



RENIECYT - LATINDEX - Research Gate - DULCINEA - CLASE - Sudoc - HISPANA - SHERPA UNIVERSIA - E-Revistas - Google Scholar DOI - REBID - Mendeley -
 DIALNET - ROAD - ORCID

Title: Growth strategies for success and retention of SMES food industry of the north central region of Sinaloa

Author: María de los Ángeles CERVANTES-ROSAS

Editorial label ECORFAN: 607-8324
 BCIE Control Number: 2016-01
 BCIE Classification (2016): 221116-0101

Pages: 18
 RNA: 03-2010-032610115700-14

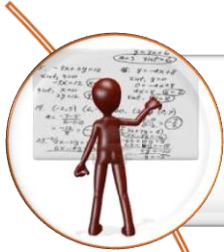
ECORFAN-México, S.C.

244 – 2 Itzopan Street
 La Florida, Ecatepec Municipality
 Mexico State, 55120 Zipcode
 Phone: +52 1 55 6159 2296
 Skype: ecorfan-mexico.s.c.
 E-mail: contacto@ecorfan.org
 Facebook: ECORFAN-México S. C.
 Twitter: @EcorfanC

www.ecorfan.org

Holdings

Bolivia	Honduras	China	Nicaragua
Cameroon	Guatemala	France	Republic of the Congo
El Salvador	Colombia	Ecuador	Dominica
Peru	Spain	Cuba	Haití
Argentina	Paraguay	Costa Rica	Venezuela
Czech Republic			



Introduction



Methodology



Results



Conclusions



References

Planteamiento



Supervivencia de las organizaciones

Pérdida de empleos

Afectación de seguridad alimentaria

Impacto en economía regional

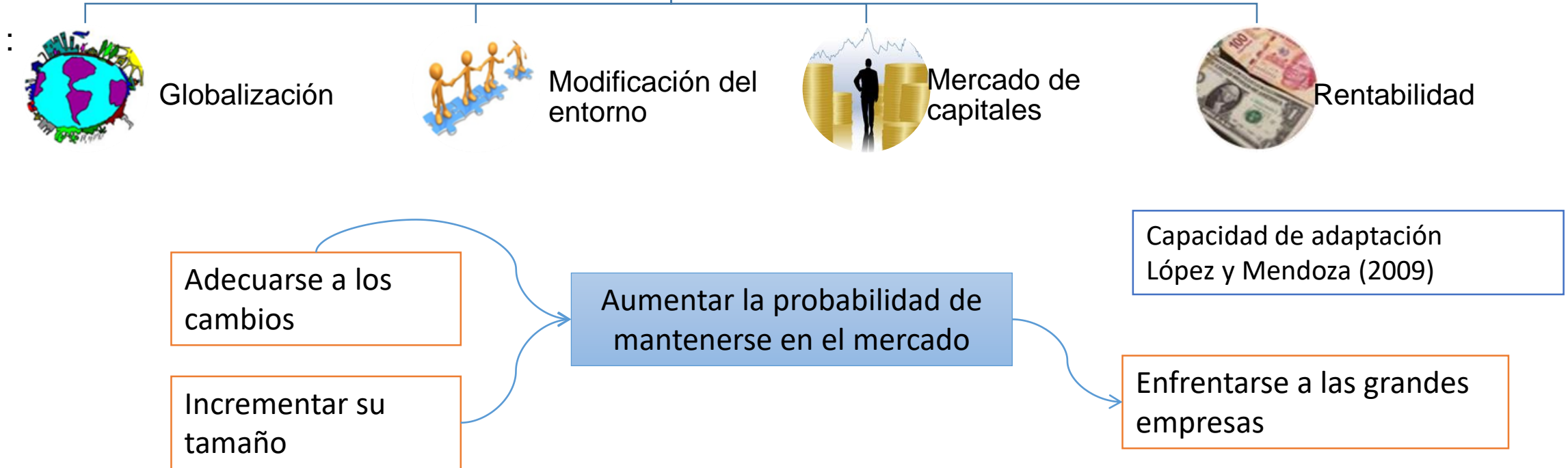
Tejido social

- ✓ Cada año inician actividades de 350 a 400 mil empresa
- ✓ Al final del primer año permanece el 50%
- ✓ Al final del quinto solamente el 20%

CONCAMIN (2012)

Políticas de apoyo con serias limitaciones
CEPAL (2011)

RF 2014
Incremento presupuesto 22%



➤ Combinación adecuada de RyC y entrega resultados satisfactorios = empresa longeva (Rivera, 2007).

