

# LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL DEL VALLE DE MEXICALI

*Dra. Mariana Monserrat Valenzuela Montoya*

*Dra. Virginia Guadalupe López Torres*

*Dr. Luis Ramón Moreno Moreno*

Universidad Autónoma de Baja California, México

---

## **Abstract**

The family business plays an important role in the economic and social environment in Mexico, it is estimated that 90% of the country's businesses are family owned and managed. However, often present serious problems of continuity due to the many deficiencies they present, the lack of planning being the most prominent. This investigation surveyed 69 companies in the commercial sector of the Mexicali Valley in order to determine the role of strategic planning in these companies as a factor to boost their competitiveness. According to the results only 21% perform strategic planning processes, 15% say SWOT analysis, so the impact of strategic planning on the competitiveness is very poor. So it is necessary to promote the implementation of strategic plans and design strategies to enable them to create competitive advantages.

---

**Keywords:** Strategic Planning, Competitiveness, Family Business

---

## **Resumen**

La empresa familiar juega un papel importante en el entorno económico y social de México, se estima que el 90% de las empresas del país son de tipo familiar. No obstante, suelen presentar serios problemas de continuidad debido a las muchas carencias que éstas presentan, siendo la falta de planeación la más destacada. En la presente investigación se encuestaron a 69 empresas del sector comercial del Valle de Mexicali con el objetivo de determinar el papel que juega la planeación estratégica en dichas empresas como factor que impulse la competitividad de éstas. Según los resultados solamente el 21% realizan procesos de planeación estratégica; 15% manifiesta realizar análisis FODA, por ello la incidencia de la

planeación estratégica en la competitividad es muy pobre. Por lo que es necesario impulsar la implementación de planes estratégicos y el diseño de estrategias a fin de que puedan crear ventajas competitivas.

---

**Palabras clave:** Planeación Estratégica, Competitividad, Empresas Familiares

### **Introduction**

En México existen 3'005,157 empresas, de las cuales el 99.8% son pequeñas y medianas. Dada su importancia se creó la subsecretaria para la pequeña y mediana empresa (SPyME) para diseñar, fomentar, promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Secretaría de Economía, 2003).

Los micronegocios y pequeñas empresas conforman el 55.4% en la ocupación total en los estados de la frontera norte de México (INEGI 2010). En Baja California el 99% de las empresas son micro, pequeñas y medianas y dan empleo al 68% del personal ocupado (SEDECO, 2008).

Las microempresas que emplean entre uno a cinco empleados representan el 90% de establecimientos dentro del mismo estrato y el 83% del total de las empresas del estado. Se observa la importancia del sector económico en su contribución a la economía y desarrollo social, además de que su desarrollo es fundamental para el fortalecimiento del empresariado, la ampliación del mercado interno y la disminución de la pobreza en la población más desprotegida (SEDECO, 2008).

Tareas que representan un desafío dadas las condiciones actuales donde la competitividad reta a las empresas a producir bienes y servicios capaces de insertarse con éxito en el mercado global. Así lo confirma Macías (2005), al argumentar que en la economía actual la competitividad depende de la capacidad de las personas, empresas y sociedades, para generar, procesar y aplicar con eficacia la información basada en la sociedad del conocimiento.

Donde una vía para acceder a la competitividad es la planeación estratégica, herramienta que según Barragán (2002), citado por Valdez, Zerón y Morales (2008), contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones que la implementan y al fortalecimiento de la estructura económica nacional.

Empero López (2005) argumenta que es el entorno económico y los aspectos culturales los que influyen en la relación de a planeación estratégica y desempeño de la empresa, también la autora destaca que la práctica de la planeación estratégica en las pymes es una actividad irregular, sin estructura, esporádica y reactiva.

La estrategia según Daft (2004), citado por Borjas (2011), es el plan de acción que establece la asignación de recursos y otras actividades para enfrentar el ambiente y ayudar a obtener las metas de la organización.

Gutiérrez (2012) cita a Vargas y Guillen (2005, 79) para señalar que los estrategas no sólo se enfrentan a fuerzas del contexto conocidas, sino también a un nivel de complejidad e incertidumbre cada vez mayores, dado como resultado la imposibilidad de predicción, para enfrentar los retos que la nueva realidad impone.

