

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Departamento de Ciencias Administrativas
Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas



**Competitividad y Posicionamiento Empresarial a Través de la Gestión de la
Función Financiera. El caso de las PyME Turísticas de Ciudad Juárez, Chihuahua.**

Luis Adrián Lozoya Muñoz

Comité tutorial:

Dr. Carlos Jesús González Macías, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Dr. Juan Alfonso Toscano Moctezuma, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Dr. Diego Adiel Sandoval Chávez, Tecnológico Nacional de México / Instituto
Tecnológico de Ciudad Juárez

Ciudad Juárez, Chihuahua, México, a 14 de agosto de 2023.

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Departamento de Ciencias Administrativas
Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas



Competitividad y Posicionamiento Empresarial a Través de la Gestión de la Función Financiera. El caso de las PyME Turísticas de Ciudad Juárez, Chihuahua.

Alumno: Luis Adrián Lozoya Muñoz

Comité tutorial:

Dr. Carlos Jesús González Macías, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Dr. Juan Alfonso Toscano Moctezuma, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Dr. Diego Adiel Sandoval Chávez, Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez
Dr. Jesús Alberto Urrutia de la Garza, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Dr. Rafael Guerrero Rodríguez, Universidad de Guanajuato
Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

Ciudad Juárez, Chihuahua, México, a 14 de agosto de 2023.

Agradecimientos

Este apartado es el último que estoy redactando en el documento, sin embargo, desde el primer día que empecé este viaje al conocimiento, he pensado en cómo y a quiénes agradecería. Si tuviera la posibilidad de agradecer a cada una de las personas e instituciones que me apoyaron en este proceso, tendría que hacer un documento igual de extenso que la presente tesis doctoral.

Es mi deseo agradecer a Dios por darme una vida colmada de bendiciones, con las cuales tuve los elementos suficientes para culminar este viaje al conocimiento. Es mi deseo también agradecer a mi comité tutorial que, sin su ayuda, ni remotamente hubiera podido realizar esta investigación.

Muchas gracias, Dr. Carlos Jesús González Macías por todas esas horas de trabajo, por su paciencia, por ser siempre esa guía en este proceso de formación doctoral. Así mismo, agradezco al Dr. Diego Adiel Sandoval Chávez por nunca escatimar en compartirme su vasto conocimiento y siempre velar por formar a un buen doctor, espero cumplir con sus expectativas. Agradezco también al Dr. Juan Alfonso Toscano Moctezuma, por siempre estar al pendiente de mi desempeño en este proceso de aprendizaje.

De la misma forma, agradezco al Dr. Jesús Alberto Urrutia de la Garza, por todos sus comentarios y consejos para facilitarme este camino de aprendizaje. A su vez, agradezco al Dr. Rafael Guerrero Rodríguez por todas sus atinadas observaciones y muy especialmente, por brindarme todas las atenciones para facilitarme mi estancia de investigación en la ciudad de Guanajuato, Guanajuato.

De manera muy especial agradezco a mi hija Julie, por ser mi más grande inspiración y porque a pesar de su corta edad, tuvo la madurez de ser paciente y apoyarme en todo momento, a culminar este proceso de formación doctoral. También de manera muy especial agradezco a mi familia por siempre contar con su apoyo incondicional.

A mi mamá Lucy, porque siempre ha estado a mi lado, especialmente en mi formación académica, desde aquella mañana de hace 32 años que le dije: “no te duermas

llévame a la cuela” y si Dios nos lo permite, toda la vida seguiremos en la escuela. A mi papá Jesús por ser siempre el sustento e inspiración para seguir adelante, a mi hermano Víctor por ser mi compañero de vida y de quien he recibido su apoyo incondicional, a mi otro hermano “Chuyito” por enseñarme el valor de la vida.

Agradezco también a Yajaira por ser mi compañera de vida, por siempre contar con su respaldo tanto en los momentos buenos como en los difíciles, extendiendo mi agradecimiento a Camila y Roberto que formalmente son mis hijastros, pero moralmente son mis hijos, por siempre apoyarme y comprenderme en todo momento.

Es mi deseo extender mi agradecimiento a la coordinación del Doctorado en Ciencias Administrativas, especialmente a la Dra. Laura Elizabeth Cervantes Benavides y al Dr. Juan Alfonso Toscano Moctezuma, por brindarme todas las facilidades para la realización de los procesos propios del doctorado. De la misma forma agradezco al Consejo Nacional de Humanidades Ciencia y Tecnología (CONAHCyT) por el apoyo económico y las facilidades brindadas para la consecución de este proyecto.

