

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**



“Recursos y capacidades como estrategia de ventaja competitiva de un grupo de empresas del sector maquilador de Tecate B. C. México.”

Tesis

Que para obtener el grado de
Maestra en Administración

Presenta:

Judith Joann Flores Gordillo.

Directora:

Dra. Lourdes Evelyn Apodaca del Angel.

Tecate, Baja California.

Junio de 2014.

Dedicatoria.

A mi hija Fernanda, que ha llegado a cambiar mi vida por completo, perdón por esos días que he sacrificado el tiempo que debería estar a tu lado, cuidándote en tus primeros meses de vida, ya que son los momentos más importantes para una madre y su hijo, espero poder compensar en algún momento todo lo que has contribuido para poder superarme profesionalmente, solo quiero hacer presente que eres la razón que me motiva a seguir mi camino del conocimiento, para ser en un futuro el ejemplo que mereces.

Agradecimientos

A Dios por darme la oportunidad de estar aquí y cumplir una meta más en mi vida.

A mi familia, en especial a mis padres por su ayuda y comprensión, por su tiempo y sacrificio, por motivarme todos los días a seguir adelante. "Madre sé que no soy una guerrera tan fuerte como tú, pero he tratado de seguir tu ejemplo al pie de la letra".

A Manuel por el apoyo incondicional, por entenderme, apoyarme y muchas veces de desesperación motivarme a seguir adelante a pesar del poco tiempo dedicado a ti, sé que este proyecto se verá reflejado en nuestro futuro, gracias por ser parte de mi vida y por la luz de esperanza y felicidad que me has dado con una hija maravillosa.

A mi querida hermana Genesis la cual ha sido un motor para no desistir en mi camino de superación, tratando de ser un ejemplo para ti, aunque en el reto profesional sé que vamos de la mano, pero más que nada por esas horas dedicadas a Fernanda en mi ausencia sé que eso no te lo podre retribuir nunca.

A mi Directora de tesis Dra. Lourdes Apodaca, agradecer el tiempo invertido en este proyecto, por su colaboración para poder llegar a termino este trabajo, he tratado de seguir su ejemplo de trabajo, esfuerzo y dedicación, gracias por creer en mí como profesionista.

A mis compañeros de clase agradezco su práctica y experiencias aportadas a mi conocimiento personal, por todos esos momentos juntos, hemos aprendido mucho unos de los otros, no siempre en acuerdo pero de eso se trata la vida de conocer los distintos puntos de vista, reconociendo el esfuerzo de estos dos años para poder lograr una meta más en nuestras vidas profesionales.

A los maestros que convivieron con nosotros todo este tiempo de constante aprendizaje, gracias por sembrar en nosotros las ganas de seguir a delante y servirnos de ejemplo para futuros proyectos en nuestra vida profesional, por el apoyo incondicional y experiencias dedicadas a cada uno de nosotros.

Y por ultimo y tal vez el más importante a mi amiga y colega Jocabet Vera, amiga gracias por tu tiempo, esfuerzo y dedicación a corregir mis incoherencias, gracias por dedicar parte de tu limitado tiempo libre a ayudarme con mi investigación sabes que no lo habría hecho sin ti, eres mi ejemplo para no dejarme vencer por ninguna adversidad y para hacer las cosas lo mejor posible.

Índice

I. GENERALIDADES DEL PROYECTO.

1.1. Introducción.	1
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Justificación.	4
1.4. Objetivo general.....	5
1.5. Objetivos específicos.	5
1.6. Preguntas de investigación.....	5
1.7. Hipótesis.....	6

II. MARCO CONTEXTUAL.

2.1. Industria maquiladora en el mundo.....	7
2.2. Industria maquiladora México.....	7
2.3. Industria maquiladora en Baja California.	14

III. MARCO TEÓRICO.

3.1. Teoría de los recursos y capacidades.	21
3.1.2. Robert M. Grant.	24
3.2. Recursos	26
3.2.1. Tangibles	27
3.2.1.1. Físicos	28
3.2.1.2. Financieros	27

3.2.3. Intangibles	29
3.2.3.1. Reputación.....	29
3.2.3.2. Tecnología.....	31
3.2.3.3. Cultura	32
3.2.3.3. Marca.....	34
3.2.4. Humanos	35
3.2.4.1. Conocimientos	35
3.2.4.2. Comunicación	38
3.2.4.3. Motivación	39
3.2.5. Capital organizacional	41
3.3. Capacidades.	42
3.4. Estrategia.....	45
3.5. Ventaja competitiva.	48

IV. METODO.

4.1. Modelo metodológico.....	52
4.2. Desarrollo metodológico.....	54
4.2.1. Etapa 1. Idea.....	54
4.2.2. Etapa 2. Formalización de la idea.....	55
4.2.3. Etapa 3. Revisión del estado del arte.....	60
4.2.4. Etapa 4. Método de investigación.....	64
4.2.5. Etapa 5. Elaboración y término.	68

V. RESULTADOS	69
---------------------	----

- 5.1. Tratamiento estadístico e interpretación de datos.
- 5.2. Conclusiones.
- 5.3. Recomendaciones para investigaciones futuras.
- 5.4. Limitaciones de la investigación.

Índice de cuadros, figuras, gráficas y tablas.

	Pág.
Cuadro 1. Elementos que integran el capital organizacional	41
Cuadro 2. Definiciones de estrategia.....	47
Cuadro 3. Matriz metodológica.	56
Cuadro 4. Matriz de congruencia.	57
Cuadro 5. Perfil del sujeto de investigación.	58
Cuadro 6. Identificación de variables.	62
Cuadro 7. Operacionalización de variables.....	66
Figura 1. Participación porcentual de las exportaciones de manufactura en México.....	12
Figura 2. Participación porcentual de las importaciones petroleras y no petroleras.....	13
Figura 3. Comportamiento de los indicadores mensuales del sector industrial.....	16
Figura 4. Comportamiento de la actividad del sector industrial.....	17
Figura 5. Indicador estatal mensual manufacturero.....	18
Figura 6. Variación anual el sector industrial en los estados de México.....	20
Figura 7. Adaptación de antecedentes y orígenes de la teoría de recursos y capacidades..	21
Figura 8. Modelo de Robert M. Grant. Competitivas.....	24
Figura 9. Definiciones de recursos y capacidades.....	25
Figura10. Clasificación de tecnología intangible.....	32
Figura11. Niveles de cultura corporativa.....	33
Figura12. Tipos de cultura organizacional.....	34
Figura13. Espiral del conocimiento.....	36
Figura14. Procesos de conversión de conocimiento de la organización.....	37
Figura 15. Representación jerárquica de las capacidades.....	42
Figura 16. Elementos en la estructura del sector industrial.....	49
Figura 18. Cadena de valor genérica.....	50
Figura 19. Metodología LART.....	54
Figura 20. Etapas de metodología LART.....	55
Figura 21. Estructura de la investigación.....	60
Figura 22. Diagrama de variables.....	61
Figura 16. Rangos de confiabilidad coeficiente de Cronbach.....	68
Gráfica 6. Recursos del sector maquilador de Tecate Baja California.....	74
Gráfica 7. Capacidades del sector maquilador de Tecate Baja California.....	75
Gráfica 8. Capacidades del sector maquilador de Tecate Baja California.....	76

	Pág.
Tabla 1. Resumen de índice de volumen físico y variación en los estados de México...	20
Tabla 2. Identificación de datos determinación de la muestra.....	59
Tabla 3. Escala de evaluación Likert.....	66
Tabla 4. Alfa de Cronbach, en instrumentos previamente validado.....	68
Tabla 5. Alfa de Cronbach, para investigación “ Análisis de la teoría recursos y capacidades del sector maquilador en Tecate, B.C. México”.....	68
Tabla 6. Estadísticos de Recursos.....	70
Tabla 7. Estadísticos de Capacidades.....	72
Tabla 8. Estadísticos de competitividad.....	73

I. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. Introducción

Ante un entorno globalizado y las variantes del ambiente al que se enfrentan las empresas tras los sucesos económicos presentados de los últimos años, es importante determinar el enfoque estratégico más apropiado para el sector que oriente al desarrollo de una ventaja competitiva.

La presente investigación tiene como objetivo el análisis de los recursos y capacidades de las empresas del sector maquilador de Tecate, B.C. como estrategia para generar una ventaja competitiva, enfocado al estudio interno de la entidad que permita identificar las bases que sustentan la formulación de estrategias e implementación de tareas, para la obtención de resultados u objetivos deseados.

Definiendo recursos como: “Los factores de producción a disposición de la organización” (Grant, 2006), y capacidad como lo que la empresa puede hacer con dichos recursos.

Mediante dicho entendimiento y apoyado en la aplicación de la metodología de investigación LART, compuesta de cinco etapas que parten del origen de la idea y su formalización, hasta la elaboración y término del estudio. Esta investigación se estructura de la siguientes manera, el primer capítulo establece los objetivos de investigación, plantea la problemática y justifica el estudio.

El segundo capítulo hace mención de datos relevantes del sector maquilador en la región, exponiendo la situación en la que se ha desarrollado en los últimos años, así como

las cifras actuales poco alentadoras de persistencia o continuidad, consecuencia de la crisis económica originada a mediados del 2008.

Los elementos teóricos y conceptuales que sustentan la investigación se presentan en el tercer capítulo, en el cual se hace referencia a las aportaciones de distintos autores, cuyas aportaciones han sido relevantes en el estudio de la teoría de recursos y capacidades de la organización, tal es el caso de Robert M. Grant (1996), Jay B. Barney (1991) y Michael Porter (1987), por mencionar algunos.

La metodología implementada en la presente investigación se describe en el cuarto capítulo, en el que se definen los sujetos de investigación, es decir, un grupo de empresas del sector maquilador de la ciudad de Tecate, B.C. pertenecientes al directorio de la Cámara Nacional de Industria y Transformación, así como el instrumento y validez sobre los cuales se apoya dicho estudio.

El quinto capítulo expone los resultados e interpretación correspondiente, obtenidos de la aplicación de cuestionarios previamente validados y mediante la aplicación estadística descriptiva se permite el análisis de los recursos y capacidades identificables del objeto de estudio.

Finalmente, el sexto capítulo hace mención de las conclusiones de investigación, sugerencias para futuras investigaciones, así como una descripción de las limitaciones que se enfrentaron durante la dicha indagación.

Es importante retomar que la importancia del presente estudio radica en la falta de investigaciones previas bajo el análisis de recursos y capacidades del sector maquilador de Tecate B.C. con lo que se procura proporcionar las pautas que permitan definir en un futuro la estrategia más adecuada para dicho sector.

1.2. Planteamiento del problema

La industria maquiladora en la región de Baja California cuenta con antecedentes que datan del año de 1965, a partir de entonces, los retos y progreso que ha presentado esta industria incluyen desde el desarrollo del producto hasta la propuesta de nuevos modelos de negocios en aras de implementar estrategias para generar ventajas competitivas.

Para el primer trimestre del año 2013, Baja California mantiene su liderato como el estado con mayor número de maquiladoras a nivel nacional al contar con 898 empresas manufactureras (Secretaría de Economía Estatal, 2013).

Sin embargo, pese a las cifras alentadoras, la industria maquiladora enfrenta la siguiente problemática:

De acuerdo a datos del Colegio de la Frontera Norte (COLEF, 2013), en los últimos 5 años Baja California ha enfrentado la desaparición del 12.9% de uno de sus sectores económicos más representativos, es decir, el cierre de aproximadamente 134 maquiladoras. Generado una pérdida de 30,246 empleos en la región (INEGI, 2013).

La desaparición de numerosas empresas del sector maquilador y la pérdida de empleos que esto conlleva, hace que la presente investigación se oriente al análisis de cómo podrían contrarrestar esta crisis, las organizaciones haciendo uso de sus recursos y capacidades para generar no solo propuestas de estabilidad, sino fortalecer y crear nuevas ventajas competitivas.

1.3. Justificación.

Los importantes cambios ocurridos en el sector Maquilador en la última década, han modificado el panorama tanto para los inversionistas, como para los gerentes de las diferentes empresas del sector local como global, teniendo que enfrentar nuevos retos y oportunidades para lograr ventajas competitivas.

Los estudios referentes al desarrollo de ventajas competitivas se han apoyado en investigaciones sobre componentes que rodean a las organizaciones y/o el impacto del sector al que pertenecen, como es el enfoque de las teorías de Michel Porter (1987), pasando desapercibidos aquellos elementos internos capaces de generar competitividad.

El presente estudio, analiza los recursos y capacidades existentes en el sector maquilador de Tecate, B.C. procurando su clara identificación, proporcionando información y datos útiles sobre los cuales se propone sustentar estrategias que fortalezcan la presencia de estas entidades en el mercado.

Como se ha mencionado anteriormente el sector maquilador constituye una de las fuentes de empleo más importantes en la región, siendo Baja California el estado con mayor número de maquiladoras a nivel nacional (INEGI, 2013), por lo que esta investigación procura brindar elementos necesarios que anticipen y superen, las fluctuaciones del mercado actual.

Cabe mencionar que este estudio comprende un análisis enfocado al perfil interno, donde se identifiquen recursos y capacidades que fortalezcan al sector maquilador e impacten en su competitividad.

1.4. Objetivo general.

Describir los recursos y capacidades como estrategia de ventaja competitiva desarrollados en un grupo de empresas del sector maquilador de Tecate B. C. México.

1.5. Objetivos específicos.

1. Identificar los recursos que generan ventaja competitiva en un grupo de empresas del sector Maquilador de Tecate B.C. México.
2. Identificar las capacidades de la organización que generan ventaja competitiva en empresas del sector maquilador de Tecate B.C. México.
3. Evaluar si los recursos y capacidades que se desarrollan en las empresas del sector maquilador de Tecate Baja California inciden como estrategias de ventaja competitiva.

1.6. Preguntas de investigación.

1. ¿Cuáles son los recursos que generan una ventaja competitiva del sector maquilador de Tecate B.C. México?
2. ¿Cuál son las capacidades que generan una ventaja competitiva del sector maquilador de Tecate B.C.?
3. ¿Los recursos y capacidades que se desarrollan en las empresas del sector maquilador de Tecate Baja California México inciden como estrategia de ventaja competitiva?

1.7 Hipótesis.

Las ventajas competitivas de las empresas del sector maquilador de Tecate se relacionan en forma positiva con los recursos y capacidades que se poseen.

II. MARCO CONTEXTUAL.

“El establecimiento maquilador, entendiendo como tal a la unidad económica, que en una sola ubicación física, asentada en un lugar permanente y delimitada por construcciones e instalaciones fijas, bajo un solo propietario o control; desarrolla por cuenta ajena, procesos industriales o de servicios destinados a la transformación, ensamble o reparación de mercancías importadas temporalmente, que derivan en producción de bienes y servicios para su posterior exportación y/o ventas en el mercado nacional”. (INEGI 2006).

2.1. Industria maquiladora en el mundo

A principios de la década de los sesenta comenzó un desplazamiento masivo de operaciones manufactureras de grandes multinacionales hacia países del Tercer Mundo, dejando atrás los altos costos de producción y las bajas tasas de utilidades de industrias en las metrópolis.

Con la llegada del trabajo de ensamblaje y producción de ropa y textiles a la frontera de México y Estados Unidos, se inició el reino de las maquilas en América Latina, que en la frontera México-Estados Unidos ya cumplió 36 años de existencia.

A finales de los años ochentas, Estados Unidos inicia la promoción de “maquinización” para economías de latinoamericanas, lo que representó una amenaza

para que sus industrias nacionales pasaran a ser talleres de tercera categoría, a excepción de las microempresas.

2.2. Industria maquiladora México

La industria maquiladora y manufacturera de exportación ocupa un lugar muy importante en la cadena productiva de la economía mexicana. Considerado como un sector, éste contribuye con la mayor parte de las exportaciones no petroleras de bienes del país, representando, así, un núcleo del crecimiento y del dinamismo del sector externo no financiero.

Si bien la maquiladora surgió en 1965, presenta un mayor auge durante los años de 1980 con la apertura comercial, con la firma del TLCAN la industria de exportación ha sido promovida por el gobierno como la principal vía de inclusión internacional de la economía mexicana y como herramienta para modernizar el tejido productivo mexicano.

La "industria maquiladora" es uno de los fenómenos más estudiados y debatidos en la realidad social y económica del norte de México. Esto se debe en parte al gran impacto que causas sus indicadores industriales en nuestro país y a la carga política asociada a la inclusión y evaluación constante de la misma, para el modelo de desarrollo industrial del país.

Basado en el programa de industrialización fronteriza, efectuado por el gobierno federal a mediados de la década de los sesenta del siglo anterior, el cual se inicio en México llamándolo “Industria Maquiladora de Exportación”; Se convirtió en algo tan importante

que la Dirección General de Estadística (DGE), inicio con la captación y divulgación de información referente a estas empresas.

Esto es solo un indicador a corto plazo, de niveles de empleo, materias nacionales, de importación y el valor agregado generado por esta industria, el cual es necesario para la planeación y toma de decisiones nacional ya que repercute directamente en la generación de empleos (INEGI, 2006).

Las maquiladoras según Jorge Tovar Montañez (2000) son:

"Centros de trabajo cuya actividad se concentra en el ensamblaje, transformación y/o reparación de componentes destinados a la exportación, como condición necesaria y suficiente para su operación; gozan de un régimen fiscal de excepción lo cual les permite importar insumos sin pagar aranceles y exportar pagando solamente un arancel que fue agregado en México. Otra característica clave es que operan bajo el concepto globalizador de "aprovechar las ventajas competitivas" que es este caso es la mano de obra barata de los mexicanos, mayoritariamente femenina".

Durante años las maquiladoras han generado el crecimiento industrial de la parte norte de México. Al principio sus operaciones conformaron una estrategia temporal del gobierno para disminuir el desempleo en zonas metropolitanas.

Con el paso del tiempo se han vuelto una pieza fundamental en la política industrial, adquiriendo una importancia marcada para la economía mexicana. Siendo una ventaja para

los inversionistas extranjeros que establecieron, reduciendo costos como zona cercana y con salarios bajos.

Al principio las plantas solo realizaban actividades intensivas de mano de obra, la tecnología utilizada era rudimentaria y malas condiciones; en la actualidad muchas ya cuentan con tecnologías de punta, organización moderna y capital humano capacitado, que incluye técnicos e ingenieros (Carrillo, 2004; Contreras y Hualde 2004).

A finales de 2000, llegaron a su punto más alto tanto la cantidad de establecimientos como en cantidad de trabajadores, un año después inicio un periodo de convulsión debido a la recesión ocasionada por la mala economía de Estados Unidos. Para el primer trimestre del 2002, la tasa de empleo bajo en un 22% y la cantidad de plantas en 20% según el General Accounting Office (GAO, 2003).

Conforme la economía de Estados Unidos comenzó a mejorar, la mayoría de los empleos perdidos empezaron una lenta recuperación en la región. Sin embargo, hay pruebas de que la recesión iniciada en 2001 no fue sólo un problema circunstancial, pues México enfrentaba una fuerte competencia de China, Centroamérica y el Caribe (GAO, 2003).

Numerosos analistas señalan que la táctica de industrialización basada en las maquiladoras está acabada, tanto en el modelo de competitividad industrial, enfocado en los costos laborales como en el de un régimen único de ensamblaje para exportación (Villarreal, 2003).

Aparentemente, “el tránsito hacia la especialización es la opción para que el campo industrial crezca, más conocimiento dará mayor valor agregado; de hecho, en la actualidad hay diversos estudiosos empresariales e institucionales involucrados en esfuerzos dirigidos a este tipo de transformación” (Moloman, 2006).

Los investigadores Oscar Contreras y Felipe Munguía en el año 2007, a través de su artículo “Evolución de las maquiladoras en México. Política industrial y aprendizaje tecnológico”, reconocen a evolución de las maquiladoras en México, enfatiza tres aspectos:

1. Los cambios de la política industrial del país respecto de las maquiladoras.
2. El efecto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en su crecimiento y desempeño.
3. El aprendizaje tecnológico y la creación de capacidades locales.

El gobierno mexicano ha buscado promover las exportaciones como el Programa de Importación Temporal para la Exportación (PITEX), establecido en los noventas, por medio del cual las empresas pueden importar los componentes sin el pago de impuestos, respetando la regla de exportar al menos el 30% de sus ventas.

A pesar de que en los años actuales el gobierno mexicano ha creado diversos programas para la promoción de las exportaciones, el de las maquilas sigue siendo el más importante.

De acuerdo con los datos del anexo estadístico del sexto informe de gobierno de septiembre de 2006, el valor de las exportaciones de las maquilas en 2005 aumento a más de 97 mil millones de dólares, lo que representó 45.5% de las exportaciones totales y

55.6% de las manufactureras. Asimismo, había 1 166 250 personal activo, es decir, las fábricas generaban 37.8 % del empleo.

El periodo de mayor crecimiento de 1985 a 2000, representó la etapa en la que el concepto de "industria maquiladora" se transformó tanto en los procesos productivos como en la organización industrial y en el marco legal.

A finales del 2000 había 3703 plantas, con poco más de 1 300 000 trabajadores. Durante esos años se convirtieron en la fuente principal de empleo industrial y la segunda en generación de divisas; llegando a representar el 50% de las exportaciones mexicanas y 40% del empleo manufacturero (Contreras y Munguía, 2007).

La maquiladora creció rápidamente desde su origen, hasta fines de 2001 comenzó a caer, sin olvidar que en octubre de ese año el empleo generado llegó a su punto más alto, solo que el último mes de ese mismo periodo se perdieron 250 mil puestos laborales, a mediados de 2002, el empleo se redujo en 20% y la producción en un 30. La electrónica fue el sector más afectado en la frontera (GAO, 2003).

Para el 2006 Estados Unidos comenzó a recuperarse económicamente al igual que la economía mexicana, que a finales del primer semestre de 2006 presenta un total de 2 822 plantas y 1 223 180 empleos generados, este número de plantas representa apenas 76% de las que operaban en 2000 (INEGI 2006).

Así, a pesar de tales crisis la maquiladora mantiene su importancia en la economía mexicana, siendo rentable para el mercado electrónico, las autopartes y los textiles, por mencionar algunas.

A pesar de las diferentes crisis económicas que hemos vivido en México en los últimos años, el petróleo es un factor muy importante para la economía nacional, sin embargo podemos darnos cuenta de que las industria sigue representando el 81.9% de las exportaciones totales en el país, tal como lo muestra la figura 1, podemos observar que el país sigue siendo rentable a vista de los inversionistas tanto extranjeros como nacionales.

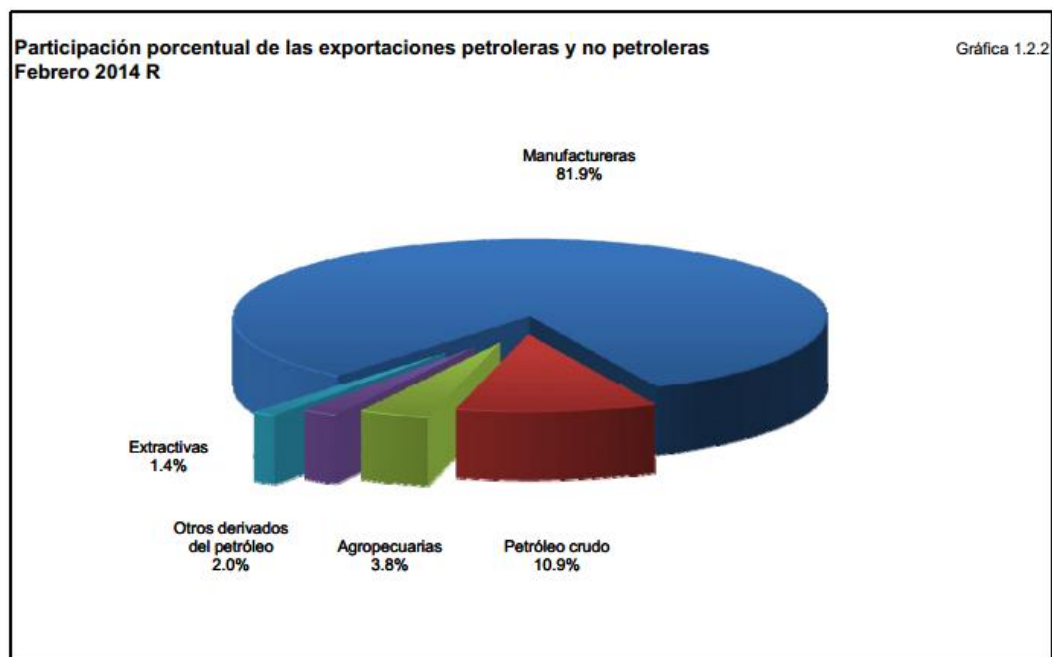


Figura 1. Participación de la exportaciones de manufactura en México.

Fuente: Balanza comercial de mercancías de México, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México, INEGI (2014).

La figura 2 nos muestra la cantidad de importaciones los primeros meses del 2014 donde podemos percibir que al igual que las exportaciones mostradas en la figura 1 la industria maquiladora sigue sien la de mayor importancia para la economía nacional, ya que representa el 85.8% del total de las importaciones.

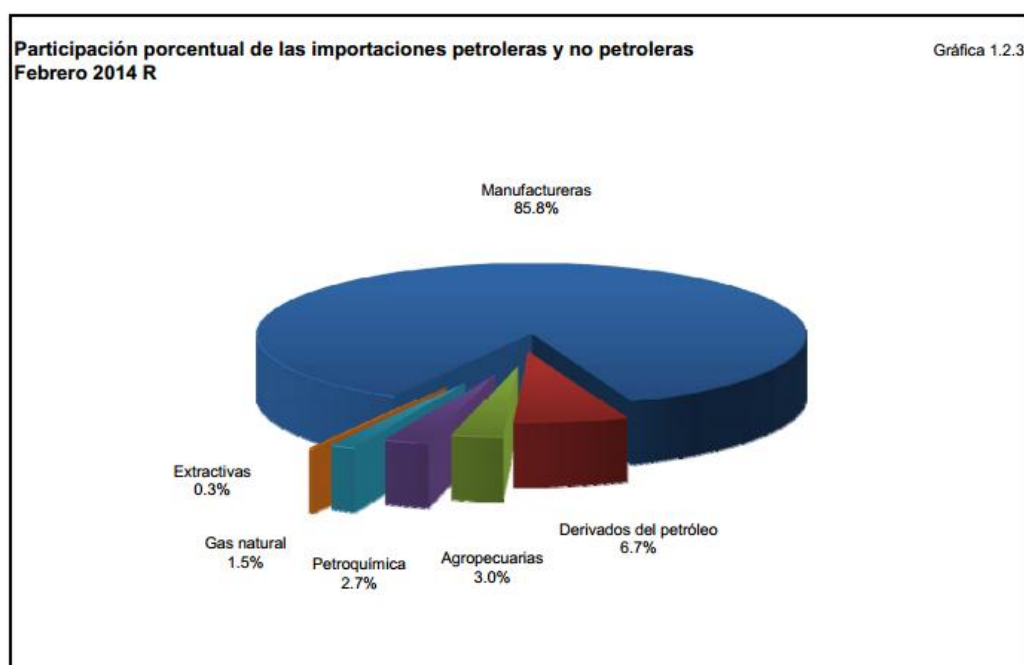


Figura 2. Participación porcentual de las importaciones petroleras y no petroleras.

Fuente: Balanza comercial de mercancías de México, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México, INEGI (2014).

2.3. Industria maquiladora en Baja California

Si bien en el contexto nacional, la industria maquiladora ha sido una importante fuente de empleos, principalmente en la región fronteriza, lo cual es aceptable si consideramos que el

programa sobre las mismas, tenía como finalidad desaparecer el desempleo que generaría la falta del programa de braceros.

En 1965, había 12 maquiladoras que generaban 3,107 empleos, que para 1970 ya eran 120, más de 20 mil trabajadores. A mediados de los 80s, trabajaban 620 plantas que ofertaban 119,500 puestos de trabajo; en 1990, las cifras se triplicaron, y por los años 2000-2001 se alcanza el máximo registrado tanto en empresas como en empleos, con 3,560 plantas y 1.2 millones de empleos, sólo de la industria maquiladora (Millán, 2014).

En el 2007 se consolidaron los decretos de los programas de fomento a la exportación y se creó la IMMEX, el cual cerró 2013 con 5,096 plantas y con casi 2.1 millones de personas trabajando, cerca de 50% de los empleos formales registrados en el IMSS en la industria de la transformación, de acuerdo a datos presentados por el INEGI en el año 2014.

Según Millán (2014), desde la aparición de la maquiladora hace más de 40 años y la consolidación de esta en materia de exportación en 2007, el mayor beneficio que se ha registrado en la región es su participación en el empleo formal, permanente y bien remunerado, de manera extraordinaria en la frontera.

De acuerdo a datos de la Secretaría de Economía Estatal (2013), en Baja California existen 898 establecimientos pertenecientes al sector maquilador, representado el 17.8 % de la participación de la industria manufacturera en México, lo que pone a nuestro estado como líder al generar 244,040 empleos en las empresas que cuentan con el programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX, 2012).

Si bien, tales cifras muestran la evolución de la industria en la región, los retos en la búsqueda de productividad y competitividad de las maquilas persisten, ante el trabajo inquebrantable de recuperación y permanencia económica, como parte de los sectores que fueron afectados por la desaceleración suscitada en el año 2008.

Por otra parte, la cobertura geográfica es nacional y reúne a los siguientes sectores económicos: 21 Minería; 22 Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final; 23 Construcción y 31-33 Industrias manufactureras, alcanzando una representatividad del 94% del valor agregado bruto del año 2008, año base de los productos del SCN. Para la determinación de estos datos se toma como base la metodología utilizada en los cálculos anuales y trimestrales del Producto Interno Bruto (PIB).

La figura 3, muestra el indicador mensual de la actividad industrial, el cual se elabora con el Indicador Mensual de la Actividad Industrial (IMAI) el cual mide mensualmente el movimiento de cada actividad.

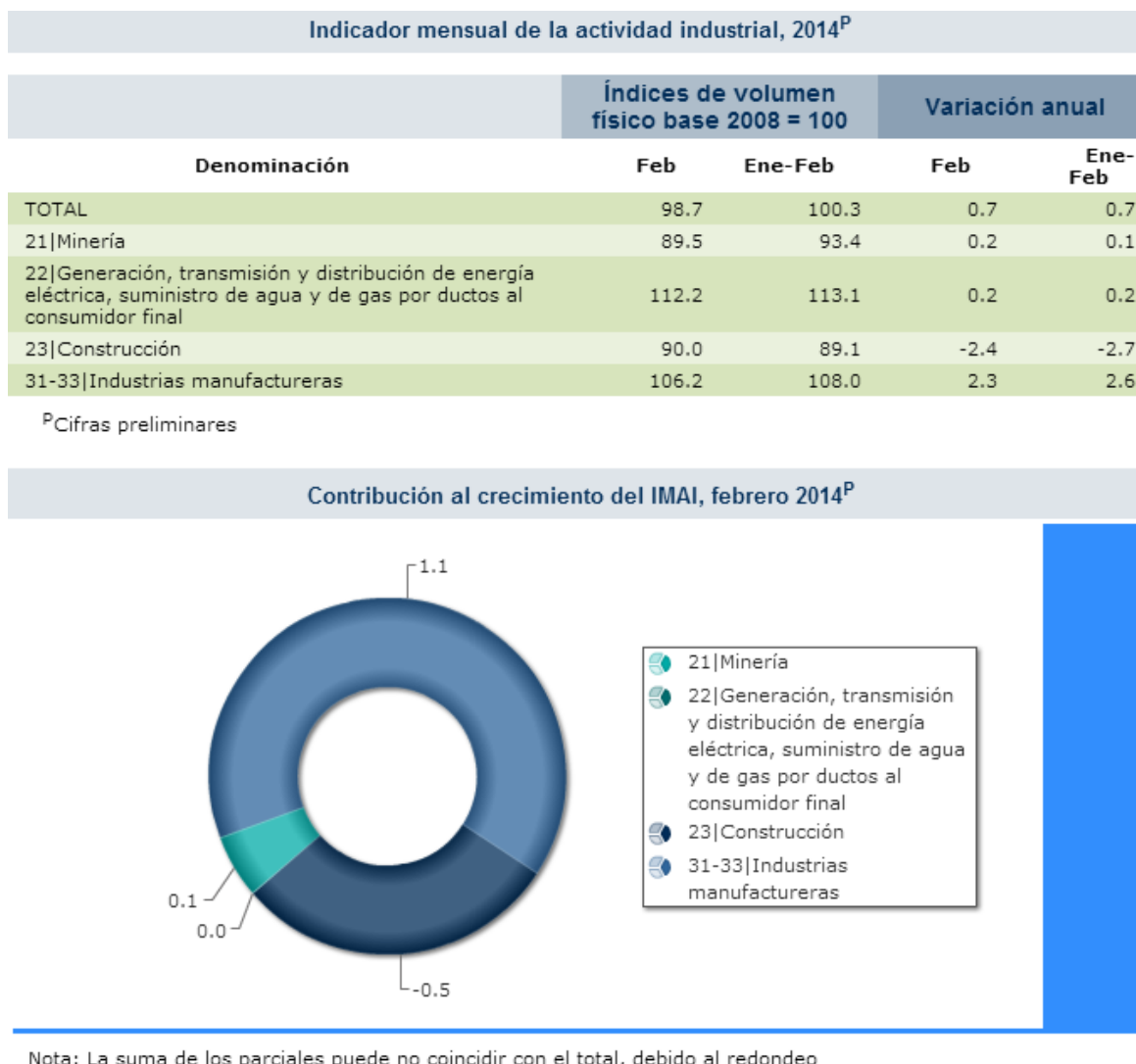


Figura 3. Indicadores mensuales del sector industrial en México.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática 2014.

La siguiente figura, presenta el comportamiento de la actividad del actividad industrial en base al indicador mensual, Los datos del Indicador Estatal Manufacturero se comenzaron a generar desde el mes de enero de 2003 y se expresan en índices de volumen físico con base fija en el año 2008, los cuales son de tipo *Laspeyres*, publicándose índices mensuales y sus variaciones anuales mensuales y acumuladas.

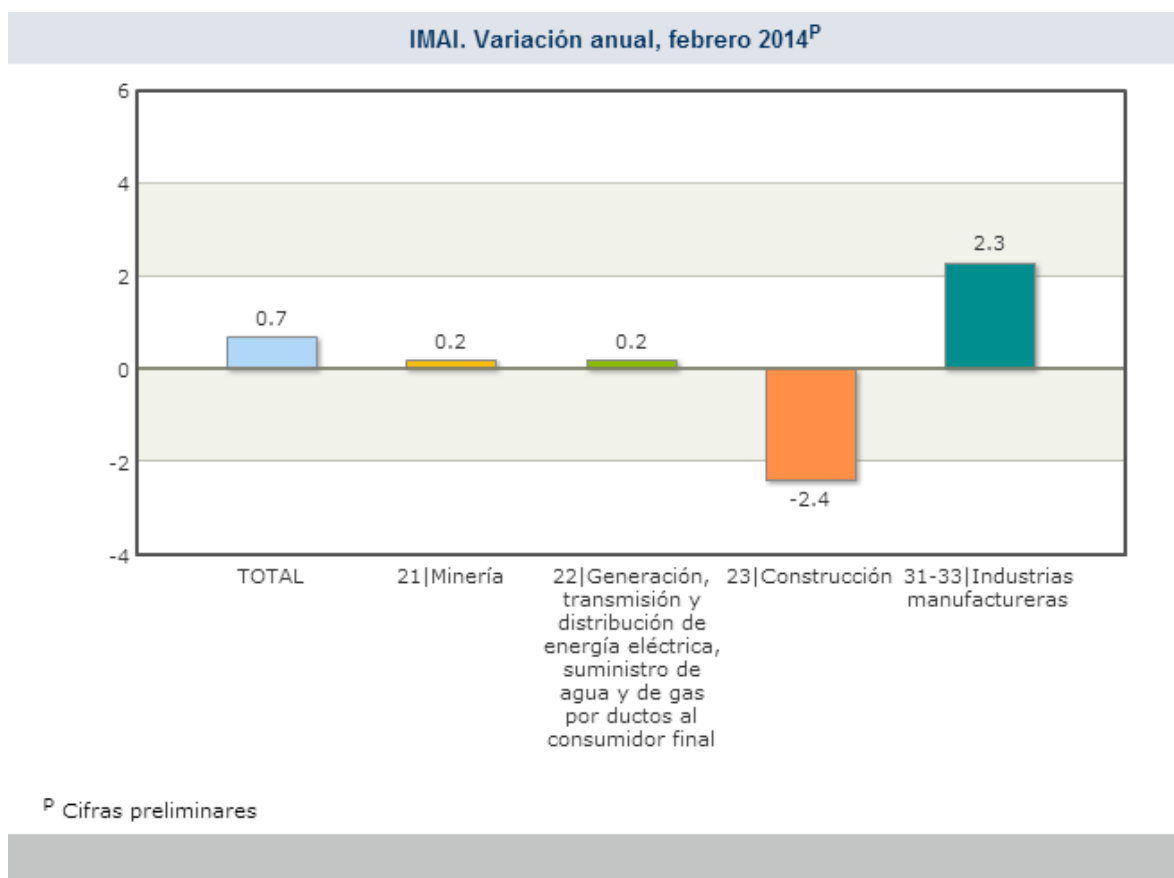


Figura 4. Comportamiento de las actividades manufactureras en el indicador estatal.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática 2014.

Los datos mensuales del Indicador Estatal Manufacturero se comenzaron a generar desde el mes de enero de 2003 y se expresan en índices de volumen físico con base fija en el año 2008, los cuales son de tipo *Laspeyres*, publicándose índices mensuales y sus variaciones anuales mensuales y acumuladas.

Indicador Estatal Mensual Manufacturero

Indicador estatal mensual manufacturero, base 2008

Variación anual (diciembre 2013/diciembre 2012)^P



^P Cifra Cifras preliminares

Nota: A partir de mayo estos indicadores se incorporan en el cálculo del Indicador Mensual de la Actividad por entidad federativa.

Figura 5. Indicador estatal mensual manufacturero.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI, 2014).

La figura 5 nos muestra como el indicador mensual ofrece los cálculos anuales del PIB por entidad federativa y nacional sobre el sector manufacturero, en un corto plazo, permite evaluar la actividad en los diferentes estados por separado. Los cálculos por entidad federativa, se alinean con las cifras anuales del PIB, aplicando la técnica Denton.

Desde el mes de enero de 2003 el Indicador Estatal Manufacturero se expresa en índices de volumen índices de volumen físico con base fija en el año 2008.

