demostraron que la experiencia de una empresa multinacional contribuye al éxito de expansión internacional y que tal experiencia podría replicarse en otro tipo de empresas. La experiencia genera nuevas capacidades y contribuye a la adaptación de recursos intangibles. Por otra parte, está confirmado que las empresas que entran en mercados emergentes necesitan adaptarse a las condiciones del mercado local en lugar de replicar sus estrategias domésticas (Wright, Lockett & Pruthi, 2002). Esto contrasta con los resultados de Clark y Pugh (2001), quienes aseguran

que la cultura nacional no parece ser un factor crucial como sugiere el modelo de internacionalización de Uppsala.

En el estudio mencionado se encontró que hay autores que señalan que el conocimiento y el aprendizaje son determinantes para el crecimiento de las empresas nuevas. Esta importancia es mayor en ambientes de empresas dinámicas (Autio, Sapienza & Almeida, 2000). Además, se menciona que las empresas que son exitosas, captan los activos externos de información para incrementar su propio patrimonio de conocimiento a través de la interacción de su cadena. Se encontró que los directivos deben captar las nuevas tecnologías para facilitar la adquisición de información y el proceso de creación de conocimiento (Knight & Liesch, 2002). En tal sentido, los trabajos de empresas multinacionales sirven de referencia para demostrar cómo el conocimiento tácito de los ejecutivos miembros de un equipo TMT (Top Management Team) produce mejoras en los modos de involucramiento en negocios internacionales (Athanassiou & Nigh, 1999). Y conocimiento de la internacionalización está significativamente relacionado con la diversidad del mercado. Así también, el conocimiento comercial extranjero está vinculado fuertemente con el conocimiento de internacionalización (Hadley & Wilson, 2003).

Por otro lado, en dicho estudio encontraron que entrar a un mercado nuevo a una edad temprana y expandir su alcance internacional puede desarrollar capacidades de aprendizaje en la empresa. El aprendizaje internacional y nacional son generalmente complementarios (Sapienza, De Clercq & Sandberg, 2004). Finalmente, un trabajo interesante es el de Karlsen, Silseth, Benito & Welch (2003), el cual menciona la importancia de descubrir las barreras que existen en la transferencia de conocimiento generado por conexiones *inward* y *outward* en las empresas.

En dicha investigación además los autores sugieren que la interacción social es relevante, que las relaciones necesitan madurar y desarrollarse y esto se hace a través de la interacción social. En las relaciones internacionales que los empresarios desarrollan no sólo nacen de la experiencia de mercadeo, información o de acceso a nuevas redes, sino de cualquier otra parte (Harris & Wheeler, 2004) y los directivos responsables tienen influencia

en el desarrollo y la expansión internacional, así como en sus redes personales y en su habilidad por el idioma. Si un empresario se enfoca en la internacionalización en una fase temprana, producirá rápidamente resultados. En las industrias maduras, el cambio es más lento que en las industrias de alto crecimiento, donde los cambios son muy rápidos; además, como el ambiente de estas empresas es muy duro, es más fácil entender las estrategias internacionales, concluyen que en las empresas en industrias diferentes tienen modelos internacionales diferentes (Andersson, 2004).

Además, los resultados de las investigaciones indican que las microempresas han tenido una estrategia de exportación reactiva, a diferencia de las medianas empresas. (Gestead, Wright & Ucbasaran, 2002). Se piensa que esto es así porque las pequeñas empresas utilizan modelos competitivos diferentes a los empleados por las empresas exportadoras y porque las pequeñas empresas están condicionadas por la opción del modelo competitivo que siguen para internacionalizarse (Wolf & Pett, 2000). En España, por ejemplo, las empresas prefieren externalizar su actividad exportadora utilizando canales independientes; en este país, se identificaron algunas diferencias en la selección de modos de canales de exportación basándose en las características específicas de la empresa, estrategias de marketing interno y el contexto en el que operan (Rialp, Axinn & Thach, 2002).

De igual manera en dicho estudio se observó que en otros países la conducta exportadora fue muy relevante; por ejemplo, en Canadá, los gerentes de empresas exportadoras son más propensos a reaccionar a las oportunidades externas, seguramente porque el análisis estratégico que ellos desarrollan tiene un impacto mayor en Canadá que en los Estados Unidos (Prefontaine & Bourgault, 2002). Pero hay autores que van más allá, aconsejando a los políticos enfocarse en las características personales de los fundadores principales de los negocios que buscan internacionalizarse, de tal suerte que puedan ofrecerles apoyo y brindarles asistencia (Westhead, Wright & Ucbasaran, 2001) como parte de una estrategia integral de país.

Además, en dicho estudio se encontró que el proceso de internacionalización de las *Born Globals* (BG) se caracteriza por la estrategia de exploración, es decir, por la búsqueda de

nuevos conocimientos heterogéneos, muchas veces basado en la improvisación. El proceso es reactivo y coevolutivo (Sharma & Blomstermo, 2003). Por otra parte, las BG generalmente no poseen los recursos suficientes para el arranque de sus operaciones, lo que aumenta el riesgo comercial; por consiguiente, estas compañías, que intentan alcanzar un espacio rápidamente en los mercados internacionales, deben utilizar canales existentes. De esta manera, el riesgo disminuye (Gabrielsson & Kirpalani, 2004).

Se encuentra en dichos estudios además que los *Joint Ventures*, en cambio, pueden ser una buena estrategia de entrada para las PyMEs con recursos y conocimiento limitados del mercado (Kirby & Kaiser, 2003) porque las empresas pequeñas pueden adoptar una aproximación más flexible que las empresas medianas respecto al número de dimensiones de internacionalización (Kalantaridis, 2004). En las empresas familiares, los estudios revelan que la estrategia de expansión es más segura cuando la decisión de involucrar a la familia es activa (Zahra, 2003).

Al realizar el análisis de la literatura en estudios empíricos se verifico que, si existe relación del Incremento de las Exportaciones de las PyMEs partiendo de la teoría de internacionalización con las variables independientes, las cuales son: la Capacidad Productiva, el Conocimiento del Mercado, la Diferenciación Significativa del Producto y la Logística, lo que permitirá conocer cuáles son los factores que promueven el crecimiento de las exportaciones de dichas empresas.

Por otro lado, el índice de mortandad de las PyMEs es muy alto en cualquier economía o país que se analice, ya que en México el 80% de las PyMEs fracasa antes de los 5 años y el 90% no llega a los 10 años y las principales causas son: 1) Entorno económico-político-social del sector, mercado. 2) Problemas de competitividad (diferenciación, propuesta de valor, recursos, marketing). 3) Falta de sistemas y herramientas de información, control y seguimiento eficaces y 4) Desconocimiento en la gestión y planificación del ciclo de vida de la empresa (Advanced Networking Consulting, 2013).

Leiva (2006) estiman que el ciclo de vida organizacional en una empresa equivale al sendero evolutivo transitado por ella a través de su existencia. Dicha ruta inicia desde los

primeros pasos de la firma y culmina en sofisticadas formas de gestión de conglomerados empresariales. Los autores más relevantes que han analizado este tema utilizan distintas variables como indicadores de dicho sendero evolutivo, por ejemplo: antigüedad de la empresa, el número de empleados, el tamaño en ventas de la empresa, el papel del emprendedor, la combinación entre flexibilidad y control, el ambiente competitivo entre otros.

Advanced Networking Consulting (2013) contemplan que la empresa evoluciona con el tiempo y pasa por 4 fases o etapas principales: 1) Introducción, 2) Crecimiento, 3) Madures y 4) Declive. Es importante para todo profesional conocer las diferentes fases del ciclo de la empresa, su dinámica, características, retos y oportunidades que se presentan, lo que le permitirá interpretar el progreso del negocio en el tiempo y tomar decisiones al respecto para responder a los cambios y tendencias que se producen en el mercado como se aprecia en la Tabla 7.

Advanced Networking Consulting (2013) menciona que el ciclo de vida de la empresa se dibuja con una curva de Gauss, donde, como en todo ciclo vital, hay un nacimiento, un crecimiento, una estabilidad y una decadencia, previa a una posible desaparición. El ciclo dependerá del sector o industria, puede ser corto (tecnología), medio (servicios) o largo (industrias maduras). El marco conceptual que incorpora el ciclo de vida sirve como guía para definir una estrategia para cada situación (fase). Las necesidades de recursos y capacidades difieren en cada etapa pues los requerimientos y el tipo de respuesta en cada caso son únicos. Resulta determinante diseñar una cartera de negocios / productos compensada en cada etapa.

**Tabla 7. La gestión de los negocios a lo largo del ciclo de vida.**

	<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Declive</b>
<b>Producto</b>	Innovación	Productividad	Facilidad de uso	Única alternativa
<b>Ventas</b>	Bajo	Crecimiento rápido	Pico	En declive
<b>Costes</b>	Altos coste por cliente	Coste medio por clientes	Bajo coste por cliente	Bajo coste por cliente
<b>Precio</b>	Elevado	Penetrar mercado	Derrotar competencia	Reducir
<b>Beneficios</b>	Negativo	En alza	Alto	En declive
<b>Clientes</b>	Innovadores	Adoptantes tempranos	Mayorías	Rezagados
<b>Competidores</b>	Pocos	En ascenso	Estables	En declive
<b>Objetivos de Marketing</b>	Crear imagen de producto	Maximizar mercado	Maximizar beneficios y mantener cuota mercado	Reducir gastos. “Ordeñar” la marca

Fuente: Advanced Networking Consulting. (2013) Partner Business Training Tour para empresas TIC. Ciclo de vida de la Pyme. [www.ance.es](http://www.ance.es) disponible en [http://hup.com.es/cursos/formacion-13/documentos/11-formacion\\_tic\\_13\\_1.pdf](http://hup.com.es/cursos/formacion-13/documentos/11-formacion_tic_13_1.pdf)

Leiva (2006), Propone un modelo compuesto por siete variables, las cuales son: rol emprendedor, enfoque de gestión, rol de los recursos humanos, estructura, sistemas, ventas e indicadores financieros y la infraestructura. Dicho modelo a su vez está compuesto por cinco fases: Nivel 1. La empresa surge y pone a prueba su oferta en el mercado, Nivel 2. La empresa percibe que su oferta es aceptada y empieza a crecer. Nivel 3. La empresa alcanza un crecimiento importante y debe profesionalizarse. Nivel 4. La empresa se consolida mediante profesionalización y como organización. Nivel 5. La empresa empieza a mostrar signos de envejecimiento, como se aprecia en la Tabla 8.

**Tabla 8. Patrón Empresarial según su ubicación en el ciclo de vida.**

<b>Empresa/ Rol</b>	<b>Emprendedor</b>	<b>Enfoque de Gestión</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Estructura</b>	<b>Sistemas</b>	<b>Ventas y Resultados</b>
<b>Nivel 1</b>	Dominan la función de “productor” o “técnico”. No olvidar la función de emprendedor y administrador.	Es época de conocer el contexto, su producto (hasta sistematizarlo), su mercado, todo es nuevo.	No aplica	Conocer todas las facetas del negocio para delegar y sistematizar las funciones que ejecuta en cada uno de los roles de la empresa.	Enfocarse en lo básico, sistema de producción y sus costos así como las ventas.	Controlar estrictamente el flujo de efectivo y proyectar muy cuidadosamente necesidades de capital de trabajo.
<b>Nivel 2</b>	En primera instancia debe aprender a administrar el recurso humano y delegar efectivamente.	Es fundamental consolidar muy bien la oferta y conocer completamente el mercado.	Es tiempo de estimular la aparición de personas claves en posiciones claves.	Generar un proceso de estructuración orientado a funciones o procesos en lugar de personas.	Desarrollar sistemas operativos: cobros, contratación, pagos, promocional e información sistematizar los procesos directivos de planeación y control.	Iniciar el desarrollo de indicadores de rentabilidad básicos.
<b>Nivel 3</b>	Se requiere cada vez más un enfoque hacia lo estratégico versus operativo.	Efectuar un proceso de profesionalización de la gestión.	Estimular y potenciar a las personas claves Delegando cada vez más funciones, asumiendo un rol de integrador de esa red de personas.	Generar estructura formal con descripciones y distribución de funciones aunado a responsabilidades y derechos.	Desarrollar los sistemas directivos de planeación, dirección y control.	Estandarizar indicadores y contemplar la rentabilidad.
<b>Nivel 4</b>	Estado ideal, equilibrio complejo de mantener. Empiezan a aparecer elementos culturales que deben aprenderse a manejar a fin de garantizar la continuidad en esta fase.					
<b>Nivel 5</b>	En esa fase se requiere remozar a la empresa lo cual parte básicamente de la reintroducción del espíritu emprendedor en la misma.					

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Bonilla (2006).

Las etapas mencionadas presentan algunas condiciones: no son lineales; es decir pueden presentarse idas y regresos; una empresa no se ubica en una etapa solamente, puede ser que algunas variables estén en distintos puntos; la firma no tiende al envejecimiento, es decir puede existir la eterna juventud; la empresa aunque va acumulando conocimientos no tiene un crecimiento natural, es decir no es asunto de años, empresas muy viejas pueden seguir siendo de Nivel 1 y algunas muy jóvenes podrían llegar a Nivel 4 muy rápido. En la Tabla 8 se presenta los patrones empresariales derivados del modelo propuesto, como apoyo a cada tipo de empresa según su ubicación en el ciclo de vida. (Leiva, 2006)

Décaro y Soriano (2014), explican que los Modelos de Ciclo de Vida Organizacional (OLC, por sus siglas en inglés) tienen por objetivo representar el nivel de desarrollo de la empresa a través de una serie de etapas consecutivas; diferenciadas por características propias



y retos por resolver. El reto, para el empresario, es lograr que los cambios se vuelvan áreas de oportunidad, que eviten en la mayor medida posible que un organismo llegue a una etapa de declive, ruina o muerte, además de potencializar sus condiciones para alcanzar una mejor posición de desarrollo. Los modelos de OLC proponen que existe una regularidad en el proceso desarrollo de la organización, dicha regularidad permite realizar una segmentación en etapas o periodos de tiempo.

Décaro & Soriano (2014), encontraron que actualmente, existe un gran número de propuestas, adaptaciones y aplicaciones de modelos OLC que intentan dar una explicación lógica al proceso mediante el cual se desarrolla una empresa, dichos modelos están elaborados en función de los objetivos, las etapas, las variables y los objetos de estudio. Entre 1962 y 2006 se contabilizaron 104 propuestas, destacando que entre 1994 y 2006 aparecieron 20 nuevos modelos; 50 de los 104 modelos obedecen al estudio de cualquier organización; mientras que los 54 modelos restantes se especializan en estudiar empresas más específicas como la PYME o empresas tecnológicas (Levie & Lichtenstein, 2008).

Décaro y Soriano (2014). Llevaron a cabo una revisión histórica sobre el tratamiento de los modelos de OLC, estructurada por tres momentos: La primera ubicada aproximadamente entre los años 60's y 80's; es decir, la etapa pionera en la conceptualización del tema. Esta fase establece los pilares del modelo del OLC, los autores se enfocan en el diseño de modelos conceptuales, las propuestas son muy diversas, desde la perspectiva, el número de etapas; categorías y variables que caracterizan a cada modelo, dándose introducción al estudio de la etapa de declive, que más adelante diversos modelos lo adoptan como una fase más al final.

Así mismo en dicha revisión se encontró que la segunda, la etapa de re-conceptualización cuya búsqueda se sustenta empíricamente, en ella se inicia el interés por parte de los investigadores para analizar y aplicar los modelos a unidades económicas más concretas, como en el caso de la PyME, partiendo de una serie de críticas hacia los modelos anteriores entre las que destacan; la limitación al establecer que la empresa debe crecer y pasar por todas las etapas o morir en el intento, falta de atención en las etapas tempranas de vida, y

el determinar el tamaño de la empresa en función de la ventas o número de empleado. A finales y de la segunda etapa y a principios de la tercera, aparecen investigaciones que reevalúan el avance en el estudio del tema, los modelos coinciden en su mayoría por un número de 4 a 5 etapas; además las categorías de mayor hincapié se reúnen en: resultados, características del dirigente, estructura organizacional, estrategias, sistemas y problemas (Décaro & Soriano, 2014).

Finalmente, en la última etapa, se da continuidad de enfoque hacia unidades específicas, pero, además, la diversidad de estudios comienza a ampliarse, dando paso a enfoque de estudio cuantitativo y cualitativo. En especial los estudios de tipo longitudinal muestran que el desarrollo de etapas no se debe establecer de manera lineal pues existen una serie de posibles alternativas y no sólo un camino. Los estudios más recientes se han centrado en aplicar los modelos para ubicar las empresas en ciertos contextos, relacionándolos con determinadas variables y prácticas administrativas; así como su relación con subsistemas de la organización. Identificándose coincidencia en la forma de analizar la existencia de una organización basados en un cierto número de etapas, así como de categorías y variables que la caracterizan (Décaro & Soriano, 2014).

### **3.3. Marco Teórico de las Variables Independientes**

#### ***3.3.1. Capacidad Productiva***

De las diferentes teorías revisadas, como las de la internalización, el enfoque de los costes de transacción, el paradigma ecléctico, la teoría de la ventaja monopolística y los conocidos modelos secuenciales, donde destaca la de Uppsala, así como las empresas llamadas International New Ventures y las Born Globals, consideramos conveniente incluir en nuestro estudio las siguientes variables independientes, que afectan el comportamiento de nuestra variable dependiente. Por ello a continuación se dan a conocer las variables independientes: 1) Capacidad Productiva, 2) Diferenciación Significativa del Producto, 3) Conocimiento del Mercado y 4) Logística. Dichas variables independientes son de tipo según el criterio teórico-

explicativo de estímulo, ya que hay una condición externa que puede afectar a la empresa su comportamiento.

La capacidad de los medios de trabajo, en general, puede también diferenciarse, en función de su disponibilidad, necesidad y utilización temporal en: Capacidad Instalada, Disponible, Necesaria y Utilizada. La Capacidad Instalada (Ci) es aquella que esta potencial y totalmente disponible para alcanzar los resultados productivos máximos especificados por su fabricante. La magnitud de esta capacidad se ve disminuida solo por razones de mantenimiento de los medios de trabajo para garantizar su propia disponibilidad y utilización normal o racional (Herrera, Ramírez & Mayorga 2007).

La Capacidad Productiva de acuerdo con Abel-Koch, et al (2015), desde el punto de vista macroeconómico la inversión es importante para construir y mantener el capital físico y humano de una economía, es decir, para las empresas es necesario no solo la renovación de su equipo, del mejoramiento de su infraestructura, sino además; es importante la formación continua y la capacitación de la fuerza laboral, a fin de mantener y aumentar la capacidad productiva de un país y fortalecer la competitividad internacional de éste.

Según Domínguez (1995), contempla que la capacidad productiva, su análisis, planeación, programación y control, constituyen actividades críticas que se desarrollan paralelamente con las actividades de programación y planeación de materiales, representando esta (la capacidad) la cantidad de productos o servicios destinados a satisfacer las necesidades del individuo y/o sociedad que puede ser obtenida por unidad productiva durante un determinado periodo de tiempo (Herrera, Ramírez & Mayorga 2007).

Adicionalmente, de acuerdo al informe del Secretario General del Consejo General Económico y Social, en el punto 2 c del programa provisional de The United Nations (2012), a nivel global, los gobiernos realizan un esfuerzo enorme para la atracción de IE, cuya aportación es el incremento de la capacidad productiva para las empresas locales en países en vías de desarrollo (p. 22). Esto es acoplado con el rápido acceso que la capacidad productiva genera e impacta más a las PyMEs, es por eso que Barnett, Batten, Chiu, Franklin y Sebastián-

Barriel (2014), en su informe del Banco de Inglaterra, afirman que la capacidad productiva tiene un impacto positivo o negativo a la economía de las empresas en función dos hipótesis; la primera y las más importante de estas es que sugiere que la capacidad productiva o los “factores totales de la productividad” (FTP por sus siglas en ingles), es cíclica y está altamente relacionada con el comportamiento de la demanda que en ocasiones también es débil; en este sentido, la productividad es baja debido a que las empresas no pueden disponer de su capital o prescindir de su mano de obra, por el contrario, se obligan a mantener una cantidad mínima de mano de obra para que el negocio funcione o tal vez se piense que la demanda tan baja sea solo temporal (p. 116).