Agradezco también, a los profesores que fueron parte de este proceso de formación doctoral: Dr. Carlos González, Dr. Jesús Urrutia, Dr. Miguel Mujica, Dra. Esther Carmona, Dra. Rocío Ramírez, Dr. Daniel Azpeitia, Dr. Gerardo Ochoa, Dra. Aurora Máynez, Dra. Laura Cervantes, Dr. Manuel Ramón González y Dra. Patricia Jiménez. A todas y todos muchas gracias por que fueron parte fundamental en este arduo camino de aprendizaje.

Extiendo también mi agradecimiento a las autoridades de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) especialmente al Sr. Rector, Mtro. Juan Ignacio Camargo Nassar, al director del Instituto de Ciencias Sociales y Administración (ICSA) Mtro. Santos Alonso Morales Muñoz, a la jefa del Departamento en Ciencias Administrativas (DCA) Dra. Blanca Lidia Márquez Miramontes y al coordinador de la Licenciatura en Finanzas Dr. Sergio Ignacio Villalba Villalba, por brindarme las facilidades laborales y de apoyo de becas contractuales, para la consecución de este proyecto de formación doctoral.

Es también mi deseo, agradecer a los empresarios de las PyME turísticas de Ciudad Juárez, Chihuahua, y de la ciudad de Guanajuato, Guanajuato, por haberme otorgado un espacio en su saturada agenda, para brindarme información valiosa que sustenta la presente investigación. Muy especialmente agradezco a la Lic. Cristina Cunningham Hidalgo presidenta estatal en Chihuahua, de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) por todo el respaldo recibido en el arduo trabajo de campo.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a mis compañeros del doctorado: Rita Ileana Olivas Lara, Paulina Calderon Márquez, Patricia Rivera Auld, Elena Aguilar Esparza y Jorge Salvador Lares, por esa unión que nos caracterizó a la sexta generación del doctorado en ciencias administrativas, desde el primer día a la fecha. Muchas gracias por siempre contar con su invaluable apoyo.

Índice

Agradecimientos.....	V
Índice.....	IX
Índice de figuras.....	XIII
Índice de tablas.....	XV
Glosario de términos.....	XVII
Siglas.....	XXI
Resumen.....	1
Abstract.....	1
Introducción.....	3
Antecedentes.....	5
Problema de investigación.....	11
Preguntas de investigación.....	22
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	23
Hipótesis.....	23
Justificación.....	23
Capítulo 1. Marco teórico.....	27
1.1 Teoría de Recursos y Capacidades.....	27
1.2 Teoría de la Competitividad Sistémica.....	37
1.3 Teoría del Posicionamiento.....	44
1.4 Resumen marco teórico.....	50
Capítulo 2. Marco referencial.....	53
2.1 Gestión de la función financiera.....	53

2.1.1	Sistemas de información financiera	53
2.1.2	Estructura de costos unitarios.....	54
2.1.3	Capital de trabajo.....	55
2.2	Competitividad	56
2.2.1	Planeación estratégica.....	56
2.2.2	Producción y operaciones.....	57
2.2.3	Calidad.....	57
2.2.4	Comercialización.....	57
2.2.5	Contabilidad y finanzas.....	57
2.2.6	Recursos humanos	58
2.2.7	Gestión ambiental	58
2.2.8	Sistemas de información.....	58
2.3	Posicionamiento.....	58
2.3.1	Atributo	59
2.3.2	Precio-calidad	59
2.3.3	Uso o aplicaciones.....	59
2.3.4	Producto–usuario.....	60
2.3.5	Clase de producto.....	60
2.3.6	Respecto al competidor	60
2.3.7	<i>Branding</i>	61
2.4	Las PyME turísticas	61
2.4.1	Restaurantes	62
2.4.2	Bares	62
2.4.3	Hoteles.....	63
2.5	Resumen marco referencial	64

Capítulo 3. Marco contextual.....	67
Capítulo 4. Marco metodológico.....	75
4.1 Tipo de investigación	75
4.2 Diseño de la investigación	76
4.3 Procedimientos de recolección de datos.....	81
4.4 Instrumentos cuantitativos de recolección de datos.....	81
4.5 Instrumentos cualitativos de recolección de datos	86
4.6 Pilotaje de instrumentos de recolección de datos	89
4.7 Operacionalización de las variables de estudio	90
4.8 Planteamiento de hipótesis operacionales.....	92
4.9 Población y muestra de estudio	93
Capítulo 5. Resultados de investigación	97
5.1 Resultados cuantitativos	97
5.1.1 Distancia de Mahalanobis.....	97
5.1.2 Análisis de consistencia interna.....	97
5.1.3 Estadísticos descriptivos.....	98
5.1.4 Pruebas de normalidad.....	99
5.1.5 Relación de asociación entre las variables de estudio.....	100
5.1.6 Relación de asociación dimensión por dimensión	101
5.1.7 Relación de asociación ítem por ítem.....	101
5.1.8 Pruebas de homogeneidad.....	102
5.2 Resultados cualitativos	113
5.2.1 Redes semánticas	113
5.2.2 Clasificación por colores	126
Capítulo. 6 Discusión de resultados	135