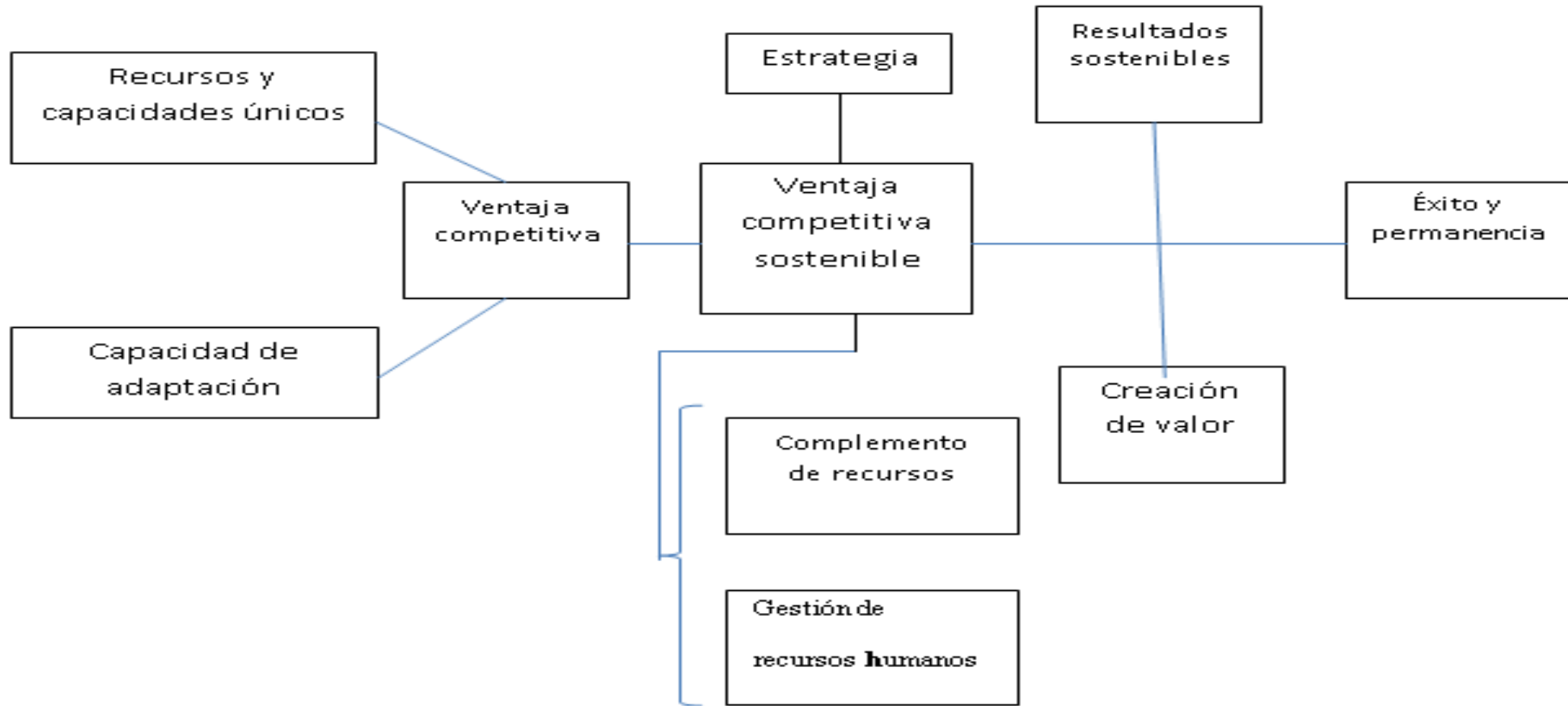
➤ Recursos y capacidades únicos en las empresas (Penrose, 1958; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1996)

➤ Combinarse con la capacidad de adaptación (Fong, 2007; Ghemawat, 2007; Aragón y Rubio, 2004) = ventaja competitiva sostenible por medio de estrategias adecuadas (Estrada, García y Sánchez, 2009; Figueroa, Hernández, González y Arrieta, 2012).