En el sentido más amplio del término la función productiva de la empresa, Ruiz (2005), lo relaciona con el empleo de factores humanos y materiales para la producción de bienes y servicios. Así mismo la capacidad productiva se define como “la cantidad de producción que un sistema puede conseguir durante un periodo específico.” Cantidad de recursos que entran y que están disponibles con relación a los requisitos de producción durante un período de tiempo determinado” (Chase, Jacobs & Aquilano, 2009, p. 122).

Los programas de apoyo gubernamental son un aspecto que impacta en la variable independiente de esta investigación denominada *Capacidad Productiva*, ya que generalmente se considera importante para el éxito de las PyMEs exportadoras, lo encontramos en los programas de gobierno enfocados a la incubación de empresas. Elaborados con la finalidad de desarrollar y fortalecer la actividad productiva de aquellas que inician operaciones. Sin embargo, al realizar el análisis del impacto que estos programas tienen en el proceso de internacionalización, nos encontramos con resultados contrarios a los esperados debido principalmente a que ninguna de las empresas seleccionadas se ha beneficiado de este tipo de proyectos de apoyo. En la percepción de los entrevistados, la colaboración de las instituciones de gobierno en la gestación de empresas no ha impactado en su proceso de internacionalización.

### **3.3.2. Conocimiento del Mercado**

Pérez y Pérez (2006) mencionan que conocer el mercado significa algo más que reconocerlo, haber buceado en lo profundo de sus esencias y ser capaces de sintetizar y de analizar: su estructura, sus características y sus condicionantes, en el sentido de mejorar las decisiones de Marketing que le afectan y, sobre todo, controlar los esquemas de su funcionamiento y las bases sobre las que se asienta el comportamiento de sus instituciones. En otras palabras, el conocimiento de mercado es tan importante puesto que a las empresas les permite establecer un mecanismo de asistencia organizacional en la toma de decisiones, lo que les facilita la agregación, organización y coordinación de flujos de conocimiento para la segmentación de sus mercados (Felix, 2014, p. 1).

Con respecto a “conocer el mercado”, las empresas estas obligadas a innovar y desarrollar nuevas técnicas para mejorar la calidad y funcionalidad de los productos, reducir los costos y, por supuesto, la respuesta a las demandas cada vez más sofisticada de los clientes, con el fin de sobrevivir en el mercado (Jelenic, 2011). En este sentido Novicevic y Jelenic (2008), afirman que el conocimiento parte de la globalización en donde las empresas están expuestas a los retos enviados por un entorno competitivo, impredecible y complejo, es decir, en donde el entorno empresarial globalizado se caracteriza por las condiciones cambiantes tales como: a) apertura de los mercados, b) alta producción, c) tecnología de información y comunicación, d) estructura flexible de empresas y e) desarrollo de asociaciones.

En el mercado, de acuerdo a Pérez y Pérez (2006) es el lugar donde se concentra la Demanda (los clientes potenciales y reales que compran o pueden comprar nuestros productos, ideas y servicios), la Competencia (aquellas empresas que resuelven las mismas necesidades que nosotros) y los Intermediarios (aquellos que se sitúan entre nuestra oferta y nuestros Clientes, potenciales y reales, para tratar de facilitar los intercambios).

Al analizar los factores exógenos para la internacionalización empresarial se encontró con la información sobre oportunidades de los mercados exteriores que aplicaría para la

variable independiente denominada *Conocimiento del Mercado* encontrándose lo siguiente: la mayor parte de las empresas entrevistadas iniciaron su experiencia como exportadores sin contar con orientación ni asesoramiento por parte de las instituciones gubernamentales, el aprendizaje se realizó con el contacto de los primeros clientes aun cuando en la actualidad casi todas las empresas comprendidas en el estudio reciben apoyo en información y orientación de diversos organismos públicos. El apoyo, en aquellas empresas que lo reciben, básicamente se relaciona con difusión sobre oportunidades de negocio con posibles clientes, la participación en ferias o eventos comerciales y la elaboración de cursos relacionados con la actividad exportadora. La percepción que tienen los directivos sobre la importancia de estos elementos en el proceso de internacionalización presenta un panorama heterogéneo donde algunas empresas no conceden ninguna importancia a este rubro mientras que otras lo consideran como un factor con un alto grado de influencia.

### ***3.3.3. Diferenciación significativa del producto***

Se puede entender como Diferenciación Significativa del producto a la ventaja competitiva, ya que esta es con la que una empresa destaca sobre su competidor o grupo de competidores en un mercado determinado, según Fahey (1989. Cit. en Ceceña 2013) determina que esta ventaja puede ser cualquier elemento que distinga favorablemente a una empresa o sus productos de los competidores, desde el punto de vista de sus clientes o usuarios finales.

El producto/servicio se encuentra continuamente en competencia con diversos productos; la decisión de adquirir uno u otro depende de diversas consideraciones sobre el producto y su marketing. En una gran parte de las situaciones la decisión última de compra se toma por factores que diferencian un producto de otro en aspectos fundamentalmente de marketing: Se llaman productos distintivos aquellos que poseen atributos o atractivos diferenciales (Quintana, 2009).

Ceceña (2013) menciona que los estudios de administración han tratado el tema de la teoría de la ventaja competitiva durante muchos años explicándolo así: “que uno de los

trabajos pioneros en este campo es el de Alderson (1957), quien estableció que uno de los aspectos principales para generar ventajas, era la especialización de los proveedores, además de sus características internas para distinguirse de los competidores. Menciona además que para la década de los ochenta, el número de trabajos en esta materia tomó un nuevo auge, pero esta vez diversificado. Por ejemplo, se identificaron tendencias como: “diferenciación” (Porter, 1985; Coyne, 1986; Hamel y Prahalad 1989); otros autores se inclinaron por “recursos únicos” (Hall, 1980; Henderson, 1983; Dierickx & Cool 1989), y otros a los aspectos clave de la ventaja competitiva, “un paso delante de los competidores” (Alderson, 1965; Ghemawat, 1986). A inicios de los noventa siguió la “visión basada en los recursos” (Barney, 1991; Conner, 1991; Peteraf, 1993) y luego los “recursos intangibles” (Hall, 1993), que se convirtieron en los temas dominantes.

Para Holcombe (2009), en perspectivas teóricas del periodo neoclásico, la diferenciación de los productos provee a los consumidores de una variedad de productos distintos vinculados a un sector productivo en particular, incluso lejos de la homogeneización caracterizada por la competencia en el mercado. Por tanto, los beneficios de la diferenciación significativa del producto que se consumen radica en la gran variedad de estos y su disponibilidad para los consumidores, partiendo de la idea central de que la realidad para las empresas es que estas no diferencian sus mercaderías solo por hacerlas “diferentes”, o para darles variedad a los consumidores, sino para hacerlos mejores, así los clientes potenciales más bien comprarán sus productos antes que el de su competencia (p. 17).

Para Ferrell, Hartline y Lucas (2002) la diferenciación de productos es una de las metas más importantes de cualquier estrategia de producto, “la percepción de los clientes es de suma importancia en este proceso, porque las disimilitudes entre los productos pueden basarse en cualidades reales (características, atributos y estilo del producto) o psicológicas (percepción e imagen)”. Por lo general, la herramienta más importante para la diferenciación de productos es la marca; sin embargo, entre otros fundamentos importantes se cuentan los descriptores de producto, los servicios de atención al cliente y la imagen (p. 86).

El análisis empírico realizado sobre 431 empresas del mundo por Rubio y Aragón (2006) permitió concluir que las PyMEs más competitivas y con el fin de incrementar su conocimiento, se presenta un modelo de competitividad a través de la revisión de una serie de trabajos que se centran específicamente en las empresas más pequeñas. Concretamente, las coincidencias entre ellos llevan a resaltar la importancia para competir de la tecnología, la innovación, los recursos comerciales, la gestión de los recursos humanos, las capacidades directivas, los recursos financieros, la cultura y la calidad del producto o servicio. Las que inciden en las variables independientes *capacidad productiva, conocimiento del mercado y diferencia significativa del producto*.

Los rasgos encontrados son los siguientes: Ocupan una posición tecnológica fuerte/buena, ya que el desarrollo interno de la tecnología, su adquisición o el uso que hacen de ella las posicionan por delante de la competencia. Dedicar grandes esfuerzos a la obtención de información sobre las tecnologías más relevantes de su sector, al desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos, y a la dotación de mayores recursos (humanos y financieros) al departamento de I+D. Recaban información sobre el negocio, tienen una buena imagen ante el mercado, se anticipan con rapidez a los cambios y tendencias, y se esfuerzan por evaluar periódicamente la calidad de sus productos o servicios. Realizan procesos de selección rigurosos que permiten la entrada de personal que se adapta a las necesidades de la empresa como un todo y que, además, posee los conocimientos requeridos.

#### ***3.3.4. Logística***

Según Bastos (2007) la logística es el proceso por el que la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la mercancía, además del control de inventarios, a la vez que maneja con acierto los flujos de información asociados. Además, menciona que, en épocas anteriores, ésta buscaba únicamente conseguir que el producto estuviese en el sitio adecuado y en el tiempo indicado, con el menor costo posible. Sin embargo, estas acciones se han vuelto cada vez más complejas, por lo que los objetivos asociados a ella incorporan nuevos criterios de efectividad y optimización de la atención al cliente (p. 3).



La logística de la distribución es la que se encarga de hacer llegar los productos a los consumidores finales en el momento adecuado y bajo unas condiciones establecidas. Es cierto que la demanda de productos ha crecido significativamente en los últimos años, y no sólo eso, sino que además los clientes demandan un abanico de productos mucho más amplio. Esta creciente complejidad de los mercados afecta también a la función del transporte, y donde antes había una simple cuestión de desplazamiento, ahora hay una serie de funciones correlacionadas y unas cada vez más complejas redes de distribución, que mueven no sólo mercancías, sino un importante flujo de información (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2007, p.43).

En este sentido para The Council of Supply Chain Management Professionals (como se citó en United States Agency for International Development, 2011), la logística es la parte de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el funcionamiento eficiente, eficaz hacia delante e invirtiendo el flujo del almacenamiento de bienes, ofreciendo servicios e información relacionada entre el punto de origen y el punto de destino final con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes (p. 1).

La Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2007) explica que las cadenas de suministro son cada vez más complejas y sofisticadas, y las empresas cada vez están sometidas a una mayor presión competitiva, factor ante el cual las PyMEs tienen una sensibilidad especial, ya que no sólo se enfrentan a las empresas grandes, sino a un gran número de empresas como ellas. Las empresas grandes están llevando a cabo tareas para optimizar sus procesos logísticos, como externalizar la distribución o incluso la producción o parte de ella, desarrollar o implantar potentes herramientas de gestión de funciones de la cadena logística o implantar centros de distribución. Expone además que en el caso de la PYME es más particular ya que en general, las pequeñas y medianas empresas no tienen la capacidad de hacer según qué inversiones, sin embargo, pueden hacer muchas mejoras en sus procesos, en sus instalaciones que les lleve a una mayor eficiencia de su gestión logística (p. 27).

En el estudio realizado a 171 PyMEs industriales exportadoras de la región Caribe Colombiana por Martínez (2009), se encontró respecto a la experiencia internacional que las PyMEs más jóvenes, como las más antiguas, poseen muy poca experiencia en exportaciones. Posiblemente, porque en los países latinoamericanos las exportaciones aún son incipientes, dada la reciente apertura económica y la liberalización de los mercados que anteriormente se encontraban protegidos. Las PyMEs han adoptado, en su mayoría, una estrategia de estandarización geográfica; seleccionando, especialmente países con menor distancia psíquica y geográfica. El 44% de las PyMEs estudiadas no participa en alianzas estratégicas. El 29% ha decidido constituirse en una red interorganizativa con los organismos de promoción de exportaciones, el 26% con sus proveedores y, el 16% participan en más de una red interorganizativa. Estos resultados permiten suponer que la promoción de exportaciones puede contribuir con la expansión geográfica de estas PyMEs, con la diversificación de su oferta y con la creación de su departamento de comercio exterior.

En dicho estudio además se encontró que las PyMEs estudiadas han adoptado, en su mayoría, una estrategia de estandarización de la oferta al poseer una línea estrecha y media de productos exportables, combinada con una estrategia de estandarización geográfica. Esto, posiblemente porque la elección de una estrategia de expansión geográfica está asociada a una mayor exposición a: 1) El riesgo y la incertidumbre; 2) El cambio de los gustos y preferencias de los competidores; y 3) La inestabilidad de los mercados internacionales, causada por las diferencias socioculturales y económicas; entre otros factores. Por lo tanto, el objetivo de una estrategia de diversificación geográfica está orientado a desarrollar y sostener la presencia de una empresa en un gran número de mercados.

Estos resultados del estudio mencionado indican que las PyMEs estudiadas han ido mejorando gradualmente el tipo de tecnología que utilizan en su proceso productivo, a través de la implementación, en una proporción considerable, de tecnología de punta; detectándose que la tecnología rudimentaria sólo la conservan las PyMEs pertenecientes al sector artesanal. Esto, como una política adoptada por éstas con el propósito de mejorar la calidad de sus productos, de sus costes de producción y de sus precios en los mercados internacionales. La posición competitiva de la empresa es determinante de su éxito en los mercados

internacionales, debido al tipo de tecnología, producto, servicio, precio y distribución que ésta desarrolle, para satisfacer la demanda externa.

Otro factor ambiental relevante encontrado que se comporta como barrera para la exportación en tal estudio ha sido: la distancia geográfica, pero en menor proporción (13%). Por lo tanto, las políticas gubernamentales y comerciales de los países de destino, así como la distancia geográfica, se identifican como los factores ambientales que incrementan o disminuyen la distancia psíquica entre las PyMEs estudiadas y los mercados internacionales. No obstante, el 30% de éstas respondió que ningún factor del entorno de los países de destino ha sido un obstáculo para su expansión geográfica, posiblemente, porque las barreras para la exportación que éstas afrontan son más bien internas. Otros factores que se comportan como motivadores de las exportaciones de estas PyMEs son: la cultura, el idioma y la distancia geográfica, debido a que, en su mayoría, exportan hacia otros países latinoamericanos. Por consiguiente, la distancia psíquica juega un papel importante en el proceso del desarrollo exportador de estas PyMEs, indicando que las políticas gubernamentales –barreras para la exportación– influyen en el proceso del desarrollo exportador y en la estrategia de exportación elegida por éstas.

La presente investigación plantea las siguientes variables independientes: la Capacidad Productiva, el Conocimiento del Mercado, la Diferenciación Significativa del Producto y la Logística. Al realizar el análisis de la literatura en estudios empíricos se verificó que, si existe relación de las mismas con el incremento de las exportaciones, dicha relación se verifica en PyMEs de diferentes giros, siempre partiendo de la teoría de internacionalización. Lo que permitirá conocer cuáles son los factores que promueven el crecimiento de las exportaciones en la PyMEs del municipio de Navjoa, Sonora.

### **3.4. Facilidades del gobierno para el desarrollo de empresas y exportaciones**

Según la Secretaría de Economía (2016), las políticas de fomento y operación implementadas por el gobierno de México a la Industria Manufacturera han permitido que se haya convertido en el factor más dinámico dentro de la industria nacional durante los últimos

años, destacando el fomento a la producción y a las exportaciones. Para el fomento a la producción, México ha incursionado satisfactoriamente en el mercado internacional, gracias a su cada vez mayor nivel de competitividad en el ramo de las manufacturas.

De ser un exportador exclusivamente de petróleo, en décadas anteriores, ahora el país se caracteriza por tener industrias que elaboran una gran diversidad de productos de exportación. Acorde con lo anterior, el gobierno mexicano ha puesto especial interés en desarrollar una industria más competitiva y dinámica, para fortalecer los vínculos entre el mercado interno y el externo, permitiendo con ello el desarrollo de cadenas productivas. Para el logro de este objetivo, resulta indispensable que la planta productiva nacional tenga acceso a los mejores insumos y maquinaria a nivel mundial, a precios competitivos (Secretaría de Economía, 2016).

Los programas de fomento a las exportaciones están orientados a promover la productividad y la calidad de los procesos que elevan la competitividad de las empresas y permiten su incorporación adecuada al mercado mundial. Lo anterior, con base en la reducción de cargas arancelarias para los insumos, partes y componentes que se incorporarán en el producto de exportación y la simplificación de trámites administrativos por parte del gobierno federal. Estos programas los administra la Dirección General de Comercio Exterior, y son los siguientes: a) Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX) y b) Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (Drawback), PROSEC, Fondo PYME, PYMEXPORTA y ProMéxico (Secretaría de Economía, 2016).

### ***3.4.1 Programas y Fondos de Fomento a las exportaciones***

**Programa IMMEX.** El Programa de Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX) es un instrumento de fomento a las exportaciones, mediante el cual se permite a los productores de mercancías destinadas a la exportación o empresas que prestan servicios destinados a la exportación, importar temporalmente diversos bienes (materias primas, insumos, componentes, envases y empaques, así como maquinaria y equipo) para ser utilizados en la elaboración de productos de exportación, sin cubrir el pago

del impuesto general de importación, del impuesto al valor agregado y de las cuotas compensatorias, en su caso (Secretaría de Economía, 2016).

A fin de gozar de los beneficios de un programa IMMEX, la empresa deberá registrar ventas anuales al exterior por un valor superior a 500,000 dólares de los Estados Unidos de América, o su equivalente en otras divisas, o bien, facturar productos de exportación cuando menos por el 10% de sus ventas totales. La Industria IMMEX se ha consolidado como un importante motor del desarrollo industrial en México, mostrando un crecimiento acelerado constatado por los indicadores positivos de empleo, número de establecimientos, saldo de la balanza comercial y captación de inversión extranjera, lo cual le ha permitido figurar como la segunda fuente generadora de divisas, sólo superada por las exportaciones petroleras. Este instrumento integra los programas para el Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación (Maquila) y el que Establece Programas de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX), cuyas empresas representan en su conjunto el 85% de las exportaciones manufactureras de México (Secretaría de Economía, 2016).

**ALTEX:** El Registro de Empresas Altamente Exportadoras permite a personas físicas y morales la devolución del Impuesto al Valor Agregado (IVA), que tengan a su favor por la exportación de mercancías, la posibilidad de obtener esos saldos en un plazo máximo de 20 días hábiles. Otro esquema de apoyo a las exportaciones es el de Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores, conocido internacionalmente como Drawback, mediante el cual se reintegra al exportador el valor de los impuestos causados por la importación y posterior exportación de: a) materias primas, partes y componentes, empaques y envases, combustibles, lubricantes y otros materiales incorporados al producto exportado; b) por la importación de mercancías que se retornan al extranjero en el mismo estado en que fueron importadas; y c) mercancías importadas para su reparación o alteración. Este esquema opera, siempre que las importaciones definitivas se hayan realizado dentro del plazo de un año y las exportaciones realizadas dentro de los dos meses anteriores a la solicitud (Secretaría de Economía, 2016).

**PROSEC.** Consciente de la necesidad de apoyar la vinculación entre los diversos eslabones de las cadenas productivas, la Secretaría de Economía, conjuntamente con otras dependencias del Gobierno Federal, ha instrumentado diversos apoyos destinados a fortalecer y desarrollar el ramo productivo del país, entre el que destaca PROSEC (Programas de Promoción Sectorial), el cual otorga aranceles preferenciales para empresas productoras, con el objeto de que adquieran insumos y maquinaria, necesarios para sus procesos productivos a precios competitivos. Son un instrumento dirigido a personas morales productoras de determinadas mercancías, mediante los cuales se les permite importar con arancel ad-valorem preferencial (Impuesto General de Importación) diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos específicos, independientemente de que las mercancías a producir sean destinadas a la exportación o al mercado nacional (Secretaría de Economía, 2017).