6.1	Discusión de resultados: análisis cuantitativo	135
6.1.1	Relación de asociación GFF y competitividad	136
6.1.2	Relación de asociación GFF y posicionamiento	141
6.1.3	Relación de asociación competitividad y posicionamiento.....	146
6.2	Discusión de resultados: análisis cualitativo	152
6.2.1	Relación de asociación GFF y competitividad.	152
6.2.2	Relación de asociación GFF y posicionamiento	157
6.2.3	Relación de asociación competitividad y posicionamiento.....	159
6.3	Discusión de resultados: contraste cuantitativos y cualitativos	163
6.3.1	Análisis GFF y su relación de asociación con la competitividad	163
6.3.2	Análisis GFF y su relación de asociación con el posicionamiento	167
6.3.3	Análisis competitividad y su relación de asociación con el posicionamiento	168
	Conclusiones.....	173
	Conclusiones finales	179
	Recomendaciones.....	181
	Limitaciones de estudio.....	181
	Futuras líneas de investigación.....	182
	Apuntes finales.....	185
	Referencias	193
	Anexos	221

Índice de figuras

Figura 1. Semaforización para diagnóstico de competitividad y posicionamiento de las PT	13
Figura 2. Código de colores de las dimensiones de competitividad de las PT	14
Figura 3. Diagnóstico de competitividad por giro de las PT	17
Figura 4. Interacción entre variables de GFF y competitividad.....	19
Figura 5. Interacción entre las variables de la GFF y el posicionamiento	22
Figura 6. Recursos y capacidades que originan barreras de entrada	28
Figura 7. Características de los recursos y capacidades	30
Figura 8. Flexibilidad de los recursos	31
Figura 9. Rasgos de los recursos y capacidades	32
Figura 10. Fortalecimiento de la TRC.....	33
Figura 11. Temas centrales para robustecimiento de TRC	35
Figura 12. Niveles de interacción de competitividad	38
Figura 13. Dimensiones del posicionamiento	46
Figura 14. Localización geográfica del municipio de Juárez, Chihuahua	67
Figura 15. Ubicación geográfica de las zonas con enfoque turístico de Ciudad Juárez, Chihuahua.....	70
Figura 16. Ubicación por zona de competitividad.....	71
Figura 17. Ruta epistémica para la elaboración del instrumento de medición	83
Figura 18. Resultados de pruebas de homogeneidad.....	103
Figura 19. Análisis de homogeneidad grupos positivos y negativos	105
Figura 20. Red semántica GFF	114
Figura 21. Red semántica competitividad	115

Figura 22. Red semántica posicionamiento.....	116
Figura 23. Red semántica código capacidad de pago.....	118
Figura 24. Red semántica generación de estrategia de venta	119
Figura 25. Red semántica código enfoque al cliente.....	120
Figura 26. Red semántica vínculos de amistad.....	121
Figura 27. Red semántica innovación sencilla	122
Figura 28. Red semántica especialización	123
Figura 29. Red semántica generación de valor	124
Figura 30. Red semántica resistencia al cambio	125
Figura 31. Red semántica canales de información.....	126
Figura 32. Clasificación por colores	128
Figura 33. Relación de asociación dimensiones de la GFF y competitividad	136
Figura 34. Relación de asociación dimensiones de la GFF y posicionamiento	142
Figura 35. Relación de asociación dimensiones competitividad y posicionamiento .	147

Índice de tablas

Tabla 1. Niveles de competitividad sistémica	40
Tabla 2. Dimensiones y componentes del mapa de competitividad del BID y su interacción con los niveles de competitividad	41
Tabla 3. Teorías que sustentan las variables de la investigación.....	50
Tabla 4. Estratificación de las empresas por sector económico.....	61
Tabla 5. Variables de investigación y sus dimensiones	64
Tabla 6. Datos demográficos de Ciudad Juárez, Chihuahua al 2022.....	68
Tabla 7. PT en Ciudad Juárez, Chihuahua	69
Tabla 8. Diseño de la investigación.....	77
Tabla 9. Definición de los criterios de evaluación.....	84
Tabla 10. Resultados del estadístico ANOVA de Friedman	86
Tabla 11. Resultados de evaluación del juicio de expertos de los instrumentos de recolección de datos cualitativos.....	87
Tabla 12. Resultados de acuerdo entre jueces instrumento cualitativo, guion de la entrevista	88
Tabla 13. Análisis de consistencia interna del instrumento	90
Tabla 14. Operacionalización de las variables	91
Tabla 15. Muestreo por giro de las PT	93
Tabla 16. Muestreo final por giro de PT	94
Tabla 17. Empresas seleccionadas para la muestra por conveniencia	95
Tabla 18. Análisis de consistencia interna del instrumento cuantitativo	98
Tabla 19. Estadísticos descriptivos variables y giro de PT.....	98
Tabla 20. Pruebas de normalidad Kolmogórov-Smirnov, variables de estudio	100