Por ello la planeación se orienta hacia el posicionamiento de la empresa con relación al entorno competitivo en el que se desenvuelve, conservando su pasado, mientras que el pensamiento se concentra en la imaginación de productos, servicios y negocios que no existen con miras a conquistar el futuro. De acuerdo a lo anterior, la planeación es vista como prevención y reactividad y el pensamiento estratégico como innovación y proactividad (Hamel y Prahalad, 1995 citados por Paredes, 2006).

Por otra parte, referente al objeto de estudio se destaca que aunque no existen cifras exactas, se sabe que aproximadamente el 90% de las empresas familiares (EF) no sobreviven más allá de la permanencia activa de sus fundadores un periodo que, en promedio, suele durar 25 años, y el 33 % sobrevive a la segunda generación y solo el 11 % a la tercera generación (Soto, 2007).

Además, ante la tendencia globalizadora que se ha venido registrando en los últimos años, es necesario que las pequeñas y medianas empresas, particularmente aquellas que son familiares entiendan y acepten primeramente el fenómeno y en segundo lugar empiecen a prepararse para ser cada vez más competitivas. Adicionalmente debe considerarse que:

“algunos autores han encontrado que las empresas que llevan a cabo la planeación estratégica como herramienta directiva, tienen un mejor desempeño que aquellas que no la utilizan. Sin embargo, otros estudios empíricos han provocado dudas respecto al impacto de la planeación estratégica en el desempeño financiero de las organizaciones” (López, 2005, 157).

Considerando este escenario el artículo tiene el propósito de diagnosticar a la empresa familiar de acuerdo al rubro de planeación estratégica que maneja el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para determinar si las empresas implementan un proceso de planeación estratégica, realizan análisis FODA y conocer las estrategias utilizadas en los dos últimos años a fin de mejorar su competitividad y lograr el desarrollo de la empresa.

Los objetivos guía de la investigación son:

1. Identificar a las empresas familiares del sector comercial del Valle de Mexicali (EF).

2. Determinar si las EF han realizado un proceso de planeación estratégica.
3. Conocer si las EF tienen definidas sus estrategias por escrito y la definición de sus objetivos.
4. Determinar si las EF desarrollan un análisis FODA para la empresa y el sector donde operan.
5. Identificar las estrategias que han utilizado las EF para el desarrollo de su empresa.

Para cubrir los objetivos el artículo se estructura en cinco secciones. La primera es la presente donde se introduce al lector en el tema, la sección dos corresponde al marco teórico donde se definen conceptos y presenta información del contexto de la investigación. La sección tres define la metodología utilizada, la cuarta sección presenta los resultados y al final se concluye.

## **Desarrollo**

### **Pequeñas y Medianas Empresas en México**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), son organizaciones que se denominan empresas dedicadas a las actividades industriales y de servicios, combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y en un mercado de consumidores (Palmerín y Mercado, 2007).

En México constituyen el pilar de la economía nacional por la aportación que hacen a la producción nacional y a la generación de empleos. Según la Secretaría de Economía en el año 2003 existían en México 3'005,157 empresas, de las cuales el 99.8 % eran PYMES, las cuales generaban el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y proporcionaban empleo formal al 72% de los trabajadores (Secretaría de Economía, 2010).

En Baja California la Micro, pequeña y mediana empresa de acuerdo al Censo Económico de 2009 incluía 79,968 unidades empresariales, representando el 99.49% del total, empleaban a 431,334 personas que representaban el 61.16% del empleo generado, pagando \$19'424,929 en remuneraciones, monto que representa el 37.88% del total, aportaban el 43.71% de la producción y los activos fijos que poseían representaba el 35.82% de la inversión fija.

La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea o inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, estas empresas son un mecanismo de capacitación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, mismos que de otra forma permanecerían ociosas (Rodríguez, 2002).

## **Competitividad**

Por competitividad se entiende la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en el que actúan (Pérez, 2008). Solleiro y Castañón (2005) asumen que la competitividad es un concepto que puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas; por lo cual no es posible establecer una definición única, en parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar.

Un aspecto trascendental para la falta de competitividad es que la mayoría de las PYMES son de carácter familiar y surgieron con la finalidad de satisfacer necesidades básicas de la familia y no con una visión de desarrollo y competitividad. Por ende estas empresas carecen de planes de crecimiento a mediano y largo plazo (Anzola, 2002).