**El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME).** Es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Son siete categorías de apoyo del Fondo PyME, que se dividen en subcategorías, y éstas a su vez se subdividen en distintos conceptos de apoyo y a continuación se mencionan: I. Formación de emprendedores y creación de empresas, II. Innovación tecnológica; III. Gestión Empresarial; IV. Fortalecimiento empresarial; V. Proyectos productivos; VI. Acceso al financiamiento; y VII. Realización de eventos PyME y otras actividades e instrumentos de promoción (Secretaría de Economía 2017).

**Programa de Comercialización y Desarrollo de Mercados (SAGARPA).** A continuación, se dan a conocer el programa de Promoción, Comercialización y Fomento a las Exportaciones y las Consejerías Agropecuarias:

1) *Promoción Comercial y Fomento a las Exportaciones.* Objetivo específico. Incentivar el desarrollo de mercados mediante el apoyo de proyectos de promoción comercial, eventos y misiones comerciales, desarrollo de capacidades y vinculaciones de comercio

directo. Ámbito de aplicación, en territorio nacional o internacional, en apego al área de adscripción de cada Consejería Agropecuaria de México en el Extranjero, de acuerdo con las Bases de Colaboración, en beneficio del área de enfoque y de la población objetivo. (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 2017)

**2) Consejerías Agropecuarias.** Son la representación de la SAGARPA, en el ámbito de su competencia, en todas las actividades y eventos internacionales relacionados con la cooperación, el financiamiento y comercio exterior del Sector Agropecuario y Agroindustrial, así como asesorar a los titulares de las embajadas de los países de su circunscripción, en la materia. Dentro de las principales funciones de las Consejerías Agroalimentarias se encuentran: realizar Misiones Comerciales de compradores a México y de productores mexicanos al extranjero, apoyar en operaciones comerciales de mexicanos con extranjeros, negociar en materia comercial, de sanidad, de inocuidad, de normas de calidad, y cooperación internacional con países con los que México sostiene Tratados de Libre Comercio, realizar estudios de mercado y comercialización de productos clave para las exportaciones del país y apoyar en ferias y eventos internacionales para la promoción de empresas y productos mexicanos.

**FONAES. (SRA)** Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES), es un órgano desconcentrado de la SE y SAGARPA cuyo objetivo es impulsar el trabajo productivo y empresarial de la producción rural, campesinos, indígenas y grupos de áreas urbanas, del sector social, mediante los apoyos que se otorgan. Teniendo como objetivos la formación de capital productivo, a través de financiamiento de proyectos viables y sustentables, facultamiento empresarial, asociacionismo, productivo, gremial y financiero y la formación de grupos y empresas de mujeres con proyectos productivos. Teniendo como población objetivo la población rural, campesinos e indígenas del sector social. Los programas de apoyo son: Apoyo banca social, Apoyo para estudio de conveniencia, Apoyo para fortalecer negocios establecidos, Apoyo gestionado por organizaciones sociales, Apoyo para abrir o ampliar un negocio, Apoyo para desarrollo y consolidación de empresas sociales (Secretaría de la Reforma Agraria, 2017)

**FIDESON.** Sistema Integral que permite el acceso al financiamiento a los emprendedores y empresarios del estado de Sonora (FIDESON), ofreciendo distintos programas acordes a las necesidades de segmentos, sectores y regiones y contribuye al desarrollo empresarial en el estado de Sonora. Su misión es contribuir significativamente a la competitividad de las empresas del Estado, facilitando acceso al financiamiento en las mejores condiciones de mercado, creando condiciones óptimas a emprendedores y empresarios, para que sus negocios tengan un crecimiento sostenido y generen empleos bien remunerados, logrando así desarrollo económico con calidad de vida. Ofreciendo los siguientes programas: 1) Empresarial (Sonora Trabaja, Sonora Competitivo y Proyectos Productivos PYME Sonora 2015). 2) Mujer productiva. 3) Emprendedores. 4) Dedicados (Impulso a Franquicias y Empresa con Responsabilidad Social) y 5) Igualdad para todos (Abuelos Productivos y Multiplica tus Capacidades (Financiera para el Desarrollo Económico de Sonora, 2017).

### ***3.4.2 Centros de apoyo a las exportaciones***

**PYMEXPORTA.** De acuerdo a la Secretaría de Economía, (2017), Los centros PYMEXPORTA, son organismos que conjugan esfuerzos federales, estatales y municipales, así como de los sectores empresarial y educativo, con el objetivo de apoyar a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPyMEs) competitivas que tengan interés en iniciar, incrementar y/o diversificar sus exportaciones. Sus beneficios son la capacitación en el proceso exportador, consultoría especializada para desarrollar proyectos de exportación, promoción en mercados internacionales, asesoría en materia aduanera en México, información de mercados y disposiciones legales de exportación y apoyo en las tareas de logística y de gestión.

Los Centros PYMEXPORTA operan con una metodología propia de registro, acompañamiento y gestión de apoyos institucionales de acuerdo con los requerimientos de los empresarios. El servicio de atención es personal y a la medida de las necesidades de cada empresa, proporcionándose bajo los siguientes niveles: identificación del potencial de la empresa mediante la aplicación de una Cédula de Identificación y un Diagnóstico de Oferta Exportable así como la determinación de un Plan de Trabajo para el desarrollo de proyectos de



exportación, Si la empresa tiene viabilidad de exportar sus productos, se firma una carta compromiso para el desarrollo de cada una de las etapas del proceso de exportación y Estrategia comercial. Se identifican demandas para el producto, se apoya y asesora al empresario desde la firma de un contrato de compra-venta internacional hasta la concreción de la venta (Secretaría de Economía, 2016).

**ProMéxico.** Es el organismo del gobierno federal encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación de México en la economía internacional, apoyando el proceso exportador de empresas establecidas en nuestro país y coordinando acciones encaminadas a la atracción de inversión extranjera. Su misión es promover la atracción de inversión extranjera directa y las exportaciones de productos y servicios, así como la internacionalización de las empresas mexicanas para contribuir al desarrollo económico y social del país, y al fortalecimiento de la imagen de México como socio estratégico para hacer negocios. Dentro de sus objetivos es la promoción al comercio exterior y atracción de inversión extranjera, apoyar la actividad exportadora y la internacionalización de las empresas mexicanas (ProMéxico, 2017).

**Crédito PyMEx.** Banco Nacional de Comercio Exterior (2017) contempla el financiamiento a las pequeñas y medianas empresas importadoras, exportadoras y generadoras de divisas (PyMEx). Crédito especializado de Bancomext que contribuye al crecimiento de las PyMEx. Cuyo objetivo es aumentar el valor agregado nacional de las exportaciones, impulsando el acceso de las empresas medianas y pequeñas al financiamiento. Bancomext tiene una alianza estratégica con la banca comercial y otros intermediarios financieros para atender a las PyMEx. El crédito PyMEx brinda: financiamiento flexible, acceso a productos especializados en comercio exterior, bajas tasas de interés, crédito de largo plazo, manejo de cuentas en dólares y pesos.

**Factoraje Internacional.** *Factoraje Internacional de Exportación.* Es un programa diseñado para satisfacer las necesidades de liquidez de empresas mexicanas, por medio de sus cuentas por cobrar, con una cobertura internacional, bajo estándares internacionales y de manera electrónica.

*Factoraje Internacional de Importación.* Protección para compras en el extranjero con la mayor cobertura bajo estándares internacionales y que facilita la importación de productos y servicios, a fin de fortalecer la capacidad productiva y la participación de las empresas mexicanas en el comercio exterior (Banco Nacional de Comercio Exterior, 2017).

**Cartas de Crédito.** Son el medio de pago más confiable para actividades relacionadas con en el comercio exterior y se ofrecen en sus modalidades de Exportación, Domésticas, Importación, Stand by y Garantías Contractuales. Va dirigido a empresas exportadoras e importadoras mexicanas y empresas compradoras o vendedoras de bienes y/o servicios (Banco Nacional de Comercio Exterior, 2017).

**Programa Crédito PyME.** Nacional Financiera (2017). Programa de financiamiento desarrollado por Nacional Financiera considerando las necesidades específicas de operación o equipamiento de las Mipymes mexicanas, operado a través de intermediarios financieros incorporados. Dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas de los sectores industria, comercio y servicios. Los beneficios para el usuario: facilitar el acceso del financiamiento a las pymes mexicanas, contar con una oferta integral de productos para financiar las necesidades de capital de trabajo, modernización y equipamiento, asesoría para la integración de los expedientes y solicitudes de crédito de los interesados, de acuerdo a los requerimientos de los intermediarios financieros.

**Capacitación empresarial.** Cuidando el proceso de mejora continua para PyMEs. Su objetivo general es capacitar a los empresarios sobre cómo implantar un proceso de mejora continua en las PyMEs, dirigido a emprendedores propietarios y directivos. De igual manera sensibilizar a los dueños de las empresas familiares respecto a la importancia de profesionalizar la administración de sus negocios, para que logren superar los problemas más comunes que afectan a este tipo de compañías, introducir al participante en el manejo de las herramientas de mercadotecnia para mejorar las ventas en su negocio y proporcionar los elementos necesarios para que el participante elabore su propio plan de negocios, que le sirva de base para formar una microempresa considerando adecuadamente el riesgo y la rentabilidad de su futura inversión (Nacional Financiera, 2017).

**Cadenas Productivas.** Dirigido a proveedores de grandes empresas, dependencias o entidades del gobierno federal, gobiernos estatales y municipales, tienes la oportunidad de obtener liquidez sobre tus cuentas por cobrar, al operarlos en factoraje sin necesidad de esperar la fecha de vencimiento de los mismos. Va dirigido a los proveedores de grandes empresas del sector privado, del gobierno federal, estatal y municipal que formen una cadena productiva. Ofrecer una solución a los problemas de liquidez para las micro, pequeñas y medianas empresas al anticipar mediante la operación de factoraje, sus cuentas por cobrar de manera electrónica, a través de la red de intermediarios financieros incorporados (Nacional Financiera, 2017).

### **3.5. Relación del Marco Teórico con la Hipótesis**

A continuación, se presenta en la tabla 9 la Relación Estructural Hipótesis-Marco Teórico que con un fundamento teórico que incluye las variables de investigación y las interrelaciones hipotéticas entre ellas.

**Tabla 9. Relación Estructural Hipótesis-Marco Teórico.**

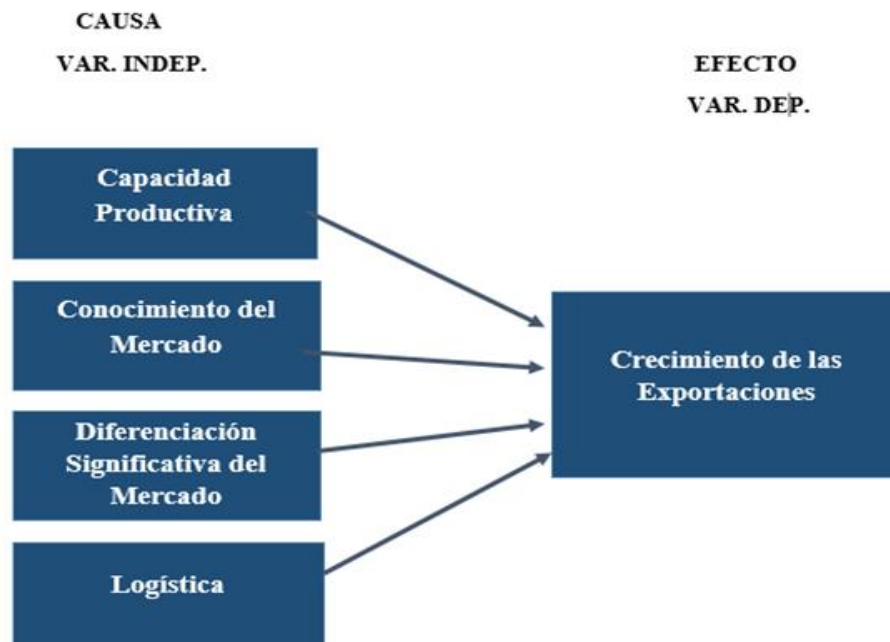
Variables/ Dependiente (D) Independiente (I)	Autor	
<b>Incremento de las exportaciones (D)</b>	Góngora y Madrid (2010) Romero López, Noriega Morales y Escobar Toledo (2012) King (2005) Jiménez (2006) Welch y Loustarinen (1988) (Rodríguez, 2011) Fujii y Cervantes (2013) Harrod (1933) Hicks (1950) Thirlwall (1979) Kaldor (1989) (Malaga & Williams, 2010) Balassa (1965) Cancino & La Paz (2010) Oviatt y McDougall (1994) (Knight y Cavusgil, 1996) Vázquez & Vázquez (2007) Chen y Huang (2004) (Park y Bae, 2004) (Hashai y Almor, 2004) (Lau, 2003) Delios y Beamish (2001) (Wright, Lockett y Pruthi, 2002) Clark y Pugh (2001)	(Autio, Sapienza y Almeida, 2000) (Knight y Liesch, 2002). (Athanassiou y Nigh, 1999). (Richard, Hadley y Wilson, 2003). (Sapienza, De Clercq y Sandberg, 2004) Karlsen, Silseth, Benito y Welch (2003) (Harris y Wheeler, 2004) (Andersson, 2004) (Gestead, Wright y Ucbasaran, 2002). (Wolff y Pett, 2000) (Rialp, Axinn y Thach, 2002). (Westhead, Wright y Ucbasaran, 2001) (Pauwels y Mattysens, 1999). (Sharma y Blomstermo, 2003). (Gabrielsson y Kirpalani, 2004). (Kirby y Kaiser, 2003) (Kalantaridis, 2004). (Zahra, 2003). (Luo, Zhou y Liu, 2003) Martínez (2009) Domínguez y Brenes, (1997) (Rundh, 2003) (Chetty, 1999).
<b>Capacidad Productiva (I)</b>	Ruiz (2005) Chase et. al. (2005) Domínguez (1995, cit. En Herrera, Ramírez y Mayorga 2007) Herrera, Ramírez y Mayorga (2007) Krajewski & Ritzman (1996. Cit. En Herrera, Ramírez y Mayorga 2007)	Kalenatic & Blanco Rivero (1993. Cit. En Herrera, Ramírez y Domínguez 2007) Domínguez (1995, cit. En Herrera, Ramírez y Mayorga 2007) Krajewski & Ritzman (1996. Cit. En Herrera, Ramírez y Mayorga 2007)
<b>Diferenciación Significativa del Producto (I)</b>	Quintana (2009) Fahey (1989. Cit. En Ceceña 2013) Ceceña. H. (2013) Alderson (1957) (Porter, 1985; Coyne, 1986; Hamel y Prahalad 1989) (Hall, 1980; Henderson, 1983; Dierickx y Cool 1989)	(Alderson, 1965; Ghemawat, 1986) (Barney, 1991; Conner, 1991; Peteraf, 1993) (Hall, 1993) Rubio y Aragón (2006) Ferrell, Hartline y Lucas (2002) Kotler y Keller (2006)
<b>Conocimiento del Mercado (I)</b>	Pérez y Pérez (2006) Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2007)	
<b>Logística (I)</b>	Bastos (2007) Jiménez (2006) (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2007, p.43) Martínez (2009).	

Fuente: elaboración propia

### 3.6. Modelo de Relaciones e Hipótesis

En la Figura 8 se aprecia el modelo gráfico del proyecto propuesto para esta investigación; donde se visualizan las variables independientes (X): La capacidad productiva de la empresa, el conocimiento del mercado, la diferenciación significativa del producto y la logística. Con respecto a la variable dependiente (Y): Incremento en las exportaciones.

**Figura 8. Modelo Grafico de la Investigación.**



Fuente: elaboración propia

Una vez desarrollo y analizado el marco teórico, teorías y su aplicación en estudios empíricos de las variables dependiente e independientes, se verifica la relación existente en las mismas, en PyMEs de diferentes giros, siempre partiendo de la teoría de internacionalización. Lo que permitirá conocer cuáles son los factores que promueven el crecimiento de las exportaciones en la PyMEs del municipio de Navojoa, Sonora.

## **Capítulo 4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

En el presente capítulo se detalla los tipos y diseños de investigación, población marco muestral y muestra, método de recolección de datos, métodos de análisis y la matriz de congruencia.

### **4.1. Tipo y Diseño de la Investigación**

A continuación, se explicará a detalle cuáles fueron las técnicas y los diferentes tipos de investigación utilizadas para poder realizar esta investigación, así mismo se explicará la determinación del universo, población y muestra para poder realizar este estudio.

#### ***4.1.1. Tipos de investigación***

La presente investigación es de tipo exploratoria, porque se inició la investigación explorando un tema poco estudiado en el contexto del Estado de Sonora; descriptiva, ya que se presentó la descripción del fenómeno a estudiar como antecedentes en esta tesis; correlacional, porque se midió el grado de relación que existe entre las variables y finalmente es explicativa porque está dirigida a responder a las causas de los eventos físicos o sociales (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997).

Como se mencionó en el capítulo anterior después de revisar las diferentes teorías conocidas tanto las tradicionales como son los modelos secuenciales donde destaca la de Uppsala, así como las teorías modernas que contemplan a las empresas llamadas International New Ventures y las Born Globals, consideramos conveniente incluir en nuestro estudio las siguientes variables independientes, que afectan el comportamiento de nuestra variable dependiente. Por ello en la investigación se propone las siguientes variables independientes, Capacidad Productiva (CP), Conocimiento del Mercado (CM), Diferenciación Significativa del producto (DSP), Logística (L) y la variable dependiente el Incremento de las Exportaciones (IE). Con ello se pretende medir la relación que tienen estas variables

independientes con la variable dependiente. Esto se podrá analizar después de tener los resultados de las encuestas y de correr los resultados en el paquete estadístico SPSS v.21.

Como estudio explicativo se pretende responder a la siguiente pregunta de investigación:

*¿Cuáles son los factores que promueven el crecimiento de las exportaciones de PyMEs del sur de Sonora?* Para poder responder a la pregunta se debe comprobar junto con las empresas si el modelo planteado con las 5 variables se valida.

#### **4.1.2. Diseños de investigación**

La presente investigación es de tipo cuantitativa y no experimental, ya que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, intentando observar los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural. Para realizar esta investigación se utilizaron la técnica de investigación documental y bibliográfica en libros, documentos y revistas, indexadas para sustentar y tener un fundamento, seleccionando y organizando los artículos encontrados que pudieran ayudar a respaldar y fortalecer el marco teórico. Es de tipo transeccional porque se recolectaron datos del sector empresarial en un solo momento, en un tiempo único.

Para la utilización de la técnica de campo se utilizó la aplicación de encuestas basado en el diseño de un instrumento previo que incluye las cinco variables, se validó dicho instrumento con una prueba piloto y se utilizó el paquete estadístico SPSS v.21 para obtener los resultados, que permitieron comprobar la hipótesis planteada y a su vez captar aportaciones de los directivos de las empresas, que señalaron si las variables independientes propuestas están directamente relacionadas con el incremento de las exportaciones de estas empresas.

#### **4.2. Población, marco muestral y muestra**

A continuación, se explicará el proceso para el tamaño de la muestra y los sujetos de estudio de esta investigación.

Con el objetivo de determinar si la capacidad productiva, el conocimiento del mercado, la diferencia significativa del producto y la logística promueven al crecimiento de las exportaciones de PyMEs del sur del estado de Sonora, se determinó una población estadística a partir de una base de datos obtenida en el Directorio de Exportadores en Sonora México información respaldada por la Secretaría de Economía (SE) y el Consejo para la Promoción Económica Sonora México (COPRESON) donde se obtuvo una población total de 27 PyMEs de Navojoa. En la Tabla 10 se muestra el marco muestral de la investigación donde se especifica los criterios de segmentación, el sector o sectores, la cantidad de empresas y su muestra.

**Tabla 10. Marco muestral de la investigación.**

<b>Criterios / Segmentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Grandes</b>	<b>Medianas</b>	<b>Pequeñas</b>	<b>Muestra</b>
<b>PyMEs Exportadoras Sector: Ganadería, Agropecuaria, Alimentos, Industria, Productos del mar, Porcicultura, Agricultura, muebles y bebidas.</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>26</b>
<b>Municipio de Navojoa, Sonora</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>26</b>

Fuente: elaboración propia.