Tabla 21. Relación de asociación entre variables mediante el estadístico <i>Rho de Spearman</i>	101
Tabla 22. Interpretación del coeficiente <i>Rho de Spearman</i>	101
Tabla 23. Relación de asociación de las dimensiones GFF y la competitividad	138
Tabla 24. Relación de asociación de las dimensiones GFF y el posicionamiento....	143
Tabla 25. Relación de asociación dimensiones competitividad y el posicionamiento	148
Tabla 26. Contraste cuantitativo y cualitativo GFF y competitividad	164
Tabla 27. Contraste cuantitativo y cualitativo GFF y posicionamiento	168
Tabla 28. Contraste cuantitativo y cualitativo competitividad y posicionamiento.....	169
Tabla 29. Dimensiones de la GFF que fomentan las dimensiones de competitividad caso de las PT	174
Tabla 30. Dimensiones de la GFF que fomentan las dimensiones del posicionamiento	176
Tabla 31. Dimensiones de la competitividad que fomentan las dimensiones del posicionamiento	177

Glosario de términos

Ad hoc. Que está hecho especialmente para un fin determinado o pensado para una situación concreta.

Aseguramiento de la calidad. Conjunto de acciones que son implementadas para elaborar un producto o servicio libre de defectos que satisfaga los gustos y necesidades de los clientes.

Atributos únicos. Características propias de un producto o servicio.

Branding. Proceso por el cual se define la identidad corporativa de una organización.

Canales de comunicación. Medios utilizados para transmitir algún mensaje.

Capacidad de pago. Capacidad financiera para cumplir con los compromisos financieros de corto plazo.

Clima laboral. Ambiente que se desarrolla entre el personal en una organización.

Clúster. Grupo de empresas e instituciones interrelacionadas, concentradas geográficamente, que compiten en un mismo negocio.

Código de colores. Representación gráfica con la cual se describe alguna situación, por medio de la asignación de un color específico.

Comercialización. Conjunto de acciones y procedimientos para introducir eficazmente los productos o servicios en el sistema de distribución.

Constructo. Construcción teórica que se desarrolla para explicar una variable científica.

Contingencia. Situación extraordinaria fuera del control de las organizaciones.

Costos. Erogaciones financieras necesarias para la producción de un bien o servicio.

Datos atípicos. Información diferente a lo que se considera normal.

Descapitalización. Proceso de pérdida de valor del patrimonio de las organizaciones.

Economía. Ciencia que estudia los recursos la creación de riqueza y la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades humanas.

Enfoque de cliente. Una estrategia y una cultura de hacer negocios que se enfoca a crear la mejor experiencia para el cliente.

Entorno. Ambiente o espacio que rodea a una persona u organización.

Ex-Ante. Expresión proveniente del latín que significa “Antes de” y se utiliza para indicar los efectos que ocurren con anterioridad a un hecho.

Ex-Post. Expresión proveniente del latín que significa “después de” y se utiliza para indicar los efectos que ocurren con posterioridad a un hecho.

Flexibilidad productiva. Capacidad de las organizaciones para cambiar de manera emergente sus procesos de producción.

Flujo de efectivo. Es el movimiento del dinero que se realiza en una organización.

Gastos operacionales. Erogaciones financieras necesarias para el desarrollo de las actividades propias de la organización.

Gestión ambiental. Conjunto de acciones emprendidas por empresas, gobiernos y sociedad con el fin de proteger su entorno natural, teniendo como fin coadyuvar a alcanzar un desarrollo sustentable.

Gestión. Conjunto de actividades necesarias para lograr algún objetivo.

Grado de acuerdo entre jueces. Medida en la cual los jueces de un instrumento de recolección de datos concuerdan en su validación de contenido.

Homogeneidad. Igualdad o semejanza en la naturaleza o el género de varios elementos.

Inflación. Aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios.

Insolvencia financiera. Imposibilidad de una persona o empresa de cumplir con sus obligaciones financieras.

Insumos. Materia prima o materiales necesarios para realizar productos o servicios.

Integración horizontal. Consiste en realizar alianzas estratégicas con empresas que pudieran ser o no del mismo giro, pero representan una oportunidad de obtener una mayor participación en el mercado.