La figura 6 nos muestra a continuación el comportamiento de la variación anual del sector industrial en los diferentes estados de México durante el 2013, podemos observar que nuestro estado es uno de los que más variación tiene ya que se encuentra en los tres primeros y zacatecas y puebla con las cifras más bajas

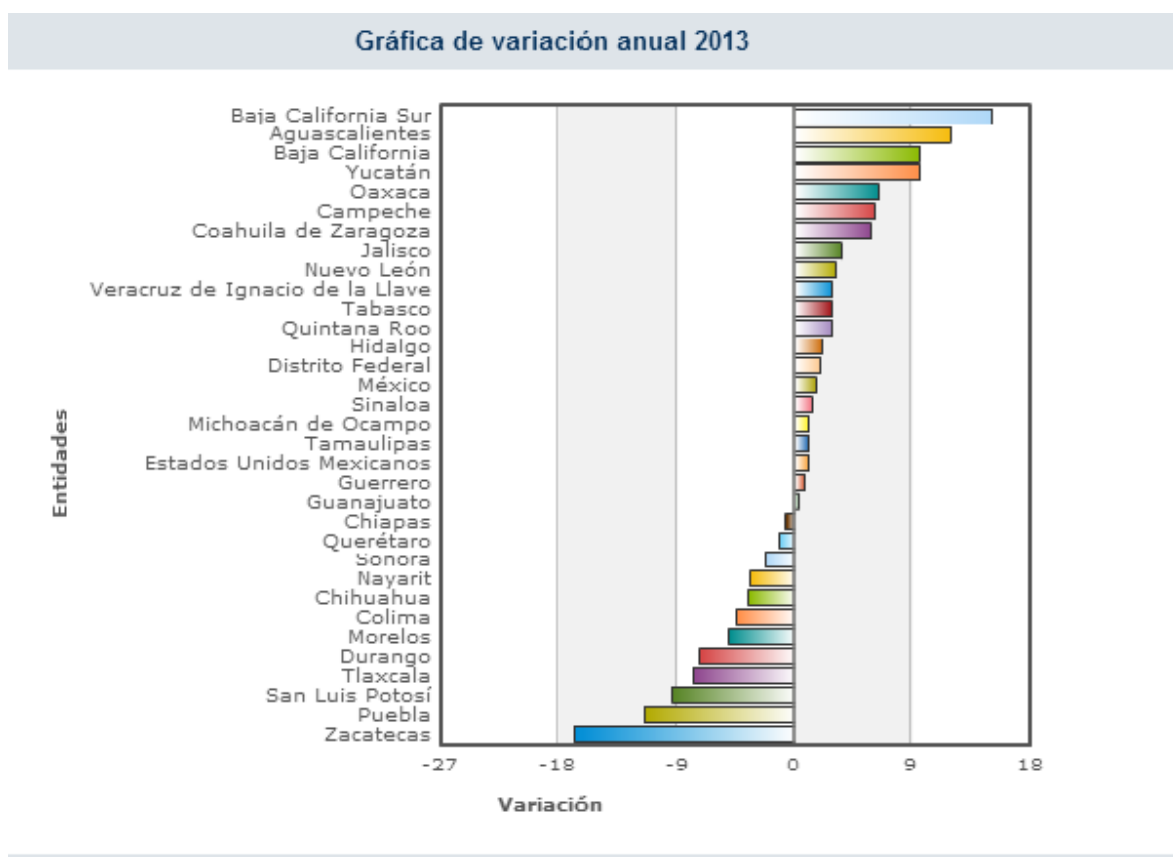


Figura 6. Variación anual del sector industrial en México.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática 2014.

III.MARCO TEÓRICO

3.1. Teoría de los recursos y capacidades.

Diversas son las investigaciones y aportaciones realizadas por distintos autores, con respecto a aquellos elementos capaces de sustentar estrategias que guíen hacia el desarrollo de ventajas competitivas del sector industrial, éstas han variado con el paso de los años, las características y complejidad del mercado, así como las perspectivas de estudio.



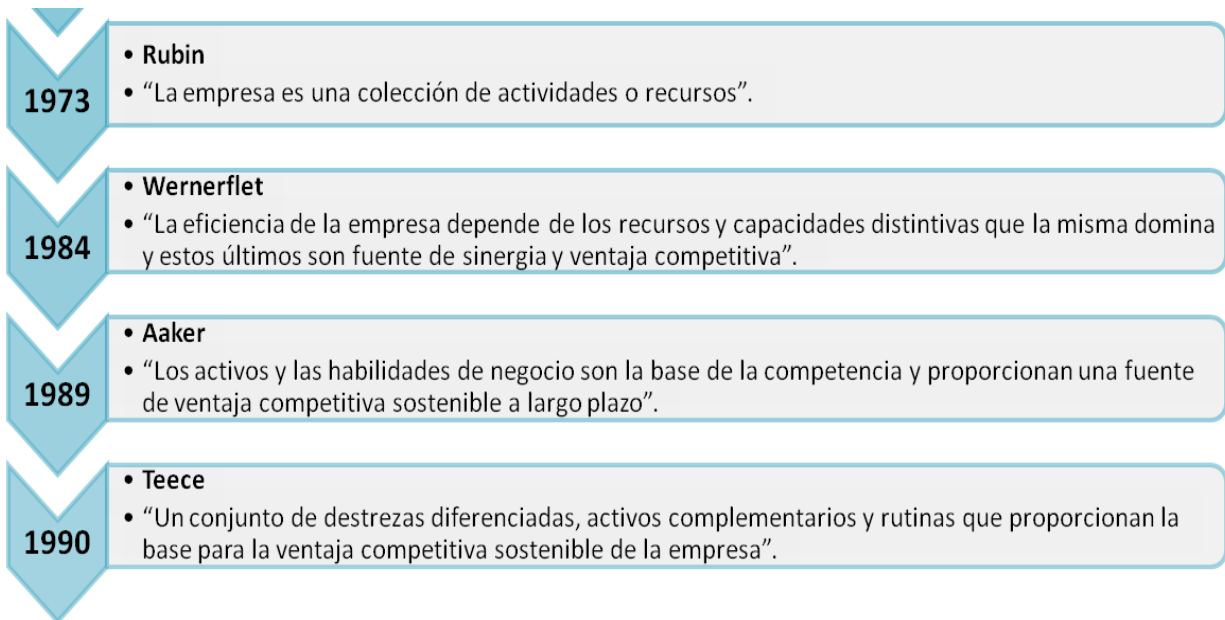


Figura 7. Antecedentes y orígenes de la teoría de recursos y capacidades.

Fuente: Adaptación según Morcillo y Cubeiro (1999).

Esta investigación se apoya en el análisis de recursos y capacidades de un grupo de empresas del sector maquilador en el municipio de Tecate B.C. México, por lo que en este apartado se desarrollan las principales aportaciones a esta teoría.

La teoría de los recursos considera que cada empresa está constituida por un conjunto determinado de recursos y capacidades, incurriendo de forma diferente en el uso eficiente de cada uno de ellos, lo que expondrá la variedad del resultado (Morcillo 1999).

La teoría expone que el desempeño de “la empresa no depende tanto del sector como de los factores internos, es decir, de los recursos y capacidades que se constituyen en sus principales fuentes de ventaja competitiva sostenible” (Grant, 1996; Cuervo, 1993).

De esta manera, “los recursos y capacidades constituyen una base sólida sobre la que se formula la ventaja competitiva” (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997).

Fundamentándose en las siguientes situaciones:

Las organizaciones son diferentes entre sí, de acuerdo a la función de los recursos y capacidades con los que cuentan y sus características (heterogéneo), ya que dichos elementos no están disponibles para todas las organizaciones en las mismas condiciones (movilidad).

“La heterogeneidad y la movilidad imperfecta explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas, incluso entre las pertenecientes a la misma industria” (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Ventura, 1996).

Los recursos y capacidades adquieren un papel relevante en cuanto a la definición de la identidad en la empresa. Actualmente, las organizaciones en un entorno complejo y globalizado, empiezan a preguntarse no solo qué necesidades requieren cubrir y qué necesidades pueden satisfacer (Cardona 2011)

El beneficio de la empresa se logra a través de las características competitivas del entorno y de la combinación de los recursos con que cuenta.

“Si los recursos y capacidades con que cuenta le permiten aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas, sólo un pequeño número de empresas competidoras las poseen y son difíciles de copiar o de obtener en el mercado, entonces pueden constituirse en fortalezas y de este modo potenciales fuentes de ventaja competitiva” (Barney, 1995).

La Teoría de recursos y capacidades expone que el desarrollo de capacidades distintivas permite conseguir ventajas competitivas y determina las fortalezas y debilidades de la organización (Ibídem).

“Al identificar los recursos, capacidades y establecer las fortalezas referentes a los competidores, ésta puede ajustar su estrategia para garantizar que esas fortalezas sean aprovechadas y sus debilidades estén protegidas” (Navas y Guerras, 1998).

3.1.2. Robert M. Grant.

Diferentes autores han realizado aportaciones a la teoría de Recursos y Capacidades, así como dichos elementos son capaces de proveer una ventaja competitiva para la industria, algunos de estos investigadores son: Wernerfelt (1984), Dierickx y Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991), Amit y Schoemaker (1993), Peteraf (1993).

Si bien con sus contribuciones han permitido enriquecer tal análisis, esta investigación parte de la perspectiva de Robert M. Grant, quien a través de su modelo expone la relación entre los factores: Recursos, capacidades, estrategia y competitividad, así como los elementos que lo conforman de acuerdo a la figura 8, que se presenta a continuación.



Figura 8. Modelo de Robert M. Grant. La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.

Fuente: Robert M. Grant (2006). Relación entre recursos, capacidades y ventajas.

Robert M. Grant en el año 2006, mediante su estudio de la relación entre recursos, capacidades y ventajas competitivas define en la figura 9, expone lo siguiente:

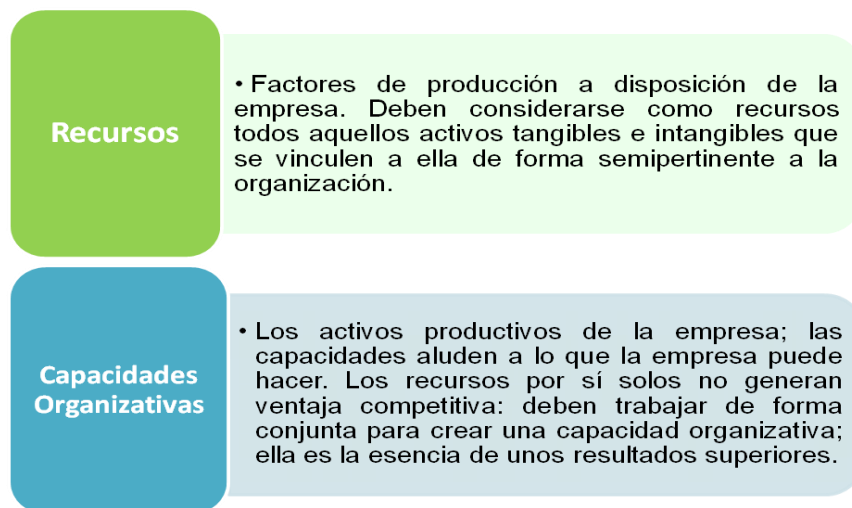


Figura 9. Definiciones de recursos y capacidades.

Fuente: Robert M. Grant (2006).

El enfoque de esta perspectiva es que la organización constituye un conjunto de recursos y capacidades, los cuales son determinantes principales de su estrategia y de sus resultados.

Esta teoría ha generado un impacto sobre la formulación estratégica, al subrayar el carácter único de cada entidad, mientras que plantea que la clave de la rentabilidad consiste en explotar las diferencias con respecto a otras organizaciones.

Determinar una ventaja competitiva requiere la formulación e implantación de una estrategia apoyada en las características notables de recursos y capacidades de la empresa.

3.2. Recursos

Los recursos comprenden fenómenos individuales, sociales y organizacionales. Por lo general estos por sí solos no generan una ventaja competitiva, sin embargo, entre menor sea la posibilidad de ser imitados por la competencia, mayor será su impacto en el desarrollo de dicha ventaja (Viteri, 2000).

Chiavenato en 1999, expone lo siguiente “Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso a su vez requiere de una diferenciación.”

Algunos autores clásicos como Chiavenato, consideran los recursos como sinónimo—de bienes económicos, materiales o medios con un valor cambiante y una finalidad determinada.

Es importante para la organización contar con recursos superiores eficientes, que permitan mejorar la productividad y competitividad, esto es posible a través de dos situaciones ya sea que se use un mínimo de recursos para cierto nivel de operación definido, o bien, se obtenga un máximo resultado de un nivel de recursos brindado.

3.2.1. Tangibles

La primera clasificación de los recursos consiste en identificar los recursos tangibles, es decir fábricas, instalaciones, maquinaria, medios financieros, etc.

De acuerdo a Grant (2006):

“Los recursos tangibles son activos que se pueden ver y cuantificar monetariamente por lo tanto son mejor manejados por las empresas, hasta algunas veces los conceptualizan como que son los únicos, el equipo de producción, las plantas de manufactura, las estructuras formales de una línea de producción son ejemplos de estos”.

3.2.1.1. Físicos

Bajo el enfoque y definición de los recursos tangibles, el hacer referencia a elementos físicos significa la identificación localización de la planta, sus dimensiones, la distribución de la misma, *layout* y la flexibilidad de este, equipos productivos e instalaciones.

Estos recursos se caracterizan por contar con una capacidad fija, pese a ello algunos autores argumentan que son útiles en pocas industrias por ser inflexibles, es decir, aquellas en las que su capacidad física está siendo utilizada, por lo que si las organizaciones cuentan con un exceso de este recurso poco flexible.

3.2.1.2. Financieros

Estos recursos cuentan con mayor flexibilidad, ya que pueden ser utilizados para invertir en otro tipo de factores, estos pueden comprender capital, reservas, derechos sobre cobro y acciones de otras empresas, los cuales generan beneficios.

Grant (2006), expone “Contablemente se entiende como beneficio la diferencia entre los ingresos por ventas de bienes y servicios, ~~y los~~ costos y gastos en los que se incurre para ofrecerlos”, otra manera de identificar los beneficios que generan estos recursos consiste en aumentar el valor adquisitivo de la empresa y la riqueza de accionistas.

De acuerdo al mismo autor, es posible entender por beneficios: el beneficio económico, el valor económico agregado y los flujos de caja libre, donde este último permite estimar el valor de la compañía, evaluar decisiones de inversión y presupuestos de capital.

Apoyado en la teoría financiera de acuerdo a Weston y Brigham (1994):

“Para obtener un beneficio económico, la entidad debe obtener una rentabilidad por arriba de su costo de capital o costo promedio ponderado de los recursos que usa, los cuales provienen tanto de deudas, como de fuentes de recursos propios generados internamente por la organización o por aportes de los accionistas”.

3.2.3. Intangibles

Los recursos intangibles comprenden activos que cuentan con raíces en la historia de la empresa y que con el paso del tiempo han agregando valor. Ahora bien, en el real

diccionario de la lengua española define intangible como aquello "que no debe o no puede tocarse", de manera que comprende incluso aquellos recursos que no se pueden ver físicamente en la entidad.

Algunas otras definiciones, aportan las siguientes características "el derecho sobre los beneficios futuros que no tienen sustancia física o naturaleza financiera" (Lev, 2003).

De acuerdo a estudios por el Instituto Tecnológico de Monterrey (ITM, 2005), los recursos intangibles no son evaluables contablemente, sin embargo es posible utilizar algunos otros criterios económicos como lo es el valor de mercado de la empresa y productos, e inclusive éste recurso puede llegar a constituir la principal fuente de valor financiero para la entidad.

En la determinación de este punto es importante aclarar que parte de "Los inconvenientes en la identificación y valoración de los recursos es que los sistemas de información para la gestión, ofrecen por lo general una imagen incompleta de la base de recursos de la empresa" (Grant, 1991).

Esto implica instrumentos como lo son los estados financieros, los cuales pueden no reflejan el valor de muchos recursos intangibles. Tampoco las habilidades del personal con que cuenta la organización. Estos recursos denominados "activos invisibles" (siguiendo la terminología utilizada por Itami y Roehl (1987)), son los recursos más importantes desde el punto de vista estratégico.

3.2.3.1 Reputación

La reputación de la organización se compone de su comportamiento corporativo, es decir, del grado de cumplimiento de sus compromisos con sus accionistas, empleados y clientes, así como social.

Otros de los elementos que forma la reputación empresarial son las emociones, confianza y sensaciones que brinda la empresa, siempre que éstos se apoyen en la excelencia de sus productos, servicios, innovación, liderazgo, comportamiento y área de trabajo, bajo los esquemas previamente descritos la empresas pueden llegar a obtener un valor superior en sus libros (Herrera, 2008).

La reputación constituye el recurso intangible generador de ventajas competitivas, “especialmente en sectores donde la calidad de los productos o servicios no se puede percibir fácilmente por los clientes potenciales” (Grant, 1995).

Algunos análisis estratégicos sobre recursos intangibles expuestos por Hall (1992), determinan la obtención de ventajas competitivas por parte del elemento de reputación como los son:

Representar un factor importante para implementar estrategias de diferenciación exitosas, en los mercados donde la empresa compete.

Barney y Hansen (1994), consideran la reputación como un activo, cuya inversión a largo plazo generará resultados.

Por otra parte es importante considerar el análisis de las señales que emite la organización, las cuales darán como resultado perspectivas o juicios sobre la reputación de la entidad.

Algunas de estas señales son clasificadas por Fombrun y Shanley (1990), de la siguiente manera:

Señales del mercado, mientras que el precio puede representar un indicador de calidad para los clientes, el posicionamiento de la entidad lo es para inversores y acreedores.

Señales contables, los niveles de rentabilidad y el riesgo percibido por el público interesado (*stakeholders*) son elementos determinantes.

Señales institucionales, consideran la propiedad institucional de la organización, responsabilidad social, tamaño y en su caso la perspectiva de los medios de comunicación.

Tipo de estrategias, ya sean de diferenciación o diversificación y la manera en cómo se adopten también influirán en la reputación de la empresa.

3.2.3.2. Tecnología

Si bien al hacer referencia a la tecnología se contemplan aquellos elementos como maquinaria, computadoras y elementos automatizados, es este apartado se reconoce el recurso tecnológico intangible como “Un conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permiten cambiar los recursos (tangibles e intangibles) y capacidades (saber hacer) en los procesos productivos y organizativos para lograr que éstos sean más eficientes” (Morcillo, 1997).

Otra definición que podría fortalecer la identificación de aquellos elementos tecnológicos intangibles, es el proporcionado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, 2011):

“ La tecnología es aquel conocimiento sistemático para la fabricación de un producto, la aplicación del proceso, o el suministro de servicio, si este conocimiento puede reflejarse en una invención, un diseño instrumental, un modelo de utilidad o una nueva variedad de una planta, o en información o en habilidades técnicas, o en servicios y asistencia proporcionada por expertos para el diseño, instalación, operación o mantenimiento de una planta industrial, o para la gestión de una empresa industrial o comercial o sus actividades”.

De acuerdo a Grant (2006), “al igual que los productos y los sectores de actividad tiene un ciclo de vida, las tecnologías también lo tienen”. A continuación se presenta la siguiente clasificación de tecnología, representada en la figura 10:

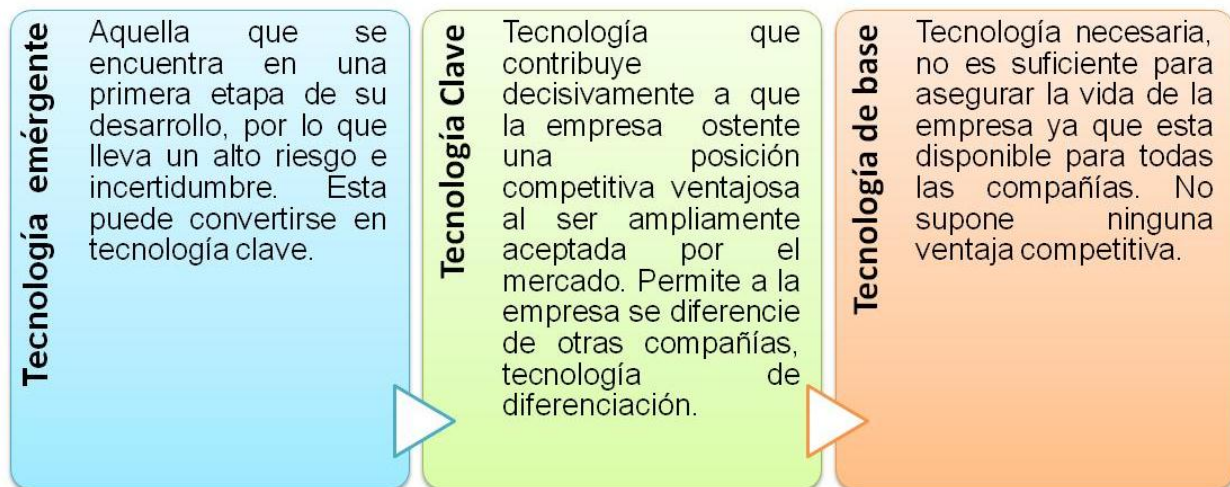


Figura 10. Clasificación de tecnología como recurso intangible.

Fuente: Elaboración propia en base a Sánchez, M. (2008).

3.2.3.3. Cultura

Conjunto de normas clave relacionadas con empleados, valores y entendimiento, los cuales mantienen una relación con el comportamiento ético, eficiencia en el servicio, es decir, mantiene contribuye a la unión entre quienes integran la entidad, Daft R. (2011)..

La cultura no necesariamente se encuentra escrita, sin embargo, es posible identificarla en el slogan, uniformes, la historia o distribución de la oficina, los cuales generan una imagen externa ante clientes, proveedores y el entorno.

Los autores Pümin, Kobi y Wüthrich (1985), determinaron seis factores internos en los que es visible la cultura: La personalidad de directivos o el fundador, símbolos de la entidad,

tipo de comunicación interna, externa, estrategia, estructura, procedimientos y sistema de gestión, estilo de dirección.

Es importante identificar la característica que adopta este recurso dentro de la organización, ya que el mantener una cultura rígida cuyos elementos en algún momento contribuyeron al éxito, ahora podría afectar a la organización al enfrentarse aun entorno que cambia constantemente.

Siendo así, es necesario fomentar una cultura abierta al cambio, igualdad y mejora continua, ya que el primer enfrentamiento que se tiene a nivel gerencial con este recurso se presenta al querer implementar una estrategia o programa que a percepción de algunos integrantes de la organización, vaya en contra de los valores culturales Daft R. (2011).

Como parte de la cultura existen elementos visibles para los miembros de la organización y algunos otros que de manera implícita pueden definirla, tal como se muestra en la figura 11:



Figura 11. Niveles de cultura corporativa.

Fuente: Daft R. (2011). Teoría y diseño organizacional. México. CENGAGE learning

La cultura puede representar un elemento estratégico, siempre y cuando se tenga claro qué tipo de cultura se mantiene en la organización y la requerida para el entorno en el que se desenvuelve, representada en la figura 12.



Figura 12. Tipos de cultura organizacional.

Fuente: Daft R. (2011). Teoría y diseño organizacional. México. CENGAGE learning.

3.2.3.3. Marca

Definida como “el resultado de transformar la identidad corporativa, concepto tradicional que se refiere a la esencia de la empresa, en un elemento estratégico como es la identidad de marca (Aaker, 1996).

Este elemento se encontrara en constante relación con algunos otros recursos como lo es la reputación y/o recurso humano. Por ejemplo el posicionamiento de la reputación sobre la

calidad de los productos o el servicio al cliente conformaría la marca, como una protección legal y este puede desarrollarse en diferentes productos (Aaker,1996) .

3.2.4. Humanos.

La organización cuenta con el recurso humano definido por Barney y Grant de la siguiente manera:

“Personas que ejercen los distintos cargos de la compañía y sus competencias, entre otros: su grado capacitación, la experiencia, la forma de razonar y de tomar decisiones, el potencial de aprendizaje, la apertura al cambio, la capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo, las relaciones personales, el liderazgo, el espíritu emprendedor, así como aspectos psicológicos y sociológicos” (Barney, 1991; Grant, 2006).

3.2.4.1. Conocimiento.

El conocimiento generado por el recurso humano, concibe activos intangibles que integran el capital intelectual, el cual es definido como: la suma de conocimientos, procesos, innovaciones, relaciones, descubrimientos y experiencias. Algunas otras definiciones:

- “El capital intelectual como sinónimo de capital humano” (Wallman,1995).
- “Sinónimo de capital de conocimiento” (Sullivan, 2000).

Con los avances tecnológicos, los constantes cambios del mercado y el incremento de la competencia, han hecho del conocimiento un recurso relevante para la obtención de una ventaja competitiva, generando teorías como *Knowledge Managment* o Gestión del Conocimiento.

De acuerdo a diversas aportaciones, es posible identificar el proceso para generar conocimiento representado en la figura 13:

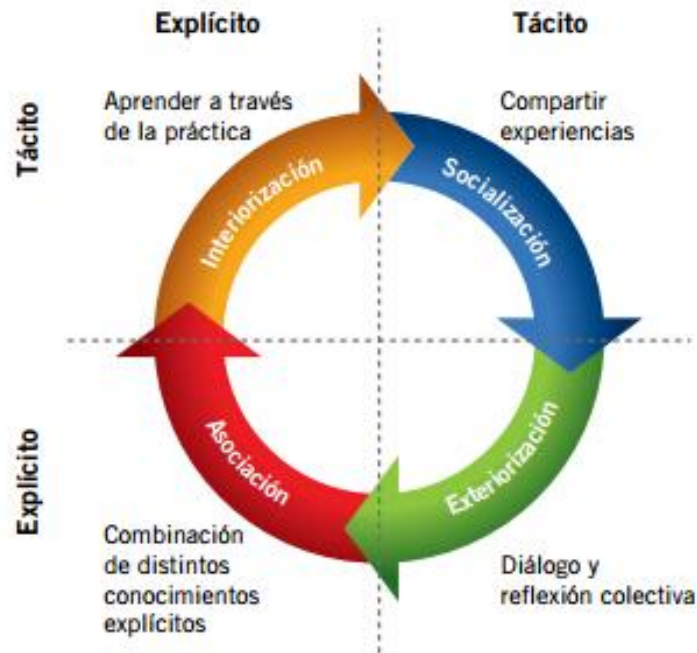


Figura 13. Espiral del conocimiento.

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995). Creación del conocimiento organizacional.

La imagen anterior se identifica la clasificación de dos tipos de conocimientos: tácito y explícito, si bien cada uno muestra características distintivas, la relación continua de ambos conduce a la creación de nuevas ideas, conceptos que si bien, se genera en la persona de manera individual, compartirse genera comunidades y brinda legitimidad, de manera que debe ser considerado en el desarrollo estratégico.

La figura 14, expone la manera en que se relacionan ambos conocimientos puede ser la siguiente:

- *Tácito a tácito*: A través de la socialización, es decir se aprende observando, imitando y practicando. Se considera una transferencia de conocimiento limitada, que no se sistematiza.
- *Explícito a explícito*: Mediante la combinación, se apoya en diferentes bases del misma información para proponer un conocimiento nuevo, por lo que no amplía esencialmente el conocimiento de la entidad.
- *Tácito a explícito*: Exteriorización, lo que significa que la persona expresa los fundamentos de su conocimiento, explicando y compartiendo su experiencia.
- *Explícito a tácito*: Interiorización, donde a partir de cursos de capacitación o un conocimiento explícito el individuo interioriza, ampliando su propio conocimiento.



Figura 14. Procesos de conversión del conocimiento en las organizaciones.

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995).

3.2.4.2. Comunicación.

La comunicación organizacional constituye un elemento vital incluso para el fomento y éxito de otros recursos, como lo es el caso del conocimiento.

La comunicación en la entidad se puede presentar a través de canales formales, lo que significa que sigue la cadena de mando oficial o bien, es necesaria para llevar a cabo algún trabajo.

Por otra parte, la comunicación informal es aquella que no se encuentra definida por una estructura jerárquica ya que se apoya en la relación que surge entre los empleados. En estos casos se cumple con dos propósitos, Daft R. (2011).:

Satisface las necesidades de interacción social de los empleados ya que crea canales de comunicación alternativos que pueden ser más eficientes y rápidos, contribuyendo así al rendimiento de la entidad.

Daft R. en el año 2011, expone que la comunicación puede fluir en diferentes direcciones:

- Comunicación hacia abajo, se presenta de los gerentes a los empleados y por lo general se emplea para informar, dirigir y evaluar.
- Comunicación hacia arriba, de empleados a gerentes donde los empleados expresan sus sentir, sus ideas de mejora y que con apoyo de la gerencia, contribuyen a un ambiente de trabajo donde se comparta información.
- Comunicación diagonal, Se presenta entre áreas o niveles organizacionales. Este tipo de comunicación se ha apoyado en el crecimiento de uso de correos electrónicos.
- Comunicación lateral, Se presenta con empleados que se encuentran en el mismo nivel organizacional, contribuye en el ahorro de tiempo y coordinación.

Ahora bien, estas situaciones hacen referencia a un tipo de comunicación interna, sin embargo, la empresa puede presentar también un intercambio externo mediante el aprovechamiento de diversos medios revistas, boletines, folletos etc. fortaleciendo las relaciones institucionales.

3.2.4.3 Motivación.

“El termino motivación proviene de ‘Motivo’ y este a su vez del verbo latino moveré, que significa movimiento, motor. En términos generales se puede decir que es todo aquello que emerge de la conducta y representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo hacia cierta dirección” (Carrillo, 2001).

La motivación como factor procura influir en el comportamiento del recurso humano, ya que este último representa un elemento dinámico, tal situación bajo los siguientes criterios (Chiavenato,1999):

El comportamiento es causado, es decir existe un motivo del comportamiento que genera estímulos internos y externos.

- El comportamiento humano es motivado por un objetivo.
- El análisis de la motivación requiere el estudio de los procesos que generan, mantienen o detiene un comportamiento. Por otra parte el proceso que este requiere para llevarse a cabo puede ser complejo y diverso de acuerdo a la teoría a seguir.

Algunas de las teorías son:

- Teoría tradicional (Taylor, 1915); la tarea del gerente es asegurarse de ejecutar las tareas aburridas y repetitivas de un manera más eficiente, motivándolo mediante un sistema de remuneración.
- Teoría de relaciones humanas (Mayo, 1930); se toma en consideración las condiciones de trabajo, los requisitos de producción deben procurar a su vez cumplir con las expectativas del empleado, redefine el concepto de autoridad y derecho de mando, propone una actitud cooperativa tanto del trabajador como de la empresa.
- Teoría de recurso humano; esta etapa se compone de diferentes propuestas entre las que destacan las de Abraham Maslow (1943) y la jerarquía de necesidades, Douglas McGregor (1960) con la teoría X y Y, Frederick Herzberg (1965) con la motivación de factores higiénicos y no higiénicos, Victor H. Vroom (1964) basada en que el individuo se convenza de que sus acciones guía a un resultado.

En términos generales la motivación influirá en la personalidad del trabajador y el ambiente de trabajo en la organización.

3.2.5. Capital organizacional

Este recurso se compone de: procesos de trabajo, métodos, sistemas, herramientas y programas empleados por el personal de la empresa, de tal manera que incrementan la eficiencia de la entidad (Daft, 2011).

Entre los que se podrá observar en el cuadro a, a continuación:

Estructura organizacional	“Distribución formal de los empleos dentro de la organización” (Robins, 2005).
Líneas de autoridad	“Aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas. Ésta se representa por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización” (Stoner, 1996).
Planeación formal e informal	La planeación informal es aquella que no establece por escrito, ni tiene objetivos definidos, por lo general carece de continuidad. Mientras que la planeación formal o técnica cuenta con todos estos elementos por escrito y a disposición de los integrantes de la organización.
Control	Proceso que consiste en supervisar actividades para garantizar se realice conforme a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.
Sistemas	Conjunto de piezas interdependientes, relacionadas entre sí y ordenadas de modo que producen un todo unificado.

Cuadro 1. Elementos que integran el capital organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Capacidades.

“Capacidad hace referencia a la competencia de la empresa para desplegar recursos, usualmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un fin deseado” (Amit y Schoemaker, 1993). Capacidades como parte del modelo y teoría analizada, corresponde a la siguiente parte del proceso hacia la obtención de una ventaja competitiva. Una vez que la empresa ha identificado los recursos con los que cuenta, toca el turno de generar competencias, ya que la existencia por si sola del recurso no asegura la generación de ventajas, de acuerdo con Grant (1991) estas “son patrones complejos de coordinación entre personas y recursos, perfeccionados a través del aprendizaje”.

De acuerdo a esta última definición se observa la relación entre elementos que han sido previamente descritos, partiendo desde el factor humano y el conocimiento, dicha capacidad no depende de los activos de la organización, sino de habilidad de transformación, integración y movilización de los mismos mediante una rutina.

En 1991 el autor Robert M. Grant sostiene “una capacidad es, en esencia, una rutina y la organización es, en sí misma, un conjunto de rutinas”, a su vez determina que las capacidades pueden ser ordenada de forma jerárquica, como se indica en la figura 15:

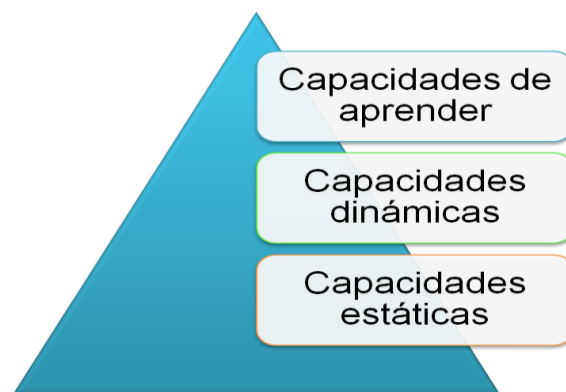


Figura 15. Representación jerárquica de las capacidades.
Fuente: Grant M. (1996).

Las capacidades estáticas se encuentran relacionadas a las actividades fundamentales de la empresa, mientras que las dinámicas se relacionan principalmente con la innovación y el cambio, relacionadas con el desarrollo de productos. Finalmente, capacidad de aprender a aprender.

A su vez, al desarrollar las capacidades es necesario determinar ¿Qué hacer? Y ¿cómo hacerlo?, justo en este momento se diseñan las rutinas que consisten en actividades como compras, fabricación etc. dando paso al siguiente proceso: las habilidades de las personas mediante la secuencia de estas actividades se convierten en capacidades.

La clasificación e identificación de las capacidades puede variar de acuerdo al autor, sin embargo, Prahalad y Hamel (1990) describen lo siguiente “la competitividad de la empresa se deriva de sus competencias esenciales, las cuales provienen del aprendizaje colectivo de la organización”.

Los mismos autores reconocen los tres requisitos que deben cumplir:

- Generar acceso potencial a una mayor variedad de mercados.
- Realizar contribuciones a las ventajas del producto para el cliente.
- Ser difícil de imitar por los competidores.

Por otra parte Amit y Schoemaker (1993) y Grant (1996), establecen ocho criterios para evaluar los recursos y capacidades de una empresa:

- *Escasez*. La primera condición para que un recurso sea valioso es que sea escaso. Esto significa que no esté a disposición de todos los competidores. Si un recurso es imprescindible para desarrollar una actividad empresarial pero es accesible a todas las empresas de la industria, se convierte en una condición necesaria para competir, pero no en un elemento diferencial que otorgue ventaja competitiva.

- *Relevancia.* Se refiere a la utilidad de un recurso para competir en una determinada industria, es decir, para que sea valioso tiene que estar relacionado con alguno de los factores clave de éxito de la industria en la que se compete.
- *Durabilidad.* Es la facultad de que se mantenga en el tiempo la ventaja competitiva derivada de la posesión de ciertos recursos y capacidades. Esta duración varía de unos recursos a otros.

Mientras los recursos tangibles tienden a depreciarse con el tiempo, los intangibles pueden comportarse de muy distinta manera; mientras que el valor de las patentes está siendo acortado rápidamente por el desarrollo tecnológico, las marcas y los nombres comerciales están ganando durabilidad.

- *Transferibilidad.* La facultad de la empresa para sostener su ventaja competitiva a lo largo del tiempo, depende de la velocidad con la que sus rivales puedan adquirir los recursos y capacidades necesarios para imitar el éxito de la misma.
- *Imitabilidad.* Algunos recursos o capacidades son fácilmente reproducibles, mientras que otras empresas no pueden imitarlos y anular así la ventaja inicialmente obtenida. Si existen barreras legales a dicha imitación como es el caso de los productos o procesos patentados, dicha imitación es más difícil.
- *Sustituibilidad.* Si las empresas competidoras no pueden adquirir en el mercado los recursos y capacidades valiosos poseídos por otra empresa y tampoco pueden imitarlos, disponen de una tercera vía para atacar esa ventaja competitiva, buscar recursos y capacidades alternativos que produzcan los mismos servicios en condiciones similares.
- *Complementariedad.* Los recursos y capacidades no siempre tienen valor por sí mismos de forma separada, sino que colaboran entre sí para desarrollar con éxito determinadas actividades productivas. La utilización de recursos y capacidades

complementarios complementa su aportación conjunta ya que es superior a la que harían por separado.

- *Apropiabilidad.* Cuando se realiza un inventario de los recursos de la empresa, un problema inmediato que se plantea es la determinación de los límites de propiedad de dichos recursos. Esta cuestión es muy importante ya que trae consigo la forma de reparto de utilidades entre los distintos propietarios de los recursos y capacidades.

3.4. Estrategia.

Dentro de todo análisis referente al modelo de Robert Grant se localizó el factor estrategia, como parte del proceso para el logro de una ventaja competitiva, por tal motivo se analiza a continuación las definiciones básicas como un medio a competitividad resulta inevitable retomar el elemento “Estrategia”, el cual complementan diversos modelos y estudios propuestos por autores como: Igor Ansoff (1976), Michael Porter (1985), por mencionar algunos.

La esencia del concepto estrategia yace en el libro “El arte de la guerra” escrito por Sun Tzu en el año 500 a.c., y que pese a mantener una perspectiva práctica en técnicas bélicas, es posible rescatar razonamientos que sustentan el planteamiento actual y empresarial de dicho elemento, de los que cabe citar el siguiente enunciado:

“Cuando eres capaz de ver lo sutil, es fácil ganar. Cuando se resuelven los problemas antes de que surjan, cuando hay victoria sin batalla, así pues, los buenos guerreros toman posición en un terreno en el que no pueden perder, y no pasan por alto las condiciones que hacen a su adversario proclive a la derrota. En

consecuencia, un ejército victorioso gana primero y entabla la batalla después. Esta es la diferencia entre los que tienen estrategia y los que no tienen planes premeditados” (Sun Tzu, 1913).