#### **4.2.1. Tamaño de la muestra**

El muestreo como lo señala Tejada (1997) se ha definido la población, se llevó a cabo un listado de la misma tomada del Directorio de Exportadores Sonora México asignándole un número a cada empresa; en el entendido que todas las empresas serán estudiadas; debido a que no es necesario muestrear por comprender un número pequeño la población total.

Para iniciar el proceso de la selección de una muestra, primero se debe definir la unidad de análisis, lo cual implica identificar a quiénes se enfoca el estudio para recolectar la información necesaria y solucionar el problema detectado, en este caso serán las PyMEs del sur de Sonora. Para un enfoque cuantitativo como el de este estudio, la muestra tiene que ser representativa de la población.



A continuación, en la ecuación 1 se presenta la muestra de empresas que se utilizó en esta investigación.

### Ecuación 1. Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

#### Donde:

**N** = Tamaño del universo/Población = 27 PyMEs Exportadoras

**n** = Muestra = **26 PyMEs Exportadoras**

**p** = Probabilidad de ocurrencia

**e** = Error máximo de estimación 4 %

**Z** = Intervalo de confianza = 95%

**q** = Nivel de Heterogeneidad = 50% /1-p (p = q = 0.5)

#### Desarrollo de la Fórmula

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 27}{0.04^2 (27 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 25.87 = 26$$

#### 4.2.2. Sujetos de estudio

La unidad de análisis son las PyMEs exportadoras del municipio de Navojoa, Sonora; obtenidas de la base de datos de la Secretaría de Economía. El sujeto de estudio son los Gerentes, dueños, encargados de exportación y/o contadores a las que se les aplicó el cuestionario.

### **4.3. Métodos de recolección de datos**

La investigación de campo se llevó a cabo de la siguiente manera: primero se diseñó el cuestionario para recolectar la información de las PyMEs exportadoras. Posteriormente se visitó a las empresas entrevistando personalmente a los gerentes, o en su caso al dueño, contador o encargado de exportación. Este proceso tuvo, con una duración aproximada de cinco meses de junio a octubre de 2016.

#### ***4.3.1. Elaboración del instrumento***

La encuesta se elaboró para poder medir las 5 variables: Incremento de las Exportaciones (VDIE), Capacidad Productiva (VICP), Conocimiento del Mercado (VICM), Diferenciación Significativa del producto (VIDSP), Logística (VIL). Las preguntas se realizaron por medio de la escala de Likert, con rangos de medición fue de 1 a 5, donde 1 significa (completamente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (neutral), 4 (de acuerdo) y 5 (completamente de acuerdo) y rangos en unidades y porcentajes. Donde se utilizaron alrededor de 5 a 20 preguntas por variable, en el primer apartado de la encuesta se elaboraron preguntas abiertas donde se pretende conocer el Perfil de la Empresa y del Encuestado.

Para la Variable Dependiente VDIE se diseñaron 5 ítems con escala de medición de 5 rangos. La variable Independiente VICP contiene 10 ítems, de los cuales 3 con escala de medición de 5 rangos del 70% al 100% y 7 ítems con escala de medición de Likert del 1 al 5. En la VICM contiene 10 ítems de los cuales 2 con escala de medición de 5 rangos del 1% al 100% y los 8 restantes con escala de medición de Likert del 1 al 5. Para la VIDSP 6 ítems con una escala de medición de Likert del 1 al 5 y finalmente la VIL con 20 ítems con una escala de medición Likert como se puede apreciar en el Anexo 1.

### **4.4. Métodos de Análisis**

Para la validación de dicho instrumento se utilizó el paquete estadístico SPSS v.21. Lo anterior para fortalecer la hipótesis planteada y captar aportaciones de los directivos, si estas variables independientes están directamente relacionadas con el crecimiento de las

exportaciones de estas empresas. Se utilizó estadística descriptiva para identificar el comportamiento de las variables, así como el análisis de ANOVA para identificar si existe o no diferencia entre dos comportamientos y análisis de elementos principales para identificar la relación relevante.

## **Capítulo 5. RESULTADOS FINALES**

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la prueba piloto realizada para validar el instrumento y obtener el modelo que valide la investigación, los resultados finales, estadística descriptiva, análisis de regresión lineal múltiple y análisis de la varianza.

### **5.1. Prueba piloto**

Las encuestas se aplicaron en la prueba piloto realizada en el mes junio de 2016 en el municipio de Navojoa, Sonora, por ser en éste municipio donde se encuentran la mayoría de las PyMEs de la región sur del estado de Sonora. Siendo un total de 14 PyMEs exportadoras incluyendo todos los sectores. Una vez recabadas las encuestas aplicadas se procedió a utilizar el paquete estadístico SPSS v.19., los ítems detectados que no eran de utilidad se eliminaron o se ajustaron en el cuestionario de un total de 55 ítems quedando 46 para finalmente evaluar las variables. Dicho cuestionario aplicado se muestra en el Anexo 2.

El estudio del grupo piloto de 14 encuestas sirvió para probar la confiabilidad; es decir el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados y la validez, el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir el instrumento, ello para realizar ajustes necesarios y obtener la versión mejorada con la que se realizó el estudio estadístico final (Hernández et al. 1997).

Una de las medidas para medir la confiabilidad de un instrumento de medición es el Alpha de Cronbach, la cual reporta un índice que oscila entre 0 y 1, con un intervalo de aceptación ideal entre .7 y 1.0. En el desarrollo de la prueba de confiabilidad del instrumento, primero se obtuvo el Alpha de Cronbach para cada uno de los constructos involucrados los cuales se formaron de los distintos ítems sugeridos para elaborar cada constructo. En la prueba de confiabilidad se eliminan aquellos ítems que el inter-item correlation sugiere cancelar para optimizar el valor de Alfa de Cronbach.

Una vez aplicadas las encuestas a un total de 14 personas se procesaron los datos en el programa estadístico SPSS v.12, los resultados obtenidos en las corridas de cada variable fueron: Las cinco variables con altas Alpha de Cronbach se describen en la Tabla 11. Incremento de las exportaciones Y = .936 con No. de elementos 4, Capacidad productiva X1 = .743 con No. de elementos 9, Conocimiento del mercado X2 = .900 con No. de elementos 9, Diferenciación Significativa del producto X3= .869 con No. de elementos 5 y Logística X4 =.844 con No. de elementos 14, este sin excluir ningún ítems en cada una de las variables; por lo que cada constructo se forma con los ítems propuestos y elaborados para cada variable, lo cual indica que el instrumento es confiable.

**Tabla 11. Alpha de Cronbach.**

Clave	Variable	Siglas	Resultados	No. de elementos
X1	Capacidad Productiva	VICP	.743	6
X2	Conocimiento del Mercado	VICM	.900	9
X3	Diferenciación Significativa del Producto	VIDSP	.869	5
X4	Logística	VIL	.844	14
Y	Incremento de las Exportaciones	VDIE	.936	4

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21

## 5.2. Resultados finales

La población o unidad de análisis de esta investigación fue de 27 PyMEs exportadoras, resultado una muestra de 26 empresas y como se mencionó en el capítulo anterior, es de tipo exploratoria, porque se inició la investigación explorando un tema poco estudiado en el contexto del Estado de Sonora; descriptiva, ya que se presentó la descripción del fenómeno a estudiar como antecedentes en esta tesis; correlacional, porque se midió el grado de relación que existe entre las variables y finalmente es explicativa porque está dirigida a responder a las causas de los eventos físicos o sociales

Una vez obtenidos los resultados de las Alphas de Cronbachs de cada una de las variables independiente y la dependiente, se procedió a introducir en el software estadístico

SPSS v.21 los datos con el fin de obtener los resultados de la estadística descriptiva, análisis de regresión líneas y los análisis de varianza, iniciando con los datos generales de la encuesta.

### ***5.2.1 Resultados Perfil del Encuestado y de la Empresa***

En la Tabla 12 se dan a conocer los datos generales de los encuestados los cuales son el puesto, el grado académico y la antigüedad. Entre los puesto que predominan se predominan se encuentran los de Gerente/Gerente General, Administrador, Dueño/Propietario, el grado académico es de Licenciatura, Ingeniería y posgrados. La antigüedad es de 1 a 5 años, de 6 a 10 años, de 11 a 20 años y más de 21 años.

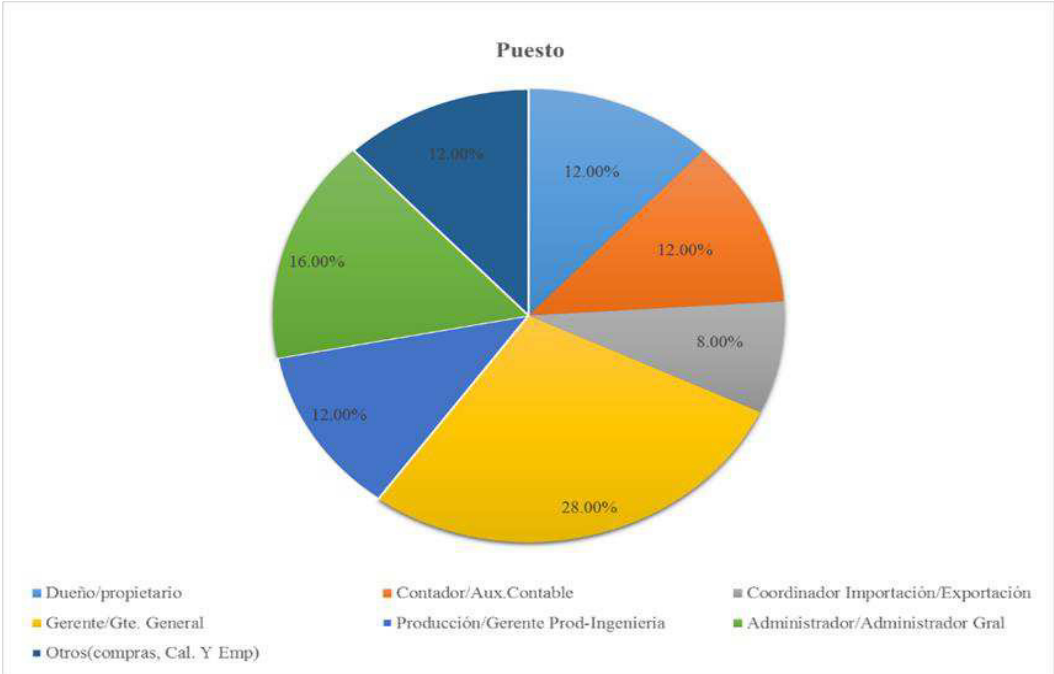
**Tabla 12. Información de los Encuestados.**

<b>No.</b>	<b>Puesto</b>	<b>Grado Académico</b>	<b>Antigüedad</b>
1	Admdor. Dueño	LAE	20 años
2	Contador General	LCP	6 años
3	Contador General	Licenciatura	12 años
4	Dueño	Licenciatura	3 años
5	Propietario	Ingeniero	20 años
6	Gerente	Universidad	8 años
7	Producción	Preparatoria	5 años
8	Coordinador Exportador	Licenciatura	1 año
9	Gerente de Ingeniería	Licenciatura	1 año
10	Coord. Import. y Export.	Profesional	17 años
11	Gerente	Lic. en Contador	25 años
12	Aux. contable	Universidad	3 años
13	Gerencia de producción	Licenciatura	17 años
14	Supervisor de Ventas	Licenciatura	5 años
15	Gerente General	Posgrado, Diplomado	15 años
16	Contador Gral	Licenciatura	20 años
17	Gerente General	Licenciatura	13 años
18	Gerente General	MBA	2 años
19	Gerente	Licenciatura	15 años
20	Recursos Humanos	Licenciatura	13 años
21	Gerente	Licenciatura	
22	Aux. Admvo.	Licenciatura	2 años
23	Director planta procesados	Maestria en Logística	18 años
24	Compras	Licenciatua	3 años
25	Gestión de calidad	Licenciatura	3 años
26	Encargada de empaque	Licenciatura	2 años

Fuente: elaboración propia.

En la Figura 9 se muestra los puestos que ocupan las personas encuestadas en la PyMEs y como se puede apreciar que el mayor porcentaje es el puesto de Gerente/Gerente General con 20%, seguido del Administrador con 16% y del dueño y propietario, Contador/Aux.Contable, Producción/Gte. de Prod.-Ingeniería, Calidad y Empaque entre otros con 12%.

**Figura 9. Puesto de los encuestados**

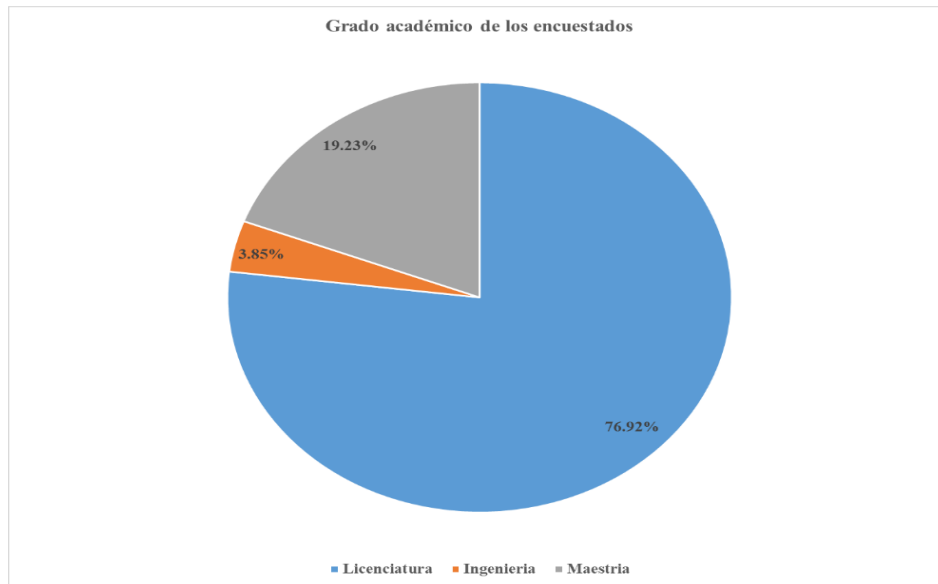


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 10 se muestra el grado académico de los encuestados, siendo el mayor grado el de Licenciatura con el 76.92%, seguido del de maestría con 19.23% y finalmente el de Ingeniería con el 3.85%.

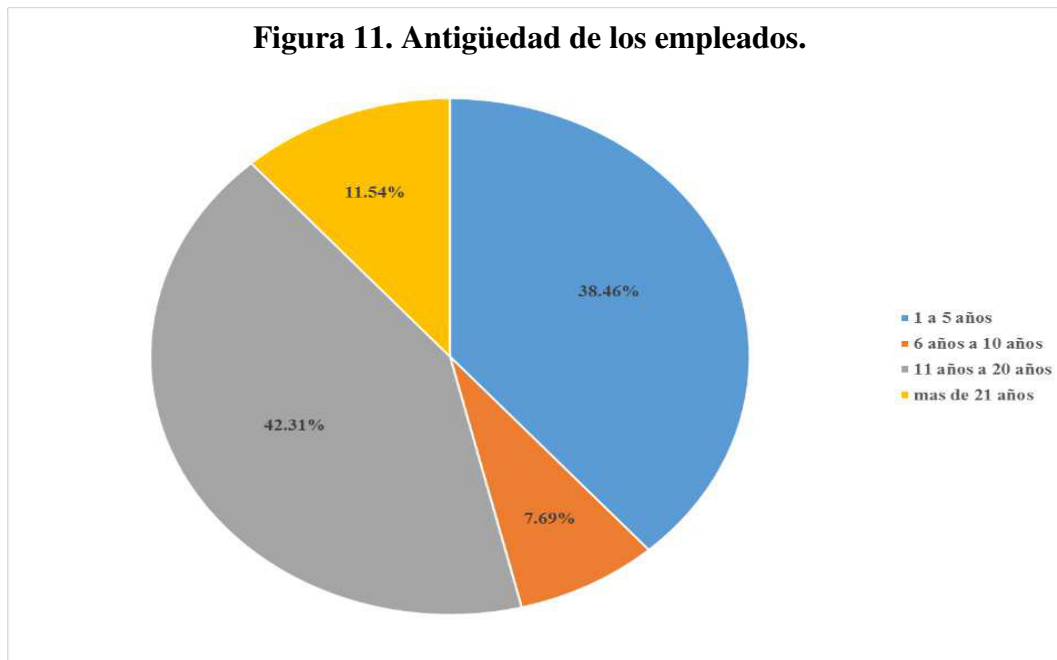


**Figura 10. Grado académico de los encuestados.**



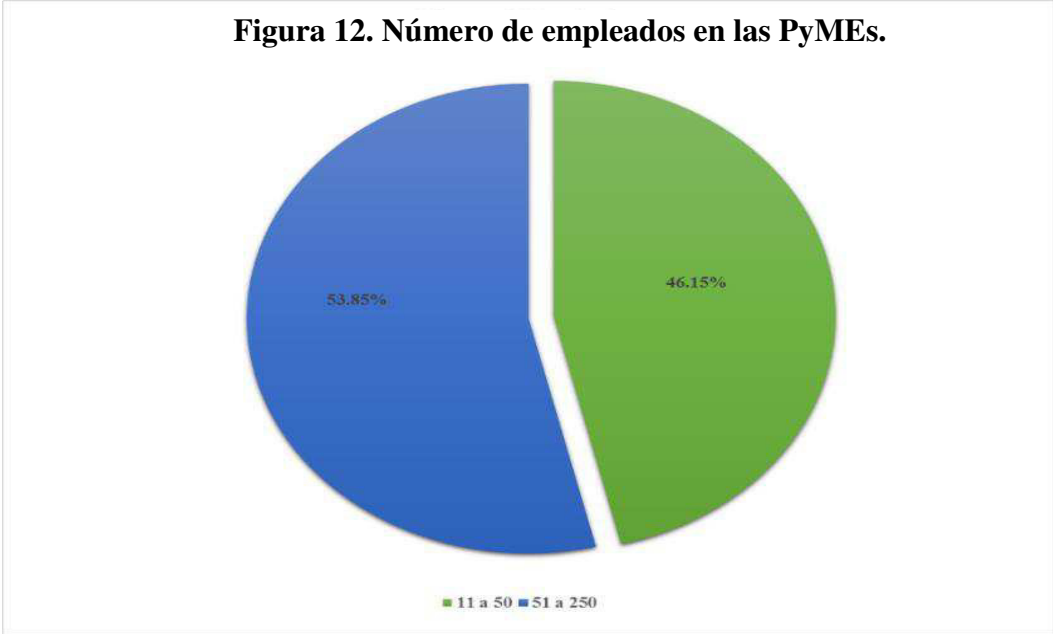
Fuente: elaboración propia.

En la Figura 11 se aprecia la antigüedad de empleados, siendo el mayor porcentaje con 42.31% entre 11 a 20 años, siguiendo el período de 1 a 5 años con el 38.46%, con más de 21 años el 11.54%, finalmente con 7.69% de 6 a 10 años.