Integración vertical. Es una estrategia comercial que permite a una empresa ganar control sobre sus proveedores y clientes, con el fin de aumentar el poder de la empresa para reducir el costo de compra de materias primas y aumentar las ventas.

Ítem. Unidad de un conjunto. Sinónimo de reactivo.

Juicio de expertos. Método de validación útil para verificar la fiabilidad y validez de contenido de un instrumento de recolección de datos.

Liquidez. Capacidad de tener efectivo de para cumplir con los compromisos financieros de corto plazo.

Margen de utilidad. Diferencia entre el precio de venta y el costo, de los productos o servicios.

Mercados. Conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios entre individuos o empresas.

Método primeras entradas, primeras salidas. Técnica de gestión inventarios que consiste en utilizar primero los inventarios de mayor antigüedad.

Parámetros máximos y mínimos. Técnica de gestión de inventarios que consiste en establecer niveles de inventarios.

Planeación estratégica. Establece las directrices de las actividades futuras de la empresa para cumplir con las metas establecidas.

Política fiscal. Conjunto de actividades gubernamentales que se refieren a la gestión de los ingresos y egresos del sector público.

Polo turístico. Zona en la cual se concentra la mayoría de la actividad turística.

Producción y operaciones. Consiste en la elaboración de productos o servicios, así como la administración de las diferentes actividades que agregan valor para la transformación de los insumos de producción en productos terminados.

Productos o servicios. La entrega del bien al cliente está compuesta tanto por elementos tangibles (comida), como de elementos intangibles (atención, comodidad).

Prorrateso. Dividir proporcionalmente el costo de desarrollar un producto o servicio.

Punto de equilibrio financiero. Cantidad de efectivo que una compañía debe vender para cubrir sus costos y gastos fijos.

Recursos Humanos. Personal que labora en una organización.

Redes semánticas. Representación gráfica que explica los fenómenos de estudio a través de interrelación de los conceptos recabados en el trabajo de campo.

Rotación de personal. Número o porcentaje de empleados que abandonan una organización en un período determinado.

Segmento de mercado. Grupo de consumidores que tienen características homogéneas y comunes para satisfacer una necesidad.

Solvencia financiera. Capacidad de tener efectivo para cumplir con los compromisos financieros.

Tasa de mortalidad. Indicador que mide la proporción de desaparición de las pequeñas y medianas empresas.

Utilidades. Beneficio económico que reciben las organizaciones derivadas de sus operaciones.

Vínculos de amistad. Relación de amistad que se forma a través de la interacción cliente empresa.

Siglas

BBVA. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

BID. Banco Interamericano de Desarrollo.

CANIRAC. Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados.

CINIF. Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera.

CONAHCyT. Consejo Nacional de Humanidades Ciencia y Tecnología.

Data Tur. Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México.

DCA. Departamento de Ciencias Administrativas.

DENUE. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.

GFF. Gestión de la Función Financiera.

ICONTEC. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

ICSA. Instituto de Ciencias Sociales y Administración.

IMIP. Instituto Municipal de Investigación y Planeación.

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

MiPyME. Micro, pequeñas y medianas empresas.

NIF. Normas de Información Financiera.

PIB. Producto Interno Bruto.

PLS. *Partial Least Squares Path Modeling.*

PRONAF. Programa Nacional Fronterizo.

PT. Pequeñas y Medianas Empresas Turísticas de Ciudad Juárez, Chihuahua.

PyME. Pequeñas y medianas empresas.

LGT. Ley General de Turismo.

RLGT. Reglamento de la Ley General de Turismo.

SPSS. *Statistical Package for Social Sciences.*

TC. Teoría del crecimiento.

TIC. Tecnologías de Información y la comunicación.

TP. Teoría del posicionamiento.

TRC. Teoría de Recursos y Capacidades.

UACJ. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo explicar cómo la gestión de la función financiera fomenta el desarrollo de la competitividad y el posicionamiento en las PyME relacionadas con el turismo en Ciudad Juárez, Chihuahua. El estudio también se enfocó a explicar cómo la competitividad genera posicionamiento en este sector. La estrategia metodológica consistió en delinear un estudio mixto, explicativo, correlacional y transversal. Se diseñaron instrumentos de recolección de datos *ad hoc*, incluyendo un cuestionario, una lista de condiciones a observar y un guion de una entrevista, los cuales fueron validados por juicio de expertos. Durante el periodo comprendido entre julio y octubre del 2022, se llevó a cabo una encuesta presencial que abarcó 151 PyME. Estas entidades también fueron observadas de forma no participativa. Por último, se realizaron 20 entrevistas a profundidad. Se utilizó el estadístico *Rho de Spearman*, para determinar el grado de asociación entre las variables de estudio y sus dimensiones. A su vez, se construyeron redes semánticas y un código de colores, para explicar mejor la interrelación entre las variables de estudio y sus dimensiones. Los resultados permiten concluir que la gestión de la función financiera se asocia positivamente con la competitividad y el posicionamiento, así como también, la competitividad genera posicionamiento en las PyME estudiadas. Se presentan recomendaciones derivadas del estudio y una agenda de investigación para futuros trabajos.