Estrategias centradas en el núcleo (Fiol, 2001), complementando con recursos para la inversión o la formación de alianzas (Ojeda, 2000) y la gestión de recursos humanos (Wright, Dunford & Snell, 2001; Álvarez y Busentiz, 2001; Rangone, 1999; Estrada, García y Sánchez, 2009); lo cual facilita la obtención de resultados sostenibles (García, 2006), crear valor y garantizar el éxito (Aragón y Rubio, 2004; Estrada, García y Sánchez, 2009; Indriago, 2009; Rivera, 2010; Franco y Urbano, 2010; Rubio y Aragón, 2002; Triguero y Cuerva, 2010) y la permanencia (Garza, 2000; Rivera, 2007; Cervantes y Alvarado, 2012; Álvarez, Valencia y Martínez, 2011; Morales, 2004).



Recursos y capacidades para la permanencia



REFERENTES EMPÍRICOS

ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD

Aragón y Rubio (2005)

Esparza, García y Duréndez(2009)

Figueroa, Hernández, González y Arrieta (2012)

Aragón, Rubio, Serna y Chablé (2010)

Medina, Ballina, Barquero, Molina y Guerrero (2011)

García, Alfaro, Manzaneque y Banegas (2012)

Estrada, García y Sánchez (2009)

Huerta, Contreras, Almodóvar y Pedraja (2012).

CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Correa (1999)

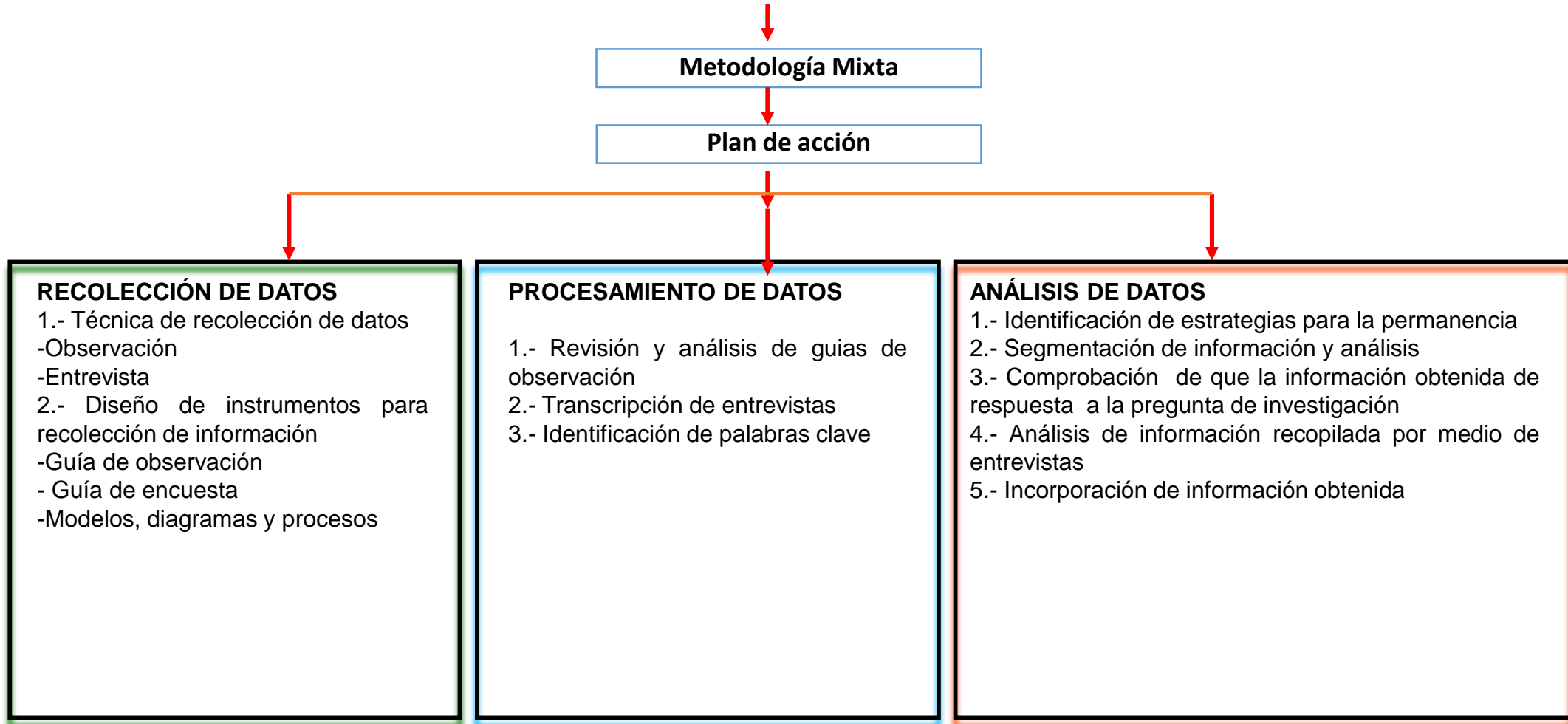
García (2006)

García y Gallego (2006)

Medina, Mardones y Mercado (2013)

Martínez, Fernández y Robles (2009),

¿Cuáles son las estrategias que han implementado las Pymes de la Industria Agroalimentaria y como han influido en la permanencia?



ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE

Yin (1994)

Stake (2010)

Hernández, Fernández y Baptista (2012)

Fong (2005)

Villarreal y Landeta (2010)

Rojo y González (2007)

Licandro (2013)

López, Máxima, De Pablos y Bermejo (2012)

Ascherman, Pérez, Strand, Verbeke y Larsen (2012)

Ferreira y Kioko (2012)

Criterios de selección: buscar la máxima rentabilidad, tomar en consideración el tiempo disponible y la posibilidad de acceso así como que el caso sea fácil de abordar (Stake, 2010)



ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE

Características	El Encanto 7	Hernando de Villafañe 4	Forrajes Rubio 5
Personalidad jurídica	Sociedad de Producción Rural	Sociedad de Producción Rural	Sociedad Anónima
Empleados	De 31 a 100	De 51 a 250	De 11 a 50
Ventas	De 4.01 hasta 100 millones	De 4.01 hasta 100 millones	De 4.01 hasta 100 millones
Propiedad	100% familiar	100% familiar	100% familiar
Antigüedad	Más de 15 años	Más de 15 años	De 6 a 10 años
Grado gerente	Licenciatura	Licenciatura	Carrera técnica
Clasificación M&S	Tipo A	Tipo A	Tipo A
Producto principal	Papas, maíz, frijol y tomatillo	Harina de trigo para pan y tortilla	Forrajes para ganado

El Encanto

En relación con lo señalado por Fong (2007) en el sentido de que las Pymes tienen características especiales: carecen de la posibilidad controlar el entorno:

En éste caso, no se puede en tecnologías dominantes pero si

- Se establecen relaciones estrechas con clientes y proveedores
- Los niveles de precios se fijan en base a los costos, mismos que se optimizan de tal manera que no haya desperdicios, horas muertas o tiempo improductivo
- Se concientiza al trabajador de la importancia de aprovechar adecuadamente los recursos
- La posesión de una estructura flexible permite adaptarse rápidamente a los cambios del entorno
- Se realizan actividades de investigación y desarrollo en colaboración con los proveedores de tal manera que el proceso de innovación es continuo
- Estrategias:** Liderazgo en costos, diferenciación, concentración, especialización, diversificación

Villafañe

- ✓ Crecimiento a paso firme
- ✓ Estructura organizativa bien definida
- ✓ Capacitación y retención de personal
- ✓ Marcas registradas
- ✓ Líderes identificados
- ✓ Mercado leal
- ✓ Sinaloa

Estrategias: Especialización,
diversificación, liderazgo en costos

Forrajes Rubio

- ✓ Su éxito radica en el equilibrio de valores familiares y empresariales
- ✓ No se detectan conflictos de autoridad
- ✓ Crecimiento sostenido desde su creación
- ✓ Limitantes en gestión directiva y administrativa
- ✓ Estructura informal
- ✓ MM parte del crecimiento
- ✓ Escuinapa-Hermosillo

Estrategias: Especialización,
diversificación, liderazgo en costos

PERFIL DE LA PYME DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA

- ✓ Diseñan sus **estrategias enfocadas al crecimiento, el éxito y la permanencia**
- ✓ Conocen el sector, tienen bien definido su mercado objetivo, la estrategia es parte de sus actividades normales y asignan los precios de venta tomando como base el costo del producto derivado de la información financiera así como en la oferta y la demanda.
- ✓ El crecimiento se dio por medio de la estrategia intensiva