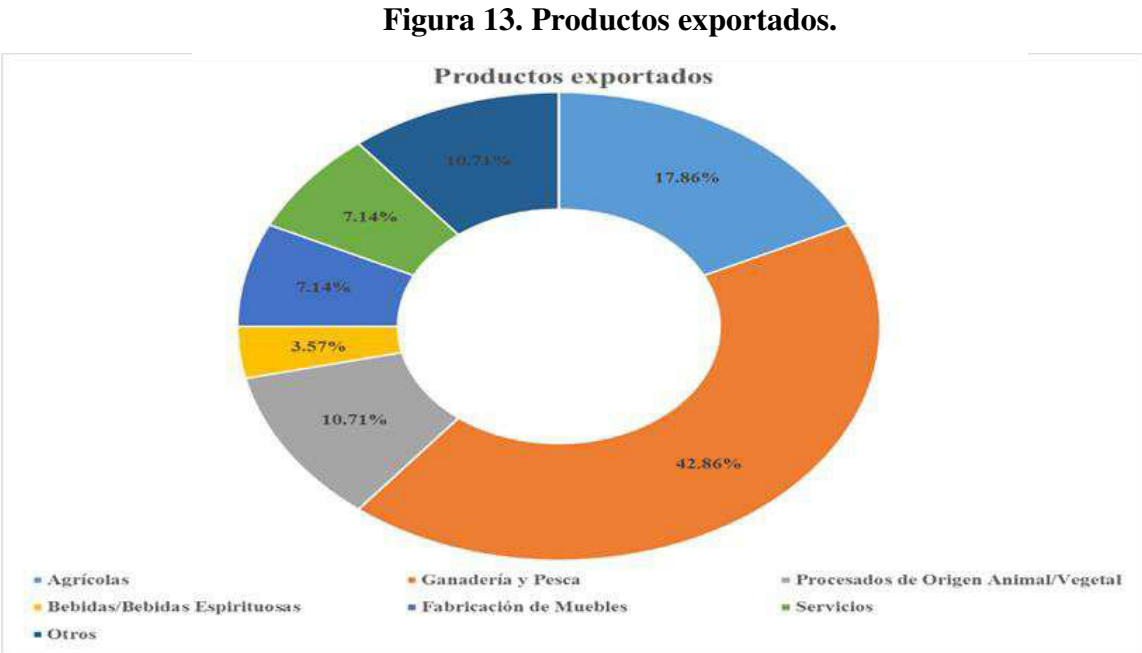
Fuente: elaboración propia.

En la Figura 12 se muestra el número de empleados, siendo el mayor porcentaje las medianas empresas con el 53.85% y las pequeñas con el 46.15%, de un total de 26 empresas encuestadas. Tomando como base la clasificación de las empresas, de acuerdo a Nacional Financiera 2013.



Fuente: elaboración propia.

En la Figura 13 se muestran los productos exportados por las PyMEs. El mayor porcentaje son los productos de ganadería y pesca con el 42.86%, seguido de los agrícolas con el 17.86% y los productos procesados de origen animal y vegetal con el 10.71%.



Fuente: elaboración propia.

En la Figura 14 se muestran el mercado al que dirigen sus exportaciones. El mayor porcentaje corresponde a Estados Unidos con el 58.62%, seguido de Asia con el 31.03%.

**Figura 14. Mercado al que se dirigen sus exportaciones.**



### 5.2.2. Estadística descriptiva e inferencial

En la Tabla 13 se puede apreciar la Media y la Desviación Típica de las variables Dependiente e Independientes resultado de la recopilación de encuestas del trabajo de campo a 21 empresas, de un total de 26 de la muestra, una vez realizado el ajuste del modelo.

**Tabla 13. Estadísticos Descriptivos.**

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación típica	N
Y	2.6972	1.33367	21
X1CapacProd	3.9599	.56287	21
X2Conoc.Mk2	3.9490	.90875	21
X3Dif.Sig.Prod	4.0753	.58980	21
X4Logística	3.1417	.87894	21

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.

En la Tabla 14 se puede observar el coeficiente de correlación de Pearson que mide el grado de relación de las variables siempre y cuando sean cuantitativas. En este caso la correlación mayor con .823 se presenta en la variable independiente Diferenciación Significativa del Producto (X3) con respecto a la Y.

**Tabla 14. Correlaciones.**

Correlaciones						
		Y	X1Capac Prod	X2Conoc. Mk2	X3Dif.Sig. Prod	X4 Logística
Correlación de Pearson	Y	1.000	.196	.236	<b>.823</b>	.104
	X1CapacProd	.196	1.000	.090	.197	.113
	X2Conoc.Mk2	.236	.090	1.000	.128	-.163
	X3Dif.Sig.Prod	<b>.823</b>	.197	.128	1.000	.014
	X4Logística	.104	.113	-.163	.014	1.000
Sig. (unilateral)	Y	.	.197	.152	.000	.327
	X1CapacProd	.197	.	.350	.196	.313
	X2Conoc.Mk2	.152	.350	.	.291	.240
	X3Dif.Sig.Prod	.000	.196	.291	.	.476
	X4Logística	.327	.313	.240	.476	.
N	Y	21	21	21	21	21
	X1CapacProd	21	21	21	21	21
	X2Conoc.Mk2	21	21	21	21	21
	X3Dif.Sig.Prod	21	21	21	21	21
	X4Logística	21	21	21	21	21

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS

### 5.2.3. Análisis de regresión lineal/múltiple

En la Tabla 15 se puede apreciar que el método introdujo las cuatro variables independientes X1, X2, X3 y X4, lo cual significa que todas las variables solicitadas fueron introducidas.

**Tabla 15. Variables introducidas/eliminadas.**

Variables introducidas/eliminadas <sup>b</sup>			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	X4Logística, X3Dif.Sig.Prod, X2Conoc.Mk2, X1CapacProd	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.

b. Variable dependiente: Y

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21

En la Tabla 16, se muestra los resultados del modelo de regresión lineal que se obtuvo después de la obtención de las cargas parciales de los ítems de cada una de las variables de la investigación. Una vez obtenida otra base de datos y cargarlas para obtener los análisis en el programa estadístico SPSS v.21 por regresión lineal, dando como resultado un modelo donde se validan las cuatro variables independientes VICP(X<sub>1</sub>), VICM(X<sub>2</sub>), VIDSP (X<sub>3</sub>) y VIL(X<sub>4</sub>), obteniendo una R<sup>2</sup> igual a 0.708, una R<sup>2</sup> corregida de 0.635 con un nivel de significancia de 0.000 y un Durbin Watson de 2.156, lo que indica que no existe autocorrelación en el modelo.

**Tabla 16. Resumen del Modelo.**

Resumen del modelo <sup>b</sup>										
Estadísticos de cambio										
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambio en R			Sig.		Durbin-Watson
					cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	F	
1	.842 <sup>a</sup>	.708	.635	.80553	.708	9.708	4	16	.000	2.156

a. Variables predictoras: (Constante), X4Logística, X3Dif.Sig. Prod, X2Conoc.Mk2, X1CapacProd

b. Variable dependiente: Y

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.

En la Tabla 17, se muestra el resumen del ANOVA del modelo de regresión múltiple, donde se indica si existe o no relación significativa entre las variables. El estadístico F permite contrastar la hipótesis nula de que el valor poblacional de R es cero. El nivel de significancia en P (valor) < 0.000, indica que las variables están linealmente relacionadas.

**Tabla 17. Resumen del ANOVA del modelo.**

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	25.191	4	6.298	9.706	.000 <sup>a</sup>
	Residual	10.382	16	.649		
	Total	35.573	20			

a. Variables predictoras: (Constante), X4Logística, X3Dif.Sig. Prod, X2Conoc.Mk2, X1CapacProd

b. Variable dependiente: Y

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.

La Tabla 18 muestra que la variable con mayor importancia relativa en la ecuación de regresión es la definida como X3 con un valor absoluto en su coeficiente estandarizado de 5.768 y un nivel de significancia menor de 0.001, con respecto al resto de las variables, las cuales no fueron significativas.

**Tabla 18. Coeficientes de regresión.**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
	<sup>1</sup> (Constante)	-6.213	1.835				-3.386	.004		
X1CapacProd	.029	.330	.012	.087	.932	.196	.022	.012	.942	1.062
X2Conoc.Mk2	.222	.203	.151	1.091	.291	.236	.263	.147	.949	1.053
<b>X3Dif.Sig.Pro</b>	<b>1.808</b>	<b>.314</b>	<b>.800</b>	<b>5.768</b>	<b>.000</b>	<b>.823</b>	<b>.822</b>	<b>.779</b>	<b>.949</b>	<b>1.054</b>
X4Logística	.176	.209	.116	.838	.414	.104	.205	.113	.957	1.045

a. Variable dependiente: Y

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.

#### 5.2.4. Análisis de varianza

De acuerdo a la regla empírica de Belsley (1991), en condiciones de no-colinealidad, estos índices no deben de superar el valor de 15. Índices mayores a 15, indican un posible problema de colinealidad y mayores a 30, delatan un serio problema de colinealidad entre las

variables independientes. En la Tabla 19 se muestra los datos que se obtuvieron del modelo de regresión.

**Tabla 19. Diagnóstico de Colinealidad.**

Diagnósticos de colinealidad <sup>a</sup>								
Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	(Constante)	Proporciones de la varianza			
					VICapProd. Total	VIconMercad Total	VIDif.Sig.Pr od Total	VILogística Total
1	1	4.877	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.070	8.327	.00	.00	.20	.00	.63
	3	.030	12.700	.00	.09	.72	.12	.29
	<b>4</b>	<b>.015</b>	<b>34.573</b>	<b>.01</b>	<b>.61</b>	<b>.00</b>	<b>.58</b>	<b>.01</b>
	5	.007	26.426	.99	.30	.08	.30	.07

a. Variable dependiente: YG

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.

En la Tabla 20, se muestra los datos que se obtuvieron de los estadísticos sobre los residuos: mínimo, máximo, media y desviación típica del modelo con un número de 21 encuestas.

**Tabla 20. Estadísticos sobre los residuos.**

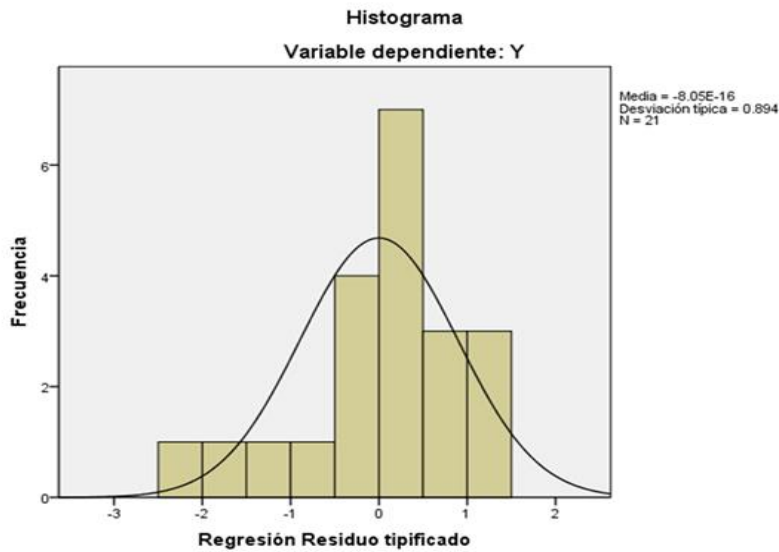
Estadísticos sobre los residuos <sup>a</sup>					
	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	-.0588	4.4237	2.6972	1.12230	21
Residual	-1.63302	1.07888	.00000	.72048	21
Valor pronosticado tip.	-2.456	1.538	.000	1.000	21
Residuo típ.	-2.027	1.339	.000	.894	21

a. Variable dependiente: Y

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.

En la Figura 15 se puede observar la distribución de las variables cuantitativas mostrando una distribución simétrica, lo que estadísticamente se denomina una distribución normal.

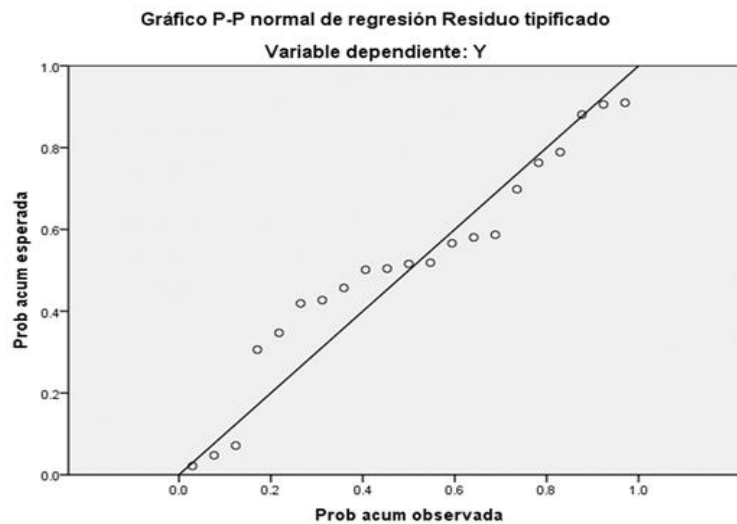
**Figura 15. Histograma.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.

En la Figura 16 se puede observar que los puntos siguen una tendencia a la línea recta, lo cual significa que existen pocos puntos dispersos o atípicos.

**Figura 16. Grafico P-P Normal de regresión.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.



Los resultados del modelo con un coeficiente de determinación corregido de 0.635, una F de Fisher de 9.706, lo que nos da un nivel de significancia para el modelo menor a 0.001. Por tal motivo, hacemos la corrida para la única variable entrante en el modelo “X3 Dif.Sig.Prod.” Obteniendo una R2= .677, con un nivel de significancia menor que 0.000., ya que su resultado en t es de 5.768, lo que nos da un nivel significancia menos de 0.001. Como se aprecia en las Tablas 21, 22 y 23.

Una vez que se realizó la regresión lineal, se descartaron las variables que no fueron significativas y se incluyó, únicamente la que fue significativa. Obteniendo una R2= .677, con un nivel de significancia menor que 0.000.

**Tabla 21. Resumen del Modelo.**

Resumen del modelo <sup>b</sup>									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1 gl2		
1	.823 <sup>a</sup>	.677	.660	.77723	.677	39.888	1 19	.000	1.847

a. Variables predictoras: (Constante), X3Dif.Sig. Prod.  
b. Variable dependiente: Y

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.

**Tabla 22. Resumen del ANOVA del modelo.**

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	24.096	1	24.096	39.888	.000 <sup>a</sup>
	Residual	11.478	19	.604		
	Total	35.573	20			

a. Variables predictoras: (Constante), X4Logística, X3Dif.Sig. Prod, X2Conoc.Mk2, X1CapacProd  
b. Variable dependiente: Y

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.

**Tabla 23. Coeficientes de regresión.**

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>									
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
1 (Constante)	-4.887	1.213		-4.030	.001					
X3Dif.Sig.	1.808	.314	.800	<b>5.768</b>	.000	.823	.823	.823	1.000	1.000

a. Variable dependiente: Y

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.

A continuación se presenta la fórmula que representa el modelo de regresión múltiple, el cual indica la dependencia lineal de la variable de respuesta (Y) con respecto a las variables independientes que la explican X1, X2,...X4. La fórmula que define el modelo de esta investigación se presenta a continuación, donde Y es explicada por la variable independiente X3, es decir la Variable Dependiente Y (Incremento de las Exportaciones) es explicada por X3 (Diferenciación Significativa del Producto).

Modelo de regresión:  $Y = \beta_0 + \beta_3 X_3 + \epsilon$

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentan las conclusiones de los resultados obtenidos en esta tesis doctoral, la cual planteaba como objetivo general el analizar los factores clave que contribuyen al crecimiento de las exportaciones en las PyMEs del municipio de Navojoa, Sonora, y que les permitirá ser más competitivas en el ámbito internacional. Para lograr este objetivo se dio una revisión a la literatura con el fin de definir los principales factores y se realizó un estudio de campo para validar los factores considerados pertinentes, por lo que se encuestó a un total de 26 PyMEs del municipio de Navojoa, Sonora.

Los resultados presentados en el capítulo anterior demuestran que se cumplió el objetivo de esta tesis y se dio respuesta a la pregunta de investigación *¿Cuáles son los factores que promueven el crecimiento de las exportaciones de PyMEs del sur de Sonora*, Además la hipótesis propuesta se comprueba de manera parcial, ya que solo una variable fue significativa de cuatro que se propusieron, su resultado fue estadísticamente significativo? Se espera que aplicándose a una muestra mayor, los resultados esperados serían mejores. Para ello, se desarrolló un marco teórico que soportara la relación entre las variables propuestas y la metodología aplicada para la recolección de los datos en el trabajo de campo, además, se dio cumplimiento a los objetivos propuestos en la misma, los cuales se presentan a continuación:

Objetivo 1. Examinar la literatura existente sobre los conceptos, modelos y teorías que inciden en la internacionalización de las PyMEs del municipio de Navojoa, Sonora. Se cumplió este objetivo, ya que se analizaron unas las teorías desarrolladas para explicar el fenómeno de internacionalización entre las que se destacan la teoría gradualistas entre las que destaca la de Uppsala desarrollada por Johanson, Vahlne & Wiedersheim, P. (1975). Además las teorías más recientes que explican los procesos de internacionalización no secuenciales o gradualistas, entre los cuales destacan International Entrepreneurship, denominadas como “International New Ventures” (INV), concepto propuesto por Oviatt y Mc.Dougall (1994) y las “Born Global” o “Global, Starts-Ups” (Knight y Cavusgil, 1996) como se aborda en el capítulo tres.

Objetivo 2. Identificar y analizar el impacto teóricamente los factores que han contribuido al crecimiento de las exportaciones en las PyMEs del municipio de Navojoa, Sonora. Para ello se realizó la investigación pertinente, revisando literatura existente en libros y artículos de los autores como: Welch. L. & Luostarinen, R. (1988), Maekawa, C. (2014), Fujii y Cervantes (2013), Chase, Jacobs & Aquilano (2009), Wiedersheim (1975), Rodriguez, A. (2011), Balassa, B. (1975), Jiménez, I. (2007), Vazquez, S. & Vazquez, S.O. (2007), y Malaga, J. & Williams, G. (2010), entre otros, de los cuales se determinaron las variables propuestas y poderlas medir con las encuestas realizada en la presente investigación.

Objetivo 3. Diseñar, aplicar y validar el instrumento de medición propuesto para la evaluación de los factores que contribuyen al crecimiento de las exportaciones en las PyMEs del municipio de Navojoa, Sonora. Para cumplir este objetivo y en base a la identificación los factores que promueven el crecimiento en las exportaciones de las PyMEs, se diseñó un instrumento de medición, el cual fue validado mediante una prueba piloto y finalmente se realizó el análisis estadístico que permitió probar la confiabilidad y consistencia interna del cuestionario, ya que se formuló y generó una encuesta, seleccionando una muestra significativa y se aplicó, la cual se revisó su validez y confiabilidad por medio del Alfa de Cronbach, que reportó un valor igual o mayor a .70 en cada una de las variables, los resultados se aprecian en el capítulo seis, y en el anexo 2 se muestra el cuestionario, el cual fue aplicado a un total de 26 PyMEs exportadoras del municipio de Navojoa, Sonora.

Objetivo 4. Analizar el impacto los factores que determinan el crecimiento de las exportaciones en las PyMEs del municipio de Navojoa, Sonora. Una vez analizados los factores que promueven el crecimiento de las exportaciones en estas empresas en la libros y estudios existentes, se cumplió dicho objetivo seleccionando los factores que se consideran que promueven el crecimiento de las exportaciones en la PyMEs de municipio de Navojoa, Sonora, siendo considerados los siguientes: 1) Capacidad Productiva (Krajewski & Ritzman, 1996, Domínguez, 1995, Herrera, Ramírez & Mayorga, 2007, Chase, Jacobs & Aquilano, 2009), 2) Conocimiento del Mercado (Pérez & Pérez, 2006, Novicevic & Jelanic, 2008 y

Felix, 2014), 3) Diferenciación Significativa del Producto (Fahey, 1989, Ceceña, 2013, Alderson, 1957, Porter, 1985, Coyne, 1989 y Prahalad, 1989, Hall, 1980, Henderson, 1983, Barney, 1991, Hall, 1993) y 4) Logística (Bastos, 2007), lo cual se desarrolla en el capítulo tres. Siendo tres de los cuatro factores que no fueron significativos. La variable significativa fue Diferenciación Significativa del Producto, la cual se aceptó y se justifica con los resultados de diferentes estudios empíricos como lo señalan Jiménez, I. (2007), Rubio, A. & Aragón, A. (2006).