La estrategia ha presentado una evolución tanto en su definición como en su relevancia en materia administrativa, presentados en el cuadro 2.

Autor	Año	Aportación/ Área	Definición de Estrategia
Igor Ansoff	1976	Gestión estratégica	Percibe la estrategia como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compite la empresa o pretende hacerlo en el futuro
Henry Mintzberg	1978	Estructuración de las organizaciones.	La estrategia se presenta como “un modelo en un flujo de decisiones”, cuando una secuencia de decisiones exhibe en algún área una consistencia en el tiempo se puede considerar que se ha formado una estrategia.
Michael Porter	1985	Estrategia competitiva	La búsqueda para una posición competitiva favorable, ayudando de esta manera establecer una posición sostenible y rentable contra las fuerzas que determinan la competencia industrial.
Eduardo Campos Bueno	1995	Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos.	Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de

			tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser.
--	--	--	--

Cuadro 2. Definiciones de estrategia

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, Porter a través de su libro estrategia competitiva publicado en 1980, hace trascender la definición de ambos elementos de cursos a acción hacia:

“La búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental donde ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia del sector industrial. (...) por tanto esta no solo responde al ambiente sino que también trata de conformar el ambiente a favor de la empresa”

Al contar con las definiciones básicas de cada uno de los elementos que conforman el modelo analizado, se da paso al estudio de competitividad.

3.5. Ventaja Competitiva.

Para efectos de esta investigación se parte de la definición de cada elemento a describir, en este caso competitividad que de acuerdo a la OCDE (1992) la define como: “El grado en que, bajo condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios que

superan el examen de los mercados internacionales, y mantener, simultáneamente, el crecimiento sostenido de la renta real de los ciudadanos”.

Si bien la anterior definición mantiene un perfil macroeconómico, proporciona pautas que van de lo general a lo particular, tal como lo hizo Michael Porter en 1990 a través de su análisis ventaja competitiva en la que determina:

“La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a sus competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes”.

De acuerdo al mismo autor la manera en que la empresa puede generar competitividad mediante el análisis del sector basado en la figura 16.

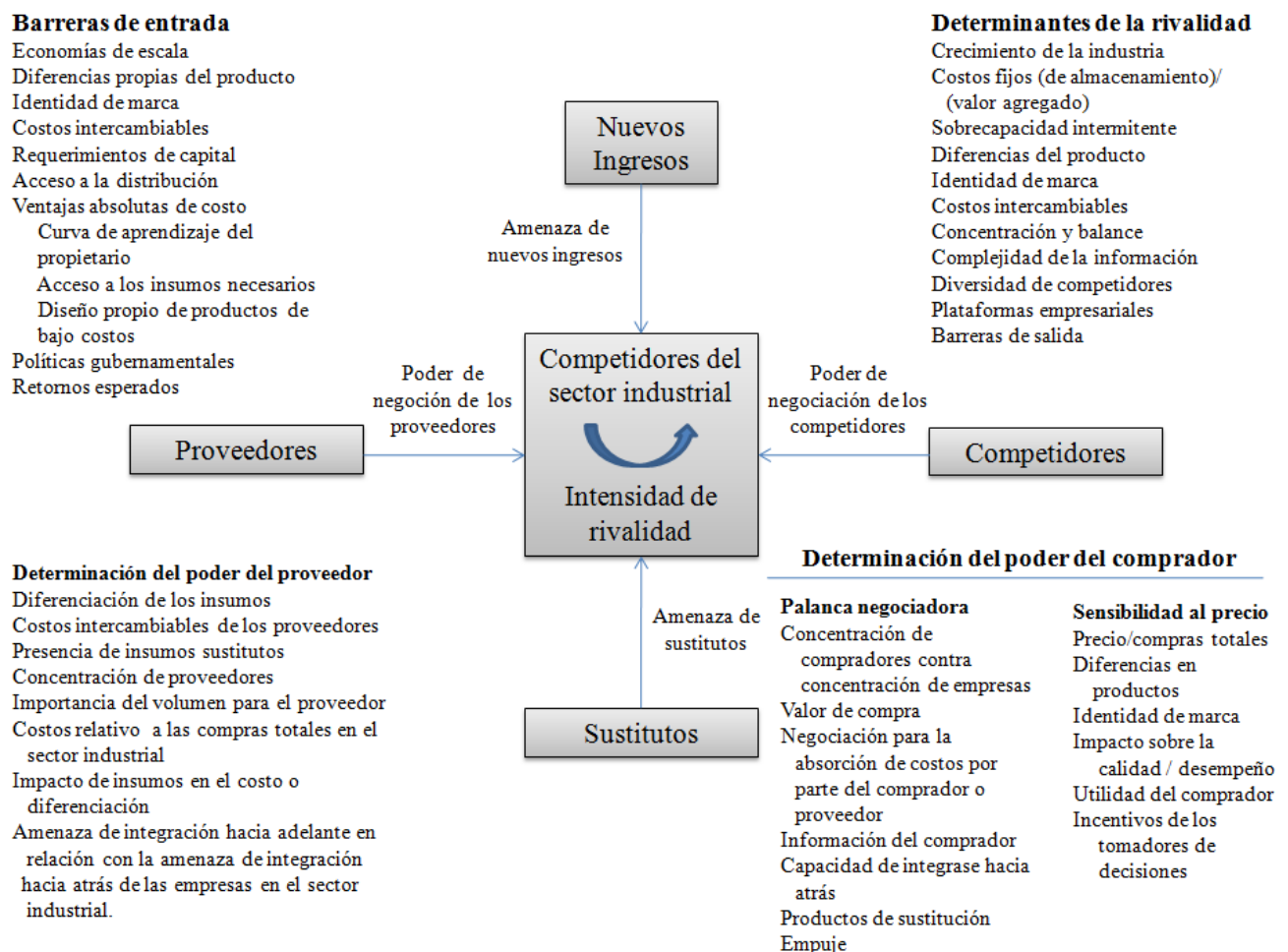


Figura 16. Elementos en la estructura del sector industrial.

Fuente: Michael Porter.1987. Ventaja competitiva.

Complementando su estudio con el análisis de la cadena de valor, permite de manera sistemática examinar las actividades de la organización su desempeño y la forma en cómo estas se relacionan, de tal manera que sea posible identificar la fuente de ventaja competitiva.

El análisis correspondiente se ilustraría de la siguiente manera de acuerdo a las actividades de la organización, representada en la figura 18:

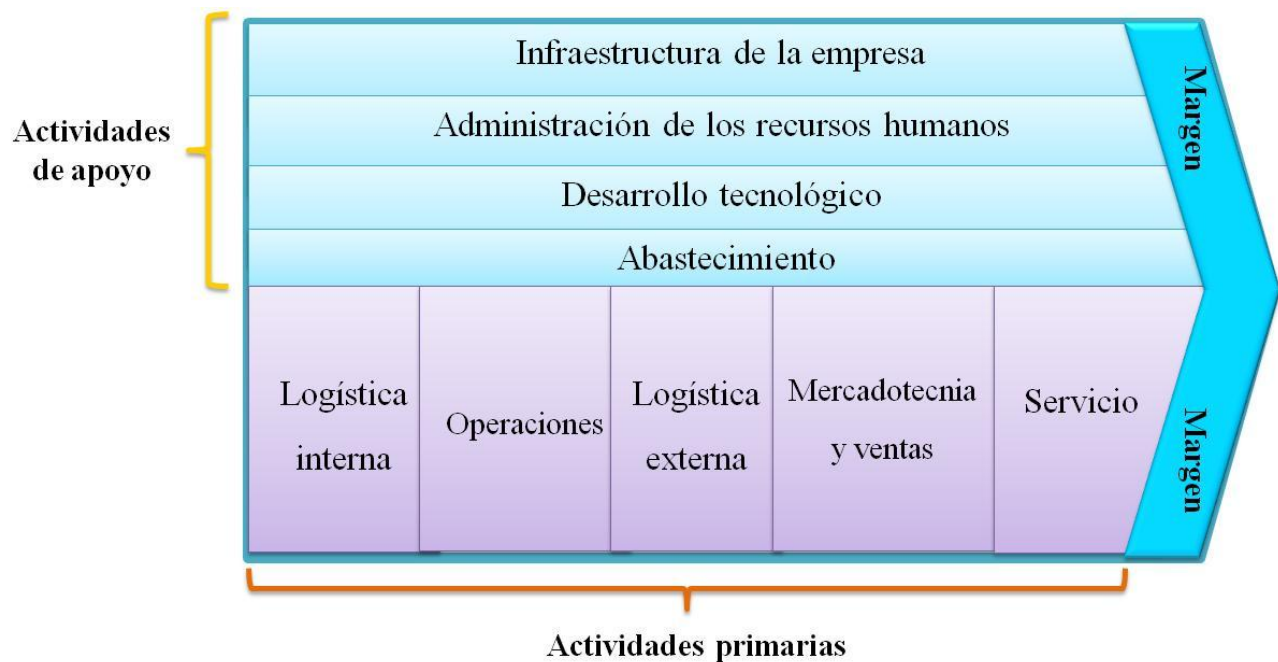


Figura 18. Cadena de valor genérica

Fuente: Michael Porter.1987. Ventaja competitiva.

Por una parte las actividades primarias descritas en el modelo de cadena de valor de Michael Porter, corresponden a categorías cuyas acciones se desarrollan por cualquier tipo de industria en diferente grado, mismas que resultaran primordiales para desarrollar una ventaja competitiva y mantienen una relación directa con creación de producto y su venta.

En lo que respecta a las actividades de apoyo describen actividades más específicas al sector que correspondan, sin embargo mantienen a las actividades primarias al proveer insumos, tecnología y recursos humanos a las funciones de toda la organización, por mencionar algunos. El autor describe lo siguiente “Las actividades de valor son tabiques discretos de la ventaja competitiva” (M. Porter, 1987).

Ahora bien, la propuesta de análisis no se limita únicamente a la aplicación de cadena de valor dentro de la organización; toda entidad mantiene interacción con elementos externos que permiten su funcionamiento, dichos elementos repercuten en sus actividades en la generación de valor, es decir forma parte de un sistema de valor.

La transferencia de insumos y distribución de productos, influyen en el desempeño de toda organización, por lo tanto el logro de una ventaja competitiva no descansa únicamente en comprender la generación de valor en las actividades propias de la organización, sino en cómo estas encajan en el sistema de valor del que es partícipe.

Tal ha sido el impacto de las aportaciones de este autor que se han determinado las diferencias de análisis antes y después de 1980 año en las que aparece Estrategia competitiva. Dicho autor apoyado en los postulados de la economía industrial, propone una metodología claramente aceptada para estudiar los sectores industriales, centrando el interés en ellos.

“En 1990, ante los problemas que suscitados por los modelos de Porter para lograr explicar los orígenes de la ventaja competitiva y el surgimiento de trabajos que demuestran cómo las diferencias de resultados entre sectores son menos significativas que las diferencias en el seno del mismo sector” (Rumelt, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989).

Ante tal situación los investigadores enfocan en los aspectos internos de la empresa, como factores explicativos de sus resultados. De manera, que en el seno de la dirección estratégica de la empresa surge una nueva corriente de investigación la teoría de los recursos y capacidades, (Barney, 2006).

El tema central de dicha teoría consiste en que la organización es esencialmente un conjunto de recursos y capacidades, los cuales son determinantes de su estrategia y de sus resultados. Tal aportación ha generado un impacto sobre la formulación estratégica, dado que destaca el carácter único de cada entidad y propone que la clave de la rentabilidad no es hacer lo mismo que las otras empresas, sino que consiste en explotar las diferencias, (Grant, 2006).

Establecer una ventaja competitiva demanda la formulación e implantación de una estrategia que explote las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de una organización.

“La Teoría de los Recursos y Capacidades han adquirido mayor importancia argumentando que el desempeño de la empresa no depende tanto del sector como de los factores internos, es decir, de los recursos y capacidades que se constituyen en sus principales fuentes de ventaja competitiva sostenible” (Grant, 1996; Cuervo, 1993).

“En este sentido, los recursos y capacidades constituyen una base sólida sobre la que se formula la ventaja competitiva” (Barney, 1991). Años más tarde, en 2006 nuevamente Robert Grant expone: “los beneficios que una empresa obtiene de sus recursos y capacidades dependen de la habilidad de éstos para establecer una ventaja competitiva, mantenerla y apropiarse de la rentabilidad que proporcione”.

IV. METODOLOGIA.

Este capítulo describe los lineamientos metodológicos bajo los cuales se desarrolló la presente tesis como una investigación científica, mediante la argumentación teórica y el seguimiento de un modelo científico de estudio.

Tal estudio se comprende los siguientes tipos de investigación:

4. Investigación no experimental, al no presentar una intervención de parte del investigador sobre las variables independientes, ya que sus manifestaciones ya han ocurrido
5. Prospectiva, al dar seguimiento a la planeación de la investigación y transversal, ya que se estudian los niveles o estados de las variables en un momento dado.
6. Investigación cuantitativa, al concretarse a un objetivo de estudio apoyada en métodos cuantitativos para la investigación.
7. Cuantitativa descriptiva, analiza el fenómeno de la competitividad en el sector maquilado de Tecate, Baja California.
8. La muestra en la que se aplicó el instrumento incluyo a empleados de diferentes niveles de mando considerando la apreciación del personal de los departamentos gerencia y/o técnicos, cuyos resultados fueron la base para conocer la percepción de los encuestados en cuanto a los recursos y capacidades y su impacto en la competitividad.

9. Para esta investigación se ha dado seguimiento a las etapas propuestas en el modelo de investigación de LART (L. Rivas, 2006), guiando el estudio de manera secuencial y simultanea, como se muestra en la figura 13.

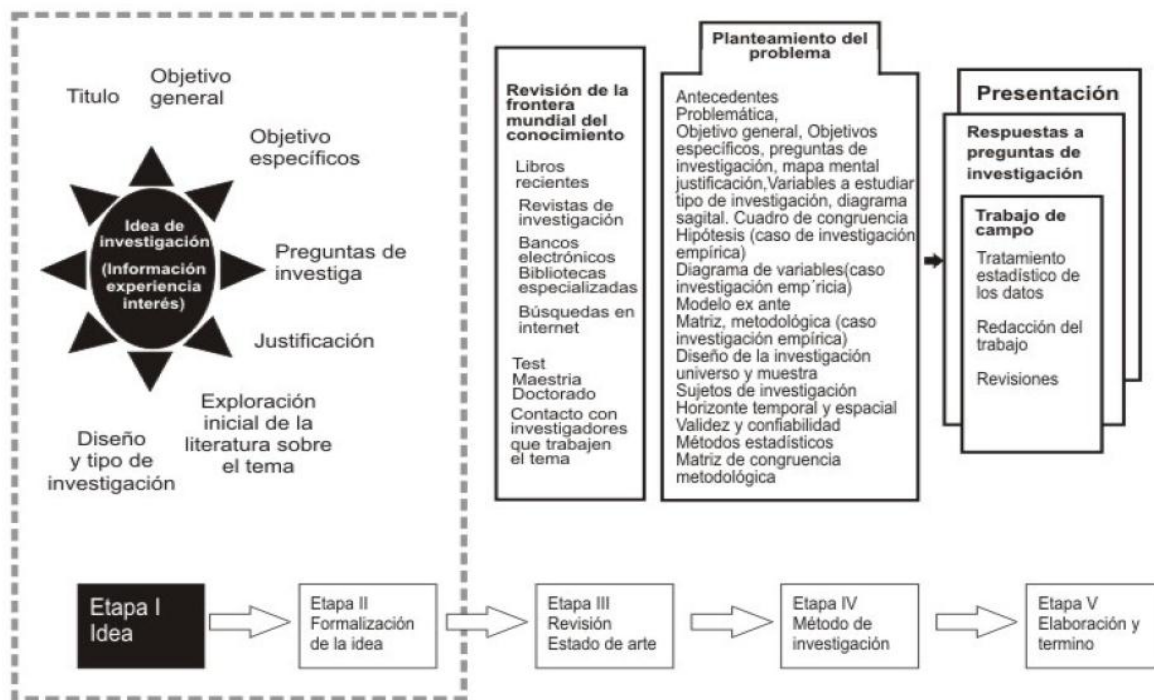


Figura 19. Metodología LART

Fuente: Elaboración propia en base a L. Tovar (2006).

La metodología propuesta se sustenta en el modelo de investigación de LART (L. Rivas, 2006), sin embargo, en términos generales se da seguimiento a un método científico que permite analizar el los recursos y capacidades de un grupo de empresas del sector maquilador de Tecate, Baja California. En base al modelo propuesto por Robert. Grant, actualizado en el año 2006.

4.2. Desarrollo Metodológico.

La metodología desarrollada se integra de las siguientes etapas:

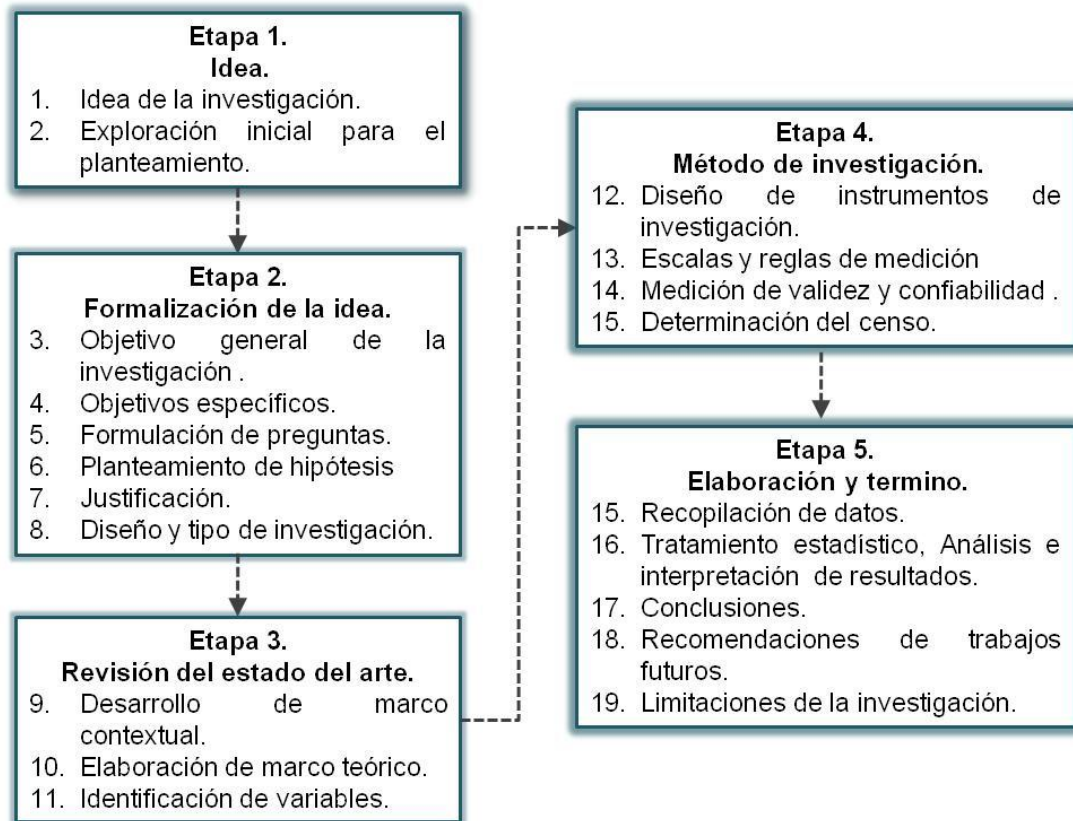


Figura 20. Etapas metodológicas del modelo LART.

Fuente: Elaboración propia en base a L.Tovar (2009).

4.2.1. Etapa 1. Idea.

Esta investigación surge como una propuesta y extensión de un trabajo de investigación denominado “Medición de la ventaja competitiva sostenible, desde la teoría basada en recursos y capacidades de la empresa” con clave de registro 501/357 en la UABC.

4.2.2. Formalización de la idea.

Para la formalización de la idea de investigación, se desarrollan como material de apoyo la matriz metodológica y de congruencia, sugerida por el Dr. Luis Arturo Rivas Tovar (¿Cómo hacer una tesis de maestría? 2006):

Matriz metodológica	
Disciplina de estudio	Ciencias económicas /Administrativas
Área de conocimiento	Administración de negocios
Especialidad	Competitividad, productividad y estrategia
Sujeto de estudio	Un grupo de empresas del sector maquilador en Tecate, B.C., México.
Problema abordado	Los recursos y capacidades para la estrategia de competitividad.
Tipo de investigación	Investigación cuantitativa → Descriptiva
Modelo metodológico	Modelo de investigación LART
Instrumentos	Encuestas
Tutor	Dra. Lourdes Evelyn Apodaca del Angel

Cuadro 3. Matriz metodológica.

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de congruencia

Titulo	Objetivo general	Objetivos específicos	Preguntas de investigación
Recursos y capacidades como estrategia de ventaja competitiva de un grupo de empresas del sector maquilador de Tecate B. C. México.	Analizar los recursos y capacidades de un grupo de empresas del sector maquilador de Tecate, B.C. México. Como estrategia de ventaja competitiva.	Identificar en la literatura existente los elementos incidentes sobre la ventaja competitiva. Identificar los recursos que generan una ventaja competitiva en el sector maquilador de Tecate, B.C. México. Identificar las capacidades de la organización que generan ventaja competitiva en las empresas del sector maquilador de Tecate, B.C.	¿Cuáles son elementos que inciden sobre la ventaja competitiva, de acuerdo a la literatura existente? 2.¿Cuales son los recursos que generan una ventaja competitiva en el sector maquilador de Tecate, B.C. México?. 3.¿Cuales son las capacidades que generan una ventaja competitiva del sector maquilador de Tecate, B.C. México?.

Cuadro 4. Matriz de congruencia.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al ámbito temporal y espacial, la presente investigación en empresas del sector maquilador de la ciudad de Tecate, B.C. México durante los años 2012-2014.

Caracterización de los sujetos de investigación:

Puesto	Gerencia, supervisión, técnico, ingeniero, análisis.
Escolaridad	Bachillerato, técnico y licenciatura
Antigüedad promedio	Entre 1 a 7 años.

Cuadro 5. Perfil del sujeto de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA, 2013) mantiene el registro e identificación de 135 maquiladoras en el municipio de Tecate, Baja California México.

Tales datos que para efectos de la presente investigación han sido considerados como el tamaño de la población a estudiar.

Aplicación estadística:

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Dónde:

Variable	Definición	Datos
N	Tamaño de la muestra	Por determinar
N	Tamaño de la población	135
Z_{α}	Coefficiente de seguridad, Si la seguridad Z_{α} fuese del 97.5% el coeficiente sería 2.24.	1.96
P	p : Probabilidad de éxito q : probabilidad de fracaso	0.5
Q	Si se desconoce la proporción esperada, se utiliza el criterio conservador ($p = q = 0.5$)	0.5
D	Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)	0.03

Tabla 2. Identificación de datos determinación de la muestra.

Fuente: Elaboración propia.

Sustitución:

$$n = \frac{112}{(0.03)^2} \times (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5) = \frac{107.56}{1.0603}$$

$$n = 101.5$$

Por lo tanto, para efectos de esta investigación se requiere la aplicación de 102 instrumentos de investigación, es decir, encuestas que nos permitan tener un rango de confiabilidad del 95% y un margen de error permitido del 3% con respecto a la muestra.

4.2.3. Etapa 3. Revisión del estado del arte.

En esta fase se lleva a cabo la revisión literaria que sustenta la presente investigación, de tal manera que la consulta bibliográfica va desde la revisión de tesis de investigación previas, libros, artículos indexados y fuentes electrónicas.

Nuevamente se desarrollaron elementos gráficos que dieron pauta a la estructuración del índice y/o contenido que conforma esta investigación.

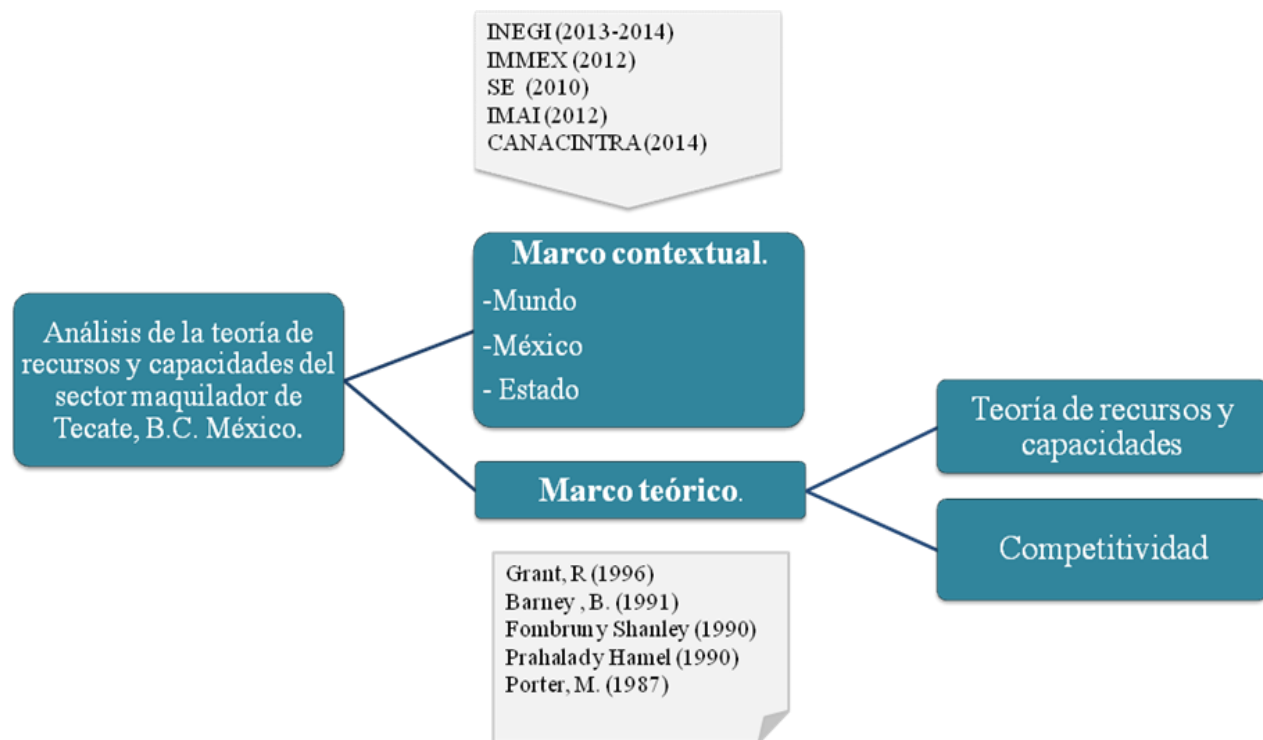


Figura 21. Estructura de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la identificación de variables, la elaboración del diagrama ex ante permite visualizar los elementos a considerar en el instrumento de investigación.



Figura 22. Diagrama de variables.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecidas las variables se da paso a la determinación de dimensiones y elementos a considerar en el instrumento de investigación.

Identificación de variables			
Identificar en la literatura existente los elementos incidentes sobre la ventaja competitiva.		Marco Teórico, apoyado en autores: Grant, R. Barney, J.B. Porter, M.	
Objetivos	Variable independiente	Dimensión	Indicador
Identificar los recursos que generan una ventaja competitiva en un grupo de empresas del sector maquilador de Tecate, B.C. México	Recursos	Tangible	Físicos Financieros
		Intangible	Reputación Tecnología Cultura
Identificar las capacidades del sector	Capacidades	Estáticas	Actividades
		Dinámicas	Innovación

maquilador de Tecate, B.C.		Conocimiento	Aprendizaje
Variable dependiente	Competitividad	Rentabilidad Ventas Participación en el mercado Productividad laboral Satisfacción del cliente	

Cuadro 6. Identificación de variables.

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de la identificación de las variables, es necesario retomar las definiciones que han proporcionado algunos de los autores citados durante el marco teórico, así como el alcance de las mismas para efectos de la presente investigación.

Recursos.

Definición conceptual

Grant, R. (2006). Factores de producción a disposición de la empresa. Deben considerarse como recursos todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculen a ella de forma semipertinente a la organización.

Chiavenato, I. (1999). Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una distinción.

Definición operacional

Elementos de lo que dispone la entidad para desarrollar las actividades necesarias para el

alcance de sus objetivos, estos se clasifican en tangibles e intangibles, los cuales a su vez mantienen parámetros específicos para su identificación.

Capacidades.

Definición conceptual

Grant, R. (1991). Son patrones complejos de coordinación entre personas y recursos, perfeccionados a través del aprendizaje.

Amit y Schoemaker. (1993). Capacidad hace referencia a la competencia de la empresa para desplegar recursos, usualmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un fin deseado.

Definición operacional

Corresponde a las actividades cotidianas, procesos de innovación y aprendizaje que permiten el aprovechamiento de los recursos para el alcance de los objetivos.

Variable Independiente:

Ventaja competitiva.

Definición conceptual

Porter, M. (1990). La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a sus competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes.

Definición operacional

Aprovechamiento de los recursos y capacidades de la empresa que permite su posicionamiento en el mercado y distinción ante la competencia.

4.2.4. Etapa 4. Método de Investigación.

A continuación se presentan los ítems que miden las variables estudiadas por dimensión e indicadores, siguiendo el modelo de recursos y capacidades propuesto por Grant, R. (2006), el cuestionario de conformo por 33 Ítems para evaluar los indicadores seleccionados mas 8 ítems para la medición de las variables demográficas.

Tales ítems se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Variable independiente	Dimensión	Indicadores	Items
Recursos	Tangible	Físicos: Tecnología Materia prima Instalaciones	37,38
		Financieros: Rentabilidad Ventas	43,45,46
	Intangible	Reputación Tecnología Cultura	31,33,15 35, 39,40 21,22
	Humanos	Conocimiento Comunicación Motivación	1, 2, 3, 4, 6,7, 8, 9,16,19 19
	Capital organizacional	Estructura Organizacional Líneas de Autoridad Forma de reportes Planeación formal o informal Control Sistemas	36 10, 11,12, 13, 14

Capacidades Organizativas	Dinámicas	Innovación y desarrollo	5,17,18,20,32,33,44
	Estáticas	Actividades	23,26,27,28,29,30,34
	Aprendizaje	Conocimiento empleados	24, 25,40,41,42
Variable Dependiente	Dimensión	Indicadores	Reactivos
Competitividad	Comparación con los competidores	Rentabilidad	45
		Ventas	46
		Participación en el Mercado	47
		Crecimiento	48
		Productividad	49
		Satisfacción del cliente	50,51

Cuadro 7. Operacionalización de variables.

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la escala empleada en el cuestionario previamente descrito, se apoya en la estructura propuesta por Rensis Likert en 1932, en la cual propone una serie de frases que permitan determinar el grado de acuerdo o desacuerdo del entrevistado.

Para la presente investigación se adaptó la escala Likert a la siguiente sucesión de enunciados que permitan dar respuesta a dicho instrumento de investigación.

Escala Likert	Valor
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni acuerdo ni desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5

Tabla 3. Escala de evaluación Likert.

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los ítems que compone el instrumento de investigación mantiene una connotación positiva, de tal manera que aquellas respuestas que oscilen entre totalmente en desacuerdo y desacuerdo representaran áreas de oportunidad identificadas, mientras que regularmente y siempre harán referencia a fortalezas aplicadas por la entidad.

Si bien, el diseño del instrumento implementado para la investigación se apoya en la guía proporcionada por el modelo nacional de competitividad, es importante someterlo a las pruebas de validez y confiabilidad correspondientes, debido a que las preguntas que lo integran no cuentan con una estructura de cuestionario de investigación si no de reflexión para el empresario, por otra parte, este no ha sido adaptado e implementado como tal en indagaciones previas.

Para fortalecer la confiabilidad del instrumento de investigación se desarrollo el siguiente método:

10 Muestras piloto, debido a las variables identificadas se requiere la aplicación del instrumento de investigación a nivel gerencia general y/o directivo, al ser el área que mantiene una visión general de la operación de la entidad, por otra parte dado al pequeño tamaño de la población y la determinación de un censo, la muestra piloto se llevo a cabo a las mismas empresas a analizar pero a un nivel jerárquico (administrativo) menor.

Una vez analizadas las observaciones sugeridas, se lleva a cabo una medición de validez sobre la consistencia interna y homogeneidad del cuestionario, por lo que se utiliza la prueba alfa de Cronbach.

Propuesta por Lee J. Cronbach en 1951, tal propuesta permitía a los investigadores evaluar la confiabilidad y consistencia de un instrumento de investigación conformado por una escala Likert o de opciones múltiples, para poder determinar tal coeficiente se requiere llevar a cabo un cálculo de correlación de cada ítem, por lo que el valor de alfa (α) es el promedio de los coeficientes de relación (Crosby, 2005).



Figura 23. Rangos de confiabilidad coeficiente de Cronbach.

Fuente: Elaboración propia.

Se recomienda que el instrumento debe contar con un coeficiente de 0.6 (60%) para considerarse confiable.

Mediante la aplicación de software estadístico como SPSS (Paquetería estadística para las ciencias sociales) aplicados a la recopilación de datos recabada del instrumento de investigación se obtiene los siguientes coeficientes de confiabilidad:

Tabla 5. Alfa de Cronbach, para investigación “ Análisis de la teoría recursos y capacidades del sector maquilador en Tecate, B.C. México”.

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N of Items
,945	52

4.2.5. Etapa 5. Elaboración y término.

La aplicación de los cuestionarios diseñados para la presente investigación se llevó a cabo durante el periodo de 2012-2013. Posterior a ello, se procede a la captura de la información recabada, en el programa SPSS (StatisticalPackageforthe Social Sciences, versión 2010). Y se presentan resultados de esta etapa en el capítulo V.

V. RESULTADOS

5.1. Tratamiento estadístico e interpretación de datos.

Una vez aplicados los 102 cuestionarios en las maquiladoras de Tecate Baja California, conformado por 52 reactivos cada uno se procedió a capturar los datos en el programa SPSS para determinar cuáles variables son las que tienen relevancia dentro de las empresas, se obtuvieron los siguientes resultados:

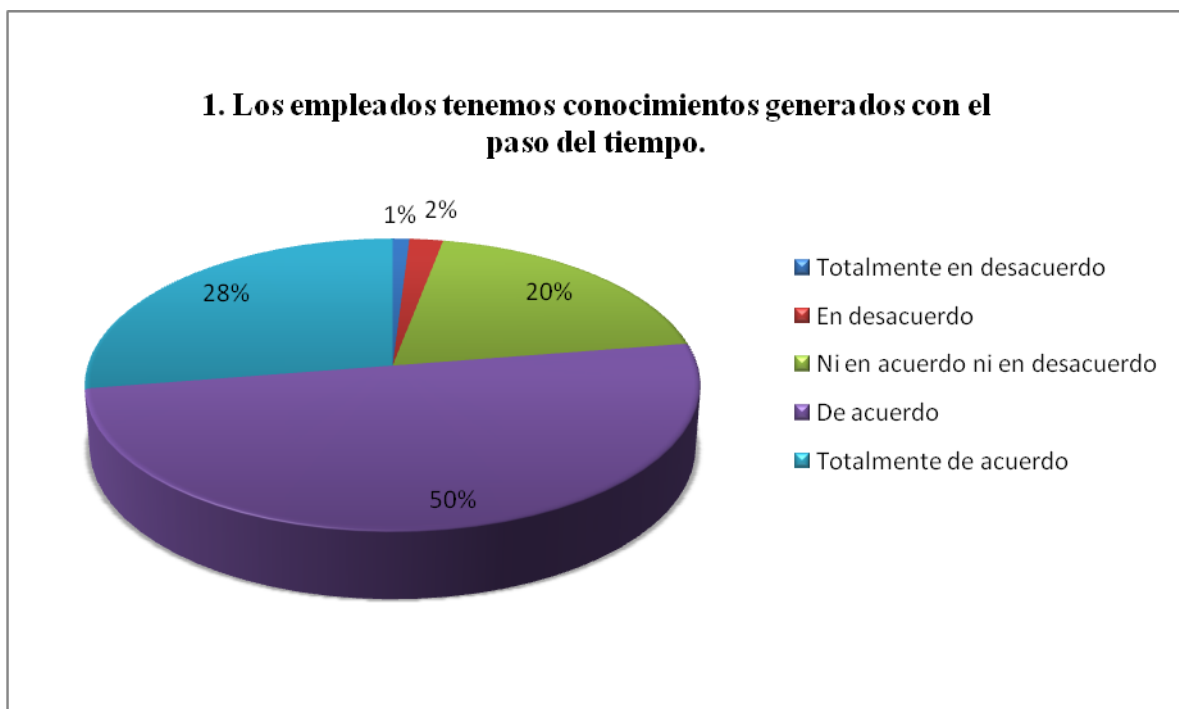


Figura 24. Conocimientos generados en los empleados con el tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados mostrados en la figura 1 podemos observar que el 50% de los entrevistados están de acuerdo con que los empleados generan conocimientos con el paso del tiempo, el 27.5% totalmente de acuerdo, solo el 19.5% ni acuerdo ni en desacuerdo, el

2% respondieron que están en desacuerdo, únicamente el 1% de los empleados cree que no genera ningún conocimiento con el paso del tiempo dentro de la empresa donde labora.