Palabras clave: PyME, gestión de la función financiera, competitividad y posicionamiento.

Abstract

This research aimed to explain how the management of the financial function fosters the development of competitiveness and positioning in tourism-related SMEs of Juárez, México. The study also focused on explaining how competitiveness generates positioning in this sector. The methodic strategy consisted in delineating a mixed, explanatory, correlational and cross-sectional study. Ad hoc data collection instruments were designed, including a questionnaire, a list of conditions to be observed and an interview script, which were validated by expert judgment. During the period from July to October 2022, a face-to-face survey covering 151 SMEs was carried out. These entities were also observed in a non-participatory manner. Finally, 20 in-depth interviews were conducted.

Spearman's Rho statistic was used to determine the degree of association between the study variables and their dimensions. In turn, semantic networks and a color code were constructed to further explain the interrelationship between the study variables and their dimensions. The results lead to the conclusion that the management of the financial function is positively associated with competitiveness and positioning, as well as that competitiveness generates positioning in the SMEs studied. Recommendations derived from the study and a research agenda for future work are presented.

Keywords: SMEs, management of the financial function, competitiveness, and positioning.

Introducción

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) son fundamentales para el desarrollo de la economía en México, ya que representan más del 95% de las empresas, aportando la mayoría del Producto Interno Bruto (PIB) y generando importantes fuentes de empleo en México, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, (2022). A pesar de su relevancia en México, estas empresas presentan fuertes problemas de competitividad y en consecuencia presentan una alta tasa de mortalidad (Saavedra y Tapia, 2012).

Una de las maneras de medir la competitividad en las PyME es mediante la aplicación del instrumento del mapa de desarrollo de competitividad, propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2003), el cual muestra las dimensiones que determinan los niveles de competitividad en las PyME, para así identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad en las PyME con las cuales pueden ser más competitivas.

La gestión de la función financiera (GFF) es una de las dimensiones de la competitividad con la cual existe mayor correlación, es decir, a mayor y mejor GFF mayor competitividad (Rangel, 2018). No obstante, a pesar de la importancia en la competitividad, la GFF es uno de los aspectos que los empresarios de las PyME les prestan menor atención al momento de la toma de decisiones y esto pudiera ser una aparente causa de los bajos niveles de competitividad en las PyME (Ibarra et al., 2017).

Aunado a las problemáticas financieras que presentan las PyME, éstas enfrentan una férrea competencia en mercados saturados, ante empresas nacionales e internacionales con mayor infraestructura y holgadas fuentes de recursos económicos.

Por lo anterior, las PyME deben ser innovadoras, de manera que creen: procesos, productos y servicios con atributos únicos (Urrutia y Aranda, 2016). Una empresa, con atributos únicos y diferenciados que satisface los gustos y necesidades de los consumidores finales, crea un lugar preferencial dentro de su mente, generando una barrera de entrada natural a productos competidores (Fayvishenko, 2018).

Esta investigación busca determinar de qué manera la GFF fomenta la competitividad y el posicionamiento, así como también, explicar de que forma la competitividad genera posicionamiento en las PyME turísticas (PT) de Ciudad Juárez, Chihuahua. Lo anterior

fundamentándose en la relación de las dimensiones de la competitividad establecidas por el BID (2003).

La investigación está organizada de la siguiente manera: antecedentes, problema de investigación, preguntas, objetivos e hipótesis de investigación, así como también, la justificación. En el capítulo uno se presenta el marco teórico, en el cual, se describen las principales teorías que sustentan la investigación.

En el capítulo dos se desarrolla el marco referencial, en el cual se definen las variables de investigación y sus dimensiones. En el capítulo tres se expone el marco contextual, que describe el entorno en dónde se desarrolla la investigación. En el capítulo cuatro se presenta el marco metodológico, en el que se explica el enfoque de la investigación, así como los procedimientos que se desarrollaron para realizarla.

Por lo que respecta al capítulo cinco, se exponen los resultados de la investigación, por medio de indicadores estadísticos, así como también por medio de redes semánticas y gráficos de colores. En el capítulo seis se muestra la discusión de resultados, por medio de un contraste de los hallazgos de la disertación con los postulados teóricos. En la parte final se exponen las conclusiones de la tesis, del mismo modo, se indican las limitaciones y las futuras líneas de la investigación.