Objetivo 5. Desarrollar un modelo que asocie y determine la influencia de los factores que determinan el crecimiento de las exportaciones en las PyMEs del municipio de Navojoa, Sonora. Este objetivo se cumplió al desarrollar un modelo gráfico donde se muestra la causa y el efecto de las variables seleccionadas para su respectivo estudio en base a la información proporcionada por la literatura, y lo podemos constatar en el capítulo 3, punto 3.3 de la presente investigación con la identificación de la variable dependiente Incremento en las Exportaciones y sus variables independientes: Capacidad Productiva, Conocimiento del Mercado, Diferenciación Significativa del Producto y Logística, así como la relación de las variables independientes y su fundamento teórico en el capítulo tres.

Con respecto a la hipótesis de esta investigación, los principales factores que promueven el crecimiento de las exportaciones de PyMEs son la capacidad productiva, el conocimiento del mercado, la diferenciación significativa del producto y la logística en el municipio de Navojoa, Sonora. Esta se cumplió parcialmente, ya que la única variable que significativa fue Diferenciación Significativa del Producto, obteniéndose un coeficiente de correlación de Pearson (R) de 0.823 (82.3%), lo que indica un grado aceptable de correlación y asociación de variables y un coeficiente de determinación  $R^2 = 0.708$ , una  $R^2$  corregida de 0.635, con un nivel de significancia de 0.000 y un Durbin Watson de 2.156. Las cuatro variables independientes fueron introducidas al modelo, mostrando significancia únicamente la Variable Independiente “X3 Dif.Sig.Prod.”, ya que resultó con un nivel de significancia de 0.000. Se realizó de nuevo la corrida para la única variable entrante al modelo, ya que su resultado en t fue de 5.768. Estos resultados se sustentan con estudios empíricos que se pueden apreciar en el capítulo tres y en la Tabla No. 16, 17, 21, 22 y 23.

De igual manera con respecto a la variable Diferenciación Significativa del Producto, los autores Ayob and Senik (2015) en su estudio empírico sobre si las estrategias de diferenciación entre las empresas en los países en desarrollo, están positivamente relacionadas con sus exportaciones a los países en desarrollo. Hasta cierto punto, los países en desarrollo se describen como lugares menos atractivos por tener bajo potencial de mercado, altos riesgos políticos y más cierres de mercado y demasiadas restricciones. Por lo tanto, el potencial de mercado en estas áreas se evalúa en función de la fuerza de la competencia de las industrias locales y la recepción de los clientes hacia productos importados. En general, los hallazgos encontrados en este estudio han confirmado empíricamente las relaciones esperadas entre las exportaciones y: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque, que como estrategias, impactan a la selección del mercado.

Con respecto a las variables independientes que no fueron significativas para esta investigación: Capacidad Productiva, Conocimiento del Mercado y Logística. No obstante que, en la revisión del marco teórico, los autores consultados indican que, si promueven el crecimiento de las exportaciones, los resultados del estudio de campo realizado en las PyMEs del municipio de Navojoa, Sonora, arroja que no son significativas; es decir que no explican a la variable dependiente Y. Algunos de las causas pueden ser que los autores consultados que realizaron estudios empíricos lo hicieron en diferentes contextos, regiones, sectores y en este contexto no lo son, por ello la aportación al conocimiento en este contexto es que la Capacidad Productiva, el Conocimiento del Mercado y la Logística no son factores que promueven el crecimiento de las exportaciones en el municipio de Navojoa, Sonora.

Por otro lado y de acuerdo a Muñoz (2016) en su estudio empírico aplicado a empresas españolas, donde evalúa el impacto de las restricciones de capacidad productiva sobre la decisión conjunta de exportar e innovar, obteniendo como resultado que la existencia de restricciones de capacidad productiva limita la respuesta de las empresas restringidas ante shocks externos de demanda, reduciendo o nulificando la probabilidad de llevar a cabo actividades de exportación.

En este mismo sentido con respecto al incremento de las exportaciones y la Logística, estudios empíricos como el de Behar y Manners (2008), al utilizar la “ecuación de gravedad”, en donde, la teoría detrás de este modelo concluye que la distancia física está relacionada con los costos comerciales entre al menos dos naciones, los hallazgos respaldan la opinión de que la logística puede aumentar el comercio a través de la reducción de los costos en el transporte. Además, se comprueba que existe una relación negativa entre el comercio o incremento de importaciones y exportaciones si el factor “distancia” es significativo, pues en la medida de lo posible que se compartan territorios colindantes entre los países, la logística será un factor clave y estará relacionado positivamente con el incremento en el comercio.

Escandón, Hurtado y Castillo (2013) busca establecer la existencia de una relación entre las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador de 270 empresas exportadoras colombianas y la influencia de dicho compromiso exportador sobre los resultados internacionales de estas empresas. Obteniendo como resultado la importancia de las barreras del conocimiento del mercado, así como la existencia de barreras logísticas y la influencia negativa de las mismas en el compromiso exportador y por ende en los resultados internacionales de estas empresas. Se comprueba la relevancia de conocer las condiciones sociales y culturales antes de elegir el mercado destino de los productos de exportación y que logra ser evidente en este estudio por que más del 60% de las empresas participantes en la investigación, lo que confirma que el inicio en sus mercados internacionales se logró por su incursión en mercados culturalmente parecidos o cercanos geográficamente es decir, se evidencia como estrategia de entrada a los mercados internacionales la minimización de la distancia psíquica.

Como conclusión general, podemos decir que la Diferenciación Significativa del Producto es el factor que promueve el crecimiento de las exportaciones de PyMEs del municipio de Navojoa, Sonora. Así mismo se puede concluir que el instrumento se puede replicar en otro contexto o en otra región con la posibilidad de encontrar diferentes hallazgos, de lo cual se derivan futuras investigaciones, por ello es recomendable extender y enriquecer la presente investigación aplicando el modelo a otras regiones.

## REFERENCIAS

- Abel-Koch, J., Del Bufalo, G., Fernández, F., Gerstenberger, J., Lo, V., Navarro, B., & Thornary, B., (2015). SME Investment and Innovation: France, Germany, Italy and Spain. Disponible en: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/SME-Investment-and-Innovation-October-2015.pdf>
- Advanced Networking Consulting (2013). Partner Business Training Tour. Para Empresas TIC. Ciclo de vida de la Pyme. [www.ance.es](http://www.ance.es)
- Andersson, S. (2004). Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, (19)6. pp. 851-875. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/265857136\\_International\\_new\\_ventures\\_Rapid\\_internationalization\\_across\\_different\\_industry\\_contexts](https://www.researchgate.net/publication/265857136_International_new_ventures_Rapid_internationalization_across_different_industry_contexts)
- APEC (2016). About APEC: history. Disponible en <http://www.apec.org/About-Us/About-APEC/History.aspx>
- Asia-Pacific Economic Cooperation (2016). Members economies. Disponible en <http://www.apec.org/About-Us/About-APEC/Member-Economies.aspx>
- Asociación de Bancos de México ABM A.C. (2013). Las PyMEs en la economía. Sección: Información y estadística. Disponible en <http://www.mundopymeabm.org.mx/estadisticas/las-pymes-en-la-economia>
- Association of Chartered Certified Accountants (2010). Small business: a global agenda. Disponible en <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/small-business/pol-afb-sbaga.pdf>
- Asociación Latinoamericana de Integración (2016). Países miembros. Disponible en: <http://www.aladi.org/sitioAladi/paisesMiembros.html>
- Athanassiou, N. & Nigh, D. (1999). The Impact of U.S. Company Internationalization on Top Management Team Advice Networks: A Tacit Knowledge Perspective. *Strategic Management Journal*, (20)1, pp. 83-92. Disponible en <http://www.jstor.org/stable/3094233>



- Autio, E., Sapienza, H. J. & Almeida, J. G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management*, (43)5, pp. 909-924. DOI: 10.2307/1556419
- Ayob, A.H. and Senik, Z.C. (2015) ‘The role of competitive strategies on export market selection by SMEs in an emerging economy’, *Int. J. Business and Globalisation*, Vol. 14, No. 2, pp.208–225. Disponible en <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBG.2015.067436>
- Ayyagari, M., Demirguc-Kunt, A. & Makismovic, V. (2001). Small vs. Young firms across the world: contribution to employment, job creation, and growth. Policy Research Working Paper. WPS5631. Disponible en <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/478851468161354807/pdf/WPS5631.pdf>
- Balassa, B. (1975). Trade liberalisation and revealed: comparative advantage. *Journal of The Manchester School*. 33(2). Pages: 99-204. ISSN: 1467-9957. DOI: 10.1111/j.1467-9957.1965.tb00050.x
- Bárcena, A. (2010). Restricciones estructurales en América Latina y el caribe: una reflexión post-crisis. *Revista CEPAL*. Santiago de Chile, Chile. ISSN: 1682-0908, ISBN: 978-92-1-323361-0. Disponible en <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/39127/RVE100Completo.pdf>
- Barnett, A., Batten, S. and Chiu, A., Franklin, J. & Sebastia-Barriel, M. (2014). The UK Productivity Puzzle Bank of England Quarterly Bulletin 2014 Q2. Disponible en [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2464034](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2464034)
- Banco Mundial (2015). México: panorama general. Disponible en <http://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>
- Banco de México (2016). México: panorama general. Disponible en <http://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>
- Banco Nacional de Comercio Exterior (2017). Crédito PyMEX. Disponible en <http://www.bancomext.com/productos-y-servicios/credito-pymex>
- El Banco Nacional de Comercio Exterior (2017). Cartas de Crédito. Disponible en <http://www.bancomext.com/productos-y-servicios/cartas-de-credito>

- Bastos, A. (2007). *Distribución Logística y Comercial: La Logística en las Empresas*. ISBN: 978-84-9839-200-5. Editorial Ideas propias. Barcelona, España. Disponible en [http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECON%20MICAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/08/LOGISTICA%20EMPRESARIAL/ANA%20BASTOS\\_%20LOGISTICA%20EN%20LA%20EMPRESA.pdf](http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECON%20MICAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/08/LOGISTICA%20EMPRESARIAL/ANA%20BASTOS_%20LOGISTICA%20EN%20LA%20EMPRESA.pdf)
- Behar, A. and P. Manners (2008): “Logistics and Exports”, Oxford University CSAE Working Paper 2008-13.
- Belsley, D.A. (1991). A Guide to Using the Collinearity Diagnostics. *Computer Science in Economics and Management*, 4, 33-50.
- Bielschowsky, R. & Stumpo, G. (1995). *Empresas transnacionales y cambios estructurales en la industria de Argentina, Brasil, Chile y México*. Santiago de Chile. Unidad Conjunta CEPA L/UNCTAD de Empresas Transnacionales. División de Desarrollo Empresarial. *Revista de la CEPAL* 55. Disponible en <http://www.cepal.org/revista/noticias/articuloCEPAL/>
- Blair, G. (2010). SMEs in Japan: ¿a new growth driver? *Economist Intelligence Unit*. Disponible en [http://viewswire.eiu.com/report\\_dl.asp?mode=fi&fi=1227698307](http://viewswire.eiu.com/report_dl.asp?mode=fi&fi=1227698307).
- Cancino, C. A. & I. La Paz, A. (2010). International New Ventures en Chile: tres casos de éxito. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (45) 140-162. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71615503010>
- Cardona M. & Gutiérrez A. (2010). Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las pymes en Colombia desde la organización y las políticas. *Pensamiento y gestión*, N° 28. ISSN 1657-6276. Medellín, Colombia. Recuperado en 22 de noviembre de 2015, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762010000100006&lng=es&tlng=](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000100006&lng=es&tlng=).
- Castro, P., Molina H. y Ramírez J. (s.f.). *La política exportadora de las empresas familiares manufactureras andaluzas*. Córdoba, España. Disponible en [http://www.cegea.upv.es/congresos\\_y\\_jornadas/2007\\_Empresa\\_y\\_Sociedad/cd/170c.pdf](http://www.cegea.upv.es/congresos_y_jornadas/2007_Empresa_y_Sociedad/cd/170c.pdf)
- Ceceña, G. (2013). Ventajas competitivas de las empresas cárnicas en Sinaloa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 74, enero-junio, 2013, pp. 40-53.

- Universidad EAN. Bogotá, Colombia. ISSN (Versión impresa): 0120-8160. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20628498003>
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros*. México. Edit. Mc Graw Hill. 12ª ed. ISBN: 978-970-10-7027-7
- Círculo de empresarios, (2011). *Las Pymes: clave para recuperar el crecimiento y el empleo*. Madrid, España. Disponible en <http://www.cen7dias.es/BOLETINES/327/documentopyme.pdf>
- Clark, T. & Pugh, D. S. (2001). Foreign country priorities in the internationalization process: a measure and an exploratory test on British firms. *International Business Review*, (10)3, pp. 285-303. DOI: 10.1016/S0969-5931(01)00017-8
- Contreras F.O., Rodríguez G. J., (2003). "Sonora en el siglo XXI: la reorganización del modelo económico". En Burgos, Benjamín, Mungaray, Alejandro y Ocegueda, Juan Manuel (Coords) *Estructura Económica y demanda de educación superior en el noroeste de México*. México: ANUIES, edit. Miguel Ángel Porrúa.
- Chen, H. L. & Huang, Y. (2004). The Establishment of Global Marketing Strategic Alliances by Small and Medium Enterprises. *Small Business Economics*, (22)5, pp. 365-377. DOI: 10.1023/B:SBEJ.0000022207.90510.46.
- Daniel, W. (2001). *Bioestadística: base para el análisis de las ciencias de la salud*. Ciudad de México, México. Editorial LIMUSA. 8va reimpresión. ISBN: 968-18-5196-X
- Décaro L. & Soriano J. (2014). Revisión Teórica del Modelo de Ciclo de Vida Organizacional", en *Contribuciones a la Economía*. Disponible en: [www.eumed.net/ce/2014/2/vida-empresa.html](http://www.eumed.net/ce/2014/2/vida-empresa.html)
- Delios, A. & Beamish, P. W. (2001). Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance. *Academy of Management*, (44)5, pp. 1028-1038. DOI:10.2307/3069446
- De María, M. (2002). *Pequeñas y Medianas empresas industriales y política tecnológica: el caso mexicano de las tres últimas décadas*. Santiago de Chile. Serie División de Desarrollo Productivo Empresarial. Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico. CEPAL/LC/L.123. Disponible en <http://www.cepal.org/revista/noticias/articuloCEPAL/>

- Díaz M., Acevedo J. & Ramírez C. (2008). Capacidades tecnológicas e integración industrial de las PYMES del sector metal-mecánico con las empresas líderes en Sonora. Disponible en: [http://www.izt.uam.mx/sotraem/Documentos/AMET2011/AMET2011/REC/TEXTO/11-13/11\\_07.pdf](http://www.izt.uam.mx/sotraem/Documentos/AMET2011/AMET2011/REC/TEXTO/11-13/11_07.pdf)
- Díaz M. & Acevedo J. (2010). Capacidades tecnológicas e integración industrial de las empresas del sector metal-mecánico con las empresas líderes en Hermosillo, Sonora. Desarrollo de capacidades Tecnológicas en el sector empresarial, cultura e instituciones. SINNCO 2010. ISBN 978-607-95030-7-9. Disponible en: [http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2010/MT11/SESION3/MT113\\_MDI\\_AZM\\_176.pdf](http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2010/MT11/SESION3/MT113_MDI_AZM_176.pdf)
- Díaz M., Quijano G. & Rivera F. (2011) “Análisis descriptivo de las capacidades gerenciales y su impacto en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Hermosillo, Sonora”. Asociación Mexicana de Estudios de Trabajo. Disponible en: [http://www.izt.uam.mx/sotraem/Documentos/AMET2011/REC/TEXTO/11-13/11\\_07.pdf](http://www.izt.uam.mx/sotraem/Documentos/AMET2011/REC/TEXTO/11-13/11_07.pdf)
- Dirección General de la Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2007). Logística y Competitividad de la PYME. Madrid, España. Ministerio de la Industria, Turismo y Comercio. División de Información, Documentación y Publicaciones. Disponible en: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/LogisticaCompetitividadPyme.pdf>
- Directorio de emprendedores Sonora México, (2013). Disponible en: <http://www.sonora.org.mx/directorio/esp-index.asp>
- Domínguez, Machuca J.A. et al. 1995. Dirección de Operaciones, aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios. Ed. Mc Graw Hill Interamericana. Madrid-España. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/189698976/DIRECCION-DE-OPERACIONES-aspectos-tacticos-y-operativos-JAD-Machuca>
- Edinburgh Group (2012). Growing the global economy through SMEs. Disponible en [http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh\\_group\\_research\\_-\\_growing\\_the\\_global\\_economy\\_through\\_smes.pdf](http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf)

- El economista, (31 de mayo de 2012). Pymes aportan cada vez menos al PIB. Periódico en línea El Economista. Ciudad de México, México. Disponible en <http://www.ssgt.com.mx/pdf/economista-pymespib.pdf>
- Escandón, D.M., Hurtado, A. y Castillo, M. (2013). Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 75, Agosto-octubre, 2013, pp.38-55. Universidad EAN Bogotá, Colombia. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n75/n75a04.pdf>
- Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. International Business Review. ISSN: 0969-5931. DOI: 10.1016/S0969-5931(01)00047-6
- Felix, T. (2014). Knowledge Market. Disponible en <http://www.dynamic-sme.org/es1/sites/default/files/Knowledge%20Market.pdf>
- Ferraro, C. (2011). Apoyando a las PyMEs: *Políticas de fomento en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile. CEPAL Ministerio de Asunto Exteriores y de Cooperación aecid. CEPAL/LC/R.2180. Disponible en <http://www.cepal.org/revista/noticias/articuloCEPAL/>
- Ferrell, O; Hartline, M y Lucas, G. (2002). Estrategia de Marketing. Segunda Edición. International Thomson Editores, S.A. de C.V. México. Disponible en <http://www.capitaldemarca.com/wp-content/uploads/2014/05/Estrategia-de-Marketing.pdf>
- Financiera para el Desarrollo Económico de Sonora (2017). Programas. Disponible en [http://fideson.gob.mx/SitioPublico/identifica\\_sonoracompetitivo.php](http://fideson.gob.mx/SitioPublico/identifica_sonoracompetitivo.php)
- Franco, A. (2012). Factores determinantes del dinamismo de las PyMEs en Colombia. Tesis Doctoral. Barcelona, España. Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en [http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl\\_10803\\_96826/mfa1de1.pdf](http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl_10803_96826/mfa1de1.pdf)
- Fujii, G. & Cervantes, M. (2013). México: Valor agregado en las exportaciones manufactureras. CEPAL/LC/L.109. Disponible en <https://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/49524/RVE109FujiiCervantes.pdf>
- García, G. & Paredes, V. (2001). Programas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en México, 1995-2000. Serie 115 Desarrollo Productivo. CEPAL. ISBN: 92-1-

- 321938-5. ISSN: 1020-5179 Santiago de Chile, Chile. Disponible en <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/9279/L1639p.pdf>
- García de Alba, S. (2004). Apoyos del Gobierno Federal para la Exportación. Guadalajara, México. Revista de Mercado y Negocios Internacionales. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente. Disponible en: [http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=277&Itemid=120](http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=277&Itemid=120)
- Garielsonson, M. & Kirpalani, M.V.H. (2004). “Born Globals: How to reach new business space rapidly”. *International Business Review*, (3),6, pp. 555-571. DOI: S0969593104000666. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.03.005>
- Góngora, G. & Madrid, A. (2010). El apoyo a la innovación de la Pyme en México: un estudio exploratorio. Aguascalientes, México. Revista de Investigación y Ciencia No. 47. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Disponible en <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista47/Articulo%203.pdf>
- Gestead, P., Wright, M. & Ucbasaran, D. (2002). International market selection strategies selected by ‘micro’ and ‘small’ firms. *Omega Journal*, (30)1, pp. 51-68. DOI: 10.1016/S0305-0483(01)00056-1
- Hadley, Richard D. & Wilson, Heather I. M. The Network Model of Internationalization and Experiential Knowledge. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/227417230\\_The\\_Network\\_Model\\_of\\_Internationalization\\_and\\_Experiential\\_Knowledge](https://www.researchgate.net/publication/227417230_The_Network_Model_of_Internationalization_and_Experiential_Knowledge)
- Harrod, R. F. (1933). *International Economics*, Nueva York, Harcourt, Brace and Company, (1)174, 182-182. DOI: 10.1177/000271623417400131
- Hashai, N. & Almor, T. (2004). Gradually internationalizing ‘born global’ firms: an oxymoron?. *International Business Review*, (13)4, pp. 465-483. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2004.04.004
- Hernández, N. & Alba, J. (2008). Conoce la evolución de las PyMEs en México a través de sus estadísticas más relevantes y comparaciones. Las PyMEs de México y su perspectiva internacional. Revista En Portada, México. Disponible en <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ThLpANdscicJ:www.microemp>

resa.asenz360.com/download/Las%2520PyMEs%2520Mexicanas.pdf+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=mx