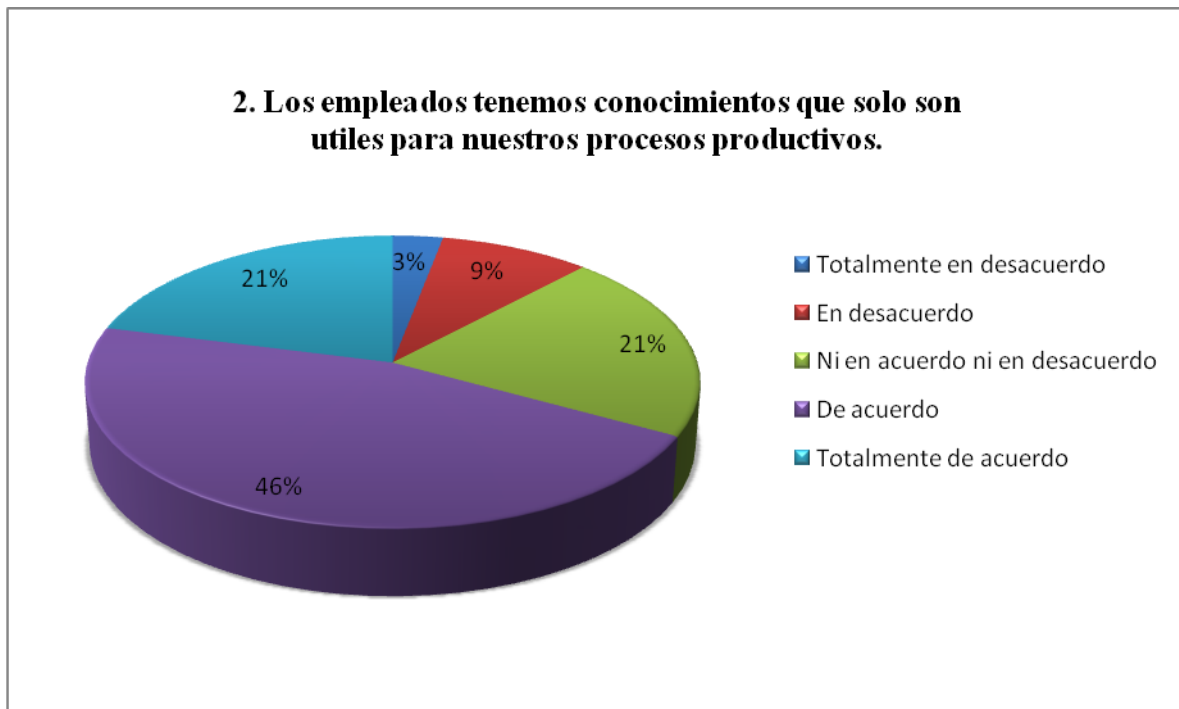


Figura 25. Conocimientos útiles únicamente para los procesos productivos.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 25 podemos observar que el 46% de los entrevistados están de acuerdo con que los empleados tienen conocimientos que solo son útiles para los procesos productivos, el 21% totalmente de acuerdo con lo planteado, el 21% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 9% está en desacuerdo, solamente el 3% está totalmente en desacuerdo de que los empleados poseen conocimiento que solo útil para los procesos productivos de las plantas en las que laboran.

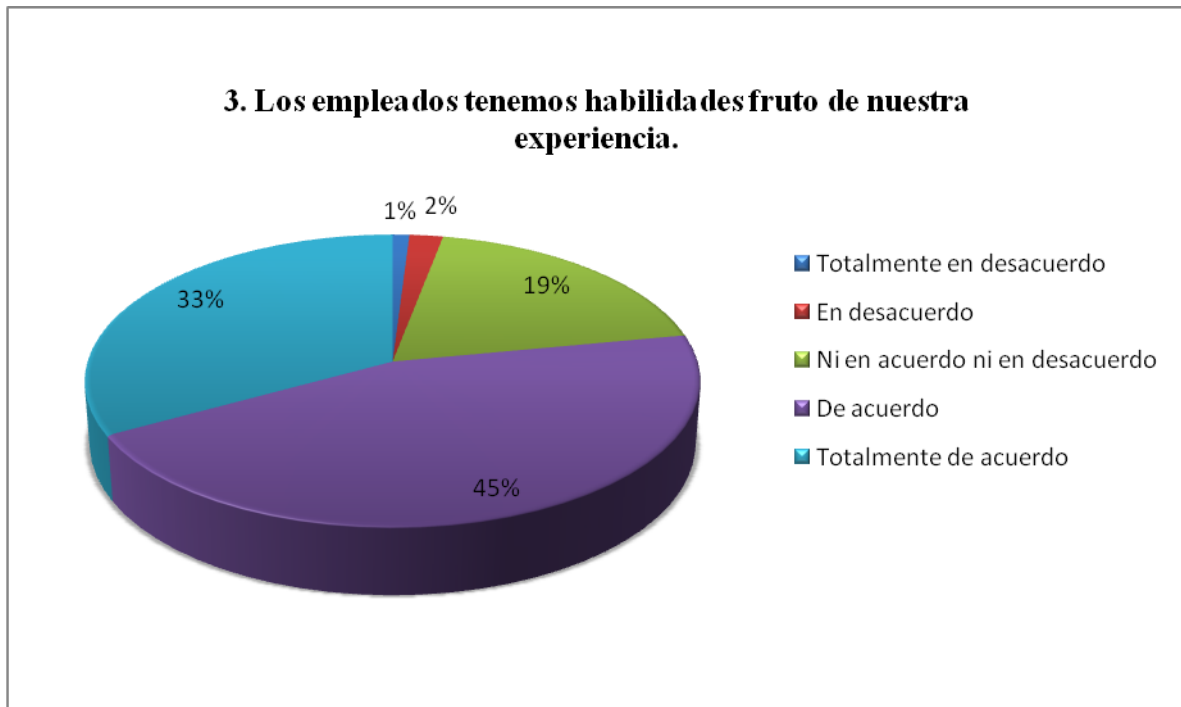


Figura 26. Empleados con habilidades de su experiencia.

Fuente: Elaboración propia.

El 45% de los encuestados están de acuerdo con que los empleados cuentan con habilidades fruto de la experiencia, según la figura 3, el 33% están totalmente de acuerdo con lo planteado, el 19% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 2% percibe estar en desacuerdo, solamente el 1% está totalmente en desacuerdo.

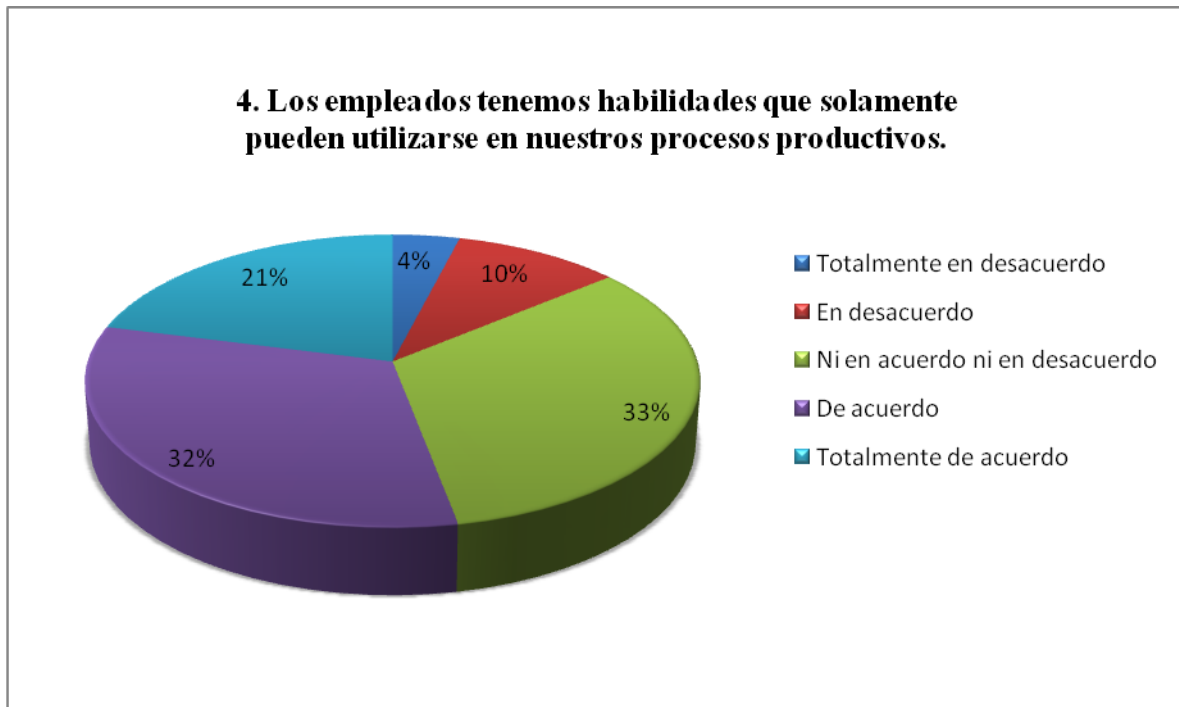


Figura 27. Habilidades que solo pueden utilizarse en los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 27 podemos observar que el 32% de los encuestados están de acuerdo con que los empleados cuentan con habilidades que solo se pueden utilizar en sus procesos de producción, el 21% totalmente de acuerdo con lo expuesto, el 33% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 10% está en desacuerdo con lo planteado, únicamente el 4% está totalmente en desacuerdo de que los empleados poseen habilidades que solo son útiles para los procesos productivos de las plantas en las que laboran.

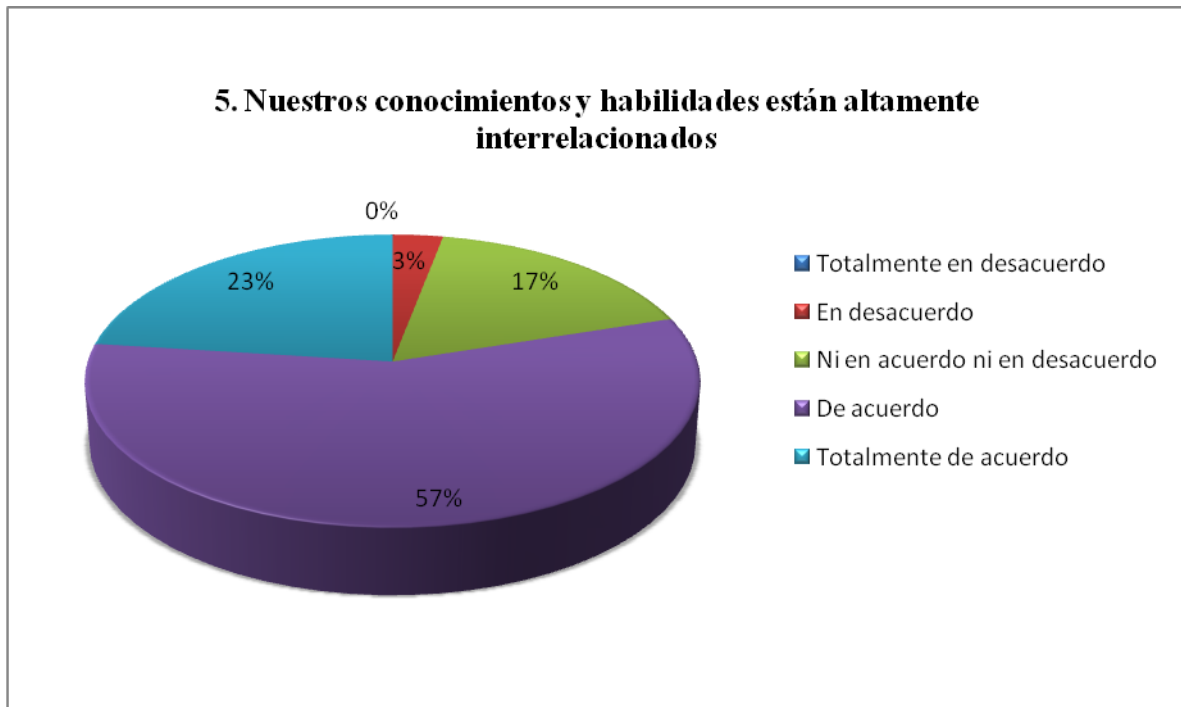


Figura 28. Interrelación entre conocimientos habilidades.

Fuente: Elaboración propia.

Los conocimientos y habilidades están altamente relacionados según las respuestas de los encuestados ya que más de la mitad equivalente al 57% contestaron que están de acuerdo, el 23% totalmente de acuerdo, solo el 17% ni acuerdo ni en desacuerdo y el 3% restante respondieron que están en desacuerdo con dicho análisis.

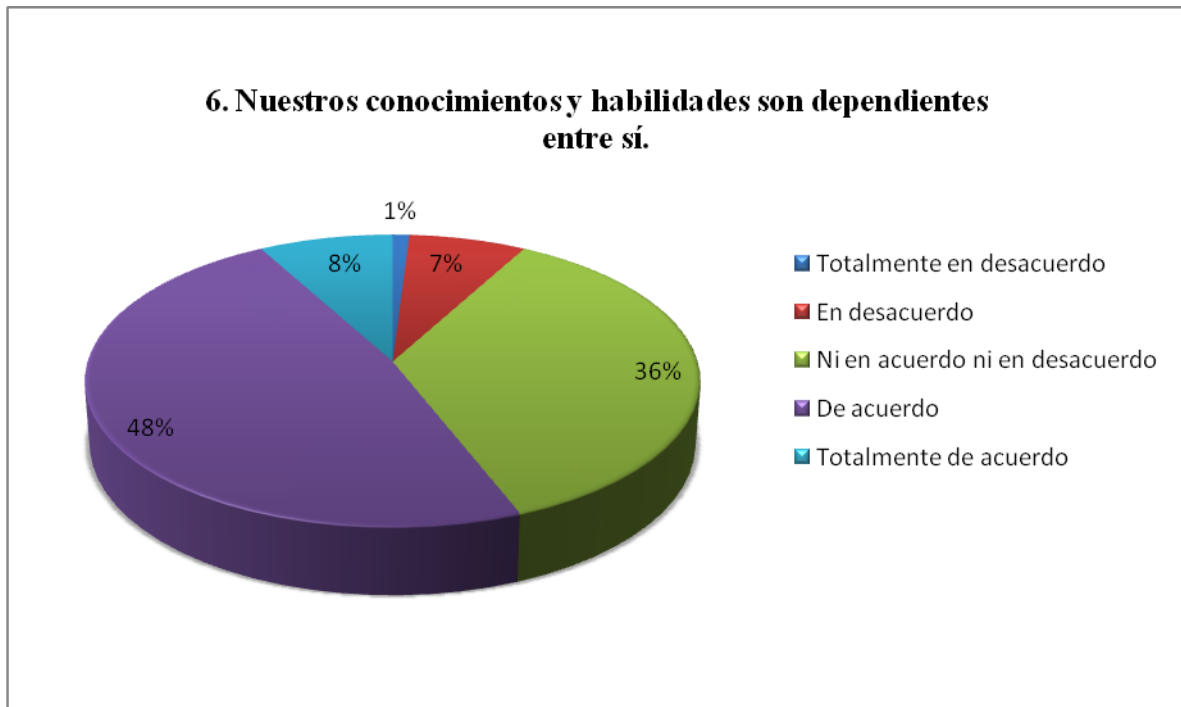


Figura 29. Los conocimientos y habilidades son dependientes entre sí.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos percibir que el 48% de los entrevistados están de acuerdo que sus conocimientos y habilidades son dependientes entre sí, únicamente el 8% está totalmente de acuerdo, el 36% ni acuerdo ni en desacuerdo, solamente el 7% respondieron que están en desacuerdo y el 1% de los empleados siente que sus conocimientos y habilidades no están altamente relacionados entre sí.

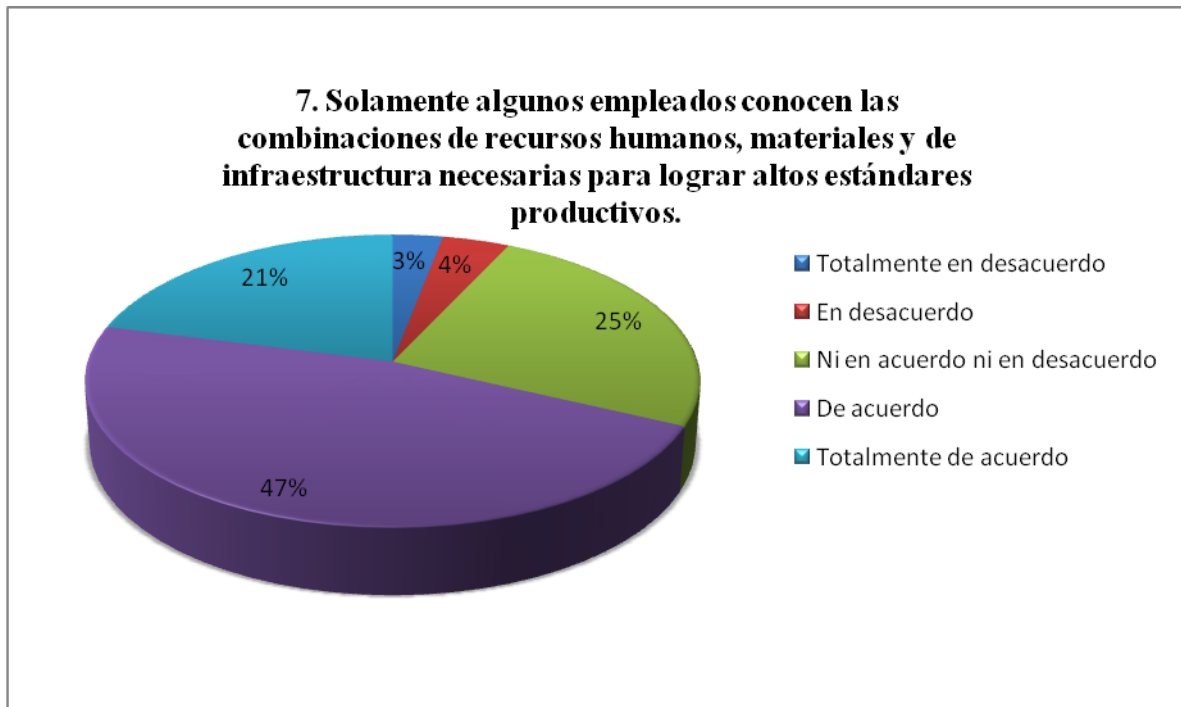


Figura 30. Solo algunos de los empleados conocen las combinaciones de los diferentes recursos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente grafica podemos observar que 47% de los encuestados respondieron que están de acuerdo de que solamente algunos de los empleados conocen las combinaciones de recursos humanos, materiales y de infraestructura necesaria para lograr altos estándares productivos, el 21% está totalmente de acuerdo, el 25% ni acuerdo ni en desacuerdo, solo el 4% respondieron que están en desacuerdo y únicamente el 3% está totalmente desacuerdo.

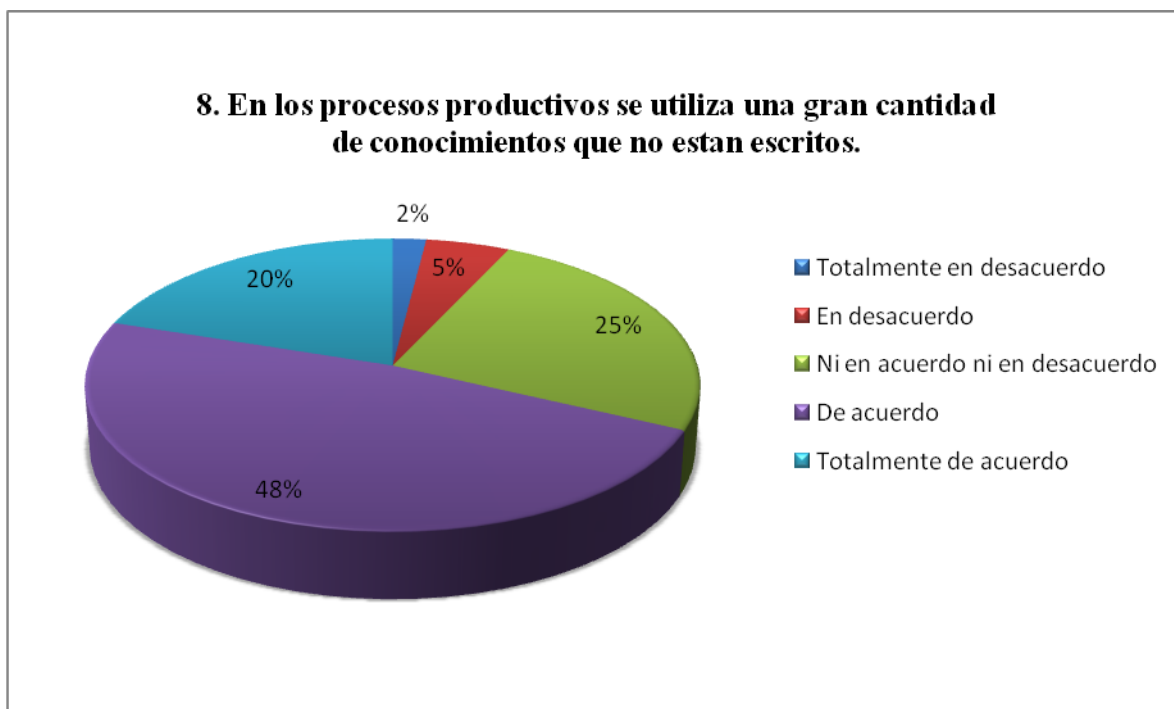


Figura 31. En los procesos productivos se utilizan procedimientos que no están escritos.

Fuente: Elaboración propia.

Desde la percepción del 48% de los encuestados, se está de acuerdo de que en los procesos productivos se utiliza una gran cantidad de conocimientos que no están escritos, el 20% contestó que está totalmente de acuerdo, el 25% ni acuerdo ni en desacuerdo, únicamente el 5% respondieron que están en desacuerdo y 2% restante totalmente desacuerdo.

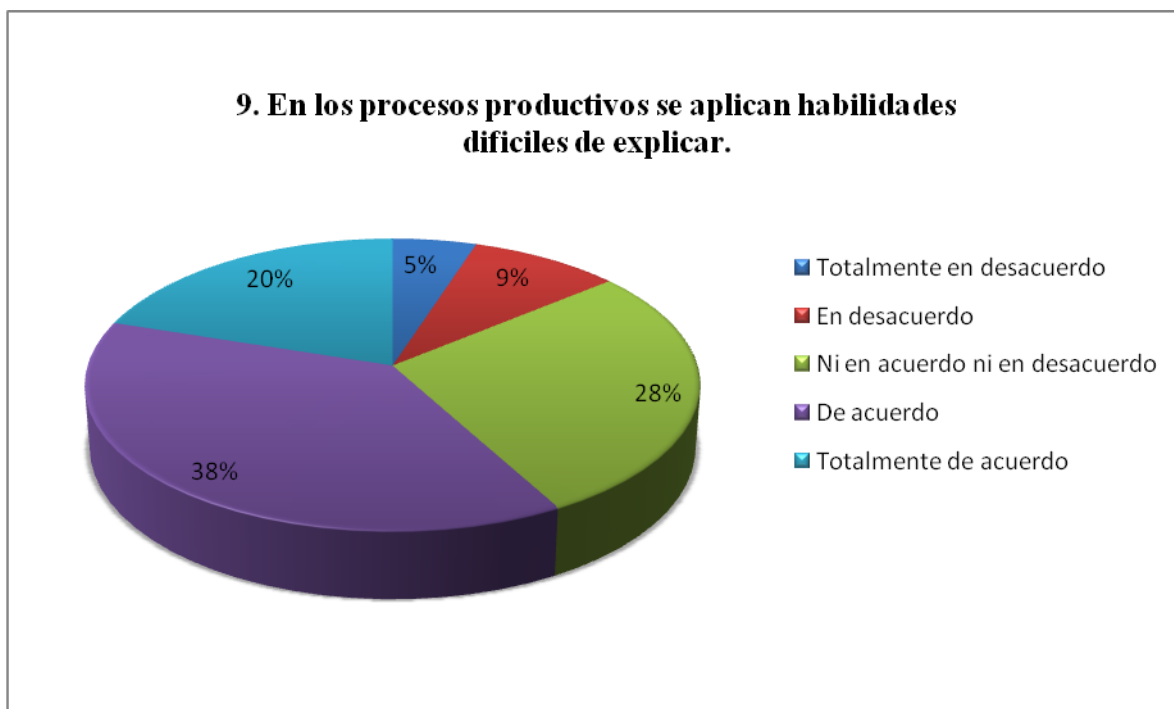


Figura 32. En los procesos productivos se aplican habilidades difíciles.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente figura muestra que el 38% de los encuestados están de acuerdo en que los procesos productivos se aplican habilidades difíciles de explicar, el 20% totalmente de acuerdo con lo expuesto, el 28% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 9% está en desacuerdo, solamente el 5% están totalmente en desacuerdo de que los procesos productivos se aplican habilidades difíciles de explicar.

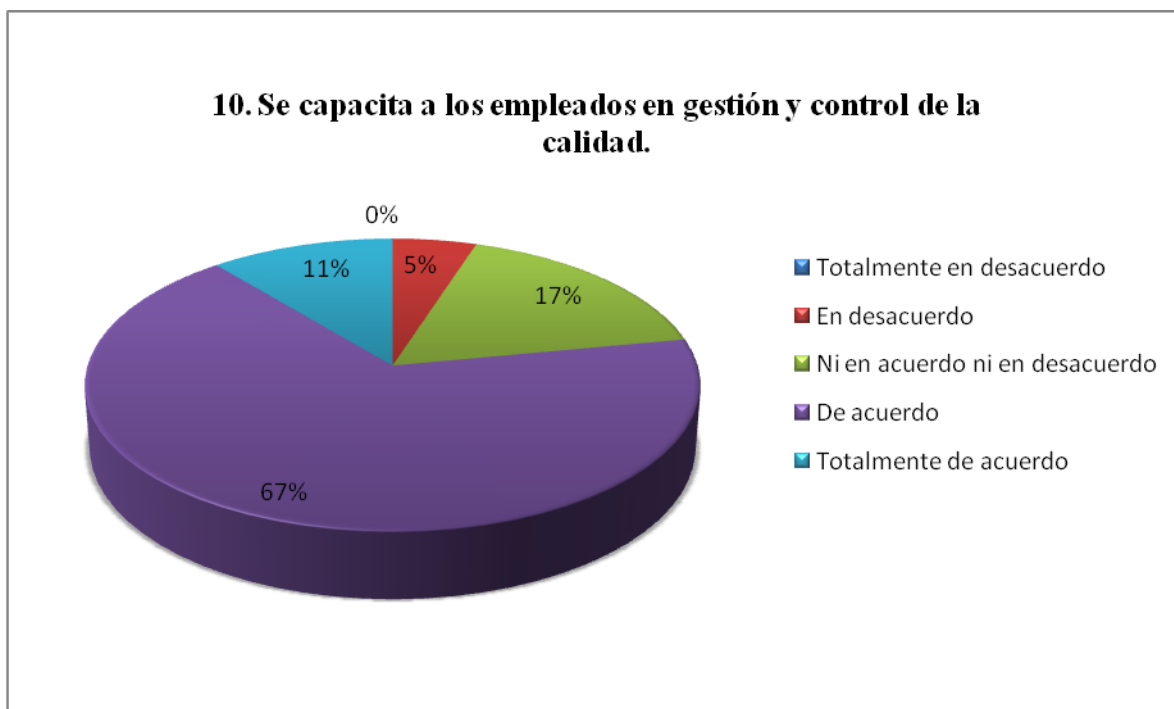


Figura 33. Capacitación continúa en gestión y control de calidad.

Fuente: Elaboración propia.

El ítem número 10 menciona la capacitación de los empleados en gestión y control de la calidad a lo que 67% de los encuestados están de acuerdo con lo expuesto, el 11% totalmente de acuerdo con lo planteado, el 17% ni acuerdo ni en desacuerdo y solamente el 5% está en desacuerdo.

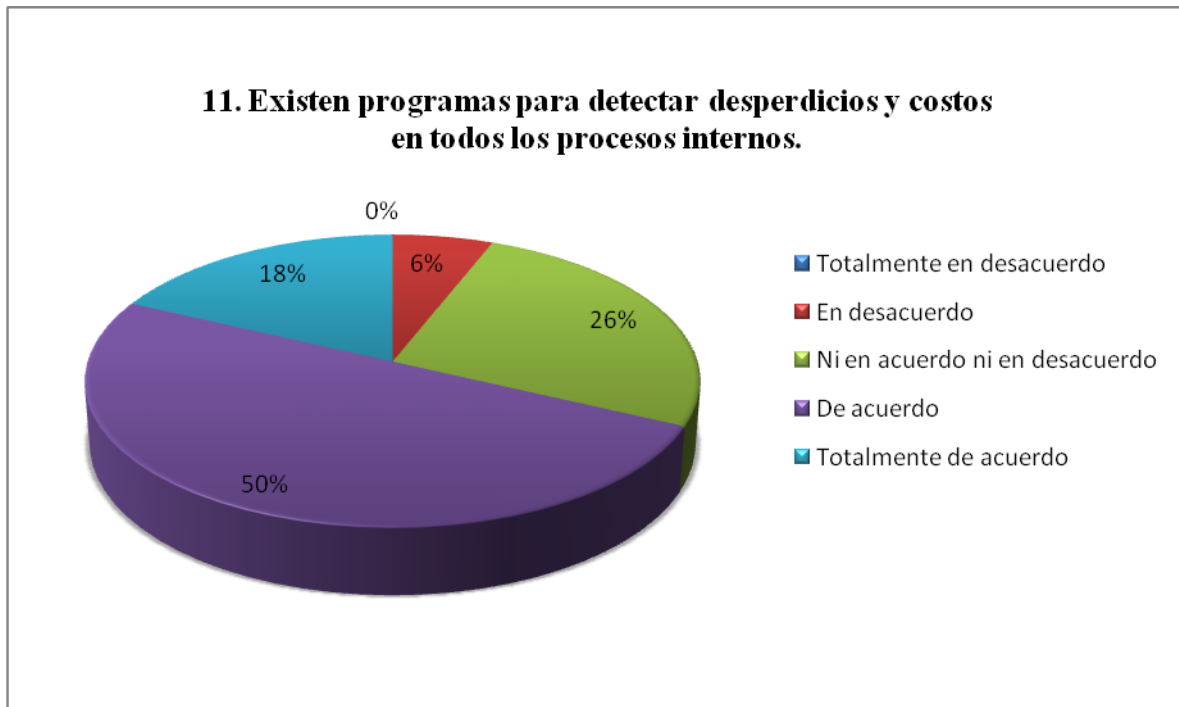


Figura 34. Programas para reducción de costos.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 34 la siguiente información: el 50% de los encuestados están de acuerdo en que existen programas para detectar desperdicios y costos en todos los procesos internos, el 18% totalmente de acuerdo con lo expuesto, el 26% ni acuerdo ni en desacuerdo, y únicamente el 6% está en desacuerdo con dicha pregunta.

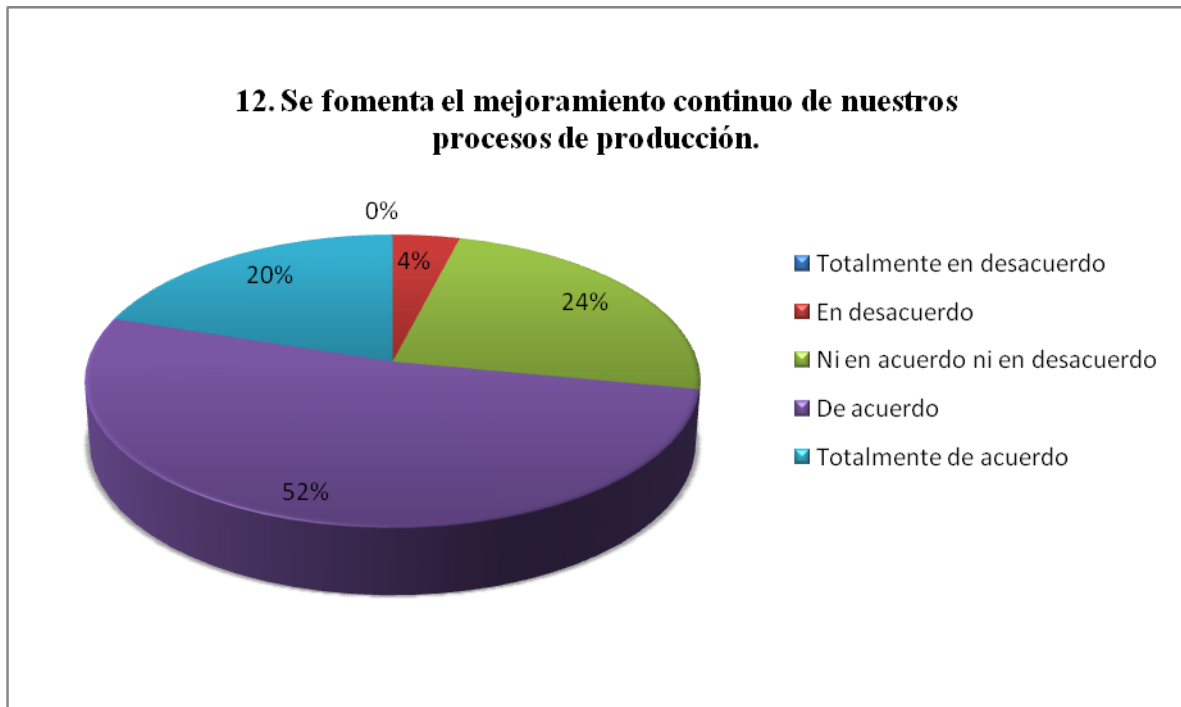


Figura 35. Mejoramiento continuo en los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que en las empresas analizadas si se fomenta el mejoramiento continuo de los procesos de producción ya que el 52% de los encuestados están, el 20% totalmente de acuerdo con lo expuesto, el 24% ni acuerdo ni en desacuerdo, y solo el 4% está en desacuerdo.

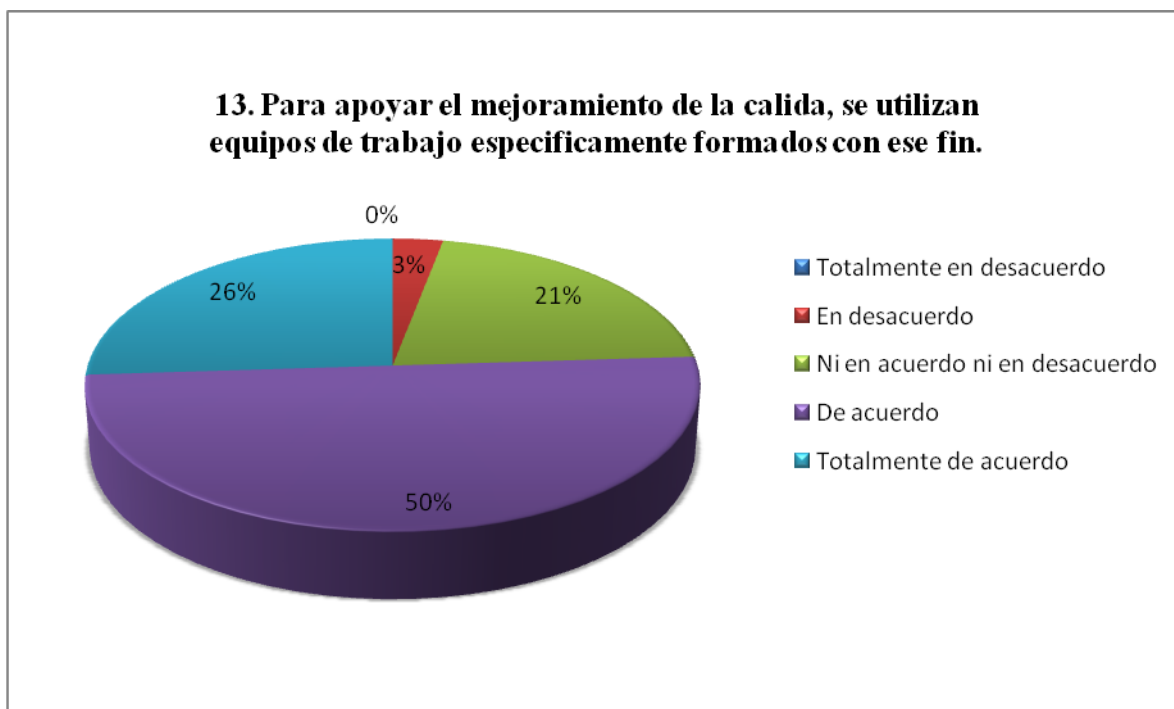


Figura 36. Utilización de equipos de trabajo para mejorar la calidad.

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la utilización de equipos de trabajo específicamente formados con el fin de apoyar el mejoramiento de la calidad podemos observar que el comportamiento es positivo ya que el 50% de los encuestados respondieron que están de acuerdo, el 26% totalmente de acuerdo, el 21% ni acuerdo ni en desacuerdo y solo el 3% respondieron que están en desacuerdo.

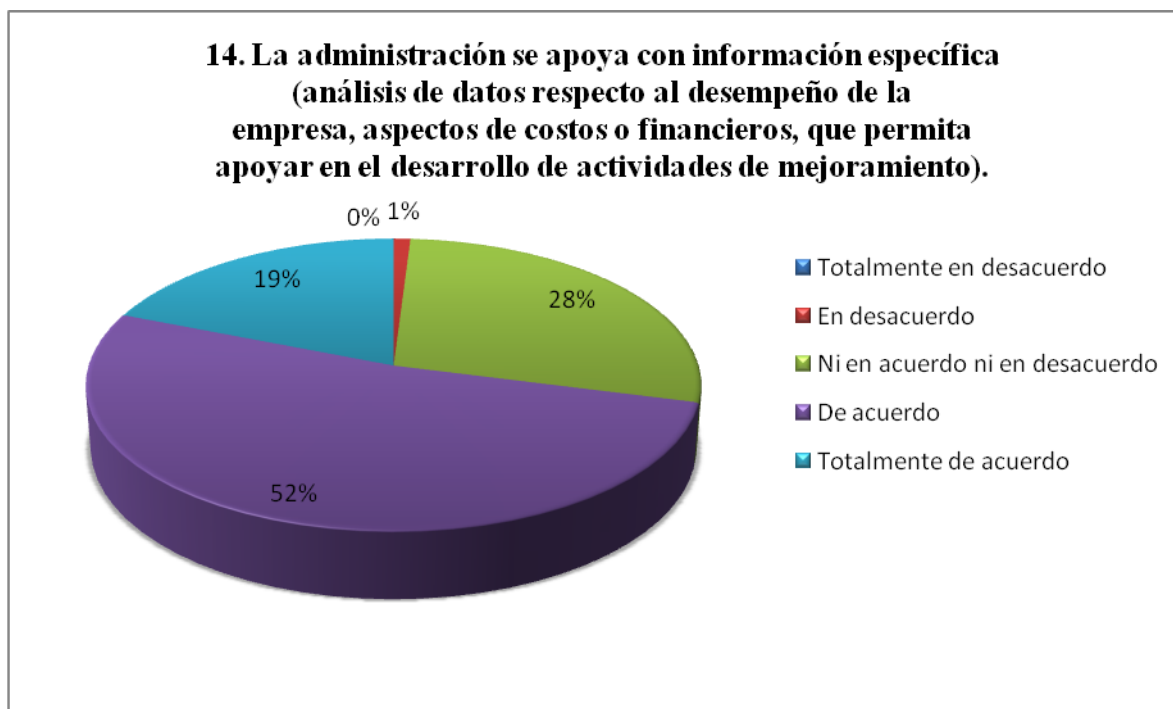


Figura 37. La administración se apoya en información específica.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente figura muestra que el 52% más de la mitad de los encuestados respondieron que están de acuerdo que la administración de la calidad se apoya con información específica, el 19% totalmente de acuerdo, el 28% ni acuerdo ni en desacuerdo y solo el 1% respondieron que están en desacuerdo.