En el ámbito de la empresa, la competitividad se entiende como "la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores" (Enright, Francés y Scott, 1994: 65-66) o bien como la capacidad de innovación aplicada en la generación de productos o servicios diferentes, cambiados y mejorados, que permiten captar mercados cada vez más dinámicos, mantenerse en ellos y ampliarlos en términos absolutos y relativos (Informe Final de la Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial, 1991, Octubre). Es importante señalar que la competitividad es un concepto complejo del cual no hay consenso sobre un indicador cuantitativo para su estimación.

## **Empresas Familiares**

La empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básicas (estratégicas y operativas) asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones (Soto, 2007).

Una empresa familiar es aquella en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar (Sánchez, 2004).

## **Planeación Estratégica**

La planificación estratégica es un proceso en el que se establecen objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos, y acciones concretas, en dos niveles: formulación e implementación. Es un proceso de evaluación permanente de la naturaleza y filosofía corporativa, en el que se

definen planes a corto y largo plazo, se identifican metas y se evalúan los recursos con los que se dispone para alcanzar los objetivos (Valda, 2010).

David (2008), define que un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa, que se origina de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan menos rentables.

La planificación estratégica en las empresas familiares, es un tema que no ha sido investigado en toda su dimensión, se ha trabajado todo lo relacionado con la planificación de la sucesión de acuerdo al protocolo familiar, y la proyección financiera, entre otros, como temas puntuales, pero no con una visión estratégica.

En un entorno de empresa familiar, el desarrollo de una estrategia de negocios debiera considerar tanto aspectos de la compañía, como de la familia dentro del marco del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento. Este desarrollo incluye la misión de la empresa, la identificación del ambiente futuro de la misma y la definición de programas concretos que permitan alcanzar objetivos estratégicos. La aproximación conceptual no implica el crecimiento de la empresa automáticamente, pero sí trata de identificar y prever la serie de pasos que permiten el desarrollo de ese proceso.

Según Álvarez (2009) el 37% de las empresas familiares estudiadas por la Universidad de Monterrey no realizan ningún tipo de planeación para su negocio. De igual manera investigaciones realizadas por Banamex en colaboración con ProfitConsulting (2008) a 322 empresas familiares de todo el país, ilustran que el 83% de las empresas analizadas tienen una estrategia pensada, pero solo el 45% cuenta con un plan estratégico por escrito, lo que a la larga genera una toma de decisiones incongruentes por las diferencias entre la percepción y la aplicación de la estrategia. Es precisamente una administración deficiente la causa del fracaso organizacional en el 97% de los casos –especialmente en PYMES- (Valdez et al, 2008).

La planeación estratégica desde la perspectiva de la empresa familiar, resulta aún más complicada debido a que la familia también debe ser considerada al momento de planificar. Para Belausteguigoitia (2010), la planeación oportuna de los temas empresariales y familiares por parte de la familia, reducen los conflictos y aumentan a su vez las posibilidades de éxito y continuidad de las empresas familiares.

La planeación estratégica en la empresa familiar busca: enfocarse en la continuidad del negocio, en la visión de lo que se quiere del negocio, en el mantenimiento de la unión y el compromiso familiar así como la participación de la familia dentro de la empresa (Ward, 1988, citado por Massón, 2006). En otras palabras, la planificación estratégica en la empresa

familiar significa organizar las acciones que la empresa y la familia deberán realizar con el fin de dotar a la empresa de competitividad y a la familia de armonía y equilibrio, para conducir a ambas hacia el futuro deseado (PAD Escuela de Dirección, 2006).

Es pertinente señalar que la planeación estratégica y su enfoque cambia junto con las condiciones del entorno, en el mundo global actual y desde principios del siglo XXI el término innovación en valor revolucionó la forma de pensar y ejecutar la estrategia dando origen a la creación de océanos azules dejando de lado la competencia, enfocándose en reducir costos y elevar el valor para los compradores (Kim y Mauborgne, 2005).

Para Sossa, Mendoza, Sornoza y Martínez (2011) la creciente importancia de la innovación es crucial para la creación y sostenimiento de ventajas competitivas debido en parte a la globalización de los mercados ya que la competencia presiona a las empresas a innovar continuamente.