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). Metodología de la Investigación. México: Mc. Graw Hill. ISBN 968-422-931-3
- Herrera, O., Ramírez, C., Mayorga, T. (2007). Aplicación del modelo de planeación de las capacidades productivas en empresas manufactureras en una PyME del sector calzado. Bogotá, D.C. ISSN 0124-4361. Disponible en [http://www.researchgate.net/publication/228541210\\_APLICACION\\_DEL\\_MODELO\\_DE\\_PLANEACION\\_DE\\_LAS\\_CAPACIDADES\\_PRODUCTIVAS\\_EN\\_EMPRESAS\\_MANUFACTURERAS\\_EN\\_UNA\\_PYME\\_DEL\\_SECTOR](http://www.researchgate.net/publication/228541210_APLICACION_DEL_MODELO_DE_PLANEACION_DE_LAS_CAPACIDADES_PRODUCTIVAS_EN_EMPRESAS_MANUFACTURERAS_EN_UNA_PYME_DEL_SECTOR)
- Holcombe, R. G. (2009). Product differentiation and economic progress. The Quarterly Journal of Austrian Economics. 12(1). Pp. 17-35. ISSN: 1936-4806. Disponible en <https://mises.org/library/product-differentiation-and-economic-progress>
- Hulland J. (1999). *Use of Partial Least Squares (PLS In Strategic Management Research: A review of four recent studies*. Strategic Management Journal. Richard Ivey School of Business, de la Universidad de Western Ontario, London, Ontario, Canadá
- Hurtado, R.M., Murillo, C.A., Ayala, G. & Paredes, E. (2012). Las Pymes en el Crecimiento Económico de Navojoa. En Acosta, E. & Murillo, C.A. (Comp.). Libro del V Encuentro Nacional de Contaduría y Finanzas 2012. ISBN: 978-607-609-042-8. Disponible en <http://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-economico/libroencuentro.pdf>
- Ibarra, C. (2008). La paradoja del crecimiento lento de México. CEPAL. Disponible en <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/33753/RVE95Ibarra.pdf>
- INEGI (2010). Principales resultados del censo de población y vivienda 2010 Sonora. Disponible en: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/princi\\_result/son/26\\_principales\\_resultados\\_cpv2010-2.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/princi_result/son/26_principales_resultados_cpv2010-2.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2013). Indicadores económicos de coyuntura > Producto interno bruto trimestral, base 2008 > Series originales. Banco de información económica. Disponible en <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). Producto Interno Bruto en México durante el segundo trimestre de 2013. Boletín de Prensa Núm. 348/13. Aguascalientes, México. Disponible en <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/PIB%20a%20precios%20constantes/2013/agosto/comunica.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). Censos Económicos 2014: personal ocupado por sexo según el tamaño de los establecimientos. Disponible en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx#Mas>
- INEGI (2014). México en cifras. Información Nacional, por Entidad Federativa y Municipios. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=26>
- INEGI (2015). Encuesta Intercensal 2015. Encuesta en Hogares. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/default.aspx?c=33725&s=est>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016). Indicadores económicos de coyuntura: producto interno bruto nacional y por actividad económica. Banco de Información Económica. Disponible en <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016). Exportaciones de mercancías por entidad federativa. Banco de Información Económica. Disponible en <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016). Servicios. Mapas. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapas/?ag=26>
- INEGI (2017). Banco de Información Económica: producto interno bruto por entidad federativa. Disponible en <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Jelenic, D., (2011). The importance of knowledge management in organizations: with emphasis on the balanced scorecard learning and growth perspective. Journal of Economic Thems. 49(1). ISSN:0353-8648.University of Nis. Faculty of Economics. Disponible en: <http://issbs.si/press/ISBN/978-961-92486-3-8/papers/ML11-1.pdf>



- Jiménez, I. (2007). Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas. *Análisis Económico*, Núm. 49, Vol. XXII, Abril, 2007. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304906>
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm -four swedish cases. *Journal of Management Studies*, (12) 3, pp. 305-322. ISSN: 1467-6486. DOI:10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x
- Kalantaridis, C. (2004). "Internationalization, Strategic Behavior; and the Small Firm: A Comparative Investigation". *Journal of Small Business Management*. (43)3, pp. 245-262. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2004.00110.x. Disponible en <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-627X.2004.00110.x/full>
- Karlsen, T. Silseth, P.R. & Welch, L.S. (2003). Knowledge internationalisation of the firm, and inward-outward connections. *Industrial Marketing Management*,32(5), pp. 385-396. Disponible en [http://research.cbs.dk/portal/en/publications/knowledge-internationalization-of-the-firm-and-inwardoutward-connections\(96780910-8eb7-11db-a124-000ea68e967b\)/export.html](http://research.cbs.dk/portal/en/publications/knowledge-internationalization-of-the-firm-and-inwardoutward-connections(96780910-8eb7-11db-a124-000ea68e967b)/export.html)
- Kaldor, N. (1989). *The Essential Kaldor*, Nueva York, Holmes & Meier
- Kicks, J. R. (1951). A Contribution to the Theory of the Trade Cycle. *The Econometric Society*, (4)19, pp. 472-474. Disponible en <http://www.jstor.org/stable/1907469>
- King, S. F. & Burgess, T. F. (2005). Beyond critical success factors: A dynamic model of enterprise system innovation. *International Journal of Information Management*. (26)1, pp. 59-69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.10.005>
- Kirby, D.A. & Kaiser, S. (2003). *Small Business Economics*. (21)3, pp: 229-242. DOI: 10.1023/A:1025723308032. Disponible en <https://doi.org/10.1023/A:1025723308032>
- Knight, G. A. & Liesch, P. W. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, (55)12, pp. 981-995. DOI: 10.1016/S0148-2963(02)00375-2
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. En Cavusgil, S. T. & Madsen, T. (Eds.), *Advances in international marketing*, 8 (pp. 11-26). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kotler, P & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Décima segunda Edición.

- Pearson Education, S.A. México. Disponible en [https://www.academia.edu/4454037/Direccion\\_de\\_Marketing\\_-\\_Kotler\\_Edi12](https://www.academia.edu/4454037/Direccion_de_Marketing_-_Kotler_Edi12)
- Kushnir, K., Mirmulstein, M. L. & Ramalho, R. (2010). Micro, Small, and Medium Enterprises around the world: how many are there, and what affects the count? International Finance Corporation. World Bank Group. Disponible en <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9ae1dd80495860d6a482b519583b6d16/MSME-CI-AnalysisNote.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9ae1dd80495860d6a482b519583b6d16> y <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d82b870049586139a5c2b519583b6d16/MSME-CI-Data.xls?MOD=AJPERES&CACHEID=d82b870049586139a5c2b519583b6d16>
- Lau, H. (2003) “Industry evolution and internationalization processes of firms from a newly industrialized economy”. *Journal of Business Research*, vol. 56, pp.847-852. DOI:10.1016/S0148-2963(02)00472-1
- Latin American and Caribbean System (2015). Export consortiums: A strategic instrument for SMEs international insertion. Regional Meeting on Export Consortiums. SP/RRCE/DT N° 2-15. Caracas, Venezuela. Disponible en <http://www.sela.org/media/1998408/dt-n%C2%BA-2-consorcios-esportacion-ing.pdf>
- Leiva, J. C. (2006) PYMES. Ciclo de Vida y Etapas de su Desarrollo. TEC Empresarial Vol.1 Ed.1. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2881106>
- Levie J. & Lichtenstein B. (2008): From Stage of Business Growth to a Dynamic States Model of Entrepreneurial Growth and Change. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/228896653\\_From\\_'Stages'\\_of\\_Business\\_Growth\\_to\\_a\\_Dynamic\\_States\\_Model\\_of\\_Entrepreneurial\\_Growth\\_and\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/228896653_From_'Stages'_of_Business_Growth_to_a_Dynamic_States_Model_of_Entrepreneurial_Growth_and_Change)
- Malaga, J., & Williams, G. (2010). La Competitividad de México en las exportaciones de productos agrícolas. Quinta Época. Año XIV. Volumen 27. *Revista Mexicana de Agronegocios*. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/141/14114743002.pdf>
- Martínez, P. (2009). Proceso del desarrollo exportador de la PyME Colombiana. Universidad del Norte, Columbia. *Revista Cuadernos de Gestión*. ISSN: 1131-6837. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320570003>

- Maekawa, C. (2014). Internacionalización de la micro y pequeñas empresas (mypes) textiles. Estudio empírico de las mypes textiles en Lima Metropolitana. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Sinergia E Innovación, 1(02). Disponible en: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/334497/1/132-453-1-PB.pdf>
- Maekawa, C. (2014). Internacionalización de la micro y pequeñas empresas (mypes) textiles. Estudio empírico de las mypes textiles en Lima Metropolitana. Catalunya, España. Universidad Politécnica de Catalunya. Disponible en <http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/437/CESAR%20MAEKAWA.pdf>
- McDougall, P. P., Shane, S. & Oviatt, B. M. (1944). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, (6)9, pp. 469-487. DOI: 10.1016/0883-9026(94)90017-5
- Melina, G. & Manay, M. (2012). Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) y su participación en el desarrollo social y crecimiento económico de América Latina. Madrid, España. Centro de Estudios Latinoamericanos. Disponible en <http://www.cesla.com/pdfs/LAS%20MIPYMES%20Y%20SU%20PARTICIPACION%20EN%20EL%20DESARROLLO%20SOCIAL%20Y%20CREMIENTO%20ECONOMICO%20DE%20AMERICA%20LATINA.pdf>
- Mendiola, G. (1999). *México: empresas maquiladoras de exportación en los noventa*. Países Bajos. Serie Reformas Económicas. CEPAL/LC/L.I326. Disponible en <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/4571/lcl1326e.pdf>
- Mendivil J. (2009) Ayuntamiento de Navojoa. Segundo Informe de Gobierno, Departamento de Obras Públicas e Infraestructura Urbana, H. Ayuntamiento recuperado el 28/marzo/2012 de [http://navojoa.gob.mx/transp/iiinforme\\_gobierno.pdf](http://navojoa.gob.mx/transp/iiinforme_gobierno.pdf)
- Mendoza, J. G. & Valenzuela, A. (2014). Aprendizaje, innovación y gestión tecnológica en la pequeña empresa: Un estudio de las industrias metalmeccánica y de tecnologías de información en Sonora. *Contaduría y administración*, 59(4), 253-284. Recuperado en 20 de noviembre de 2015, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422014000400011&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422014000400011&lng=es&tlng=es).

- Mercado Común del Sur (2016). Países del Mercosur. Disponible en <http://www.mercosur.int/innovaportal/v/7823/2/innova.front/paises-del-mercosur>
- Moreno, J. y Ros, J. (2004). Mexico's market reforms in historical perspective. Cambridge, Estados Unidos: The David Rockefeller Center for Latin American Studies. Harvard University. Paper No. 04/05. Disponible en <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/22339/G2258iMorenoRos.pdf>
- Muñoz, J. (2016). Restricciones de capacidad, exportación e I+D: Un análisis empírico con datos de empresas manufactureras españolas. *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 35, núm. 1, 2017, pp. 133-151 Asociación Internacional de Economía Aplicada. Valladolid, España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30149602007>
- Nacional Financiera, (2013). Clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. México, D.F. Disponible en: <http://www.nafin.com.mx/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>
- Nacional Financiera (2017). Programa Crédito PyME. El respaldo que necesita tu empresa para crecer. Disponible en <http://www.nafin.com/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/programa-credito-pyme.html>
- Nacional Financiera (2017). Capacitación Empresarial. Disponible en <https://www.nafintecapacita.com/suite/index.php?c=welcome&m=login>
- Nacional Financiera (2017). Cadenas Productivas. Disponible en [http://www.nafin.com/portalnf/content/cadenas-productivas/caden\\_productivas.html](http://www.nafin.com/portalnf/content/cadenas-productivas/caden_productivas.html)
- Novičević, B. & Jelenić, D. (2008). The future of the cost management in a competitive environment. Thematic collection of papers named: The developing competitive advantage in Serbia in the European integration. Faculty of Economics Nis. 137–146.
- Organisation for Economic Cooperation Development (2013). Desempeño de las pequeñas y medianas empresas y el emprendimiento en México. En *Temas y políticas clave sobre PYMES y emprendimiento en México*. DOI: 10.1787/9789264204591-es
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2000). *Small and Medium-sized Enterprises: local Strength, Global Reach*. Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development. Local Economic and Employment Development. ISSN: 2079-4797. Disponible en <http://www.oecd.org/cfe/leed/1918307.pdf>

- OCDE (2013). Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México, OECD Publishing. Disponible en: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/temas-y-politicas-clave-sobre-pymes-y-emprendimiento-en-mexico/desempeno-de-las-pequenas-y-medianas-empresas-y-el-emprendimiento-en-mexico\\_9789264204591-7-es#.V9z9-fnhDIU#page4](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/temas-y-politicas-clave-sobre-pymes-y-emprendimiento-en-mexico/desempeno-de-las-pequenas-y-medianas-empresas-y-el-emprendimiento-en-mexico_9789264204591-7-es#.V9z9-fnhDIU#page4)  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264204591-es> ISBN 978-92-64-20459-1 (PDF)
- OCDE (2015). Estudios económicos de la OCDE: México. Disponible en <http://www.oecd.org/economy/surveys/Mexico-Overview-2015%20Spanish.pdf>
- Orlandi, P. (2016). Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional. Buenos Aires, Argentina. Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores. Disponible en [http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme\\_com\\_internacionall.pdf](http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf)  
[http://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/cbrs/cbrs\\_viejos/las\\_pyme\\_y\\_su\\_rol\\_en\\_el\\_comercio\\_internacional.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/cbrs/cbrs_viejos/las_pyme_y_su_rol_en_el_comercio_internacional.pdf)
- Padilla, H. N. (2013). Efecto fiscal en el impuesto general de importación recaudado por Sonora, ante el incumplimiento del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, respecto al autotransporte de carga: el caso de Estados Unidos de América. [Tesis doctoral publicada]. Instituto de Especialización para Ejecutivos, Campus Guadalajara
- Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las Pymes. Monterrey, México. Universidad Autónoma de Nuevo León. Disponible en [www.ingenierias.uanl.mx/28/28\\_los\\_procesos\\_gestion.pdf](http://www.ingenierias.uanl.mx/28/28_los_procesos_gestion.pdf)
- Park, S. & Bae, Z. T. (2004). New venture strategies in a developing country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies. *Journal of Business Venturing*, (19)1, pp. 81-105. DOI: 10.1016/S0883-9026(02)00110-6
- Pérez, D. & Pérez, I. (2006). El conocimiento del mercado: análisis de clientes, intermediarios y competidores. Madrid, España. Escuela de Organización Industrial. Disponible en [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:45089/componente45087.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45089/componente45087.pdf)
- Prasad, .B. (1999). Globalization of Smaller Firms: Field Notes on Processes. *Small Business Economics*, (13)1, pp. 1-7. DOI: 10.1023/A:1008013932344
- Prefontaine, L. & Bourgault, M. (2002). Strategic Analysis and Export Behaviour of SMEs: A Comparison between the United States and Canada. *International Small Business Journal*, (20)2, PP. 123-138. DOI: 10.1177/0266242602202001

- ProMéxico (2017). Misión, visión, valores y objetivos. Disponible en <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/oferta-exportable/programas/6936-centros-pymexporta>
- ProMéxico (2014). PyMEs, un eslabón fundamental para el crecimiento en México. Disponible en <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>  
<http://www.camescom.com.mx/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico/>
- ProMéxico (2014). El comportamiento de la economía comercial en México. Disponible en <http://www.promexico.gob.mx/comercio/el-comportamiento-de-la-economia-comercial-en-mexico.html>
- ProMéxico (2014). Retos de las PyMEs dentro del comercio internacional. Disponible en <http://www.promexico.gob.mx/comercio/retos-de-las-pymes-dentro-del-comercio-internacional.html>
- Quintana, M. (2009). Los Productos. Disponible en [http://campusvirtual.ehu.es/open\\_course\\_ware/castellano/social\\_juri/marketing/tema-6/tema-6-los-productos-servicios.pdf](http://campusvirtual.ehu.es/open_course_ware/castellano/social_juri/marketing/tema-6/tema-6-los-productos-servicios.pdf)
- Rialp, A., Axinn, C. & Thach, S. (2002) Exploring channel internalization among Spanish exporters. *International Marketing Review*, (19)2, pp.133-155. DOI: 10.1108/02651330210425006
- Rock, A. (s.f.). Competitividad Internacional: Factores de Éxito de las Empresas Exportadoras Chilenas. Centro de competitividad de Maule. Santiago de Chile.Universidad de Talca. Disponible en [http://centrodecompetitividaddelmaule.cl/ccm\\_antiguo/pdf/noticias/Estudio\\_Factores\\_exito\\_Exportacion\\_Juan\\_A\\_Rock.pdf](http://centrodecompetitividaddelmaule.cl/ccm_antiguo/pdf/noticias/Estudio_Factores_exito_Exportacion_Juan_A_Rock.pdf)
- Rodríguez, A. (2011). La Internacionalización de los Servicios Intensivos en Conocimiento: Cooperación, Innovación e implicaciones del Offshoring de I+D. (Disertación de Tesis Doctoral publicada). Madrid. Universidad Carlos III de Madrid. Disponible en [http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/11956/alicia\\_rodriguez\\_tesis.pdf?sequence=1](http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/11956/alicia_rodriguez_tesis.pdf?sequence=1)
- Romero, R., Noriega, S. & Escobar, C. (2012). Factores Críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Culcyt/Planeación Estratégica*. Abril, 2009. Disponible en <http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion/4053796.html>

- Rositas J. (s.f.). *Técnicas de Investigación Basadas en Sistemas de Modelación Estructurada*.  
Las Ecuaciones Estructurales como Herramienta de Comprobación
- Rubio, A. & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las pymes. (Spanish). *Revista de Empresa*, Retrieved October 20, 2008, from Academic Search Complete database. Disponible en [http://orquesta1.blogspot.mx/2008/10/score-offering-spanish-language\\_17.html](http://orquesta1.blogspot.mx/2008/10/score-offering-spanish-language_17.html)
- Ruíz, C. (2005). Administración de Empresas y Organización de la Producción. Disponible en <http://www4.ujaen.es/~cruiz/tema5.pdf>
- SAGARPA (2017). Programa de Comercialización y Desarrollo de Mercados. Promoción Comercial y Fomento a las Exportaciones. Disponible en [http://www.sagarpa.gob.mx/ProgramasSAGARPA/2016/comercializacion\\_y\\_desarrollo\\_de\\_mercados/Promocion\\_comercial\\_y\\_fomento\\_a\\_las\\_exportaciones/Paginas/Descripcion%20n.aspx](http://www.sagarpa.gob.mx/ProgramasSAGARPA/2016/comercializacion_y_desarrollo_de_mercados/Promocion_comercial_y_fomento_a_las_exportaciones/Paginas/Descripcion%20n.aspx)
- SAGARPA (2017). Programa de Comercialización y Desarrollo de Mercados. Incentivos a la Comercialización. Disponible en [http://www.sagarpa.gob.mx/ProgramasSAGARPA/2016/comercializacion\\_y\\_desarrollo\\_de\\_mercados/Incentivos\\_a\\_la\\_comercializacion/Paginas/Descripcion%20n.aspx](http://www.sagarpa.gob.mx/ProgramasSAGARPA/2016/comercializacion_y_desarrollo_de_mercados/Incentivos_a_la_comercializacion/Paginas/Descripcion%20n.aspx)
- Sapienza, H.J., De Clercq, D.& Sandberg, W.R. (2005). Antecedents of international and domestic learning effort. *Journal of Business Venturing*. 20(4). p.437-457. DOI1854/13311
- Secretaría de Economía (2011). Balanza comercial de México con el mundo. Subsecretaría de Comercio Exterior. Disponible en [http://187.191.71.239/sic\\_php/pages/estadisticas/mexicojun2011/TTbc\\_e.html](http://187.191.71.239/sic_php/pages/estadisticas/mexicojun2011/TTbc_e.html)
- Secretaría de Economía (2012) Resumen Ejecutivo Sonora. Coordinación de asesores del secretario. Disponible en: [http://www.economia.gob.mx/files/delegaciones/fichas\\_edos/121130\\_Ficha\\_Sonora.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/delegaciones/fichas_edos/121130_Ficha_Sonora.pdf)
- Secretaría de Economía, (2013). Fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa. Ciudad de México, México. Disponible en [http://www.fondopyme.gob.mx/index\\_b.asp](http://www.fondopyme.gob.mx/index_b.asp)
- Secretaría de Economía. (2016). Siicex/Transparencia/Drawback. Disponible en: <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/siicex-transparencia-drawback>