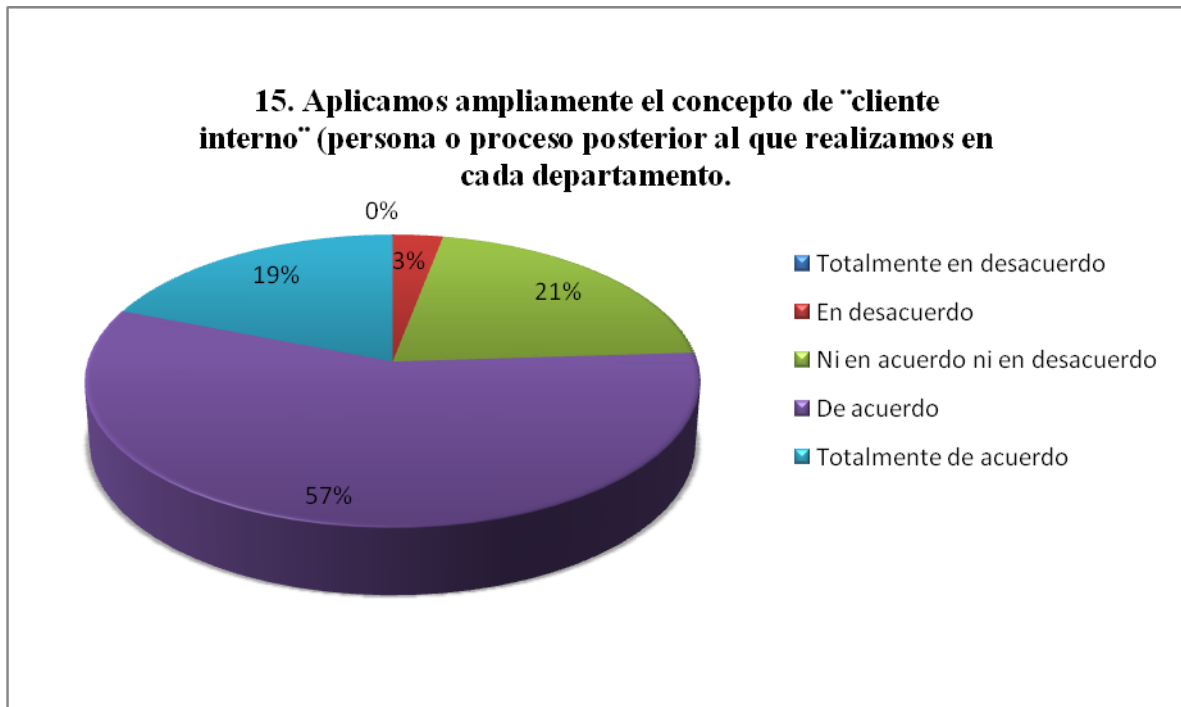


Figura 38. Se aplica el concepto de cliente interno.

Fuente: Elaboración propia.

Analizando que las empresas aplican ampliamente el concepto de cliente interno (persona o procesos posteriores al que realizamos en cada departamento) obtuvimos que el 57% de los encuestados están de acuerdo de que aplican ampliamente ese concepto de cliente interno, el 19% totalmente de acuerdo, el 21% ni acuerdo ni en desacuerdo y solo el 3% respondieron que están en desacuerdo.

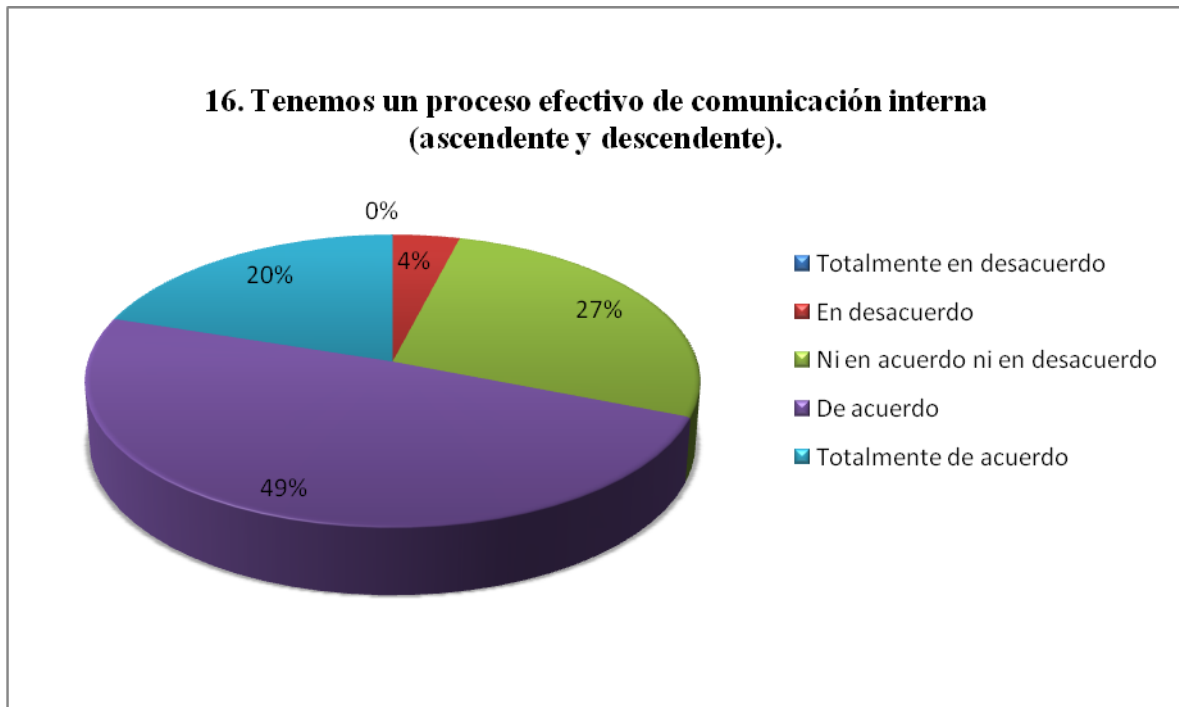


Figura 39. Cuentan con procesos efectivos de comunicación interna.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente información analiza los procesos efectivos de comunicación interna de las empresas estudiadas y el 49% de los entrevistados están de acuerdo que tienen un proceso efectivo, únicamente el 20% está totalmente de acuerdo, el 27% ni acuerdo ni en desacuerdo y solo el 4% restante respondieron que están en desacuerdo.

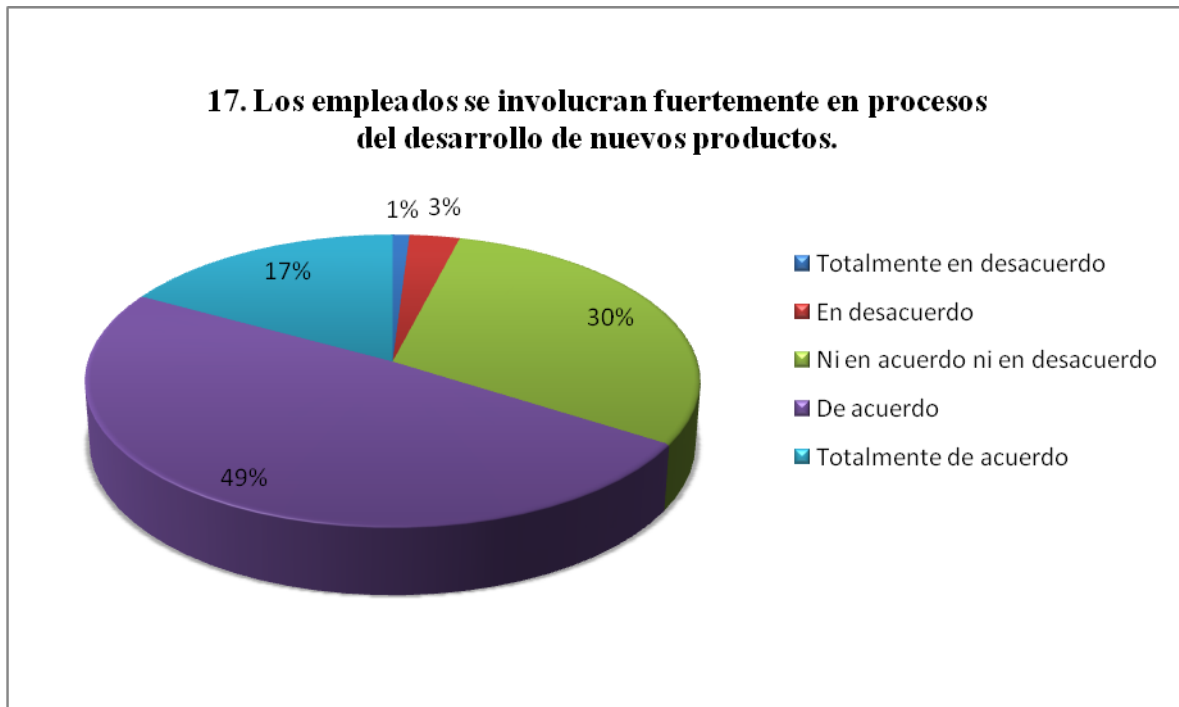


Figura 40. Empleados involucrados en el nuevo desarrollo de productos.

Fuente: Elaboración propia.

El 49% de los entrevistados de las empresas analizadas están de acuerdo en que los empleados se involucran fuertemente en el proceso del desarrollo de nuevos productos, únicamente el 17% está totalmente de acuerdo, el 30% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 3% respondieron que están en desacuerdo y solamente el 1% está totalmente en desacuerdo.

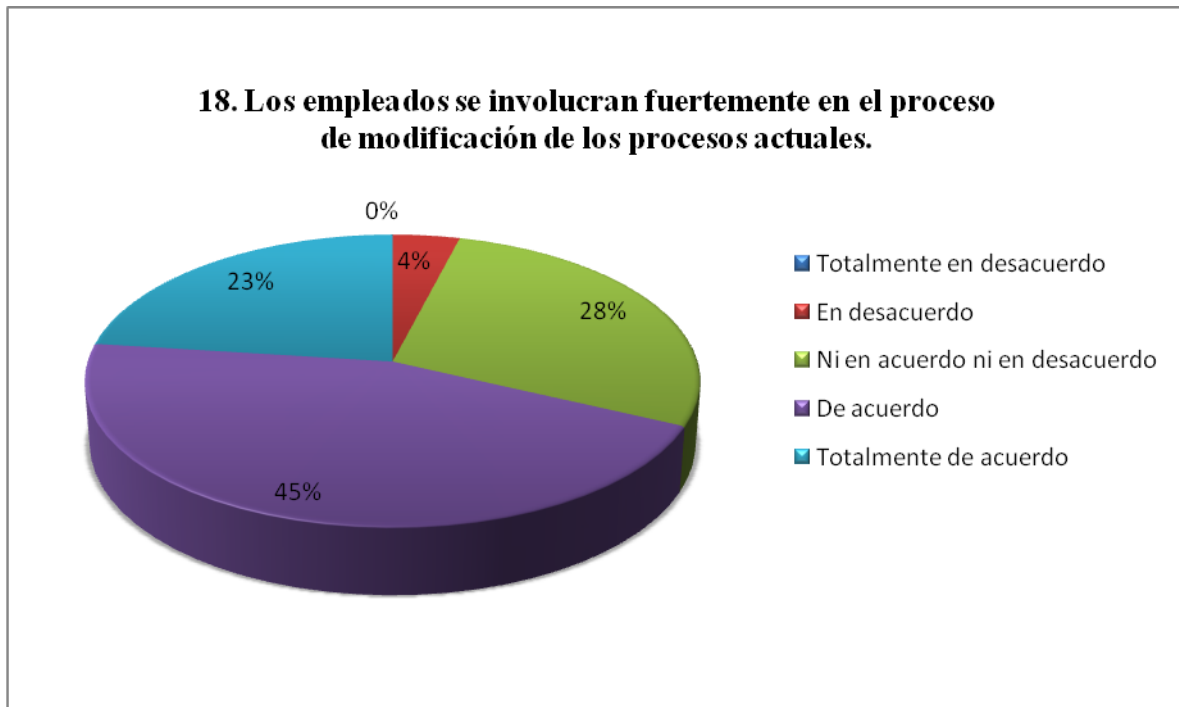


Figura 41. Empleados involucrados en la modificación de procesos.
Fuente: Elaboración propia.

En esta figura podemos observar que el 45% de los encuestados están de acuerdo en que los empleados se involucran fuertemente en el proceso de modificación de los procesos actuales, solamente el 23% está totalmente de acuerdo, el 28% ni acuerdo ni en desacuerdo y únicamente el 4% respondieron que están en desacuerdo.

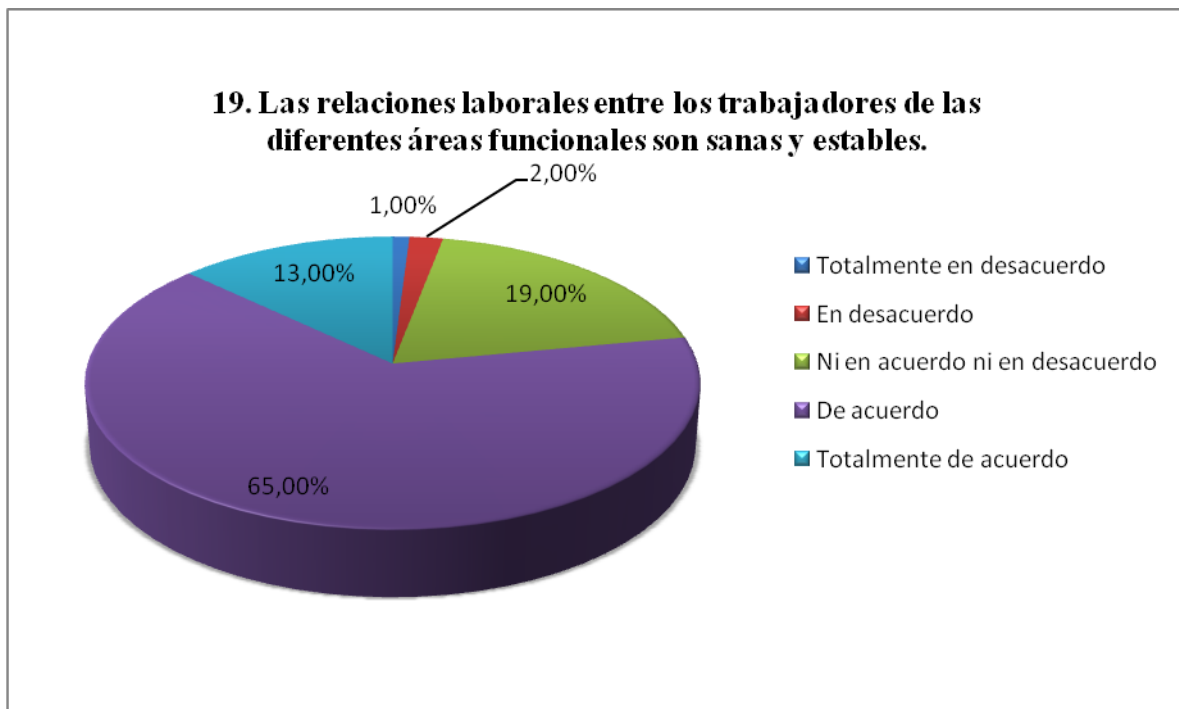


Figura 42. Las relaciones laborales son sanas y estables.

Fuente: Elaboración propia.

Durante la aplicación del ítem 19 el cual menciona las relaciones laborales entre los trabajadores de las diferentes áreas funcionales son sanas y estables, al cual el 65% más de la mitad de los entrevistados están de acuerdo en que las relaciones laborales entre los trabajadores de las diferentes áreas funcionales son sanas y estables, solamente el 13% está totalmente de acuerdo, el 19% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 2% en percibe un desacuerdo con lo expuesto y únicamente el 1% respondieron que están totalmente en desacuerdo.

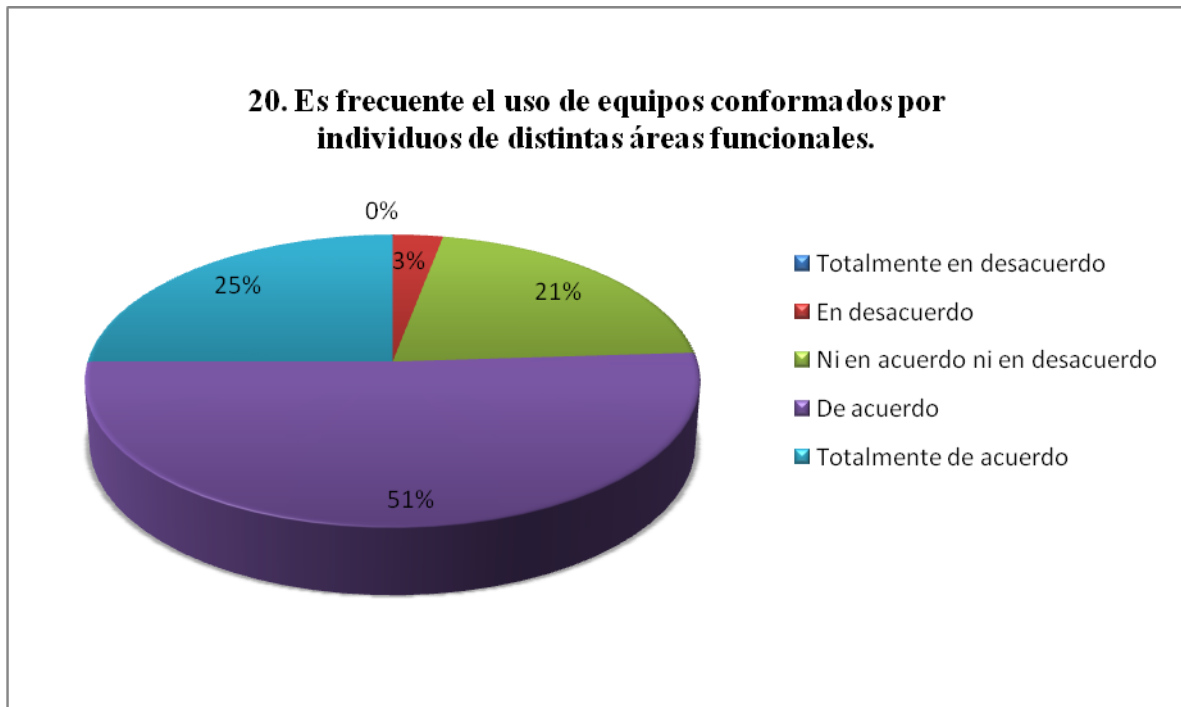


Figura 43. Uso de quipos de individuos de distintas áreas.

Fuente: Elaboración propia.

Esta figura nos muestra que el 51% de los entrevistados están de acuerdo en que es frecuente el uso de equipos conformados por individuos de distintas áreas funcionales, el 25% está totalmente de acuerdo, solamente el 21% ni acuerdo ni en desacuerdo y únicamente el 3% está en desacuerdo con lo antes mencionado.

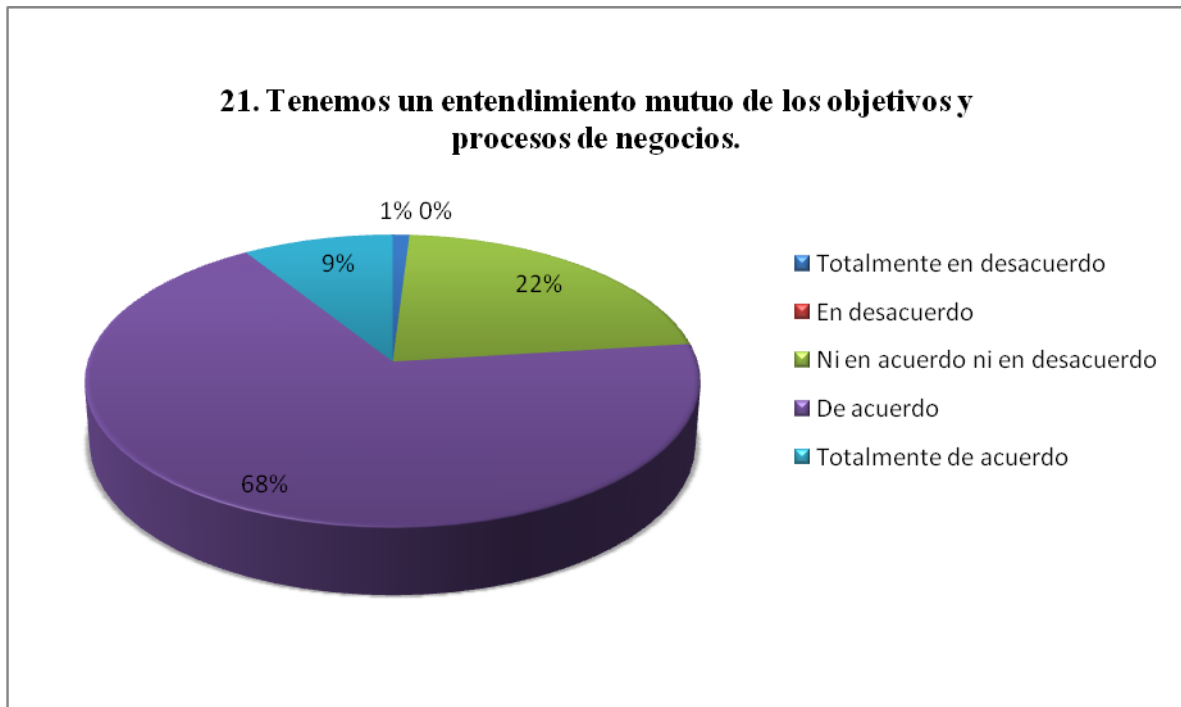


Figura 44. Entendimiento de objetivos y procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Gran parte de los entrevistados están de acuerdo en que tienen un entendimiento mutuo de los objetivos y procesos de negocio ya que el 68% contestó estar de acuerdo, solamente el 9% totalmente de acuerdo, el 22% ni acuerdo ni en desacuerdo y por último el 1% está totalmente en desacuerdo.

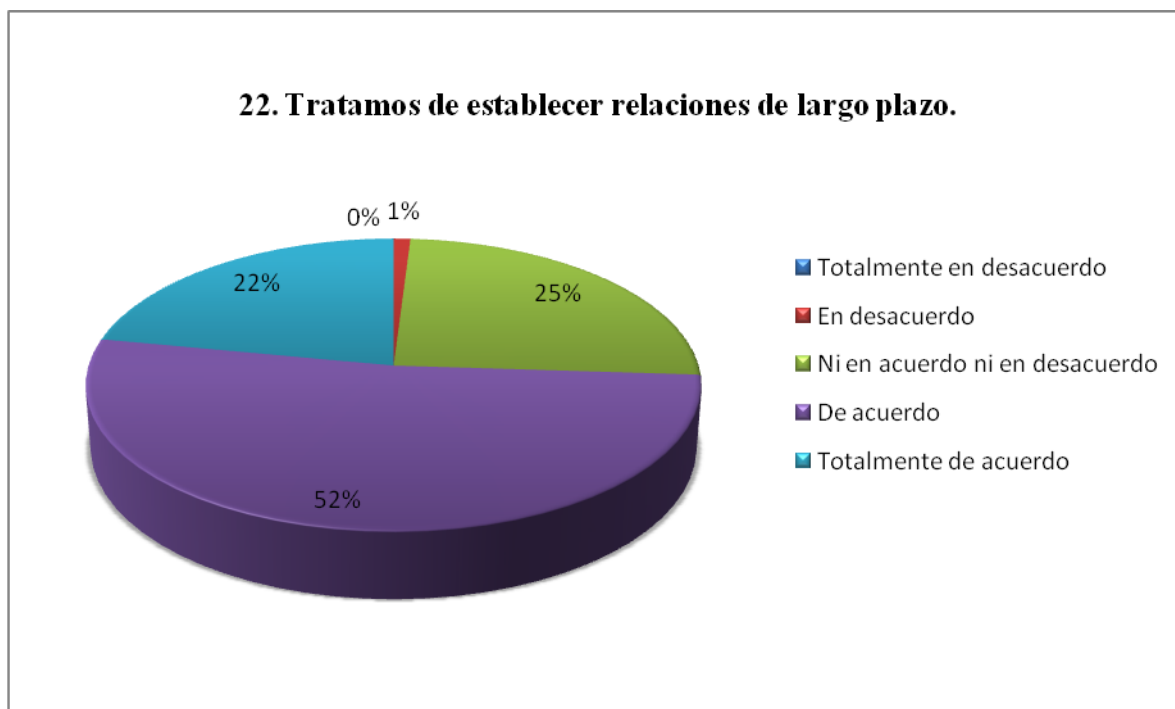


Figura 45. Se establecen relaciones de largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta aplicada muestran que el 52% de los entrevistados están de acuerdo en que tratan de establecer relaciones de largo plazo dentro del trabajo realizado en sus empresas, el 22% totalmente de acuerdo, solamente el 25% ni acuerdo ni en desacuerdo y únicamente el 1% está en desacuerdo.

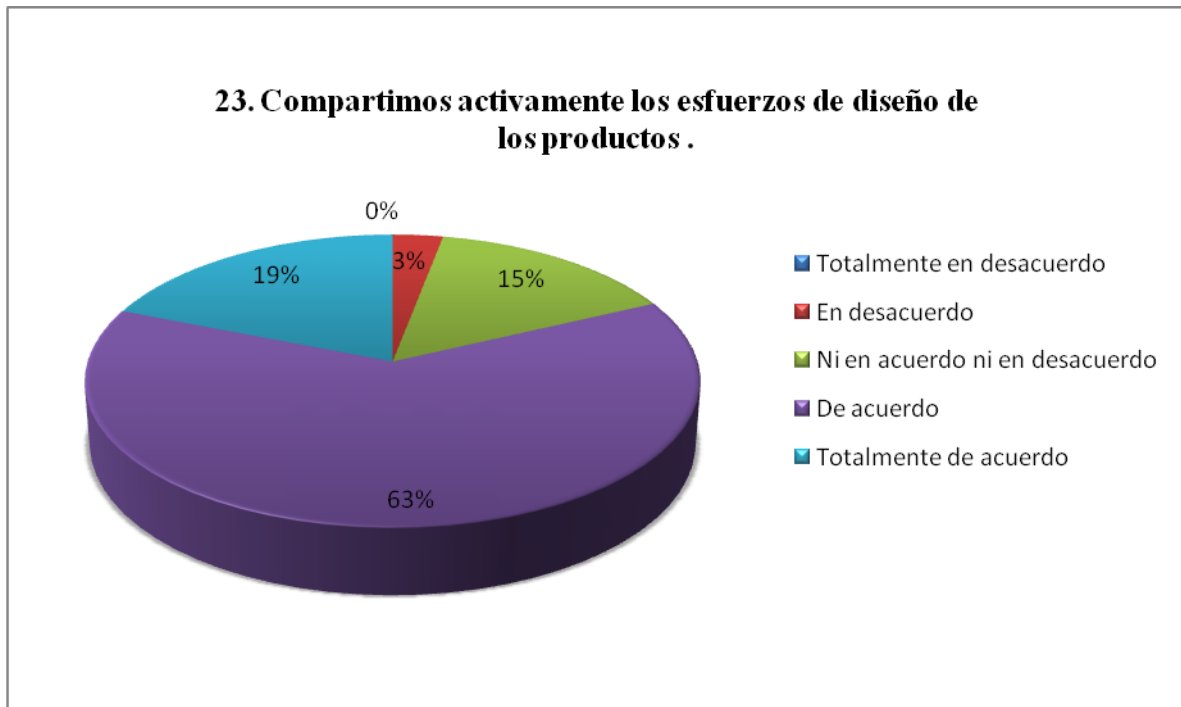


Figura 46. Se comparte activamente los esfuerzos de diseño.

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas analizadas comparten activamente los esfuerzos de diseño de los productos el 63% de los entrevistados están de acuerdo con lo antes mencionado, el 19% totalmente de acuerdo, solamente el 15% ni acuerdo ni en desacuerdo y únicamente el 3% está en desacuerdo.

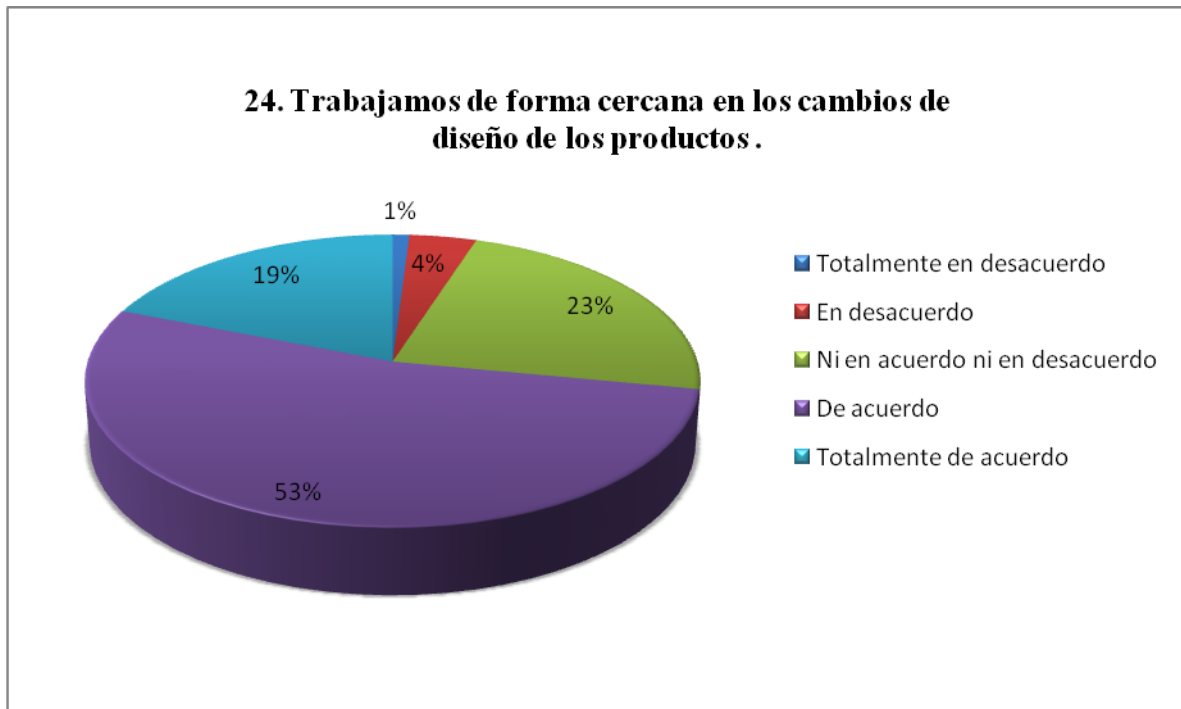


Figura 47. Trabajo cercano en los cambios de diseños.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos percibir que la mayor parte de las empresas estudiadas están de acuerdo en que trabajan de forma cercana en los cambios de diseño de los productos, puesto que el 53 % contestó que estaba de acuerdo y el 19% totalmente de acuerdo, solamente el 23% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y únicamente el 1% restante dijo que está totalmente en desacuerdo.

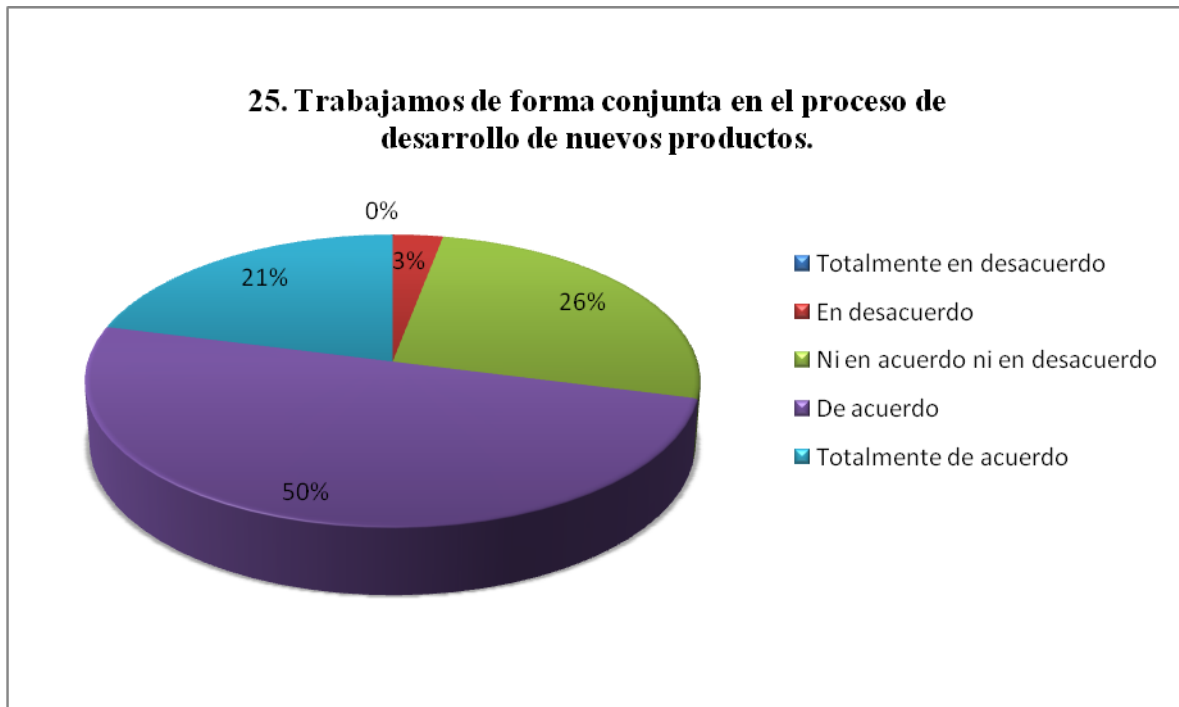


Figura 48. Trabajo conjunta en el desarrollo de nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que el comportamiento de los entrevistados está de acuerdo en que trabajan de forma conjunta en el proceso de desarrollo de nuevos productos, ya que el 50% está de acuerdo y el 21% totalmente de acuerdo, el 26% ni acuerdo ni en desacuerdo y únicamente el 3% está en desacuerdo.

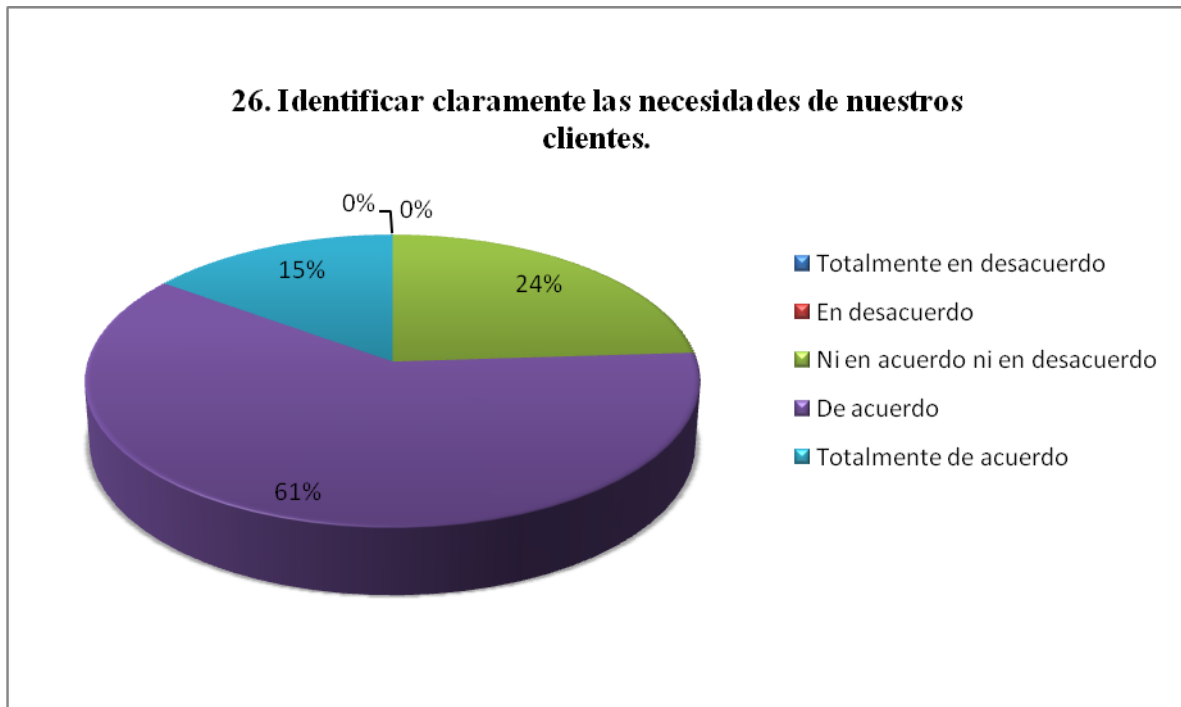


Figura 49. Se identifican claramente las necesidades de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

En esta figura podemos observar que el 61% de los entrevistados están de acuerdo en que identifican claramente las necesidades de sus clientes y el 15% totalmente de acuerdo, por lo tanto los entrevistados aciertan de manera positiva en este ítem aplicado ya que en su mayoría contestan de manera positiva, únicamente 24% restante contesta que esta ni acuerdo ni en desacuerdo.

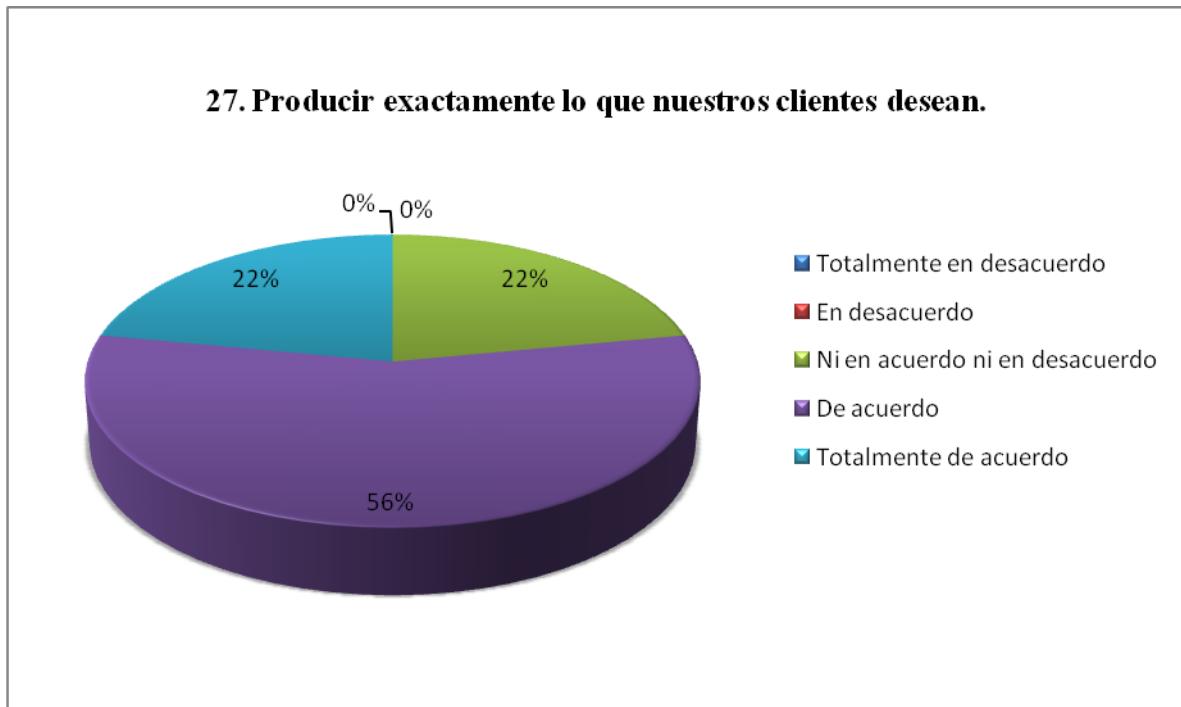


Figura 50. Se produce exactamente lo que el cliente desea.