## **Metodología**

La investigación se realiza en el valle de Mexicali el cual se encuentra dentro de la región geomorfológica denominada bajo delta del Río Colorado, se localiza en el noroeste de Baja California muy cerca de la Ciudad de Mexicali. Cuenta con una superficie agrícola bajo riego de más de 182 mil hectáreas. Las actividades agrícolas y pecuarias son intensivas, destacando la producción de trigo, algodón y alfalfa por la superficie sembrada, y cebollín por su alto valor de comercialización. En esta región se encuentra la mayor parte de la agroindustria de la entidad (Walther, 1996).

El estudio se enfoca al sector comercio por su importancia, al contribuir con el 25% del PIB estatal y dar empleo al 20% de la población ocupada en la entidad según datos del Plan Estatal de Desarrollo 2008-2013. Para alcanzar los objetivos planteados se diseñó un estudio transversal y descriptivo, el trabajo de campo se realizó en los meses de Mayo y Junio de 2012 en las PYMES del sector comercial del Valle de Mexicali registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano, según el cual hay 167 empresas, es decir la población N=167. De esta población base, sólo se encontraron 91 empresas en funcionamiento, 22 de ellas no accedieron a responder la encuesta, teniendo respuesta de 69 de ellas, que representan al 75.82%. De las cuales 68.11% son microempresas y 31.88% pequeñas.

El instrumento de medición que se elaboró para la presente investigación, fue construido partiendo del cuestionario para diagnosticar a la empresa familiar que utiliza Belausteguigoitia (2006), del cual se tomaron algunas preguntas para caracterizar a la empresa familiar, otras preguntas se tomaron del Mapa de Competitividad del BID, el cual según Cabrera, López y Ramírez (2011), es una herramienta de diagnóstico que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial frente a la competitividad e

identificar las áreas en las que se presenta fortaleza y aquellas en las que se tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de su competitividad.

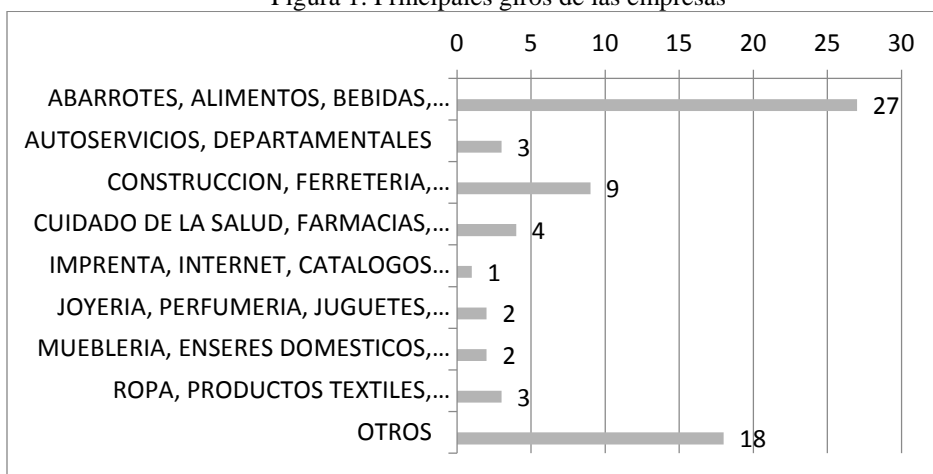
Una de las grandes ventajas de este mapa es que representa de forma gráfica los rasgos y características de competitividad de la empresa. Las variables que considera el mapa son: planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, aspectos bancarios, recursos humanos, gestión ambiental, y sistemas de información. Cada variable tiene un valor asignado y la suma de todas ellas representa el 100%, valor que indica que la empresa es altamente competitiva. La planeación estratégica tiene un valor máximo de 15% (Saavedra, 2011).

Se realizó una prueba piloto en seis empresas, evaluando la confiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach, cuyo resultado es de 0.972, lo que significa que el cuestionario mide lo que debe medir.

## Resultados

Es importante mencionar que esta investigación forma parte de una tesis doctoral por lo que los resultados que se presentarán a continuación pertenecen solamente al rubro de planeación estratégica. Se aplicaron 69 encuestas, de las cuales el 68% son empresas familiares. La figura 1 muestra los principales giros de las empresas participantes, destacando el 39% en abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco, el 26 % en Otros y el 13 % en el giro de construcción, ferretería, tlapalería y vidrios. En la figura 2 se puede observar que solamente el 21% de los empresarios efectúan la planeación estratégica, siendo este un indicador alarmante puesto que mediante esta se definen las acciones a seguir para el cumplimiento de sus objetivos.