ASPECTOS CRÍTICOS DE LA ESTRATEGIA

ASPECTOS	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
conocimiento de la estrategia	Se identifican claramente las estrategias	Se identifican claramente las estrategias	Se identifican claramente las estrategias
¿Se diseñan estrategias para lograr la permanencia?	El enfoque de la estrategias está en la creación de valor con miras a permanecer en el mercado	Les interesa fortalecer su posición competitiva para mantenerse en el mercado	Tienen definida la tendencia de crecimiento por medio del crecimiento hacia adentro
Proceso de implementación	Se le da un seguimiento puntual	Se evalúa el logro a través de distintos pasos	Se le da un seguimiento informal
Factores que dificultan la implementación	Ninguno	Asignación de recursos y flujos de autoridad	Ninguno
Proceso de control	Bien establecido	Por medio de responsables	El gerente lo lleva a cabo
Factores que dificultan el control	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Evaluación de la estrategia	Se lleva a cabo una evaluación de acuerdo a tiempo y formas de cumplimiento	Se llevan a cabo reuniones para analizar los avances y se retroalimenta.	De manera informal

Resultados ECM

Los resultados muestran: creación de valor, posición competitiva y crecimiento

Son empresas reconocidas en la región y la lealtad de los clientes es una parte importante de su permanencia en el mercado que les ha visto crecer y desarrollarse, dando empleo a personas de la comunidad y protegiendo el ambiente.

- ✓ Las PIA tienen que ser más competitivas para permanecer en el mercado
- ✓ El crecimiento permite consolidar su posición competitiva
- ✓ Las PIA debe sostener su ventaja competitiva
- ✓ Cuidar aspectos relacionados con la gestión directiva
- ✓ Controlar los resultados de las estrategias implementadas
- ✓ Asignar recursos para el cumplimiento de la estrategia
- ✓ Uso óptimo de recursos, capacidades y habilidades
- ✓ Las PIA requieren formalizar la definición de objetivos y la implementación de estrategias

Las ventajas competitivas más relevantes en este tipo de empresas son:

- la imagen y el prestigio
- el personal
- la gama de productos
- la disponibilidad de recursos
- los proveedores

Aunado a su permanencia en el mercado les puede garantizar el éxito y no solamente la supervivencia (Fong, 2008)

Referencias

- Ángel, M., & Pulido, D. (2010). El éxito de las pyme en Colombia. Un estudio de casos del sector salud. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 77-96.
- Aragón, A. & Rubio, A. (2004): Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pyme de Veracruz en *Revista Contaduría y Administración*. No., 216, mayo-agosto 2005, pp. 35-69.
- Aragón, A. & Rubio, A. (2005). *Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España*. Universia Business Review Actualidad Económica. Cuarto trimestre 2005.
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. & Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial. Un estudio en las Mipyme de Tabasco en *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. Núm. 47 (4-12). Abril de 2010
- Ascherman Witzel, A. Pérez Cueto, F., Strand, M. y Bech, Larsen, T. (2012)en *Nutrición Hospitalaria*. Vol. 27. Núm. 5. pp. 1536-1541. Disponible en: <http://biblio.urgen.ve>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage in *Journal of Management*. Mar. 1991. 17-1. ABI/INFORM Research. pp. 99-120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991 en *Journal of Management*. Núm. 27 (2001) 625–641.
- Borssoti, C. (2010). *Temas de metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Segunda Edición. Editorial Miño y Ávila. Argentina.
- Collins, Jim (2011). *Empresas que sobresalen. Por qué algunas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Ediciones Deusto. Tercera Edición. España.
- Correa, A. (1999) *Factores determinantes del crecimiento empresarial*. Tesis doctoral, Universidad de la Laguna, España.
- Elizondo, M., Morejón, V., Acosta, M., & Chavarría, S. (2011). *Un enfoque estratégico para la sobrevivencia de las pyme en la comarca lagunera*. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 6(2), 1116-1118.
- Esparza Aguilar, J., García Pérez de Lema, D. y Duréndez Gómez Guillamón, A. (2009). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas. Un estudio empírico en *Revista EAN*. No. 66. pp. 5-30
- Estrada, R., García, D. & Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: Estudio empírico en México en *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 14. No. 46. Abril-Junio. pp. 169-182.
- FAO (2009). *La FAO en México. Más de 60 años de cooperación 1945-2009*. Frente y Vuelta S.A. de C.V. México
- Ferreira, P., Freire, P. y Kioko, E. (2012). Stakeholders e apart-hotéis: Estudio de casos múltiples en *Revista Iberoamericana de Estrategia RIAE* Vol. 1. No. 2. pp. 145-169.
- Figueroa, E. y Hernández, F., González, M. y Arrieta, D., (2012). *Comercio electrónico como factor competitivo en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial del estado de Durango* en *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Vol. 7. Núm. 2.
- Flyvbjerg, B. (2007). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante estudios de caso en *Revista Española de Investigación Sociológica*. No. 106. Vol. 04.
- Fong, C. (2007). La importancia de la pyme como objeto de investigación en *La pyme en México. Situación actual y retos estratégicos*. Universidad de Guadalajara. México.
- García, D; Alfaro, E; Manzaneque, M. & Banegas, R. (2012). Strategy, competitive factors and performance in small and medium enterprise (SMEs) en *African Journal of Business*. Vol. 6 (26). pp. 7714-7726. Recuperado de: <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- García, D. & Gallego, A. (2006). Influencia de la estrategia en el crecimiento y rentabilidad de la pyme española en *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XXXV. No. 129. pp. 437-455.
- García, D., Marín, S. & Martínez, F. (2006). La contabilidad de costos y rentabilidad en la pyme en *Contaduría y Administración* No. 218. Enero-Abril.
- García, C. (2006). Factores determinantes de la sostenibilidad del crecimiento empresarial en *Pecunia*. No. 3. pp. 21-44.
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles en *Strategic Management Journal* 24. pp. 997-1010.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2012). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México.
- Huerta, P., Contreras, S., Almodóvar, P. y Pedraja Rojas, L. (2012). Factores explicativos de los resultados empresariales: Un estudio en las empresas españolas en *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 17. No. 57. pp. 39-57.