Fuente: Elaboración propia.

La producción exacta de lo que los clientes desean se muestra en la figura 50 por lo que el 56% de los entrevistados están de acuerdo en que producen exactamente lo que los clientes desean, el 22% totalmente de acuerdo y solamente el 22% ni acuerdo ni en desacuerdo.

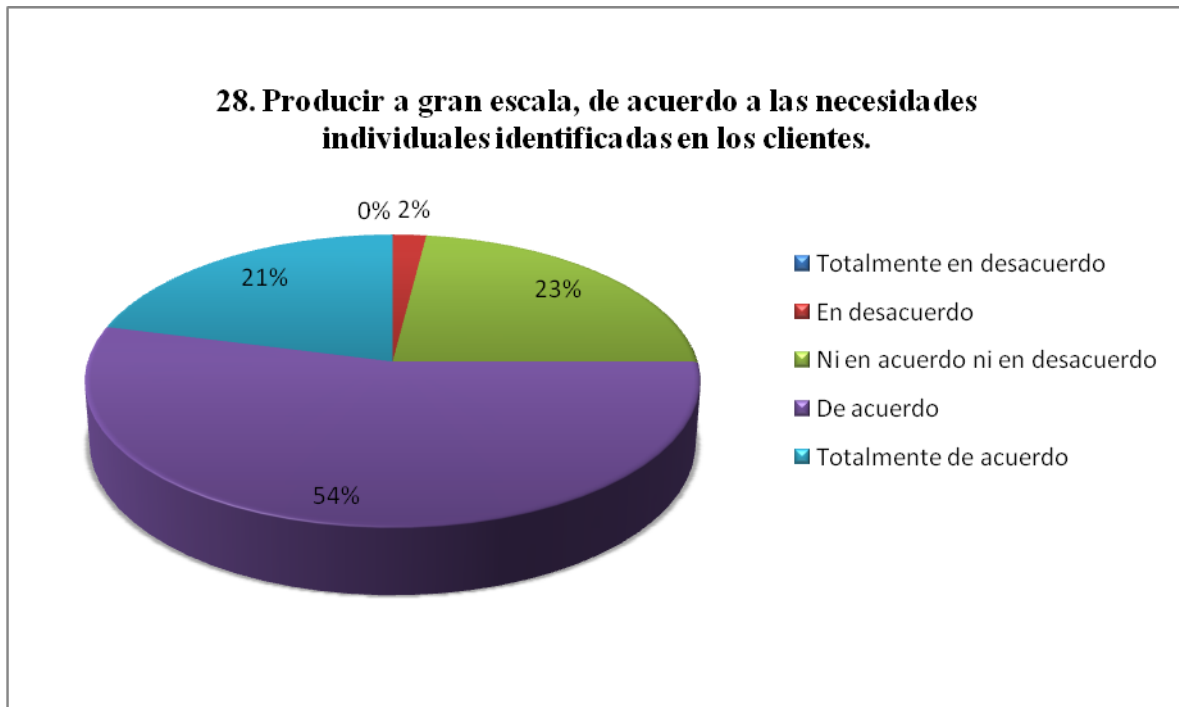


Figura 51. Se produce a gran escala de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 51 podemos observar que el 54% de los entrevistados están de acuerdo en que producen a gran escala, de acuerdo a las necesidades individuales identificadas en cada cliente, el 21% totalmente de acuerdo, solamente el 23% ni acuerdo ni en desacuerdo y únicamente el 2% está en desacuerdo.

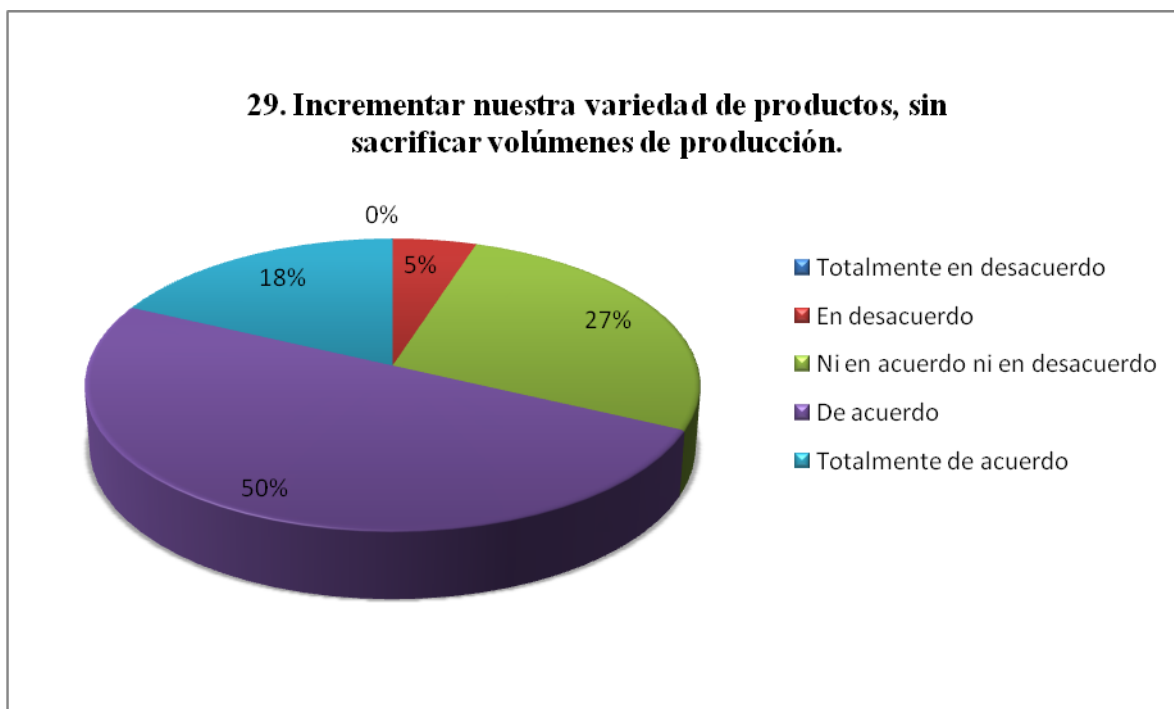


Figura 52. Incrementar la variedad de productos sin sacrificar volúmenes de producción.

Fuente: Elaboración propia.

Los entrevistados aprecian que están de acuerdo en que incrementan su variedad de productos, sin sacrificar volúmenes de producción, puesto que el 50% contempla que está de acuerdo y el 18% totalmente de acuerdo, solamente el 27% ni acuerdo ni en desacuerdo y únicamente el 5% está en desacuerdo.

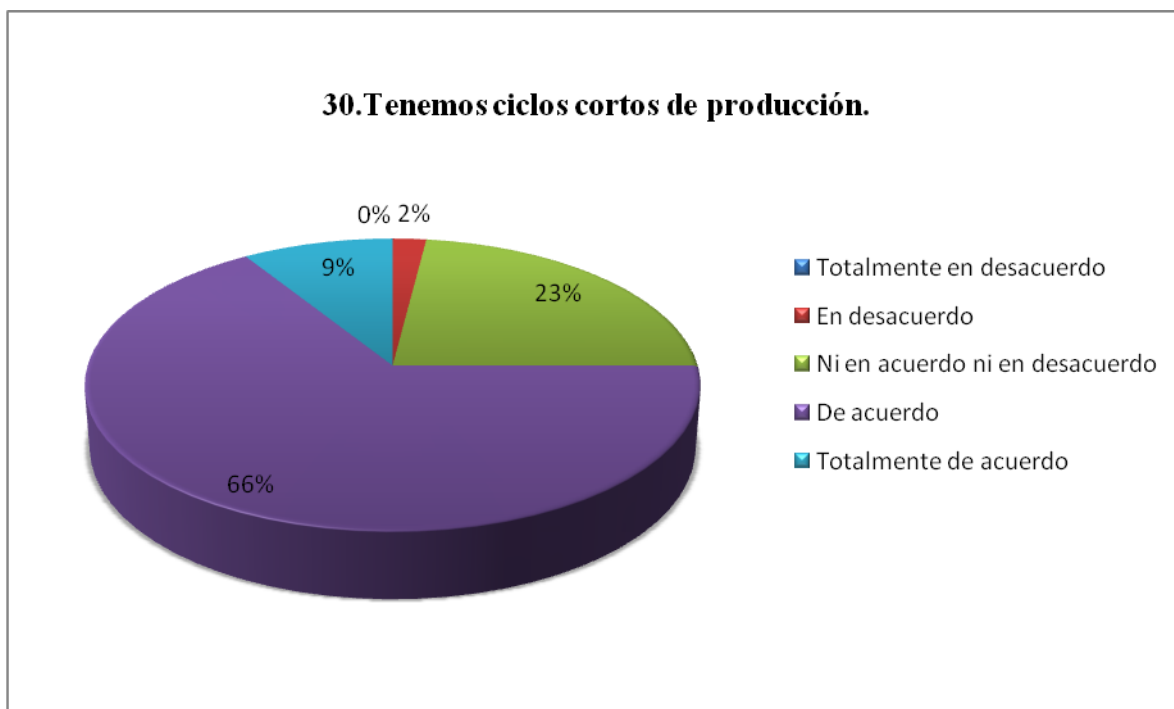


Figura 53. Ciclos cortos de producción.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente figura nos muestra que el 66% de los entrevistados están de acuerdo en que tienen ciclos cortos de producción, el 9% totalmente de acuerdo, solamente el 23% ni acuerdo ni en desacuerdo y únicamente el 2% está en desacuerdo.

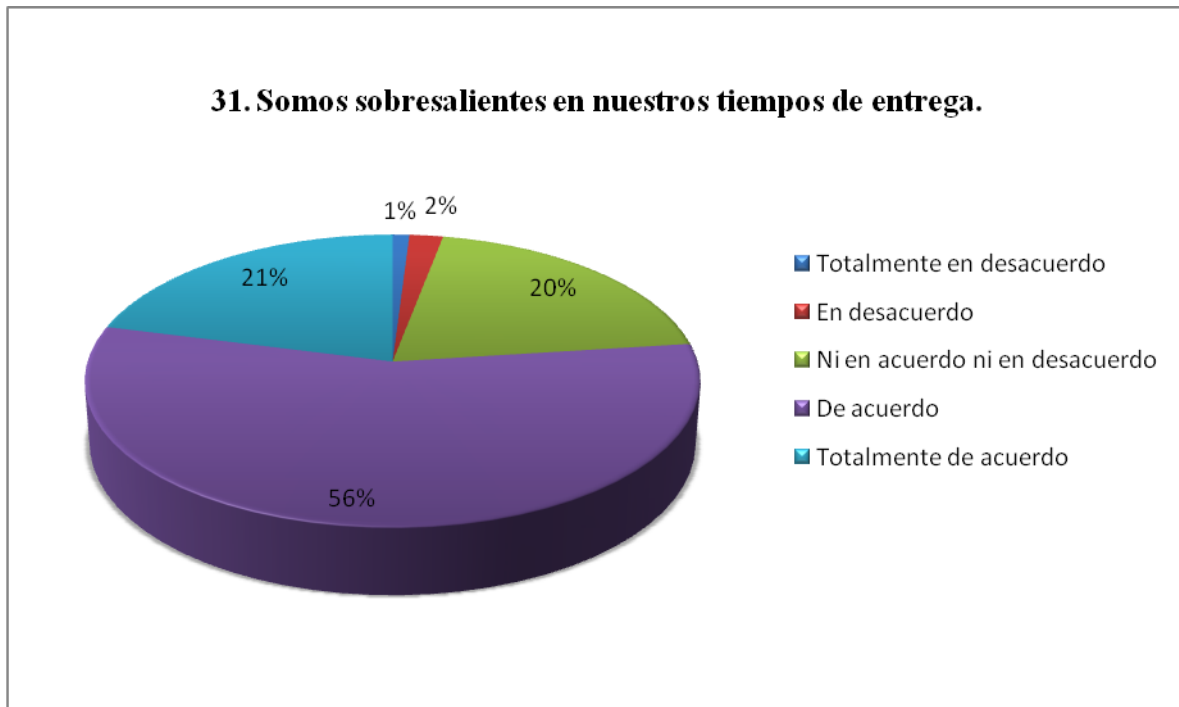


Figura 54. Cortos tiempos de entrega.

Fuente: Elaboración propia.

El ser sobresaliente en los tiempos de entrega es una de las características más importantes para un buen proveedor y en esta encuesta aplicada el 56% de los encuestados están de acuerdo en que son sobresalientes en sus tiempos de entrega y el 21% totalmente de acuerdo por lo tanto en las empresas analizadas este comportamiento se da de manera positiva en su mayoría, solamente el 20% ni acuerdo ni en desacuerdo, el 2% está en desacuerdo y únicamente el 1% está totalmente desacuerdo.

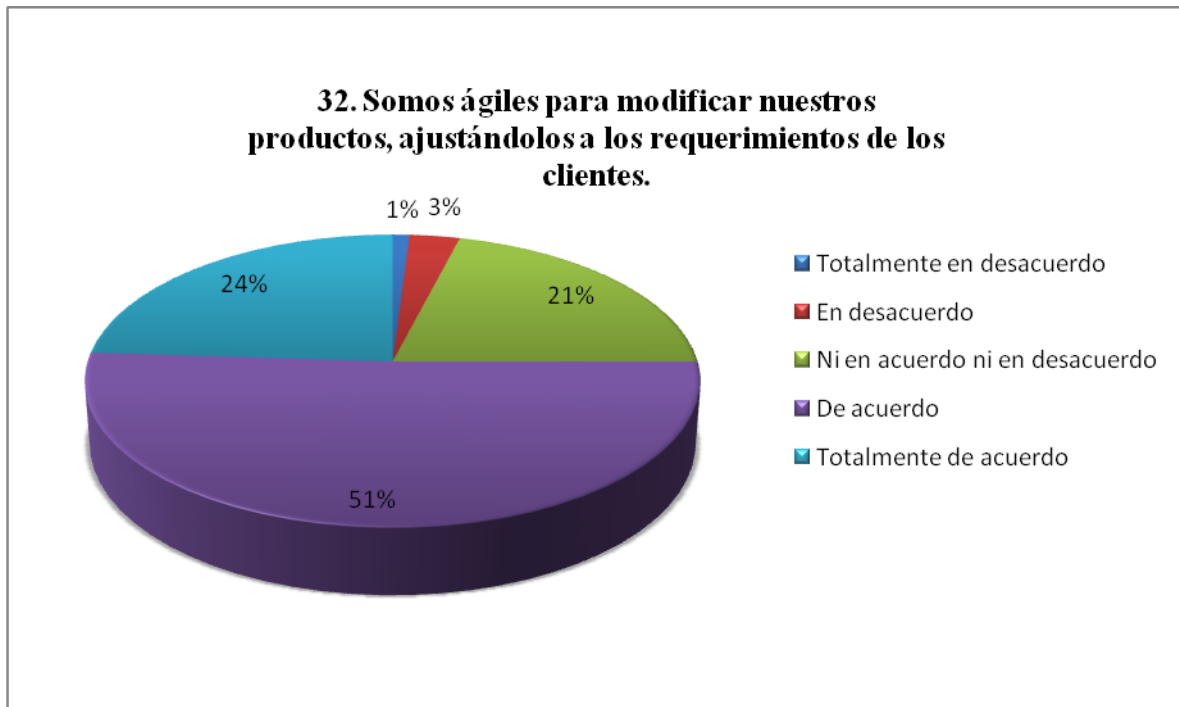


Figura 55. Agilidad para modificar los productos.

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas que tienen la agilidad para modificar los productos, ajustándolos a los requerimientos de sus clientes son empresas exitosas si bien cualquier cambio en la producción genera costos adicionales, no para las entidades que ya están preparadas para tales cambios, como el 51% de nuestro estudio que están de acuerdo en que cumplen con este requisito y el 24% que está totalmente de acuerdo, quedando expuesto el 21% contestando ni a cuerdo ni desacuerdo.

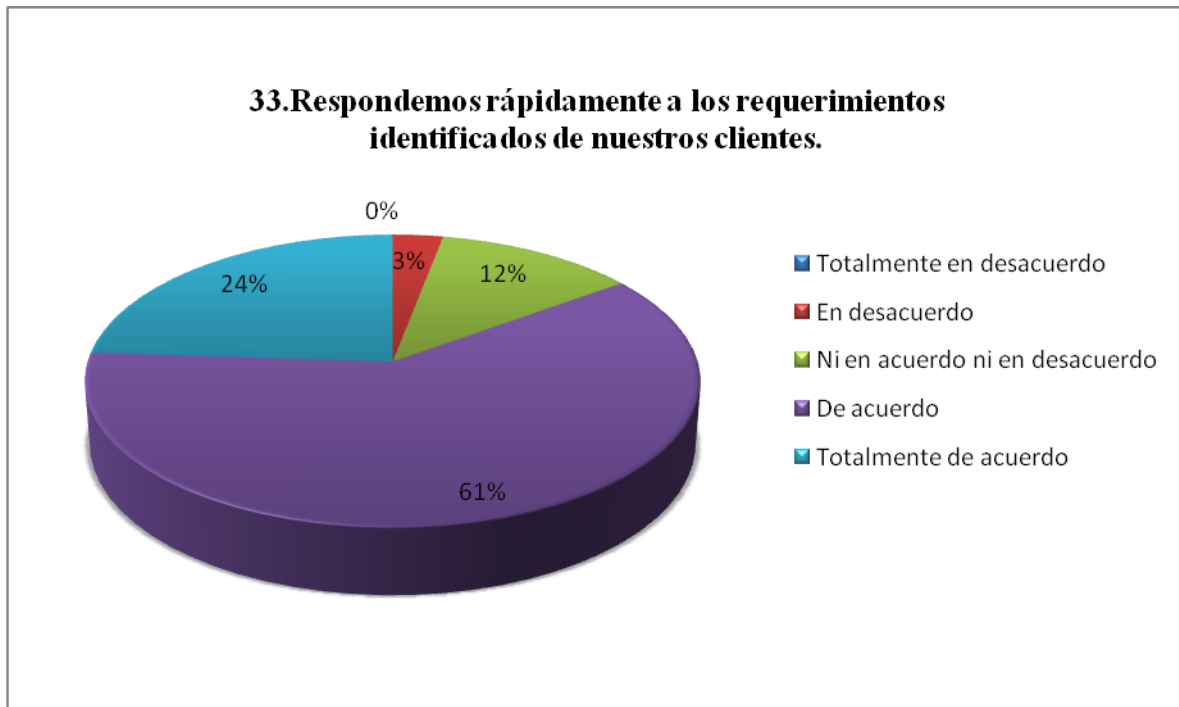


Figura 56. Respuesta rápida a los requerimientos.

Fuente: Elaboración propia.

Casi el total de las encuestas aplicadas al grupo de empresas estudiadas responden rápidamente a los requerimientos identificados por sus clientes, ya que el 61% está de acuerdo y el 24% sostiene que está totalmente de acuerdo, solo el 15% restante contesto de manera negativa.

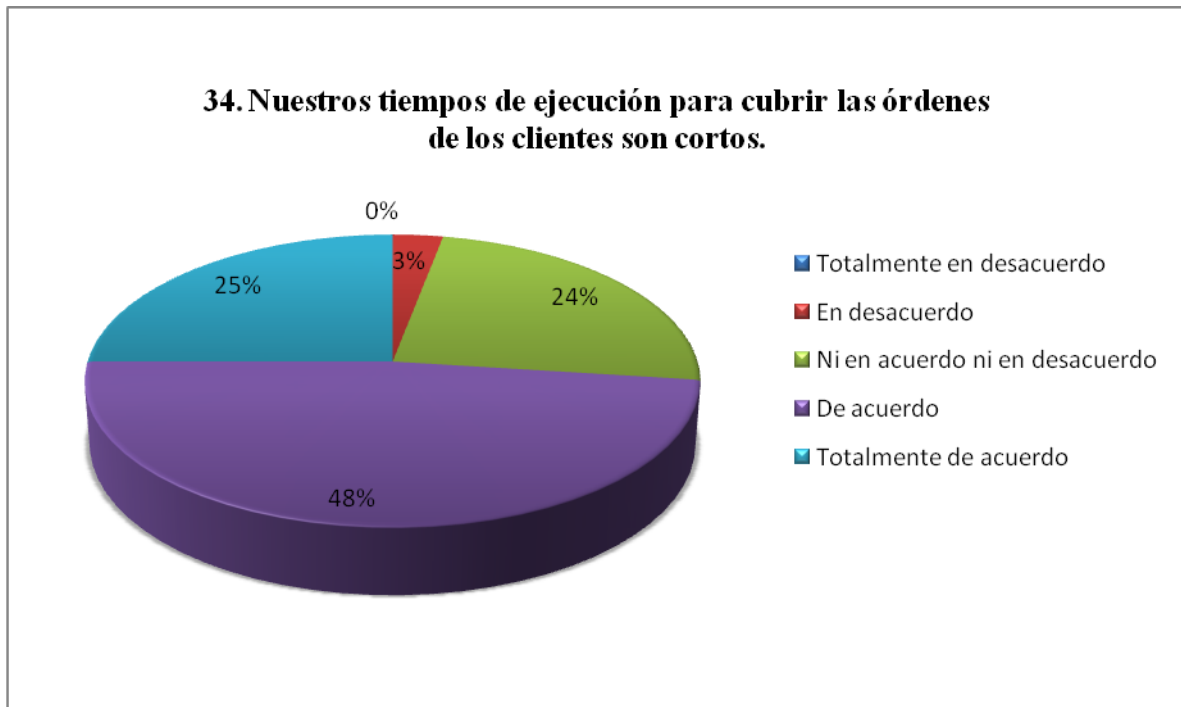


Figura 57. Tiempos cortos de ejecución de órdenes.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 57 podemos contemplar que los tiempos de ejecución para cubrir las órdenes de los clientes son cortos de manera general ya que el 73% contesta que esta de acuerdo, solo el 24% ni en acuerdo ni en desacuerdo y solo el 3% esta en desacuerdo.

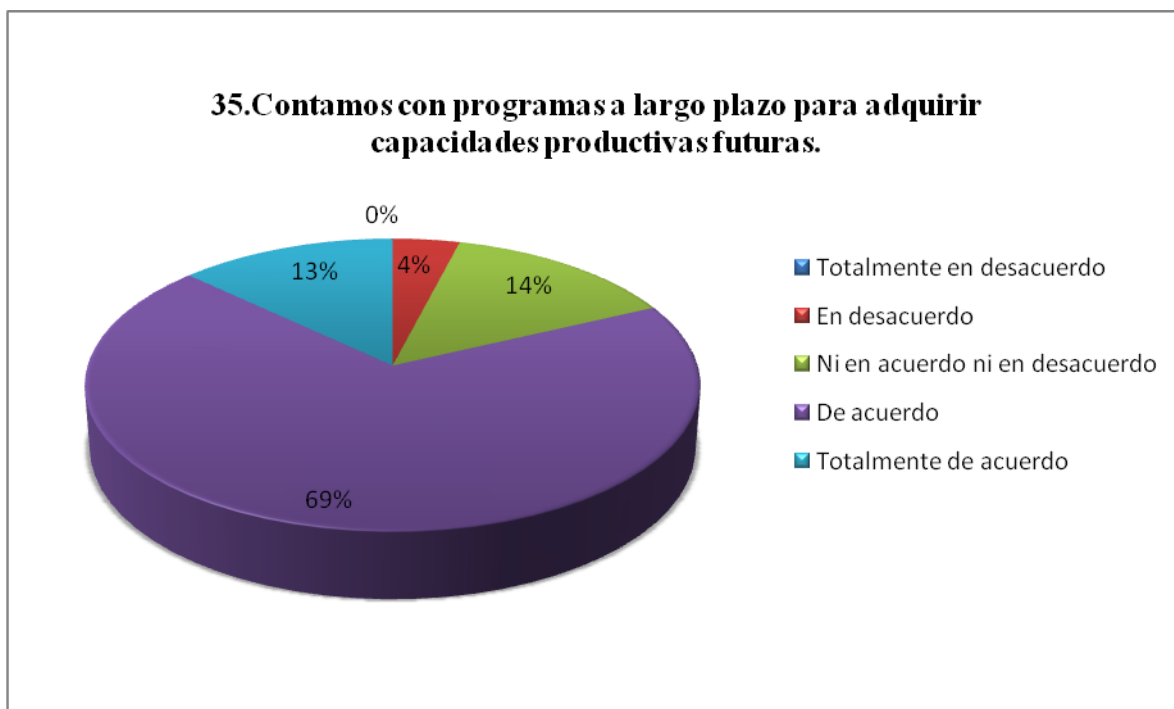


Figura 58. Programas a largo plazo para adquirir capacidades futuras.
Fuente: Elaboración propia.

En la figura podemos observar que el 69% de los encuestados respondieron que están de acuerdo de que para cuentan con programas de largo plazo para adquirir capacidades productivas futuras, el 13% totalmente de acuerdo, el 14% ni acuerdo ni en desacuerdo, solo el 4% respondieron que están en desacuerdo.

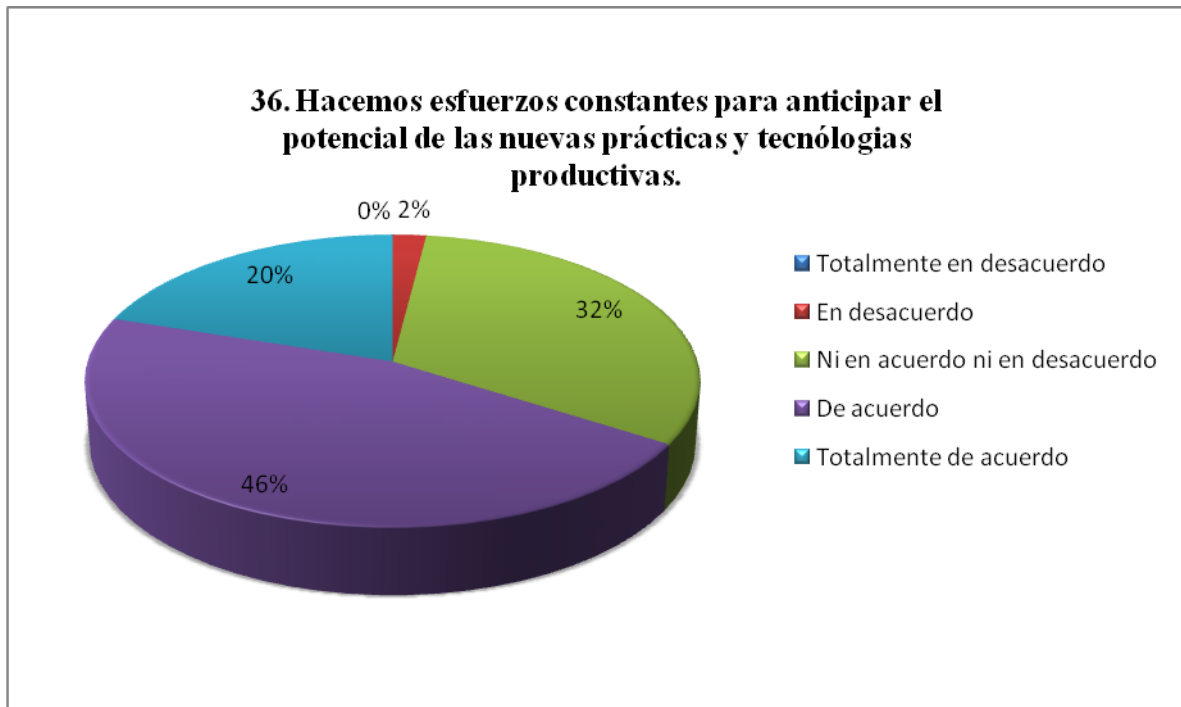


Figura 59. Se anticipa el potencial de nuevas prácticas y tecnología.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura podemos observar que el 46% de los encuestados respondieron que están de acuerdo de que hacen esfuerzos constantes para anticipar el potencial de las nuevas prácticas y tecnologías productivas, el 20% totalmente de acuerdo, el 32% ni acuerdo ni en desacuerdo, solo el 2% respondieron que están en desacuerdo.

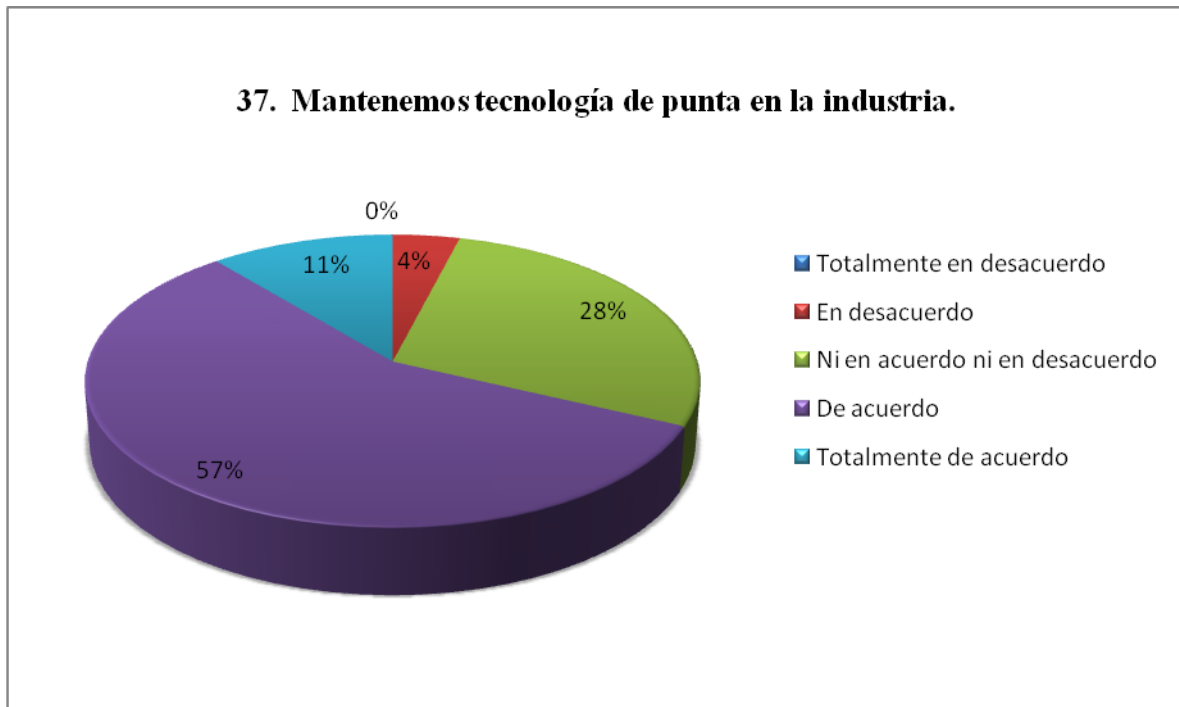


Figura 60. Mantenemos tecnología de punta.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 60 podemos observar que el 57% de los encuestados respondieron que están de acuerdo de que mantienen tecnología de punta en la industria, el 11% totalmente de acuerdo, el 28% ni acuerdo ni en desacuerdo, solo el 4% respondieron que están en desacuerdo.

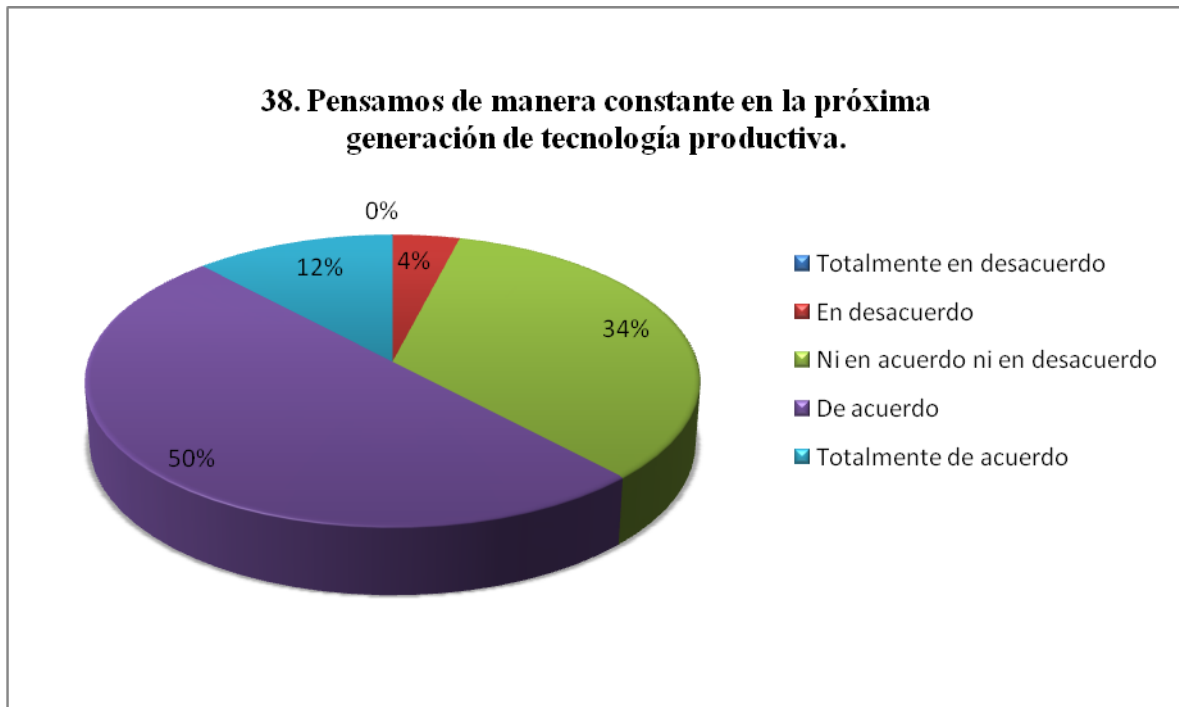


Figura 61. Es importante la próxima generación de tecnología productiva.

Fuente: Elaboración propia.

La tecnología es muy importante dentro de las empresas para ser competitivas tal como podemos observar en la figura 61 que nos muestra que el 50% de los encuestados respondieron que están de acuerdo de que piensan de manera constante en la próxima generación de tecnología productiva, el 12% totalmente de acuerdo, el 34% ni acuerdo ni en desacuerdo, solo el 4% respondieron que están en desacuerdo.

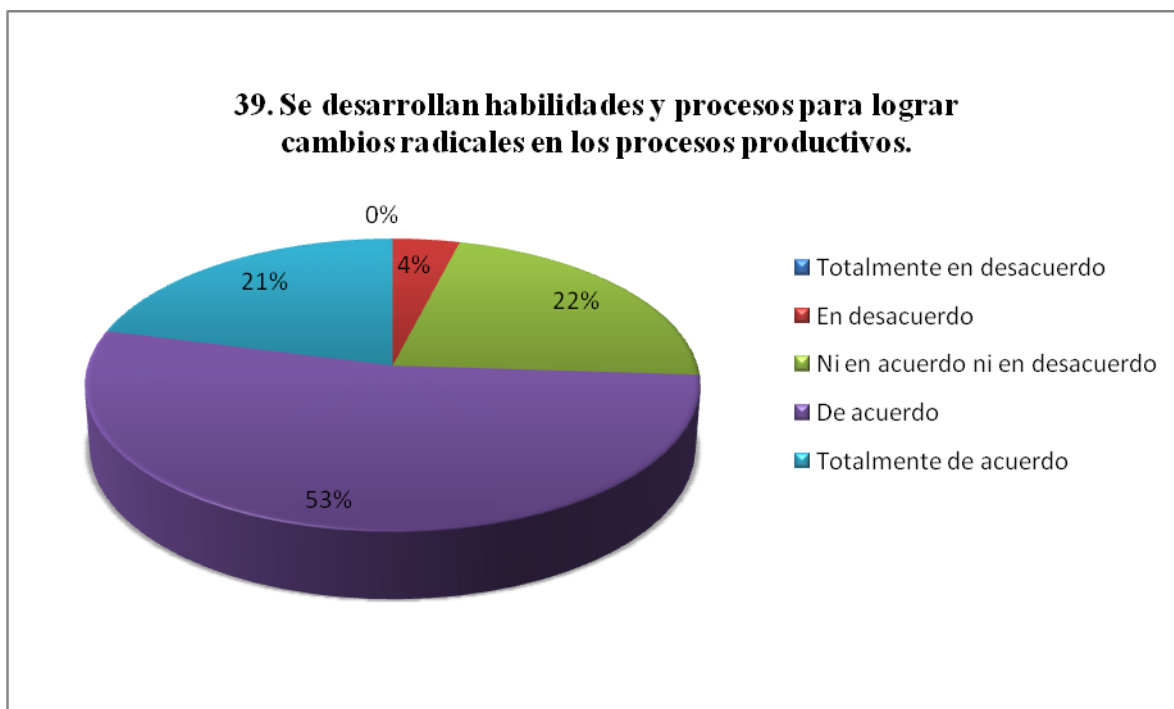


Figura 62. Desarrollo de habilidades para cambios radicales en los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 62 podemos observar que el 53% de los encuestados respondieron que están de acuerdo de que desarrollan habilidades y procesos para lograr cambios radicales en los procesos operativos, el 21% totalmente de acuerdo, el 22% ni acuerdo ni en desacuerdo, solo el 4% respondieron que están en desacuerdo.