Figura 1. Principales giros de las empresas



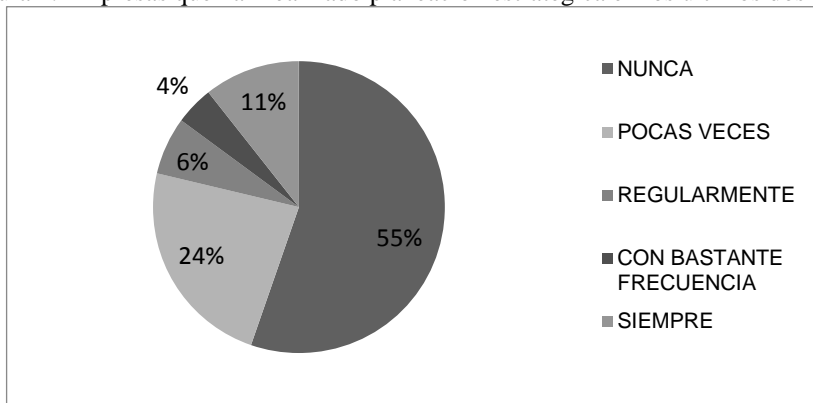
Fuente: elaboración propia con base en los resultados



En lo que compete a estrategias debidamente planeadas y escritas por los empresarios para facilitar su ejecución el 89% no lleva a cabo esta práctica, siendo este un indicador clave en el incumplimiento de objetivos empresariales y probablemente un factor que afecte directamente la competitividad de las empresas familiares.

El 73% de las empresas al momento de realizar la planeación no define los objetivos con base a periodos de tiempo establecidos, lo que conlleva a que no se orienten debidamente los esfuerzos de todos los integrantes de la organización y no se tengan los resultados esperados o incluso que no se cumpla dicho objetivo.

Figura 2. Empresas que han realizado planeación estratégica en los últimos dos años.



Fuente: elaboración propia con base en los resultados

Uno de los cuestionamientos a las empresas participantes es conocer si realizan un análisis FODA, a lo que solamente el 15% de los empresarios respondió afirmativamente, indicando que ello les permite tener una ventaja competitiva sobre la mayoría de su competencia ya que estos son capaces de analizar su entorno y convertir sus áreas de oportunidad en elementos clave para el posicionamiento de sus productos. Sin embargo el 81% indica estar al pendiente de las oportunidades y amenazas de su entorno con el objeto de poder subsistir en el mercado, pero carecen de un análisis detallado.

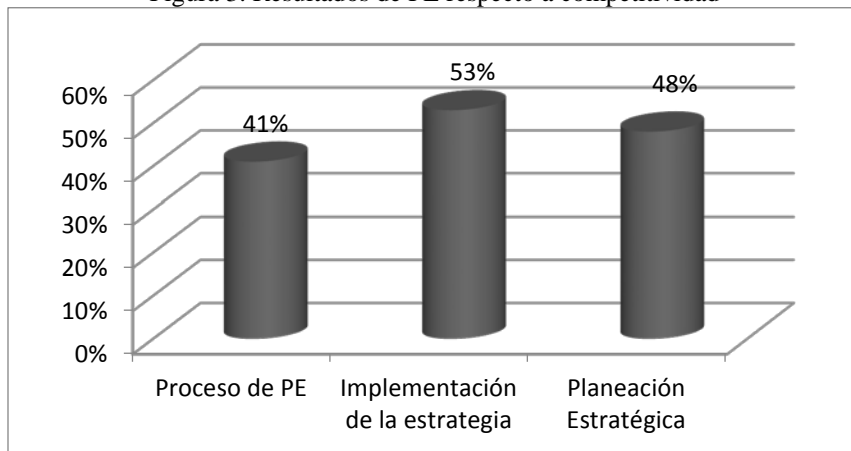
Por otra parte se cuestionó a las empresas participantes acerca de las estrategias que han utilizado en los últimos dos años, resultando que las tres estrategias más utilizadas por los empresarios para lograr el posicionamiento y la permanencia del mercado están enfocadas en mejorar la calidad de sus productos, brindar un servicio placentero al cliente, desarrollar nuevos productos o servicios y aquellas que estén ligadas a la imagen de la empresa buscando favorecer la percepción que tiene cada uno de los clientes sobre la empresa.