- Secretaría de Economía. (2016). Siicex/Transparencia/IMMEX. Disponible en: <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/siicex-transparencia-immex>
- Secretaría de Economía (2016). Acciones y programas. Disponible en: <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/industria-y-comercio-instrumentos-de-comercio-exterior?state=published>
- Secretaría de Economía. (2016). Sonora. Disponible en: <http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/sonora#>
- Secretaría de Economía (2015). Información Económica y Estatal. Informe de labores 2015-2014. Disponible en: <http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/97611/sonora.pdf>
- Secretaría de Economía. (2016). Fondo PyME. Disponible en: <http://www.fondopyme.gob.mx/>
- Secretaría de Economía. (2016). Guías empresariales: Exportación-importancia de la exportación. Disponible en: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=5&sg=32>
- Secretaría de Economía. (2016). Industria y Comercio/ Instrumentos de comercio exterior. Disponible en: <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/industria-y-comercio-instrumentos-de-comercio-exterior?state=published>
- Secretaría de Economía. (2016). Industria y Comercio/ Instrumentos de comercio exterior/ALTEX. Disponible en: <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/industria-y-comercio-instrumentos-de-comercio-exterior?state=published>
- Secretaría de Economía. (2016). Industria y Comercio/ Instrumentos de comercio exterior/PROSEC. Disponible en: <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/industria-y-comercio-instrumentos-de-comercio-exterior?state=published>
- Secretaría de Economía. (2016). Industria y Comercio/ Instrumentos de comercio exterior/SIICEX. Disponible en: <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/industria-y-comercio-instrumentos-de-comercio-exterior?state=published>



- Secretaría de Economía (2016). Tratados y Acuerdos Interinstitucionales suscritos por México bajo la coordinación o responsabilidad de la Secretaría de Economía. Sistema de información de Tratados Comerciales Internacionales. Disponible en <http://www.economia-snci.gob.mx/sicait/5.0/>
- Secretaría de Economía (2016). Centros Pymexporta. Diponible en <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/oferta-exportable/programas/6936-centros-pymexporta>
- Secretaría de la Reforma Agraria (2017). Financiamiento Fondo Nacional de Fomento Ejidal <http://www.fifonafe.gob.mx/Site%20FIFONAFE/FONAES.html>
- Sharma, D.D. & Blomstermo, A. (2003). “The Internationalization Process of Born Globals: a Network View”. *International Business Review*, (12)6, pp. 739-753. DOI: S0969593103000982. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.05.002>
- Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (2016). Tratados y Acuerdos. Acuerdos de Complementación Económica. Disponible en: <http://www.siicex.gob.mx/portalSiicex/SICETECA/Tratados/Tratados.htm>
- Simon, C. (2013). Bringing home the benefits: how to grow through exporting. UK trade & Investment. United Kingdom Government. Disponible en [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/294348/Bringing\\_home\\_the\\_benefits\\_-\\_how\\_to\\_grow\\_through\\_exporting.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/294348/Bringing_home_the_benefits_-_how_to_grow_through_exporting.pdf)
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe SELA (2010). Políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis económica internacional sobre las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de América Latina y el Caribe. Secretaría permanente del SELA. Caracas, Venezuela. Mayo SP/Di N° 06 – 09. Dispñible en: [http://www.sela.org/media/266280/t023600004305-0-vision\\_prospectiva\\_de\\_las\\_pymes.pdf](http://www.sela.org/media/266280/t023600004305-0-vision_prospectiva_de_las_pymes.pdf)
- Sistema de Información Empresarial Mexicano, (2017). Directorio de empresas por entidad federativa. Estado de Sonora, municipios de: Navojoa, Álamos, Etchojoa y Huatabampo. Disponible en: <http://www.siem.gob.mx/siemportal/cosultas/respuesta.asp?lenguaje=0&captcha=1>

- Sistema de Información Integral en Comercio Exterior (2017). Reporte de Transparencia: directorio IMMEX al 10 de octubre de 2017. Disponible en <http://www.siicex.gob.mx/portalSiicex/Transparencia/immex/immex-infespecifica.htm>
- Stephenson, S. & Robert, M. (2011). *“Innovations of Regionalism in Services in the Americas”*. Ginebra, Suiza: The NCCR Trade Regulation. The Swiss National Centre of Competence in Research. Paperwork No. 2011/34. Disponible en [http://www.nccr-trade.org/fileadmin/user\\_upload/nccr-trade.ch/wp2/people/WPIInnovations%20of%20Regionalism%20in%20Services%20-%20Americas%20-%20May%202011%20FINAL.pdf](http://www.nccr-trade.org/fileadmin/user_upload/nccr-trade.ch/wp2/people/WPIInnovations%20of%20Regionalism%20in%20Services%20-%20Americas%20-%20May%202011%20FINAL.pdf)
- The Council of Supply Chain Management Professionals (2011). CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary. En United States Agency for International Development (2011). *The Logistics Handbook: a practical guide for the Supply Chain Management of Health Commodities*. Disponible en [http://deliver.jsi.com/dlvr\\_content/resources/allpubs/guidelines/LogiHand.pdf](http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/LogiHand.pdf)
- Thirlwall, A. P. (1979). “The balance of payments constraint as an explanation of international growth rate differences”, *Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review*, (32)128, Banca Nazionale del Lavoro, marzo. Disponible en [https://econpapers.repec.org/article/pslbnlqrr/1979\\_3a01.htm](https://econpapers.repec.org/article/pslbnlqrr/1979_3a01.htm)
- Tejada, F. (1997). *El Proceso de Investigación Científica*. Barcelona: Fundación “La Caixa”. ISBN: 84-7664-574-0
- United Nations (2012). Promoting productive capacity, employment and decent work to eradicate poverty in the context of inclusive, sustainable and equitable economic growth at all levels for achieving the Millennium Development Goals. Reporte de la Secretaría General de la ONU. Retrieved from [http://www.un.org/en/ecosoc/docs/adv2012/oesc\\_12\\_amr\\_sg\\_rep.final.26\\_apr\\_2012.pdf](http://www.un.org/en/ecosoc/docs/adv2012/oesc_12_amr_sg_rep.final.26_apr_2012.pdf)
- Vázquez-Núñez, S. & Vázquez, S.O., (2007). Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES: un estudio exploratorio de investigaciones <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522204> entre 1999 y 2004. *Revista Contaduría y Administración*, (222) 41-57. ISSN: 0186-1042. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522204>

- Velásquez F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: Fuentes de ventaja competitiva para las Pymes Colombianas. Universidad ICESI. *Estud.gerenc.* [online]. 2004, vol.20, n.93, pp. 73-97. ISSN 0123-5923. Calí, Colombia. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v20n93/v20n93a03.pdf>
- Vélez, M. (2009). Desarrollo de un micro mundo orientado a soportar la administración de crecimiento de pequeñas y medianas empresas. (Disertación de Tesis de Maestría publicada). Medellín, Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/2394/1/43615193.2009.pdf>
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Revista Cuadernos de Gestión.* 5(2). ISSN: 1131-6837. Disponible en <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>
- Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management,* (14)2, pp. 34-55. DOI: 10.1177/030630708801400203
- Westhead, p., Wright, M. & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing,* (16)4, pp. 333-358. DOI: 10.1016/S0883-9026(99)00063-4
- World Economic Forum (2006). Competitiveness Ranking: Mexico profile. Disponible en <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/>
- World Bank (2016). World Integrated Trade Solutions: Export by country since 2011 to 2015. Disponible en <http://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/country/by-country/startyear/2011/endyear/2015/tradeFlow/Export/indicator/XPRT-TRD-VL/partner/WLD/product/Total#>
- Wolff, J.A. & Pett, T.L. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance'. *Journal of Small Business Management,* (38)2, pp 34-47. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/279693858\\_Internationalization\\_of\\_small\\_firms\\_An\\_examination\\_of\\_export\\_competitive\\_patterns\\_firm\\_size\\_and\\_export\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/279693858_Internationalization_of_small_firms_An_examination_of_export_competitive_patterns_firm_size_and_export_performance)
- World Trade Organization (2014). World Trade Report 2014. Trade and development: recent trends and the role of the WTO. Disponible en [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/wtr14\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr14_e.htm)

Wright, M., Lockett, A. & Pruthi, S. (2002). Internationalization of Western Venture Capitalists into Emerging Markets: Risk Assessment and Information in India. *Small Business Economics*, (19)13, pp. 13-29. DOI: 10.1023/A:1015729430581

## ANEXOS

### ANEXO 1. Matriz de Congruencia

Objetivos	Planteamiento del problema	Hipótesis		Variables	Operacionalización de variables				
					Sub- variable	Indicador	Instru-mento	Escala de medición	Ítems
Analizar los factores clave que contribuyen al crecimiento de las exportaciones en las PyMEs del municipio de Navojoa, Sonora, y que le permitirá ser más competitivas en el ámbito internacional.	¿Cuáles son los factores que promueven el crecimiento de las exportaciones de las PyMEs del Sur de Sonora?	Ha: Los factores que promueven el crecimiento de las exportaciones de las PyMEs de la región sur del estado de Sonora, son las siguientes:	La capacidad productiva promueve el incremento de las exportaciones de las PyMEs de la región sur del estado de Sonora.	Capacidad Productiva CP (independiente) X1	Unidades producidas, % capacidad utilizada, mano de obra, demanda, insumos e ingresos.	Unidades producidas, % capacidad utilizada, mano de obra, demanda, insumos e ingresos	Cuestionario Estructurado	Intervalo  Ordinal Likert (1-5)	1, 2, 3  4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
			El conocimiento del mercado promueve el incremento de las exportaciones de las PyMEs de la región sur del estado de Sonora.	Conocimiento del Mercado CM (independiente) X2	Participación mercado doméstico y exportación, mercado al que dirigen las exportaciones, requerimientos, competencia, precios y distribución	Participación mercado doméstico y exportación, mercado al que dirigen las exportaciones, requerimientos, competencia, precios y distribución	Cuestionario Estructurado	Intervalo  Ordinal Likert (1-5)	11, 12  13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20,
			La diferencia significativa del producto promueve el incremento de las exportaciones de las PyMEs de la región sur del estado de Sonora.	Diferenciación Significativa del Producto DSP (independiente) X3	Características para diferenciar sus productos.	Características para diferenciar sus productos	Cuestionario Estructurado	Ordinal Likert (1-5)	21, 22, 23, 24, 25, 26
			La logística promueve el incremento de las exportaciones de las PyMEs de la región sur del estado de Sonora.	Logística L (independiente) X4	Selección de proveedores, Control de inventarios	Selección de proveedores, Control de inventarios	Cuestionario Estructurado	Ordinal Likert (1-5)	27, 28, 37, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40
				Incremento de las exportaciones IE (dependiente) Y	Incremento de unidades de producción en 5 años	Incremento de unidades de producción en 5 años	Cuestionario Estructurado	Intervalo	41, 42, 43, 44, 45

Fuente: elaboración propia.

## ANEXO 2. Cuestionario

### “Factores que promueven el crecimiento de las exportaciones de las PyMES de la ciudad de Navojoa, Sonora”

Agradecemos su valiosa participación. El tiempo estimado es de diez minutos.

La siguiente encuesta tiene como propósito determinar si la capacidad productiva, la diferencia significativa, el conocimiento del mercado y la logística contribuyen al crecimiento de las exportaciones de su empresa. Dicha información servirá de apoyo para la realización de una tesis doctoral, cuya finalidad será de tipo académica, por lo que será confidencial y anónima, es por ello que se le solicita contestar de forma espontánea.

#### Dirigida al Gerente y/o Propietario de la Empresa.

Fecha \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_ Escolaridad \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Número de empleados: \_\_\_\_\_ Régimen: Persona Física  Persona Moral

Mencionar los productos principales que maneja su empresa: \_\_\_\_\_

#### El mercado al que se dirige sus exportaciones:

Centro América \_\_\_\_\_% Estados Unidos \_\_\_\_\_% Europa \_\_\_\_\_% África \_\_\_\_\_%  
Sudamérica \_\_\_\_\_% Canadá \_\_\_\_\_% Asia \_\_\_\_\_% Oceanía \_\_\_\_\_%

Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones descriptivas y responda de acuerdo a sus necesidades.

#### Capacidad de su empresa:

##### 1. – Porcentaje de capacidad producida para atender la demanda local:

< 70%  70 - 75%  76 - 80%  81 - 90%  91 - 100%

##### 2. - Porcentaje de capacidad productiva suficiente para atender la demanda de exportación:

< 70%  70 - 75%  76 - 80%  81 - 90%  91 - 100%

##### 3. Porcentaje de ventas para el mercado de exportación:

< 50%  51 – 60%  61% - 70%  71% - 80%  > 80%

Con base en la escala siguiente, marque con una “X” el número que describa mejor su opinión: Del 1 al 5, siendo el número 1 el menor y el 5 el mayor. Donde 1 significa completamente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 completamente de acuerdo.

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	---------------	--------------------------------	------------	--------------------------

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

<b>Cómo evaluaría los siguientes factores que impactan en la capacidad productiva</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. Costo de mano de obra					
5. La demanda de los clientes					
6. La capacidad de diseño de la empresa					
7. La capacidad real de la empresa					
8. La contratación de los empleados					
9. La compra de los insumos para la fabricación					
10. El ingreso					

### **Conocimiento del Mercado:**

#### **11- Participación de mi empresa en el mercado doméstico (unidades):**

De 0 - 20%  21 - 45%  41 - 60%  61 - 80%  81 - 100%

#### **12.- Participación de mi empresa en el mercado de exportación (unidades):**

De 0 - 20%  21 - 45%  41 - 60%  61 - 80%  81 - 100%

Con base en la escala siguiente, marque con una "X" el número que describa mejor su opinión:  
Del 1 al 5, siendo el número 1 el menor y el 5 el mayor. Donde 1 significa completamente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 completamente de acuerdo.

<b>Conozco los siguientes aspectos del mercado al que planeo exportar:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. Necesidades del mercado					
14. Requerimientos de adaptación del producto					
15. Requisitos de entrada					
16. Potenciales competidores					
17. Canales de distribución					
18. Estructura de precios					
19. Consumidor o cliente final					
20. Contactos Clústeres					

### **Diferencia Significativa del producto:**

<b>Que tanto mi producto se diferencia de otros similares en los siguientes aspectos:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21. Características o particularidades					
22. Durabilidad					
23. Confiabilidad					
24. Uniformidad y consistencia					
25. Diseño					
26. Estilo					

### **Logística:**

<b>Considero los siguiente atributos para la selección de mis proveedores:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
27. Las garantías y servicio separar proveedor certificaciones nacionales e internacionales					
28. Procesos internos: Justo a tiempo, Mejora continua, Manufacturing, etc.					
29. Servicio al cliente: tiempo de respuesta, tipo de atención, grado de comunicación, etc.					
30. Ubicación y experiencia					
<b>El sistema de control de inventario que aplico dentro de mi proceso logístico es:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31. Metodología o clasificación ABC Clasificación de inventarios					
32. "PEPS" , "UEPS" y Promedio					
33. Sistemas de control de inventario: Planeación de Recursos de Materiales (MRP), Planeación de Recursos Empresariales (ERP)					
34. Justo a tiempo					
35. Ciclo cuenta regulares. Rotación de inventarios. Costo de mantener inventarios					
<b>Baso mi programación de producción y aprovisionamiento de materia prima en alguno de los siguientes modelos:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
36. Históricos					
37. Estudio de mercado					
38. Opinión de expertos					
39. Datos que arrojan dependencias que pronostican (cámaras)					
40. Manejo un sistema de seguimiento de los pedidos					

### **Incremento de las Exportaciones:**

**41.- El incremento de ventas (unidades) que mi empresa ha tenido en las exportaciones en el año 2010:**

< 5 %  De 5-10%  De 11-20%  De 21-30%  Más del 30%

**42.- El incremento de ventas (unidades) que mi empresa ha tenido en las exportaciones en el año 2011:**

< 5 %  De 5-10%  De 11-20%  De 21-30%  Más del 30%

**43.- El incremento de ventas (unidades) que mi empresa ha tenido en las exportaciones en el año 2012**

< 5 %  De 5-10%  De 11-20%  De 21-30%  Más del 30%

**44.- El incremento de ventas (unidades) que mi empresa ha tenido en las exportaciones en el año 2013:**

< 5 %  De 5-10%  De 11-20%  De 21-30%  Más del 30%

**45.- El incremento de ventas (unidades) que mi empresa ha tenido en las exportaciones en el año 2014:**

< 5 %  De 5-10%  De 11-20%  De 21-30%  Más del 30%

**46.- Considera que existen otros factores que inciden en su empresa para el crecimiento de sus exportaciones?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es "Sí" mencionar: \_\_\_\_\_

**¡Gracias por su colaboración!**

Fuente: elaboración propia.



### ANEXO 3. Relación de PyMEs Exportadoras de Navojoa, Sonora.

No.	PyMEs Exportadoras de Navojoa, Sonora
1	Agropecuaria San Alfonso S.P.R. De R.L.
2	Agropecuaria Valle Hermoso S.P. R. De R.L.
3	Alimentos Integronaturales, S.A.
4	Alimentos Kowi Sa De Cv
5	Apronsa
6	Asociación Ganadera Local Especializado De Ovinos Del Sur De Sonora
7	Carnes Rico De México
8	Celulosa Y Corrugados De Sonora S.A. De C.V.
9	Ch. Produce Spr De RI
10	Congeladora Ako
11	Departamento "C.F Martin"
12	Empresas S Dos S.A. De C.V.
13	Exim Alimentos De Sonora
14	Fábrica De Muebles Cristo Rey S.A. De C.V.
15	Gonzmonther S.P.R. De R.L.
16	Granjas Baseran S.A. De C.V.
17	Granos La Macarena
18	Grupo Aceites Del Mayo S.A. De C.V.
19	Homagama S.A De C.V
20	Karl Co Sa De Cv
21	La Cacharamba S.P.R. De R.L.
22	La Exquisita, S.P.R. De R.L
23	Mps Food Sa De Cv
24	Muebles Trejo
25	Navobampo S.P.R. De R.L.
26	Paulino Quiroz Rincon
27	Porcícola Musa S.A. De C.V.
28	Promotora Internacional Del Yaqui Y Mayo S.A. De C.V.
29	Rohma Mezquite Furniture
30	Secosa (Yazaki)
31	Sonora Agropecuaria S.A De C.V.
32	Turimayo S.P.R. De R.L.
33	Vida Guaso S.P.R. De R.L
34	Utc Fire & Security
35	Jiapsy Art
36	Tequila Evaga

Fuente: elaboración propia.