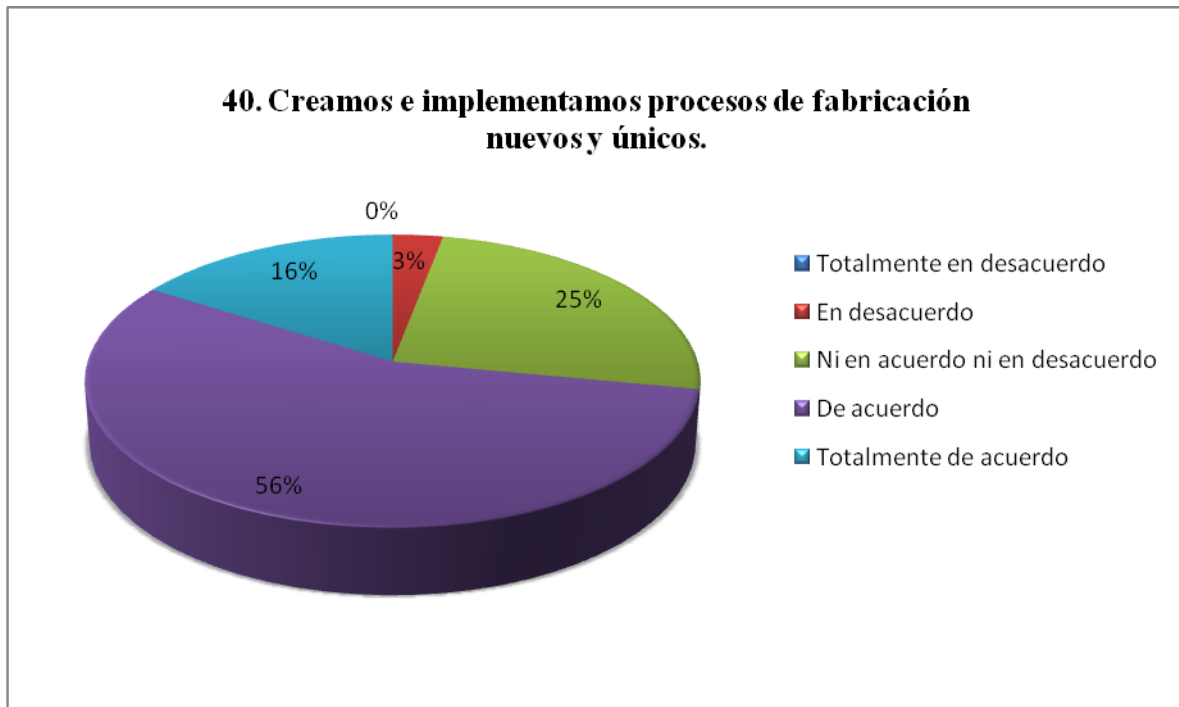


Figura 63. Se crean e implementan procesos de fabricación nuevos y únicos.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos percibir que el comportamiento de los nuevos y únicos procesos de fabricación se vuelve cada vez mas importante para ser competitivo dentro del mercado puesto que el 56% de los entrevistados respondieron que están de acuerdo de que crean e implementan procesos de fabricación nueva y única, el 16% totalmente de acuerdo lo que representa el 72% acertado a este análisis, el 25% ni acuerdo ni en desacuerdo, solo el 3% respondieron que están en desacuerdo.

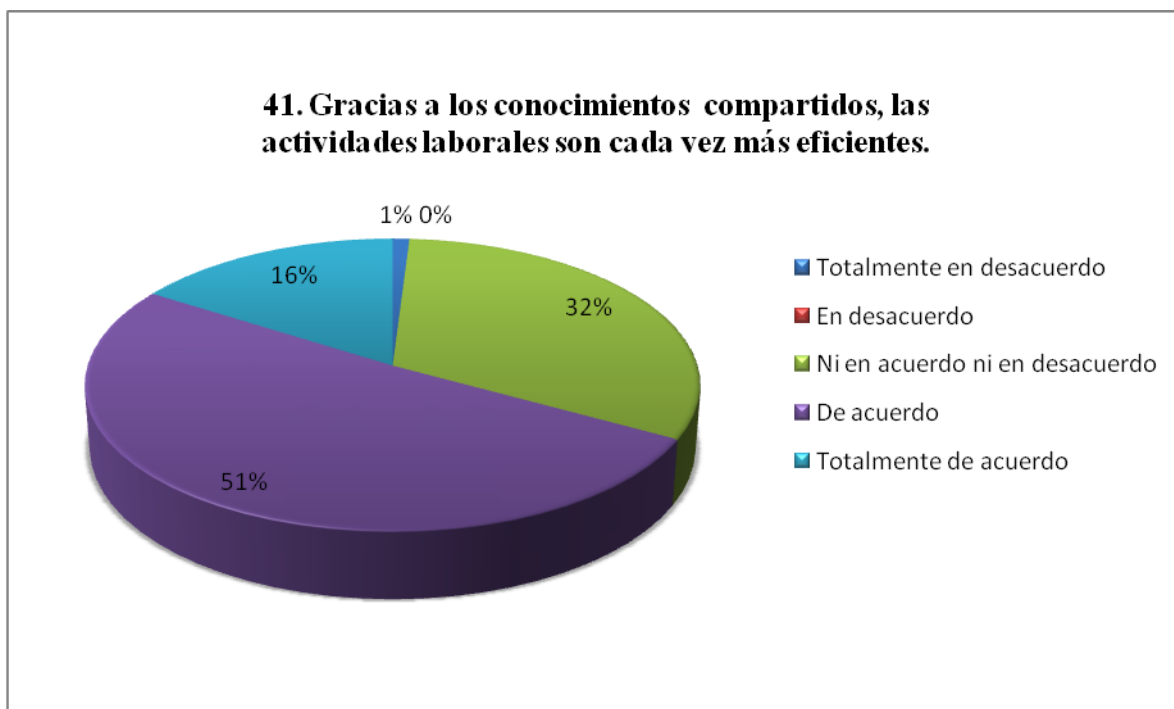


Figura 64. Las actividades laborales son cada vez más eficientes, gracias a los conocimientos compartidos.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 64 podemos observar que el 51% de los encuestados respondieron que están de acuerdo de que gracias a los conocimientos compartidos, las actividades laborales son cada vez más eficientes, el 16% totalmente de acuerdo, el 32% ni acuerdo ni en desacuerdo, solo el 1% respondieron que están totalmente en desacuerdo.

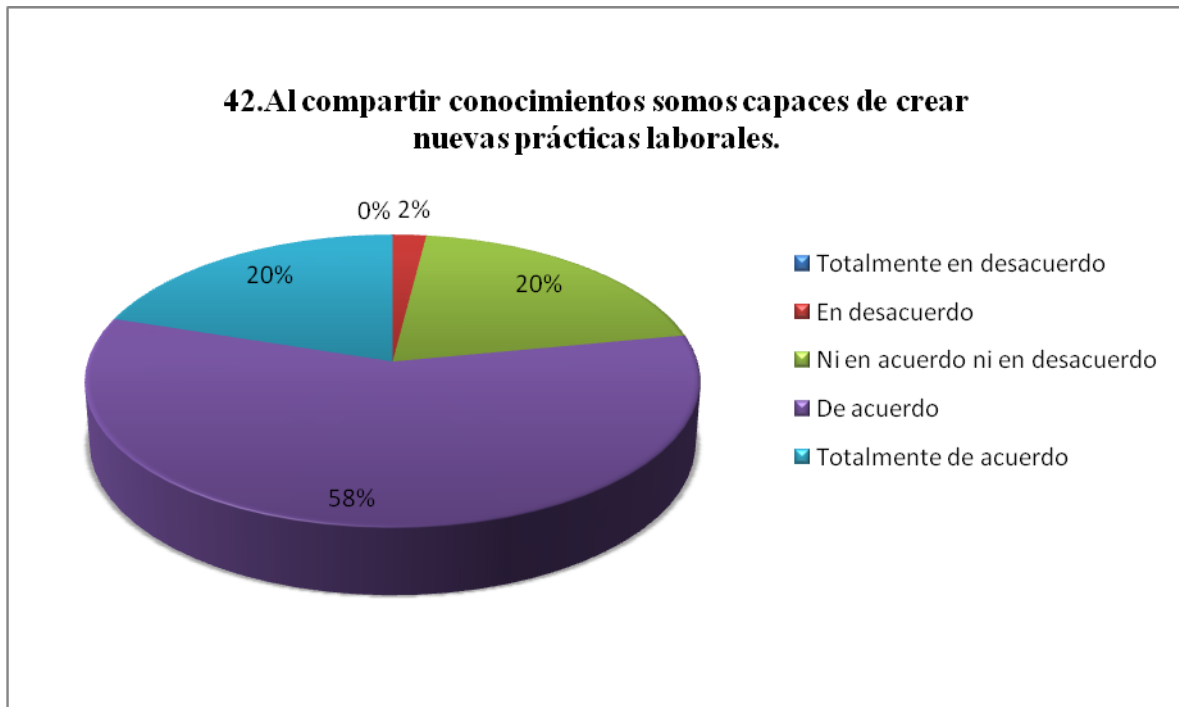


Figura 65. Las nuevas prácticas laborales se dan a raíz de compartir el conocimiento.

Fuente: Elaboración propia

La figura 65 nos muestra que el 58% de los entrevistados están de acuerdo que al compartir conocimientos son capaces de crear nuevas prácticas laborales y el 20% está totalmente de acuerdo, por lo tanto solo el 20% ni acuerdo ni en desacuerdo y únicamente el 2% respondieron que están en desacuerdo.

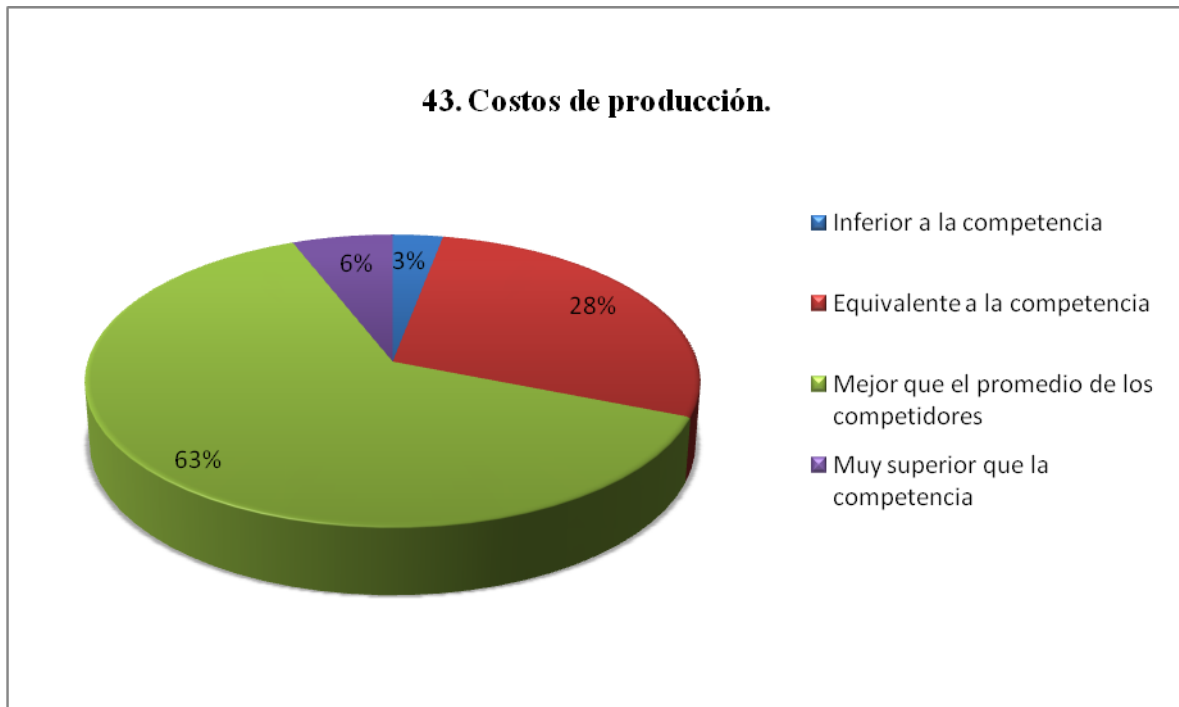


Figura 66. Costos de producción.

Fuente: Elaboración propia

Los costos de producción es un tema delicado pero muy importante, debemos generar los costos más bajos posibles sin dejar de realizar trabajos de calidad, la figura 66 nos muestra que el 63% de los entrevistados están de acuerdo que el costo unitario de producción es mejor que el promedio de competidores, únicamente el 6% contestó que es muy superior al de la competencia, el 28% creen que son equivalentes a la competencia y solo el 3% respondieron que son inferiores a la competencia.

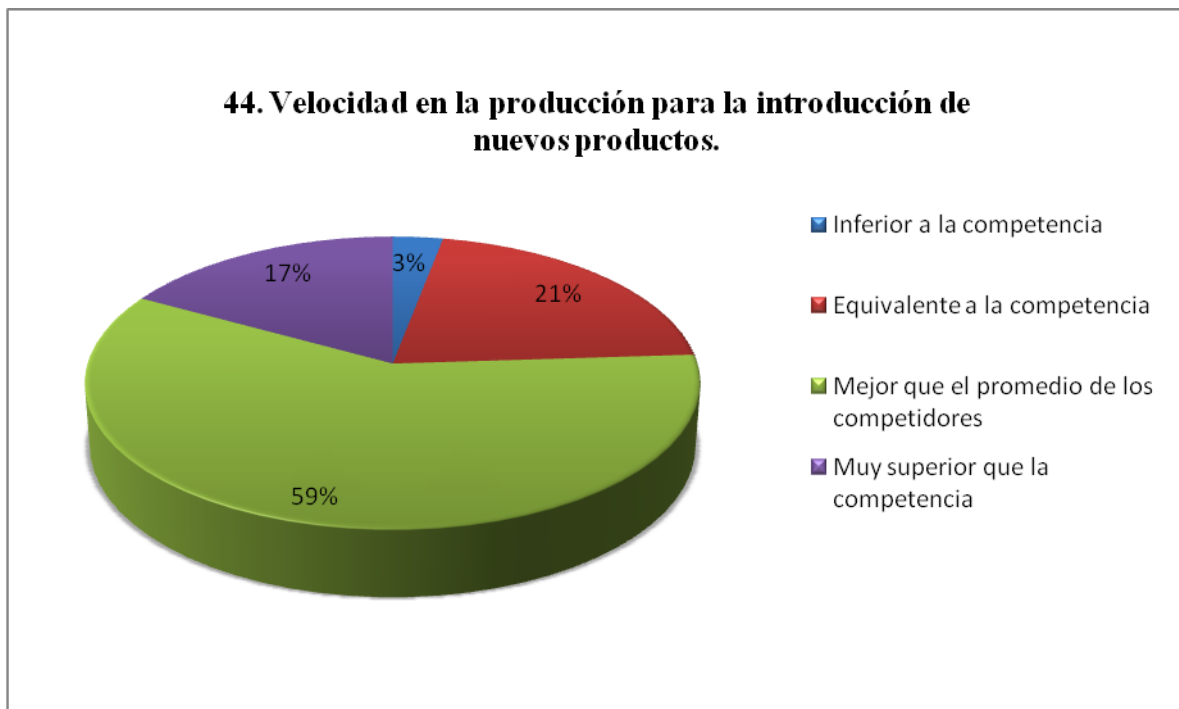


Figura 67. La velocidad de la producción para introducir nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente figura podemos observar que el 59% de los encuestados están de acuerdo de que son mejores que el promedio de los competidores en cuanto a velocidad en la producción para la introducción de nuevos productos, únicamente el 17% contestó que es muy superior al de la competencia, el 21% creen que son equivalentes a la competencia y solo el 3% respondieron que son inferiores a la competencia.

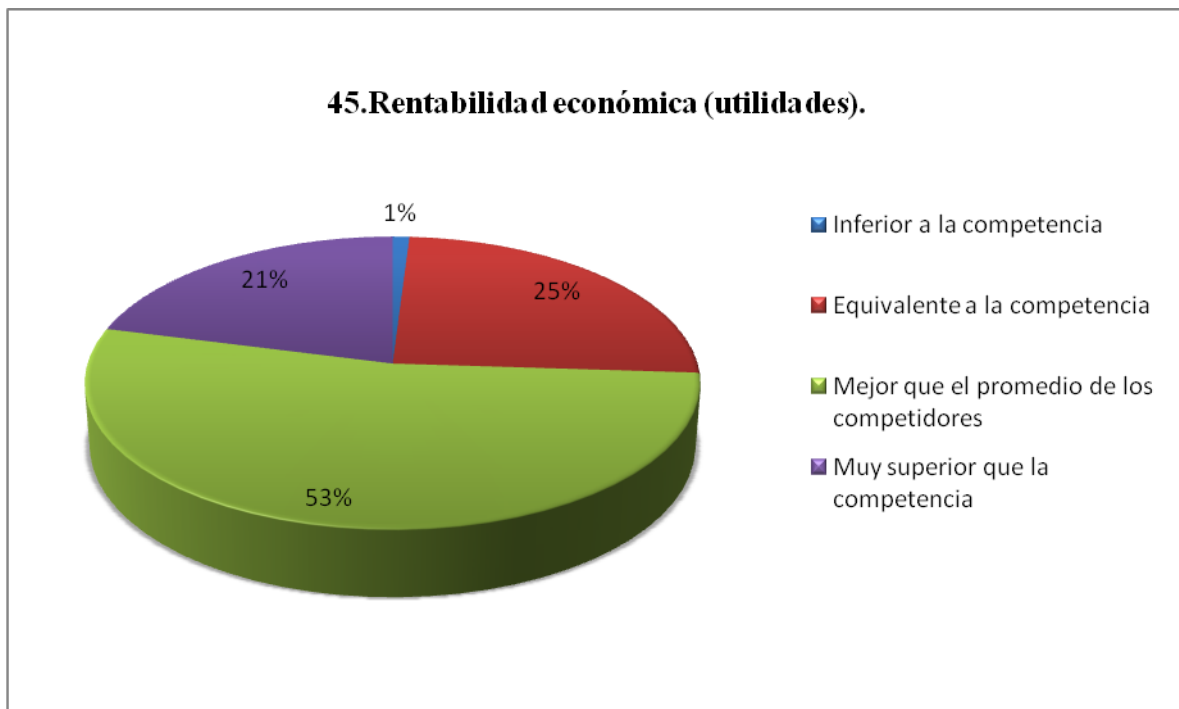


Figura 68. Rentabilidad económica.

Fuente: Elaboración propia

La figura 68 nos muestra la manera en que se percibe la rentabilidad por los distintos empleados encuestados de las distintas empresas analizadas, el 53% de los encuestados están de acuerdo de que tienen más rentabilidad económica que el promedio de los competidores y el 21% contestó que es muy superior que la competencia, el 25% creen que son equivalentes a la competencia y solo el 1% respondieron que son inferiores a la competencia esto se interpreta como una actividad actual positiva dentro de las empresas del sector maquilador por lo que se puede entender que el ambiente económico es estable en este sector.

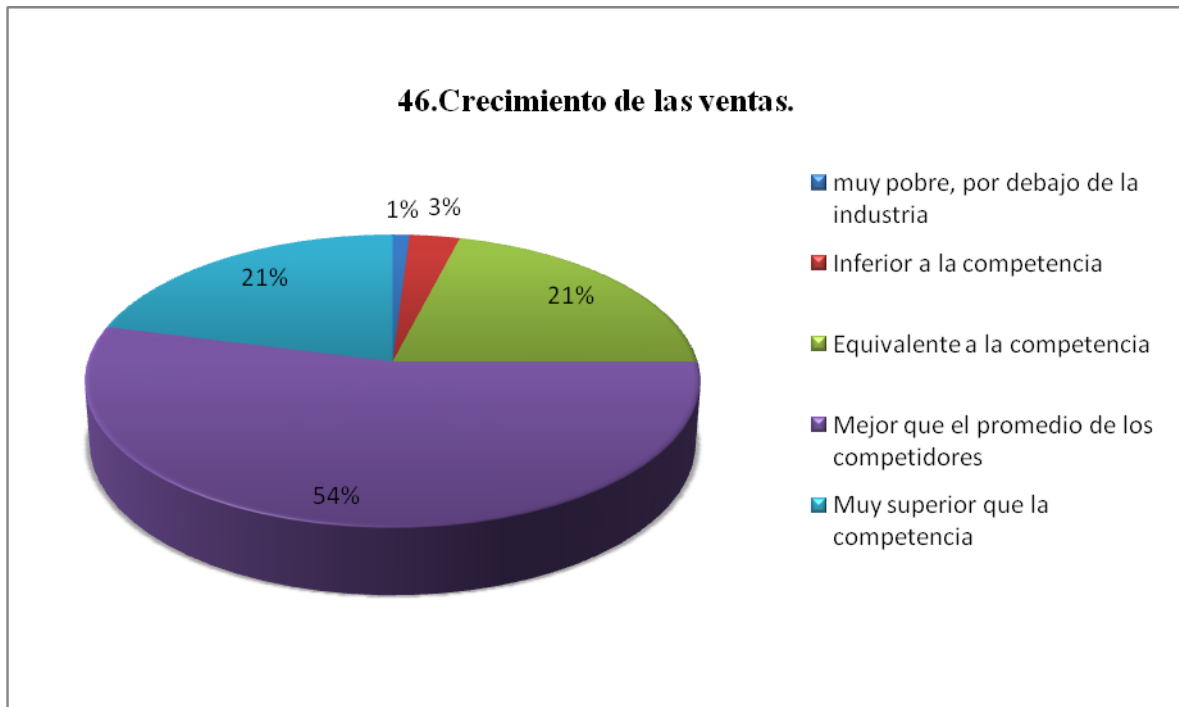


Figura 69. Crecimientos en las ventas.

Fuente: Elaboración propia

Las ventas es la fase terminal del proceso que se da en una empresa por lo tanto si no hay tal efecto no hay rentabilidad económica, es muy importante mantenernos dentro del nivel esperado de ventas proyectadas, es por ello la importancia de este ítem al cual el 54% de los encuestados están de acuerdo de que tienen alto crecimiento en ventas en cuanto al promedio de los competidores, únicamente el 21% contestó que es muy superior que la competencia, el otro 21% creen que son equivalentes a la competencia, solo el 3% respondieron que son inferiores a la competencia y únicamente el 1% cree que es muy pobre, por debajo de la industria.

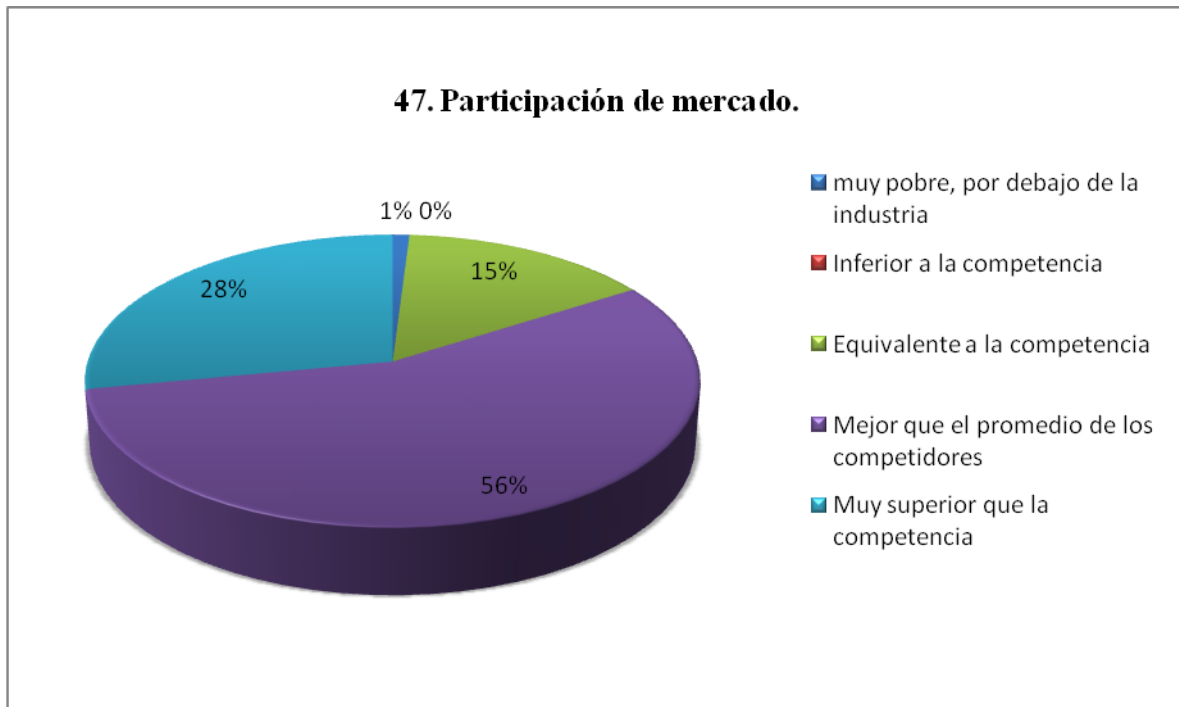


Figura 69. Participación de mercado.

Fuente: Elaboración propia

La figura 69 nos muestra que el 56% de los encuestados están de acuerdo de que tienen alta participación de mercado en cuanto al promedio de los competidores, únicamente el 28% contestó que es muy superior que la competencia, el 15% creen que son equivalentes a la competencia, solo el 1% respondieron que son muy pobres, por debajo de la industria.

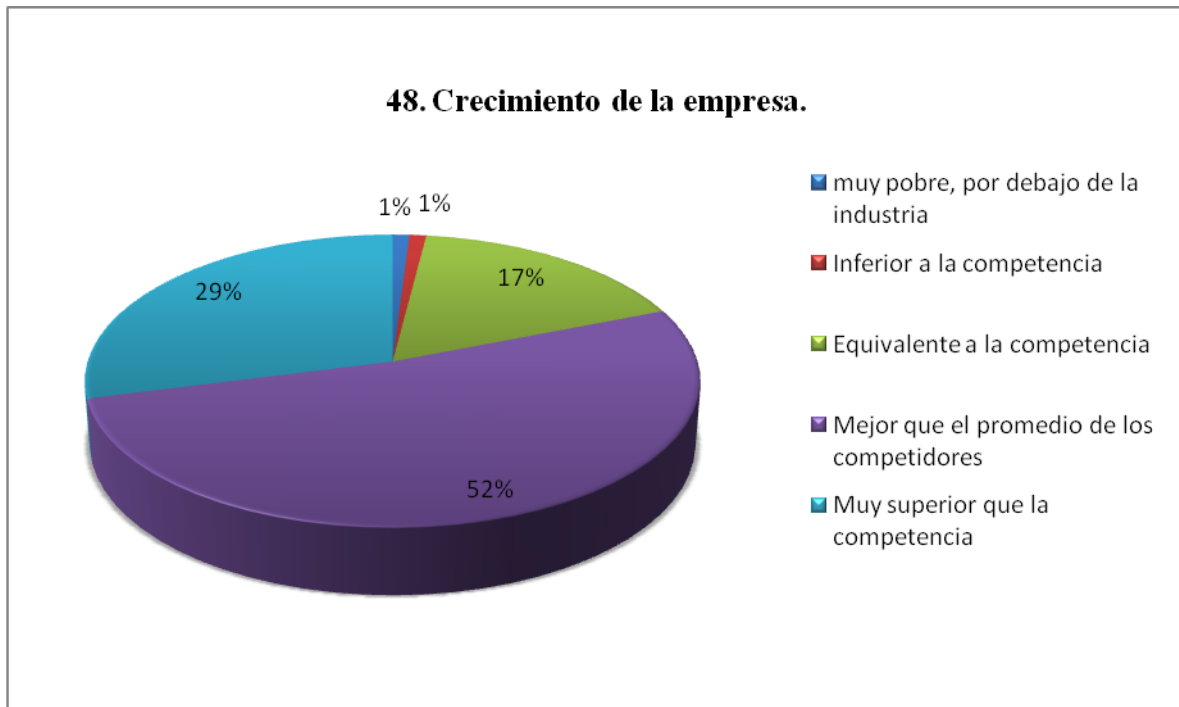


Figura 70. Crecimiento de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

El grafico 70 nos muestra que el 52% de los encuestados están de acuerdo de que tienen alto crecimiento de la empresa en general en cuanto al promedio de los competidores, únicamente el 29% contestó que es muy superior que la competencia, el 17% creen que son equivalentes a la competencia, el 1% cree que son inferiores a la competencia y solo el 1% restante contestaron que son muy pobres, por debajo de la industria

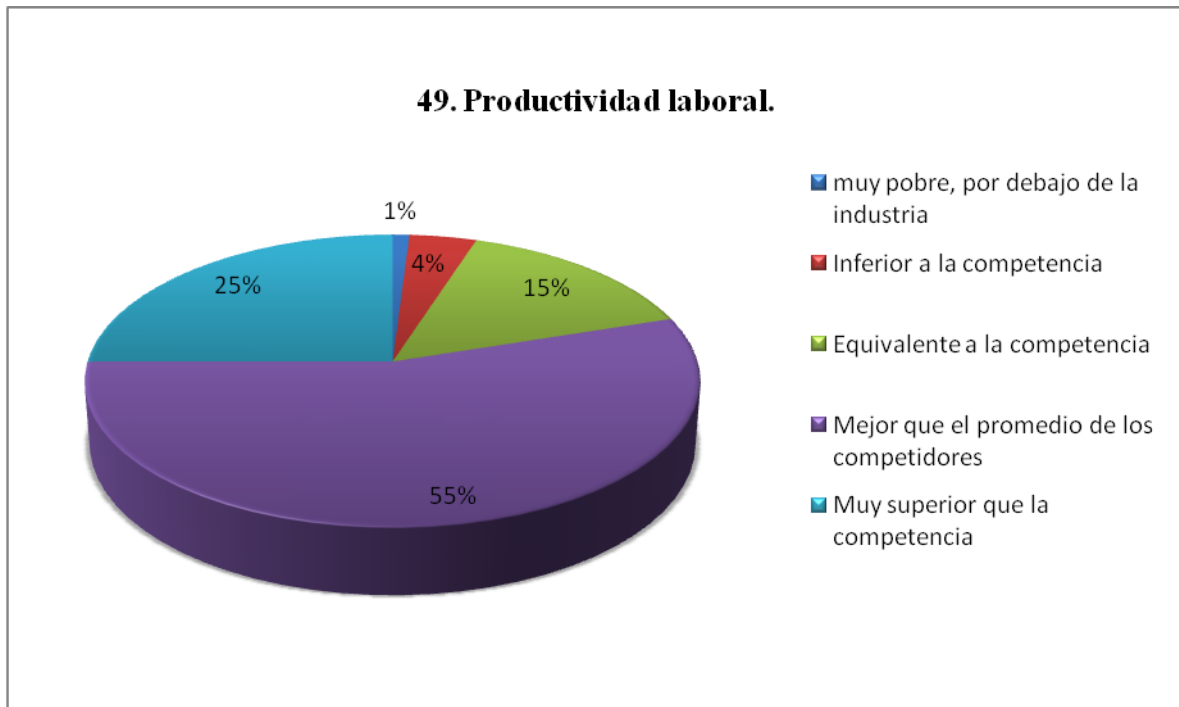


Figura 71. Productividad laboral.

Fuente: Elaboración propia

En este grafico podemos observar que el 55% de los encuestados están de acuerdo de que tienen alta productividad laboral en cuanto al promedio de los competidores, únicamente el 25% contestó que es muy superior que la competencia, el 15% creen que son equivalentes a la competencia, el 4% cree que son inferiores a la competencia y solo el 1% restante contestaron que son muy pobres, por debajo de la industria

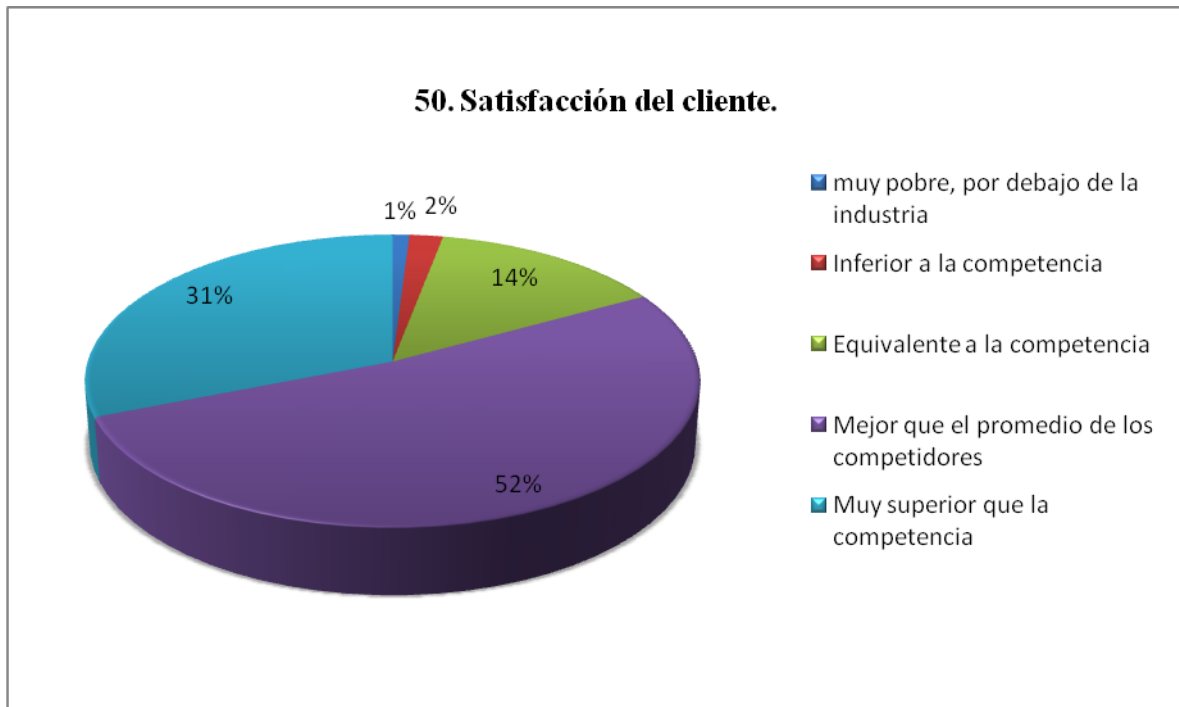


Figura 72. Percepción de la satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 72 nos muestra que el 52% de los encuestados perciben que sus clientes están satisfechos con el servicio que se les ha brindado, el 31% contestó que es muy superior que la competencia de acuerdo a que son mejores al satisfacer a sus clientes en cuanto al promedio de los competidores, el 14% creen que son equivalentes a la competencia, el 2% cree que son inferiores a la competencia y solo el 1% restante contestaron que son muy pobres, por debajo de la industria.

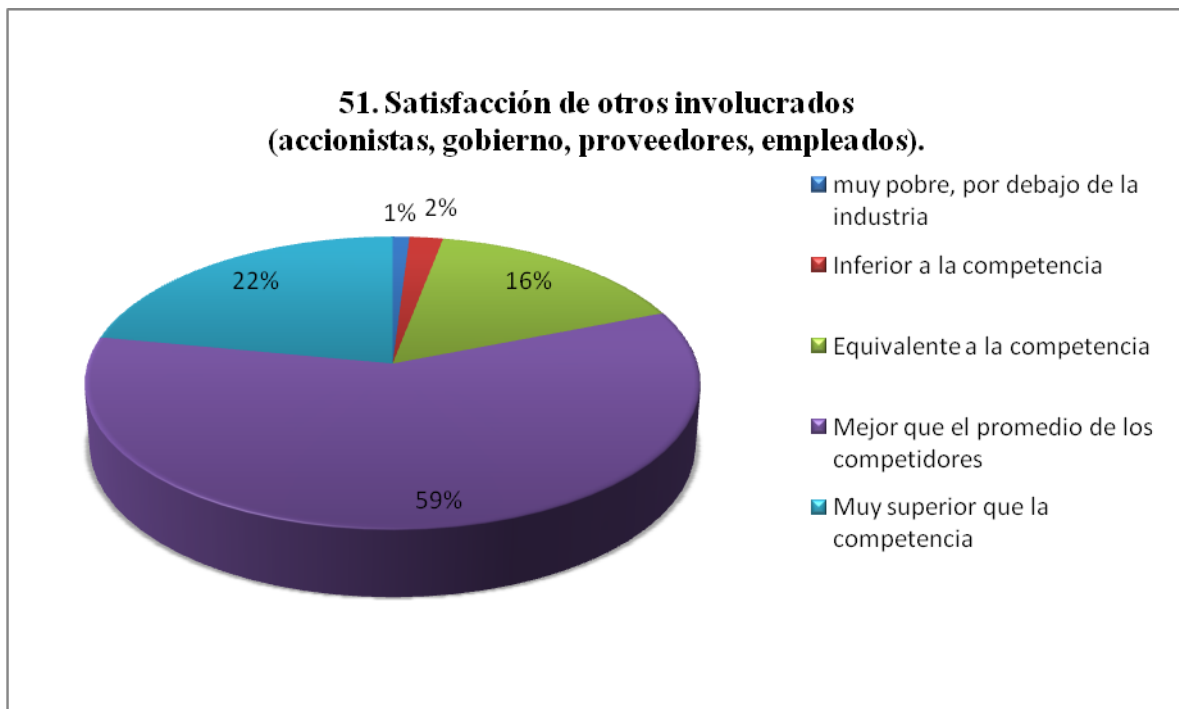


Figura 73. Percepción de la satisfacción de otros involucrados con la empresa.