En cambio hace falta que los empresarios realicen estrategias para incentivar la investigación, si bien ellos no tienen el personal e

infraestructura requerida pueden aliarse con alguna institución de educación superior de la región y en forma conjunta diseñar proyectos -accediendo a fondos como los de innovapyme- que les permitan la mejora y flexibilidad en sus procesos, y convertir áreas de oportunidad en fortalezas a fin de que puedan volverse más competitivas.

Respecto a cómo los resultados de planeación estratégica (PE) inciden en la competitividad de las empresas la figura 3 ilustra los hallazgos obtenidos; siendo importante señalar que el mapa de competitividad usa como indicadores el proceso de planeación estratégica y la implementación de la estrategia para medir esta variable. El primer indicador resulta ser el área de mayor oportunidad, aunque ambos presentan deficiencias, por ello el resultado promedio que obtienen las empresas bajo estudio sobre la PE es de 48%. Considerando que la PE es una variable que incide en un 15% en la competitividad, las empresas tendrían una calificación de 7.2, es decir constituye un reto.

Figura 3. Resultados de PE respecto a competitividad



Fuente: elaboración propia con base en Saavedra (2011).

## Conclusion

Considerando que el SIEM es una base de datos confiable se concluye que el 45.51% de los registros de empresas comerciales del Valle de Mexicali al realizar el trabajo de campo habían desaparecido, muestra de un alto índice de mortandad, que justifica el desarrollo de investigaciones en el sector a fin de determinar las causas de cierre y con ello propiciar el desarrollo de políticas públicas de apoyo entre otras tareas.

Respecto al análisis realizado se observó que el 68% de las empresas participantes son empresas familiares, la mayoría (39%) son abarrotes, tiendas de alimentos, bebidas, hielo y tabaco, un 13% está en el giro de la construcción, son ferreterías, y tlalpalerías. En relación a la planeación estratégica sólo el 21% la realizan, siendo este un indicador alarmante e

indicativo de la desventaja en que se encuentran, de acuerdo con Vargas (2003) al menos deberían experimentar de manera empírica la aplicación de estrategias para sobrevivir.

Este hallazgo que no es nuevo, sino que viene siendo ilustrado por varios autores es la principal aportación del estudio, maxime si se consideran los planteamientos de Contreras (2013), quien destaca que en sus tareas cotidianas las empresas encuentran circunstancias relevantes según cómo se encaren, se determine la forma de minimizar su riesgo y se decidan cuáles estrategias deben utilizarse a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

En lo que compete a estrategias debidamente planeadas por escrito el 89% no lleva a cabo esta práctica. Gutiérrez (2012), señala que la estrategia identifica en qué contexto debe ubicarse la empresa para ir más allá de los objetivos propuestos, su diseño considera entre otros factores la forma de pensar del estratega y cómo lleva a la práctica su pensamiento, es decir, cómo materializa su visión de la realidad a través del uso de diversas herramientas gerenciales disponibles para ello, además destaca que las estrategias se configuran a partir de un conjunto amplio e indefinido de actividades de forma tal que permitan crear valor y ventaja competitiva. Por ello la importancia de este hallazgo.

Consecuentemente los resultados indican que al realizar la planeación estratégica el 73 % no define los objetivos en base periodos de tiempo establecidos, lo que conlleva a que no se orienten debidamente los esfuerzos de todos los integrantes de la organización y no se tengan los resultados esperados o incluso que no se cumpla dicho objetivo.

El 15% de las empresas familiares realiza un análisis FODA, lo que les permite tener una ventaja competitiva sobre la mayoría de sus competidores ya que son capaces de analizar su entorno y convertir sus áreas de oportunidad en elementos clave para el posicionamiento de sus productos. Sin embargo, el 81% indica estar atentos a las oportunidades y amenazas del entorno a fin de poder subsistir en el mercado pero carecen de un análisis formal y detallado.

Nuevamente estas estadísticas representan un reto para el sector, ya que de acuerdo con Vargas-Hernández y Mondragón (2005) la evolución del contexto presiona a las organizaciones a la formulación de estrategias con la finalidad de minimizar los efectos negativos de la competencia sobre su desempeño y al mismo tiempo aprovechar oportunidades. Este dinamismo en el que se encuentran promueve cambios que alientan a la renovación constante, así como también modifica las preferencias de la gente a quien dirigen sus esfuerzos.