Referencias

- Justo, R. (2007). La influencia del género en el fracaso empresarial: Una aplicación al caso de España. *Revista de Empresa*. No. 20. Abril-Junio 2007. pp. 52-64.
- Licandro, O. (2013). Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: Construcción mediante el estudio de casos en *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Universidad Rafael Belloso Chacín. Vol. 15. No. 1 pp. 32-48.
- Martínez, A. & Fernández Gago R. (2009). ¿Qué factores determinan la decisión de diversificar? El caso de las empresas españolas (1997-2001). *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 1. No. 1. pp. 15-28. ISSN: 1135-2523
- Medina, A.; Mardones, E; & Mercado, J. (2013). Relación entre el rendimiento y las estrategias de crecimiento en las sociedades anónimas chilenas en *Estudios Gerenciales*. No. 29. pp. 204-212. Disponible en: www.elsevier.es/estudios-gerenciales
- Medina, M., Ballina, F., Barquero, J., Molina, V. y Guerrero, L. (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de Coahuila, México en *Revista Internacional de Administración & Finanzas*. Vol. 4. Núm. 3.
- Molina, V., Armenteros, M., Elizondo, M., Barquero, J. & Espinoza, J. (2011). Reflexión sobre la sobrevivencia de las pyme en el estado de Coahuila en *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. Volumen 4. No. 11. pp. 47-67.
- Molino Hernando de Villafañe. (23 de marzo 2013). Empresa, Tecnología, Productos y Contacto. Obtenido de <http://www.molinovillafane.com/sitio/indexhead.html>
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review
- Prats, J. (2004). *Técnicas y recursos para la elaboración de tesis doctorales; Bibliografía y orientaciones metodológicas*. Universitat de Barcelona. Departament de didáctica de les ciencies socials
- Rubio, A. & Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme en *Cuadernos de Gestión*. Vol. 2. No. 1.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management en *Strategic Management Journal*. Vol. 18:7, pp. 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firms en *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180 (1984)
- Yin, R. (1993). *Applications of Case Study Research*. Applied Social Research Method Series. Volume 34. SAGE Publications International Educational and Professional Publisher. London.
- Yin, R. (2003) *Case Study Research Design and Methods*. Applied Social Research Method Series. Volume 5. Publications International Educational and Professional Publisher. SAGE Publications. Thousand. Oaks. London.

Acknowledgements

With all my love to my family



ECORFAN®

© ECORFAN-Mexico, S.C.

No part of this document covered by the Federal Copyright Law may be reproduced, transmitted or used in any form or medium, whether graphic, electronic or mechanical, including but not limited to the following: Citations in articles and comments Bibliographical, compilation of radio or electronic journalistic data. For the effects of articles 13, 162,163 fraction I, 164 fraction I, 168, 169,209 fraction III and other relative of the Federal Law of Copyright. Violations: Be forced to prosecute under Mexican copyright law. The use of general descriptive names, registered names, trademarks, in this publication do not imply, uniformly in the absence of a specific statement, that such names are exempt from the relevant protector in laws and regulations of Mexico and therefore free for General use of the international scientific community. BCIE is part of the media of ECORFAN-Mexico, S.C., E: 94-443.F: 008- (www.ecorfan.org/ booklets)