Antecedentes

La competitividad es fundamental para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones, cada vez adquiere mayor relevancia para el desarrollo de las PyME. Lo anterior derivado de las exigencias del entorno, que las obligan a competir con grandes empresas de nivel mundial con mayores recursos e infraestructura (Saavedra, 2014).

De acuerdo con la investigación de Ibarra et al. (2017), quienes determinaron la competitividad de las PyME a través de la aplicación del mapa de competitividad desarrollado por el BID y adaptado por los autores al contexto de las PyME Mexicanas, las dimensiones que inciden en la competitividad PyME son: planeación estratégica, producción, calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Dos de las conclusiones que manifiestan los autores es que la dimensión de GFF fomenta en mayor grado a la competitividad, así como también, la innovación es un factor determinante para impulsar las demás dimensiones de la competitividad.

De acuerdo con Hewa y Fernández (2019), la implementación de sistemas de información financiera eficiente permite el acceso a recursos financieros suficientes y de bajo costo, que fomentan el desarrollo de la innovación; concluyendo que las PyME con mejor GFF, son más competitivas.

En este mismo sentido, la implementación de sistemas de información financiera es fundamental para la creación de metas, objetivos y políticas en las PT, debido a que la información financiera permite conocer cuál es la capacidad financiera de la organización y con base en esta capacidad las PT tienen la posibilidad de establecer metas, objetivos y políticas que sean realizables, medibles y controlables (Alvarez et al., 2021).

El acceso y la administración de los recursos financieros es fundamental para la supervivencia de las PyME, debido a que el flujo de efectivo es limitado para mantener sus operaciones; así, la falta de conocimientos sobre la administración del capital de trabajo y la transparencia en la información financiera, son los principales factores que impiden el acceso a flujos de efectivo acordes con las necesidades de las PyME (Afrifa y Tingbani, 2018).

Lin et al. (2020) analizaron las formas de acceso a financiamiento en las PT, concluyendo que, ante la necesidad de recursos financieros, acceden a créditos informales de mayor costo, con exigencias de garantías que ponen en riesgo la supervivencia de la empresa, que a su vez repercuten en bajos niveles de competitividad.

El complicado acceso a recursos financieros, aunado a un aparente desconocimiento de técnicas y procedimientos de la GFF, generan problemas de liquidez en las PT. Esta problemática se puede asociar con que los recursos financieros disponibles son menores, comparado con las cuentas por pagar en el corto plazo. Por otra parte, las PT solventan parte de sus operaciones con el crédito que otorgan los proveedores, lo que da lugar a que, en la mayoría de las ocasiones, no sea posible tener más opciones de proveeduría, independientemente del costo y la calidad de los insumos (Gyun y Shawn, 2019).

La dependencia de financiamiento por parte de los proveedores de las PT, contribuye a que la empresa no se encuentre en una posición adecuada para negociar menores costos, lo que dificulta la obtención de los recursos financieros suficientes para invertir en innovación y, en consecuencia, afecta la competitividad de las PT (Gyun y Shawn, 2015).

De acuerdo con lo anterior, los autores indican que la gestión eficiente de la estructura de costos de operación y del capital de trabajo, ayudaría a las PT a obtener mayor accesibilidad a recursos financieros, minimizando la incertidumbre relativa a la insolvencia financiera. En este mismo sentido, se obtendrían los flujos de efectivo suficientes para invertir en innovación, lo que a su vez fomentaría la competitividad.

Porter (1985) indica que poseer costos de operación más bajos que la competencia es denominado liderazgo en costos, el cual es uno de los componentes fundamentales para crear una ventaja competitiva. Según Mamman (2013), una de las estrategias para poseer costos de operación más bajos es la integración vertical, la cual permite a las empresas integrar a sus operaciones a los proveedores y clientes, generando beneficios para las partes involucradas y a su vez fomentando la competitividad.

Banker et al. (2014) refieren que las empresas que tienen como objetivo tener una estructura de costos bajos, deben gestionar de manera adecuada el capital de trabajo,

el cual permite tener liquidez suficiente para poder invertir en infraestructura de producción a gran escala, así como también, diseñar procesos de producción eficientes que disminuyan los costos de operación. De la misma forma, los autores indican que, para incrementar la competitividad, además de tener una estructura de costos bajos, es necesario implementar una estrategia de innovación en los productos y servicios, de tal manera que cuenten atributos únicos y un precio de venta competitivo.