Las tres estrategias más utilizadas por los empresarios para lograr el posicionamiento de sus empresas y la permanencia en el mercado están enfocadas en mejorar la calidad de sus productos; brindar un servicio

placentero al cliente; y aquellas que están ligadas a la imagen de la empresa; con ello se busca favorecer la percepción del cliente.

Este hallazgo se complementa con lo destacado por Vargas (2003): las PYMES mexicanas utilizan la estrategia de “enfoque”, ya que sus esfuerzos los dirigen a segmentos de mercado bien definidos, ya que su capacidad de alcance se limita a algunos lugares cercanos a la periferia de su ubicación. En este caso el segmento de mercado se limita al Valle de Mexicali.

Los resultados de la investigación ilustran que las empresas estudiadas tienen serias limitaciones al aplicar la visión estructuralista de la estrategia (basada en la competencia). Pero desde 2005 Kim y Mauborgne propusieron la visión reconstruccionista (que se apoya en la teoría del crecimiento endógeno) donde el desafío estratégico es fijar la atención en la demanda e innovación en valor a fin de encontrar océanos azules, espacios de mercado no aprovechados en los cuales “la competencia pierde validez dado que las reglas del juego no existen todavía” (Kim y Mauborgne, 2005:5).

Para lo cual es necesario que las PYMES tengan agilidad estratégica, es decir, capacidad de pensar y actuar diferente creando innovadores modelos de negocio. Donde el capital humano tiene un rol principal al aplicar la previsión estratégica y el conocimiento desarrollando la capacidad de percibir, analizar, dar sentido a las situaciones y estar listo para sacar ventaja de ellas (Doz y Kosonen, 2010).

Una conclusión a destacar que se desprende del estudio es que tanto la visión reconstruccionista de la PE y el índice global de competitividad del foro económico mundial hacen referencia a la innovación como una variable detonadora de la competitividad en las empresas. Variable que no considera el mapa de competitividad y que por ello se considera una limitante de la investigación.

Lo que resulta imperativo es la necesidad urgente de impulsar la aplicación de la visión reconstruccionista de la PE en las EF con el objetivo de que puedan crear nueva riqueza y propiciar el desarrollo y crecimiento de la región. A fin de tener empresas competitivas operando en una región competitiva. Dicho impulso debe darse a través de dar a conocer sus herramientas a través de cursos al mismo tiempo que éstas son incluidas en los planes de estudios de las licenciaturas correspondientes a fin de que se formen estrategias capaces de aplicarlas en la realidad en forma efectiva.

### **References:**

Álvarez, M., (2009) “¿Planeación estratégica para la empresa familiar?” en *Universidad de Monterrey*. [En línea]. Monterrey, disponible en: <http://www.udem.edu.mx/micrositio-nota-empresasfamiliares->

planeacionestrategicaparalaempresafamiliar-1397.html [Accesado el día 1 de febrero de 2011].

Anzola R. S., (2002) *Administración de Pequeñas Empresas*. 2ª Edición, México, Mc Graw Hill.

Banamex y ProfitConsulting (2008). Encuesta de Empresas Familiares en México.

Belausteguigoitia, R. I., (2010). “*La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica*”. Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México. [En línea]. Ciudad de México, disponible en: <http://cedef.itam.mx/PDF/>, [Accesado el día 10 de Octubre de 2012].

Borjas, A., (2011) “Formulación estratégica. Caso: empresas del sector alimentos y bebidas del estado Carabobo” en *Journal of Economics, Finance & Administrative Science*. Año 16, número 30, pp. 63-82.

Cabrera, M.; López P. y Ramírez, C. (2011) *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Bogotá, Universidad Central.

Contreras Sierra, Emigdio Rafael, (2013) “El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica” en *Pensamiento & Gestión*, núm. 35, julio-diciembre, pp. 152-181.

Doz Y. y M. Kosonen (2010) *Agilidad estratégica*. México, Grupo Editorial Patria.

Enright M. A. Francés. E. Scott. (1994) *Venezuela: El reto de la competitividad*. Caracas, Ediciones IESA.

Gutiérrez O., J., (2012) “Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano” en *Estudios Gerenciales*. Año 28, número 122, pp. 153-167.

Informe final de la Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial (1991, Octubre): *Competitividad: Un Proyecto Nacional*. (Decretos N° 294 y N° 312. Caracas, Junio de 1989). Caracas, Venezuela.

Kim W. C. y R. Mauborgne (2005) *La estrategia del océano azul*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.