Fuente: Elaboración propia

La satisfacción de un cliente se puede percibir desde el primer trato que tengamos con él, pero algunas veces las empresas enfocan su esfuerzo en satisfacer solo a los clientes ya que es el que genera las remuneraciones para que estas empresas sobrevivan económicamente, pero no debemos dejar de lado la satisfacción de otros involucrados con la misma, de lo contrario esto repercutiría de manera negativa para nuestra rentabilidad a largo plazo, la figura 73 nos muestra que el 59% de los encuestados están de acuerdo de que son mejores al satisfacer a otros involucrados como accionistas, gobierno, proveedores, empleados, etc., en cuanto al promedio de los competidores, únicamente el 22% contesto que es muy superior que la competencia, el 16% creen que son equivalentes a la competencia, el 2% cree que son inferiores a la competencia y solo el 1% restante contestaron que son muy pobres, por debajo de la industria

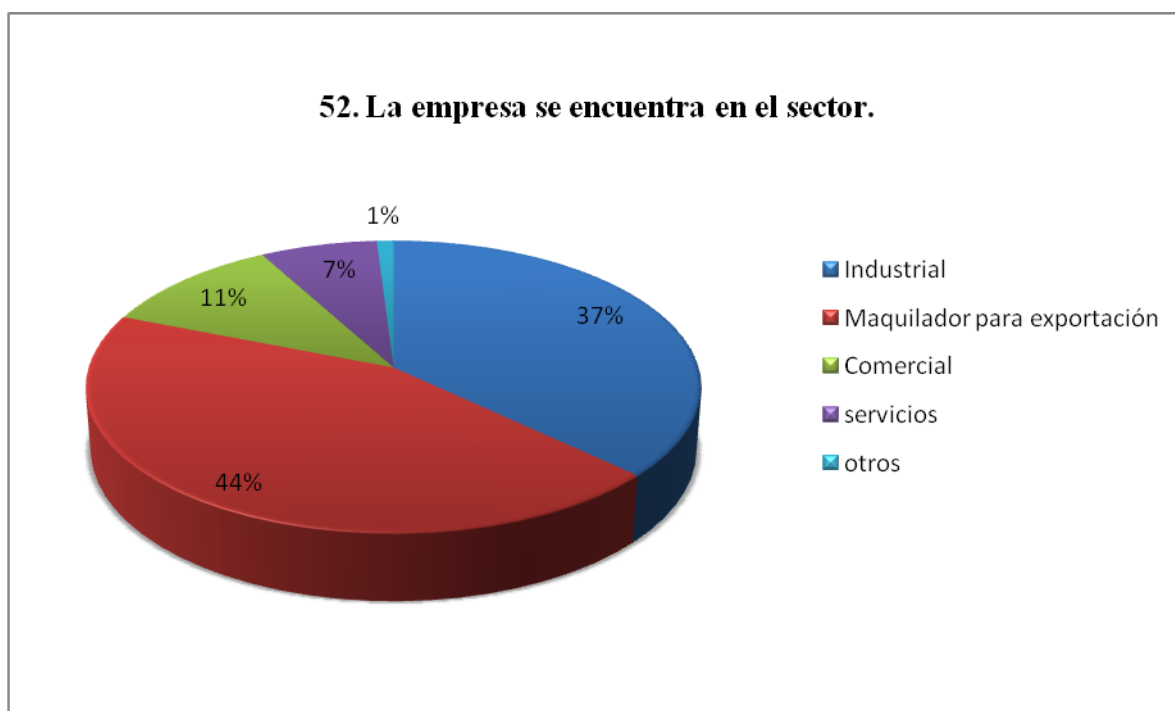


Figura 74. Los distintos sectores a los que pertenecen las empresas analizadas.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 74 podemos observar que el 44% de las empresas analizadas pertenece al sector maquilador de exportación, el 37% al sector industrial, solo el 11% es parte del sector comercial, el 7% es del sector de servicios y solo el 1% pertenece a otro sector.

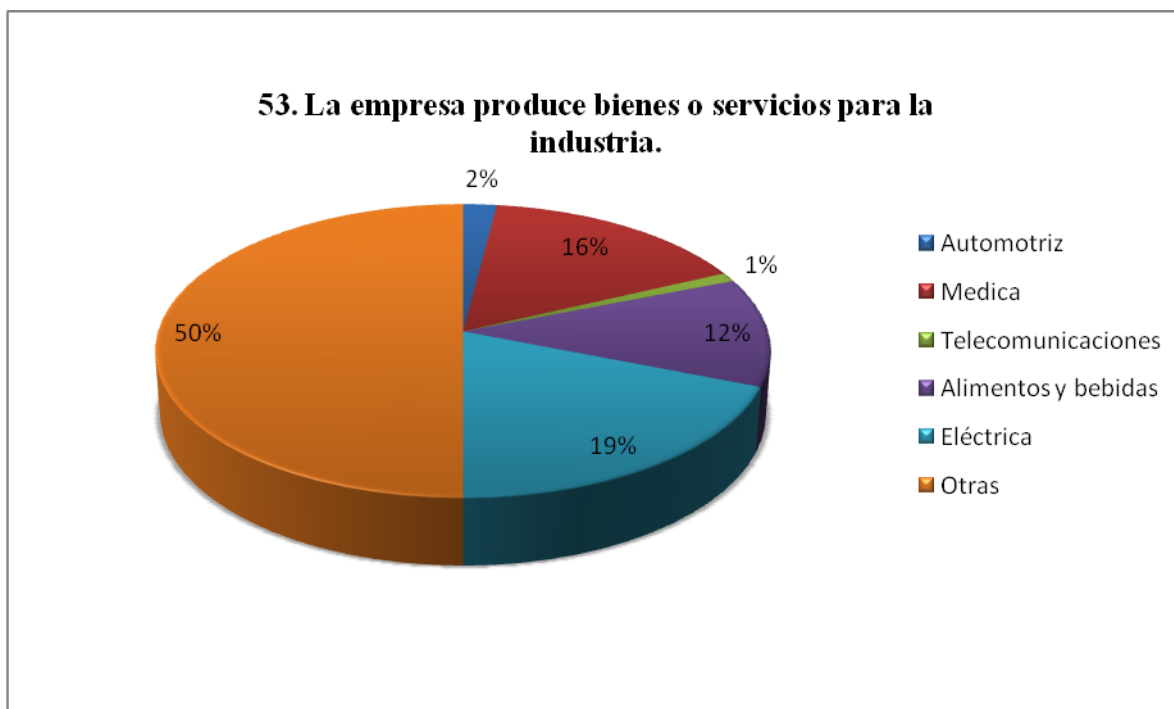


Figura 75. Bienes o servicios producidos para la industria.

Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior nos muestra en qué área se especializa cada empresa entrevistada de los cuales el 19% pertenecen a la industria eléctrica, el 12% producen para el área médica, solo el 12% producen alimentos y bebidas, el 2% participa con el área automotriz, el 1% a las telecomunicaciones y el 50% restantes a otros.



Figura 76. Cantidad de empleados que laboran en las empresas.

Fuente: Elaboración propia

La cantidad de recurso humano dentro de las empresas no solo depende de si es o no una empresa exitosa, pero nos puede ayudar a saber que tan grande es la producción de cada una, la figura 76 muestra cuantos entrevistados laboran dentro de las empresas analizadas, la mayoría cuenta con más de 250 empleados ya que esta respuesta está representada por el 72%, el 13% entre 51 y 100 personas, solo el 8% cuentan entre 101 y 250 empleados, el 5% está representado entre 11 y 30 personas, solo el 1% tienen entre 31 y 50, y el 1% restante cuentan con menos de 10 personas.



Figura 77. Los distintos puestos que ocupan dentro de la empresa los encuestados.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 77 podemos observar los diferentes puestos que cubren los encuestados, el 30% son supervisores, el 29% son técnicos, el 10% son gerentes, el otro 10% Ingenieros, el 9% analistas y el 12% restantes a otro puesto.

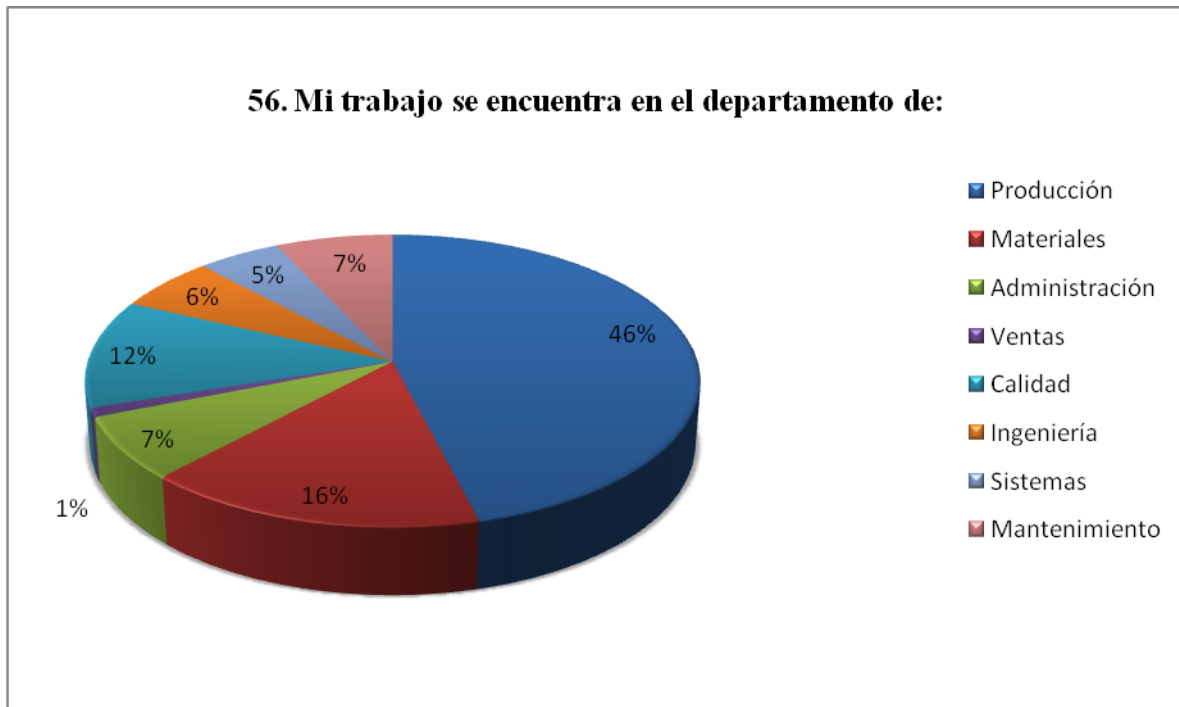


Figura 78. Los departamentos que ocupan los encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 78 nos muestra los departamentos a los cuales pertenecen los encuestados de nuestro análisis las empresas del sector maquilador, 46% pertenecen al área de producción, el 16% al área de producción, el 12% al departamento de calidad, solo el 7% esta representados por administrativos, el otro 7% de mantenimiento, 6% a ingeniería y el 7% restante a sistemas y ventas.

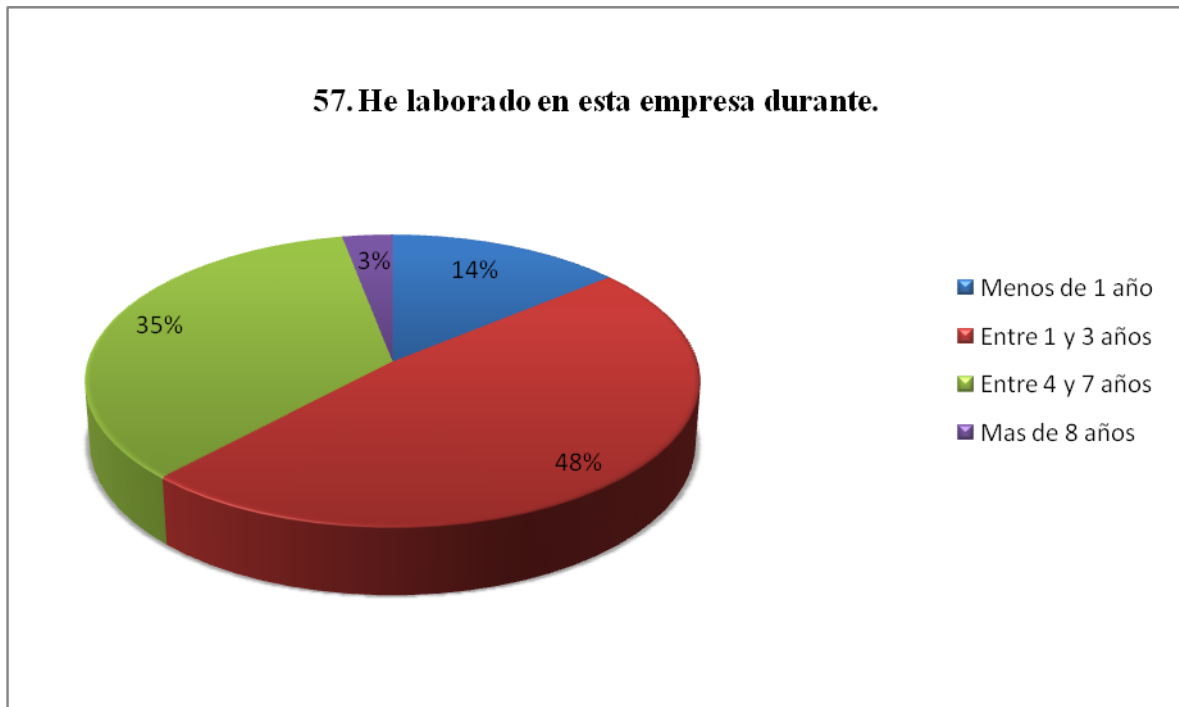


Figura 79. Antigüedad de los encuestados en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

La antigüedad de un empleado puede ser muy positiva para la empresa en cuestión ya que con el paso del tiempo esto genera conocimiento general de los cambios que se suscitan en el tiempo dentro de la misma los requerimientos de los diferentes clientes, etc. La figura 79 nos muestra la antigüedad de cada empleado encuestado que participó en nuestro análisis el porcentaje mayor está representado por el 48% que tiene entre 1 y 3 años, 35% entre 4 y 7 años, el 14% pertenece a los que solo tiene algunos meses en la empresa y únicamente el 3% tiene más de ocho años laborando en el mismo lugar.

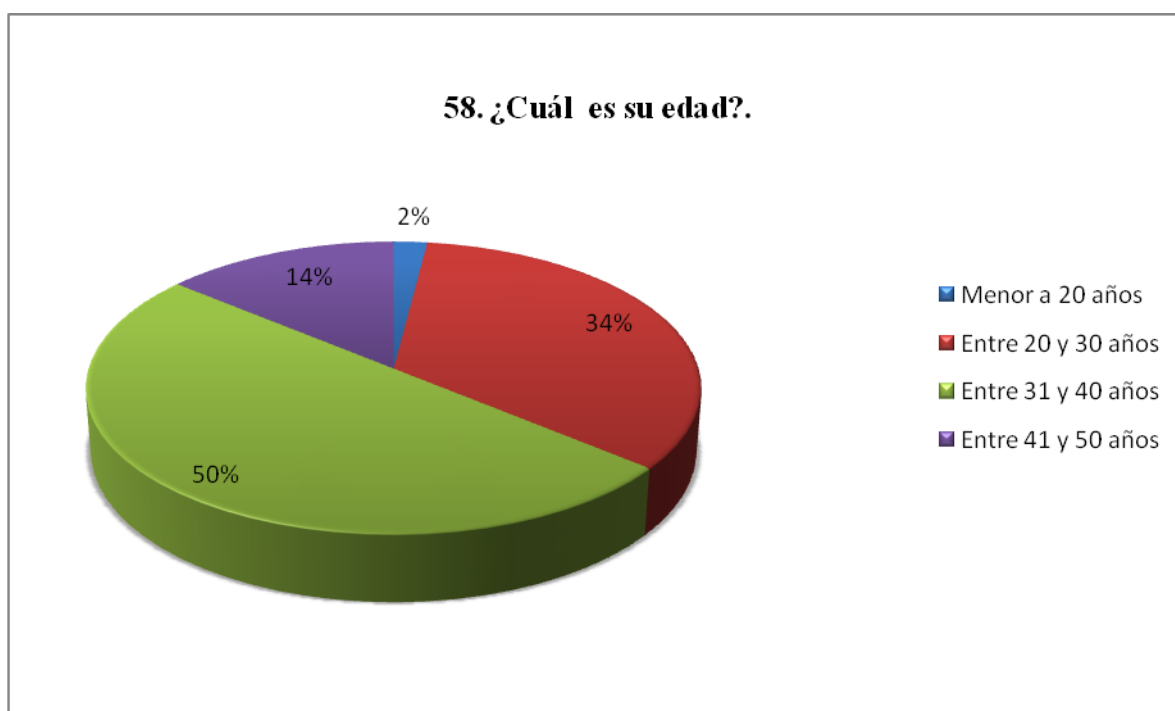


Figura 80. Rangos de edades de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia

La figura 80 nos muestra los diferentes rangos de edades de las personas entrevistadas el porcentaje mayor está compuesto por empleados que tienen entre 31 y 40 años de edad, el 34% son personas de entre 20 y 30 años, el 14% de entre 41 y 50 y solo jóvenes adolescentes representan el 2% de los empleados que serían menores a 20 años.

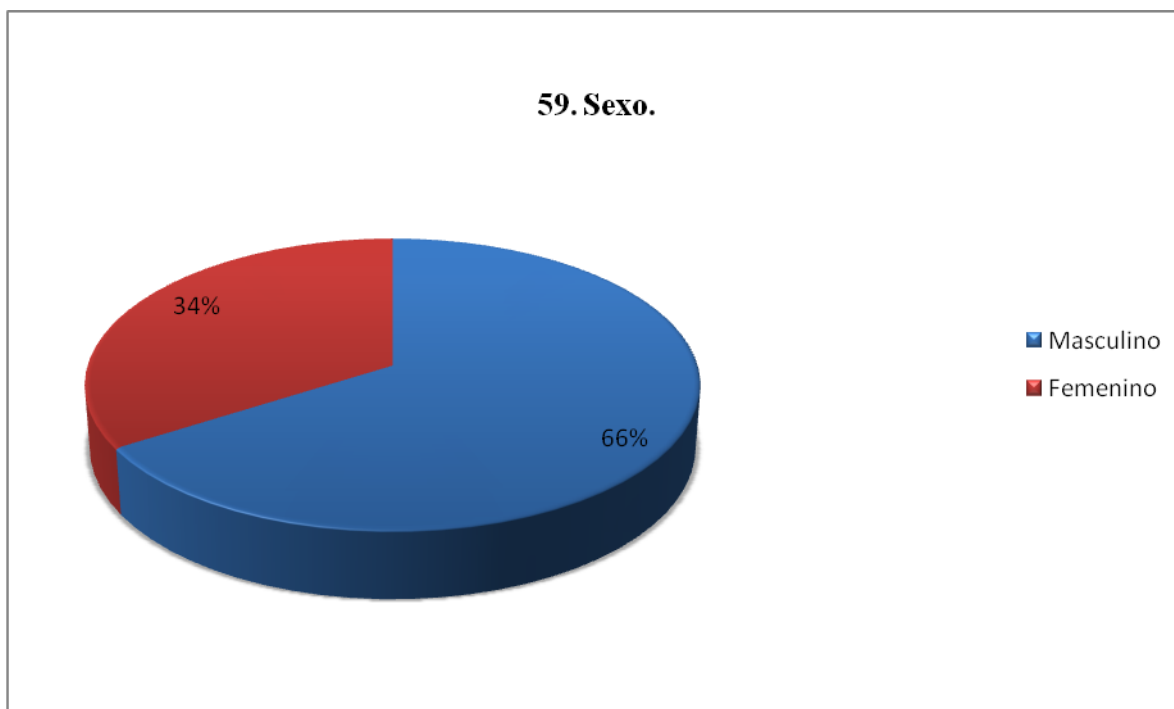


Figura 81. Cantidad de hombres y mujeres que laboran dentro de las empresas analizadas.

Fuente: Elaboración propia

La figura 81 nos muestra la cantidad de mujeres y hombres que laboran dentro de las empresas estudiadas, la fuerza laboral dentro del sector maquilador sigue siendo masculina ya que el 66% de los encuestados son hombres y solo el 33% mujeres, esta condición puede ser generada por que la mayoría de las encuestas están aplicadas a departamentos de producción los cuales siguen siendo ocupados por hombres.

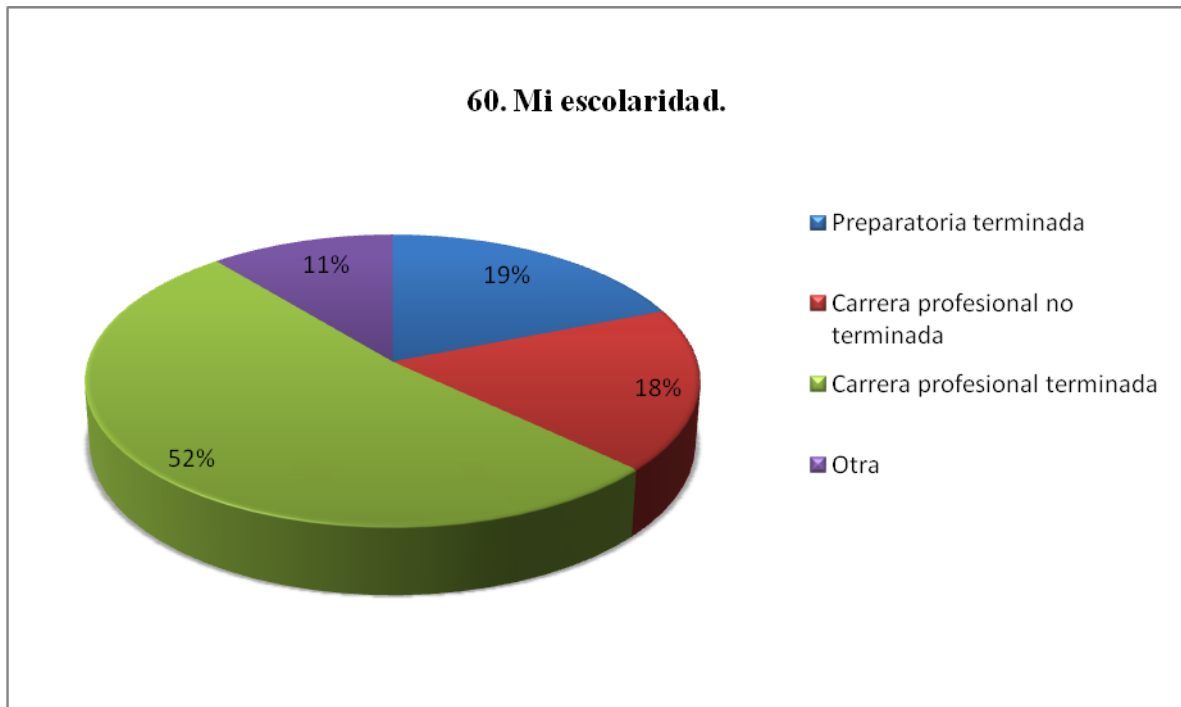


Figura 82. Escolaridad de los participantes.

Fuente: Elaboración propia

Si bien es muy necesario conocer qué nivel de estudios tienen las personas que contestaron las preguntas realizadas ya que de ello depende la percepción de cada ítem analizado tal como lo muestra la figura 82, el 52% tiene una carrera profesional terminada, solo el 19% cuentan con preparatoria terminada, el 18% carrera profesional no terminada y solo el 11% con otro nivel de estudios.

Estadísticos descriptivos de Recursos					
Tangibles, Intangibles, Humanos y Capital Organizacional.					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
43. Costo unitario de producción.	102	2	5	3,74	0,628
46. Crecimiento de las ventas.	102	0	5	3,91	0,834
33. Respondemos rápidamente a los requerimientos identificados de nuestros clientes.	102	2	5	4,07	0,693
35. Contamos con programas de largo plazo para adquirir capacidades productivas futuras.	102	2	5	3,92	0,655
1. Los empleados tenemos conocimientos generados con el paso del tiempo.	102	1	5	4,01	0,798
3. Los empleados tenemos habilidades fruto de nuestra experiencia.	102	1	5	4,05	0,833
4. Los empleados tenemos habilidades que solamente pueden utilizarse en nuestros procesos de producción.	102	1	5	3,56	1,045
6. Nuestros conocimientos y habilidades son dependientes entre sí.	102	1	5	3,55	0,776
9. En los procesos productivos se aplican habilidades difíciles de explicar.	102	1	5	3,61	1,059
36. Hacemos esfuerzos constantes para anticipar el potencial de las nuevas prácticas y tecnologías productivas.	102	2	5	3,85	0,763

13. Para apoyar el mejoramiento de la calidad, se utilizan equipos de trabajo específicamente formados con este fin.	102	2	5	4	0,767
--	-----	---	---	---	-------

Tabla 6. Estadísticos de Recursos.

Fuente: Elaboración propia, en base al programa SPSS.

La tabla 6 Expone los resultados de los ítems relacionados con los recursos de la empresa tanto tangibles como intangibles, por lo que es posible identificar al elemento más representativo con una media de 4.07, correspondiente a la reputación de la empresa, mediante el enunciado: Respondemos rápidamente a los requerimientos identificados de nuestros clientes.

Por otra parte, el valor más bajo que nos arroja la variable de los recursos es de 3.55, conformado por el recurso humano, en el que los conocimientos y habilidades son dependientes entre sí de los empleados que laboran dentro de las plantas estudiadas.

Estadísticos descriptivos de Capacidades					
Dinámicas, Estáticas y Aprendizaje.					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
5. Nuestros conocimientos y habilidades están altamente interrelacionados	102	2	5	4,00	,714
17. Los empleados se involucran fuertemente en el proceso del desarrollo de nuevos productos.	102	1	5	3,79	,800
18. Los empleados se involucran fuertemente en el proceso de modificación de los productos actuales.	102	2	5	3,88	,808
20. Es frecuente el uso de equipos conformados por individuos de distintas áreas funcionales.	102	2	5	4,00	,767
24. Trabajamos de forma cercana en los cambios de diseño de los productos.	102	1	5	3,86	,809
25. Trabajamos de forma conjunta en el proceso de desarrollo de nuevos productos.	102	2	5	3,90	,764
27. Producir exactamente lo que nuestros clientes desean.	102	3	5	4,00	,660
33. Respondemos rápidamente a los requerimientos identificados de nuestros clientes.	102	2	5	4,07	,693
40. Creamos e implementamos procesos de fabricación nuevos y únicos.	102	2	5	3,86	,718
42. Al compartir conocimientos somos capaces de crear nuevas prácticas laborales.	102	2	5	3,97	,696

Tabla 7. Estadísticos de Capacidades.

Fuente: Elaboración propia, en base al programa SPSS.

La tabla 7 Expone los resultados de los ítems relacionados con las capacidades de la empresa, por lo que es posible identificar los indicadores más representativos con una

media de 4.07, correspondiente a la reputación de la empresa, mediante el enunciado:

Respondemos rápidamente a los requerimientos identificados de nuestros clientes.

Por otra parte, el valor más bajo que nos arroja la variable de las capacidades es de 3.79, conformado por el recurso humano, donde los empleados no se involucran fuertemente en el proceso del desarrollo de nuevos productos que laboran dentro de las plantas estudiadas.

Estadísticos descriptivos de Competitividad					
Comparación con los competidores					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
45. Rentabilidad económica (utilidades).	102	2	5	3,95	,709
46. Crecimiento de las ventas.	102	0	5	3,91	,834
47. Participación de mercado.	102	0	5	4,10	,764
48. Crecimiento de la empresa.	102	0	9	4,11	,943
49. Productividad laboral.	102	0	5	3,99	,850
50. Satisfacción del cliente.	102	0	5	4,10	,827
51. Satisfacción de otros involucrados (accionistas, gobierno, proveedores, empleados).	102	0	5	3,99	,790

Tabla 8. Estadísticos de competitividad.

Fuente: Elaboración propia, en base al programa SPSS.

La tabla 8 muestra los resultados de los ítems relacionados con la competitividad de la empresa, por lo que es posible identificar los factores más representativos con una media de 4.11, correspondiente al crecimiento de la empresa en cuanto al mercado de los

competidores. A diferencia del valor más bajo que nos arroja la variable de competitividad es de 3.91, conformado por crecimiento en las ventas de las empresas analizadas.

5.2. Conclusiones.

Como se mencionó al inicio de la investigación la finalidad de este trabajo es describir los recursos y las capacidades que conforman la estrategia para generar una ventaja competitiva del grupo de empresas del sector maquilador de Tecate Baja California México. Así pues al identificar los recursos que generan una ventaja competitiva en el grupo de empresas del sector maquilador se observa que la variable de mayor impacto en la percepción de los encuestados es la reputación, donde el 61% considera que se tiene la capacidad para responder rápidamente a los requerimientos identificados por los clientes

Así mismo en cuanto a la variable tecnológica 82% esta acuerdo y totalmente de acuerdo con que se cuenta con los programas a largo plazo para la adquisición de capacidades productivas futuras.

En cuanto a la variable de cultura el 77% considera que tiene entendimientos mutuos de los objetivos y procesos de negocio mientras que por otra parte solo el 50% tratan de establecer relaciones de largo plazo, esta percepción puede considerarse por que el 48% de los empleados solo cuentan con una antigüedad entre 1 y 3 años, producto tal vez de la rotación de personal de una empresa a otra debido al cierre de algunas plantas en los últimos años.

Por lo que a recurso humano basado en el conocimiento se refiere podemos decir que el resultado fue positivo del ítem aplicado se representa por el 78% reporta que se tiene habilidades adquiridos como fruto de la experiencia, mientras que el encuestado percibe que no es menos importante el conocimiento generado con el paso del tiempo ya que está representado por el 78% del total de la encuestas aplicadas, así mismo se reconoce que se poseen habilidades que no solamente pueden utilizarse en sus procesos de producción y que los procesos productivos aplican habilidades que no son tan difíciles de explicar.

En cuanto a las dimensiones de planeación y control como recurso de capital organizacional, se reporta una percepción del 66% de que se hace un esfuerzo constante de las nuevas prácticas y tecnologías productivas, así mismo con un 76% se reconoce que se utilizan equipos de trabajo formados para apoyar el mejoramiento de la calidad.

Por otro lado en cuanto a los recursos tangibles se reconoce el indicador en aspectos financieros el 75% percibe que se tiene un crecimiento en ventas y que la eficiencia en el costo de producción está representada por el 69%.

Tal como lo menciona Grant (2006), los recursos son factores de producción a disposición de la empresa y que deben considerarse de igual forma los elementos tangibles como los intangibles, coincidiendo con Chiavenato es importante para la organización contar con recursos eficientes que permitan mejorar la productividad y competitividad eficientizando los recursos o bien elevando el nivel de operación.

De igual manera para identificar las capacidades de las empresas estudiadas se reconoce que los conocimientos y habilidades se encuentran altamente interrelacionados está representado por el 80%, por otro lado el 76% es frecuente el uso de equipos de trabajos de

distintas áreas funcionales, sin dejar de responder rápidamente a los requerimiento de nuestros clientes que se mantiene cubierto por un 85% del total de los encuestados.

Dentro de las capacidades representativas de esta investigación no podemos pasar desapercibida las capacidades organizativas estáticas, como lo son producir exactamente lo que los clientes desean, al cual los encuestados contestaron que está de acuerdo en un 78% con que los requerimientos del los clientes hay cubrirlos en su totalidad. Mientras que el conocimiento de los empleados es parte esencial del funcionamiento correcto de la planta, representado por el 78% que menciona el compartir conocimientos nos hace capaces de crear nuevas prácticas laborales esto genera aprendizaje en conjunto.

El autor describe lo siguiente “Las actividades de valor son tabiques discretos de la ventaja competitiva” (M. Porter, 1987). El estudio arroja datos muy relevantes de la competitividad del sector maquilador de Tecate Baja California, ya que el comportamiento de los ítems aplicados es muy constante se mantiene un nivel de igualdad de porcentajes en la mayoría de los conceptos, el bloque más alto está representado por la productividad laboral a la que el 80% contesto que está por encima del promedio de los competidores al igual que el crecimiento de la empresa con un 80% por encima de la competencia.

En la actualidad uno de los aspectos que debe cuidar la empresa activa es las relaciones no solo con los clientes ya que no dependemos solo de ellos hay otros involucrados en el crecimiento de la misma, tal como lo menciona la parte de la satisfacción de los relacionados de la empresa como accionistas, gobierno, etc., en el cual tenemos un 81% de percepción por encima de la competencia y productividad con un 80%, por último el crecimiento en las ventas que con unos puntos menos tal vez por la percepción del

encuestado ya que no trabaja directamente en el área de ventas a lo que solo el 75% contesto que está por encima de la competencia.

Como se menciona anteriormente los recursos solo generan ventaja competitiva si están interrelacionados, si se trabajan de manera conjunta ya que por sí solos no generan ningún cambio en la empresa, de que les sirve a las empresas del sector maquilador tener tecnología de punta si los empleados no están lo suficientemente involucrados en los procesos productivos o no quieren compartir el conocimiento adquirido con el paso del tiempo con sus compañeros con menos antigüedad, a eso nos referimos cuando analizamos la teoría de recursos de Grant, de los recursos con menor capacidad de sobresalir en una empresa debemos explotarlos para que sean inigualables.

5.3. Recomendaciones para investigaciones futuras.

Es importante tomar en consideración para próximas investigaciones el establecer una delimitación mas específica del sujeto de investigación ya que al analizar un sector en general es posible dejar de lado aquellos elementos distintivos de cada empresa de acuerdo a su actividad, tamaño y/o mercado al que se dirigen.

En lo que respecta a esta investigación cabe señalar que solo comprende la primera parte del modelo de Grant, es decir, la identificación de los recursos y capacidades de la empresa, se recomienda que en una investigación futura se de continuidad a la misma analizando las estrategias sustentadas en los resultados obtenidos en esta primera investigación.

5.4. Limitaciones de la investigación.

Una de las principales limitaciones de este trabajo es que la muestra incluyo empleados de diferentes niveles **jerárquicos**, los resultados expuestos deben tomarse con cierta reserva. Sin embargo, la información obtenida es muy útil como marco de referencia a futuras investigaciones.

Otra limitación es que no se cuenta con investigaciones previas en el sector al mismo al nivel de la presente investigación en la ciudad de Tecate Baja California.

La presente investigación analiza las percepciones en conjunto de un grupo de empresas del sector maquilador, no considera situaciones de una organización específica se sugiere para futuras investigaciones y con el fin de obtener información cualitativa que pueda ayudar al mejoramiento de competitividad de una entidad específica se considere un enfoque mixto para el análisis de sus recursos y capacidades.

Bibliografía

Aaker, D. (1996), *Building Strong Brands*, Free Press, New York, NY.

Amit, R. y Schoemaker, P. J. (1993). "Strategic assets and organizational rent".

Strategic Management Journal, 14(1), pp. 33 - 46.

Barney, B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol 17, pp. 99-120.

Barney, J; Hansen, M (1994): "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol 15, pp. 175-190.

Barney, J. B. (1995). "Looking inside for competitive advantage". *Academy of Management Executive*, 9(4), pp. 49 - 61.

Barney, J.B. y Hesterly, W.S. (2006). "*Strategic Management and Competitive Advantage*".

Capdevielle M. (2005), "Globalización, especialización y heterogeneidad *estructural en México*", en Mario Cimoli, *Heterogeneidad estructural, asimetrías y crecimiento en América Latina*, CEPAL/BID, Santiago de Chile. pp. 101-126

Carrillo, Jorge (2001a) “Maquiladoras de Exportación y la Formación de Empresas *Mexicanas exitosas*”, en E. Dussel Peters (coord.) Claroscuros. Integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México, Ed. Jus/CEPAL/CANACINTRA, México, pp.157-208.

Carrillo, Contreras y Hualde (2004), Industria maquiladora en México: *Perspectivas del aprendizaje tecnológico-organizacional y escalamiento industrial*. El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.

Chiavenato Idalberto (1999), “*Administración de Recursos Humanos*”. Quinta Edición. Noviembre de 1999. Editorial Mc Graw Hill.

Cuervo, A. (1993). “El papel de la empresa en la competitividad”. Papeles de Economía Española, 156, pp. 363 - 377.

Daft R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México. CENGAGE learning

Dierickx, I. y Cool, K. (1989). “Asset Stock, Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage”.

Frederick Hertzberg (1965)

Fombrun, C. J. y Shanley, M. (1990): «What’s in a name?: Reputation building *and corporate strategy*», Academy of Management Journal, vol. 33, nº 2, pp. 233-258.

Fombrun, C (1996): Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Harvard Business School Press, Boston. GAO Reports and Comptroller General Decisions 1994 to 2008.

Grant, R.M. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation», *California Management Review*, vol. 33, n3, pp.233-258.

Grant, R. (1995). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones, Editorial Civitas, Madrid.

Grant, R. M. (1996a). “Prospering in Dynamically - competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration”. *Organization Science*, 7(14), pp. 375 - 387.

Grant, R. M. (1996b). “Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones”. Editorial Cívitas, Madrid.

Grant (2010). *Contemporary Stratey Analysis*. 7th edition, John Wiley & Sons, Ltd

Grant, R. M. (2006). “Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones”.

Thomson - Civitas, Madrid, 5ª edición.

Hall Stuart (1992), “New Ethnicities”. En: “Race”, Culture and Difference. Londres: Sage. [Publicado en la presente compilación como Nuevas etnicidades].

Instituto Tecnológico Metropolitano, 2005

Itami, H. y Roehl, T. (1987). “Mobilizing Invisible Assets”. Harvard University Press. Cambridge.

Lev, baruch, (2003) intangibles: management, measurement and reporting. brookings institution press. Washington.

Millán Julio A. / El Universal (2014). Análisis. El impacto regional de la industria maquiladora.

Moloman, Elena (2006), Modelo de exportación, desarrollo de capacidades y surgimiento de un tipo de instituciones. Comparación de Tijuana y Ciudad *Juarez*, tesis de maestría en Desarrollo Regional, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte.

Morcillo Ortega, 1997. Dirección estratégica de la tecnología e innovación un enfoque de competencias. Madrid Civitas, 1997.

Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1998). “La dirección estratégica de la empresa. *Teoría y aplicaciones*”. Editorial Civitas, Madrid.

Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation" in *Organization Science*, vol. 5, núm. 1, pp. 14-37.

H. Takeuchi (1995). *The knowledge-creating company*, New York: Oxford University Press.

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), 2011.

Óscar F. Contreras y Luis Felipe Munguía, *Evolución de las maquiladoras en México. Política industrial y aprendizaje tecnológico. Región y sociedad v.19 n.spe México 2007.*

Peteraf, M. A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource - based View". *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179 - 191.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2002). "The competitive advantage of corporate philanthropy". *Harvard Business Review*, 80(12), pp. 57 - 68.

Pümin, Kobi y Wüthrich (1985) *Unternehmenskultur: Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen Volumen 85.*

Raúl Herrera Echenique (2008). *El Valor de la Reputación Corporativa en la Organización del Siglo XXI.*

Rumelt, R.P. (1984): "Toward a Strategic Theory of the Firm", en: Lamb. R. (ed.), *Competitive Strategic Management: 137-158.* Ballinger Publishing.

Sáez de Viteri Arranz

Sullivan, 2000

Cambridge.

Taylor, 1915

Tovar Montañas, Jorge. La maquila. Lima, Peru: Ed. PPU, 2004.

Victor H. Vroom (1964

Wallman, S. (1995). The future of accounting and disclosure in an evolving world:

The need for a dramatic change. *Accounting Horizons*, 9(3), 81-91.

Wernerfelt, B. (1984). "A Resource - based View of the Firm". *Strategic*

Management Journal, 5, pp. 171 - 180. *Management Science*, 35, pp.

1504 - 1511.

Weston y Brigham. (1994) "Fundamentos de Administración Financiera", 10ª ed.,

Interamericana, México.

ITM 2005

IMMEX 2012

OMPI 2011

<http://www.aduanas-mexico.com.mx/claa/ctar/leyes/immex.html>

Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática 2006

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/ai/>

Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática 2014

http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/exterior/mensual/ece/bcmm.pdf