López Salazar, Alejandra (2005) “La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica” en *EconoQuantum*. Vol. 2, #1, pp. 141-164.

Massón, J.L., (2006). “La Planificación Estratégica De Las Empresas Familiares” Universidad Autónoma de Barcelona. [En línea]. Barcelona, disponible en: [http://works.bepress.com/jose\\_luis\\_masson\\_guerra/8](http://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/8), [Accesado el día 5 de septiembre de 2010].

Macías, M. A., (2005) “Globalización, competitividad y cultura local” en *e-Gnosis*. Año 3, número 3, pp.1-24.

PAD Escuela de Dirección (2006). “Planificación Estratégica en la Empresa Familiar: El Futuro Empieza Hoy”. Seminario 2006, Claves para el éxito de

empresas familiares. Universidad de Piura [En línea]. Lima, disponible en: [http://www.pad.edu/Avisos\\_elect/SeminarioEmpresasFamiliares/SeminarioEmpresasFamiliares.htm](http://www.pad.edu/Avisos_elect/SeminarioEmpresasFamiliares/SeminarioEmpresasFamiliares.htm), [Accesado el día 6 de octubre de 2012].

Palmerín C. y H. Mercado, (2007) *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*. México.

Paredes, J., (2006) “El pensamiento Estratégico como fundamento de la planeación” en *Leadership: Magazine for Managers*. Año 3, número 8, pp. 32-33.

Pérez B., Valiotti, (2008) *Competitividad Empresarial: un nuevo concepto*. De Gerencia. [En línea]. Bogotá, disponible: [http://www.degerencia.com/articulo/competitividad\\_empresarial\\_un\\_nuevo\\_concepto](http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto). [Accesado el día 8 de octubre de 2012].

Baja California (2008). “Plan Estatal de Desarrollo 2008-2013”. [En línea]. Mexicali, disponible en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/ped.htm> [Accesado el día 31 de Mayo de 2011].

Rodríguez J., (2002) *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. 5ª Edición. México. Thomson Editores.

Saavedra, M. (2010). *Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la PYME*, XII Asamblea General de la ALAFEC, Lima Perú.

Sánchez-Crespo, A. (2004). *Empresa Familiar: Guía básica para empresarios y directivos*, La empresa Familiar Hoy.

SEDECO, (2008) “Estadísticas”. [En línea]. Mexicali, disponible en [www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/](http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/), [Accesado en Junio 2010].

Secretaría de Economía, (2008) “Emprendedores”. [En línea]. Distrito Federal, disponible en <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende>, [Accesado en Enero 2012].

Secretaría de Economía, (2010) “Empresas”. [En línea]. Distrito Federal, disponible en <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>, [Accesado en Junio 2010].

Sistema de Información Empresarial Mexicano, (2010) “Consultas”. [En línea]. Distrito Federal, disponible en: <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/consulta.asp?q=2>, [Accesado en Junio 2010].

Solleiro, J. y R. Castañón, (2005), *Los desafíos de la competitividad*. Competitiveness and innovation systems the challenges for México's insertion in the global context, *Technovation*, 45 (2005).

Sossa, J., Mendoza, G., Sornoza, J., & Martínez, D., (2011). “Diagnóstico de Estrategia de Innovación en Grupos de Investigación” en *Journal of Technology Management & Innovation*. Año 6, número 3, pp. 196-206.

- Soto M. (2007) Conferencia “Empresas Familiares” UABC-EIN-GV, 11 de Octubre de 2007.
- Valda, J., (2010) “Planificación Estratégica en Empresas Familiares”, en Grandes Pymes. [En línea]. Disponible en: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/02/26/planificacion-estrategica-en-empresas-familiares/>, [Accesado el día 08 de octubre de 2012].
- Valdez, S., M. Zerón, y J. Morales, (2008), “El porqué de la planeación estratégica en las PYME”. Contribuciones a la Economía. [En línea]. Málaga, disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2008b/> [Accesado el día 12 de abril de 2010].
- Vargas-Hernández, J. G., y Mondragón, I., (2005) “Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones” en *Estudios Gerenciales*. Número 94, pp. 65-80.
- Vargas H., J., (2003) “La organización y la estrategia: preferencias del estratega o imperativo para el éxito” en *Revista de Administração Mackenzie*. Año 4, número 2, pp. 87-116.
- Walther A. (1996) “El Valle de Mexicali”, Universidad Autónoma de Baja California.