La elaboración de un producto con características únicas se torna en otro de los componentes que, en conjunto con el liderazgo en costos, fomentan la creación de una ventaja competitiva (Porter, 2007). Dicha ventaja tendrá como resultado un producto diferenciado a un precio competitivo, generando que el producto se sitúe en un lugar privilegiado dentro de la mente de los consumidores, logrando con ello el posicionamiento (Kotler y Armstrong, 2013).

Aaker y Shansby (1982) determinan seis dimensiones del posicionamiento las cuales son: atributo, precio-calidad, uso o aplicaciones, producto-usuario, clase de producto y respecto al competidor; las cuales siguen prevaleciendo de acuerdo con Aacker y Lane, (1990), Fuch y Diamantopoulos (2010), Urde y Koch (2014), Yrjölä et al. (2019). De esta manera las organizaciones pueden ocupar un lugar privilegiado en la mente de los consumidores, por medio de las dimensiones del posicionamiento que proponen los autores.

De acuerdo con Semuel et al. (2017), enfocarse en una estrategia de bajo costo orientada a precios de venta bajos ya no trae consigo el ser más competitivo, no obstante, los autores indican que las PT deben de enfocarse en realizar innovaciones significativas con respecto a sus competidores. Debido a lo anterior, se aconseja especializar y diferenciar al capital humano, para que se adquiera la habilidad de ofrecer un servicio único y característico de la organización. En este mismo sentido, debido a la interacción que tienen con los clientes, se obtenga retroalimentación acerca de sus gustos y necesidades para implementar procesos de innovación orientados a sus clientes.

Altuntaş et al. (2014) argumentan que en las PT la estrategia basada en la estructura de costos bajos y de buena calidad está significativamente relacionada con el poder de integración con los proveedores. Por otra parte, los autores indican que la innovación de

los productos y servicios está relacionada con la imagen de la marca del restaurante (*branding*) y se busca posicionarla dentro del mercado con un producto único, diferenciado y de calidad.

Según Ozdemir y Caliskan (2013), los gerentes de las PT deben diseñar estrategias para crear productos y servicios de calidad a precios competitivos y únicos en el mercado, de manera que otorguen a los clientes una experiencia que no podrán encontrar en las PT competidoras. Con lo anterior, se reitera que las PT deben crear productos y servicios diferenciados de calidad, con un costo que les permita ofrecer precios de venta competitivos, fomentando el desempeño financiero de la empresa.

Para lograr un posicionamiento que impacte positivamente el desempeño financiero de las PT, se requiere de un eficiente desempeño operativo. La combinación de una estrategia basada en una estructura de costos bajos, innovación en los procesos, productos y servicios, tendrá como consecuencia en las PT un mayor nivel de competitividad, creando en la mente de los clientes una barrera de entrada natural a nuevos competidores (Kankam et al., 2019).

Granados et al. (2020) indican que la economía en el espacio territorial en el cual se ubique la empresa, es un factor que incide para incrementar los niveles de competitividad. De igual forma, refieren que las PT se enfocan de manera prioritaria en obtener una estructura de costos bajos como estrategia competitiva, buscando incrementar el volumen de ventas.

Asimismo, Granados et al. (2020) refieren que debido a la relación cercana que tienen las empresas con sus clientes, conocen sus gustos y sus necesidades, por lo que es posible recabar la información suficiente para crear productos innovadores con atributos únicos, acordes a las especificaciones de los clientes. Pero aun y cuando pueden crear productos únicos, deben de mantener su estructura de costos, debido a que un aumento en los costos de producción, afectará la competitividad de las PT, por la razón de la existencia de productos y servicios competidores, con precios de venta acordes a la capacidad financiera de los clientes, por lo que los clientes no aceptarán un incremento en el precio de venta.

Lo anterior muestra la importancia de la economía en el espacio territorial, ya que por una parte se impulsa el posicionamiento a través de la innovación de productos o servicios acorde a las especificaciones de los consumidores, y por otra, no es posible incrementar el precio de venta, debido a que la empresa estaría fuera de los precios del mercado. Por tal motivo, las PyME del sureste de México dan prioridad a la estrategia de estructura de costos bajos, para lograr una ventaja competitiva (Granados et al., 2020).

El incremento de la competitividad de la empresa se debe lograr a través de la innovación de procesos, productos o servicios, que superen a los competidores. Ahora bien, la innovación debe estar fundamentada en un análisis financiero, de forma que fomente la estructura de costos adecuada, para generar precios de venta competitivos y redituables para la organización (Varela y Mercado, 2016).

De acuerdo con lo anterior la innovación es importante para lograr la fidelidad de los clientes en las PT, en consecuencia, estas empresas deben innovar constantemente en sus productos o servicios. De la misma forma, indican que la innovación se asocia con la GFF debido a que, entre mejor desarrollen las áreas financieras de la empresa, obtendrán un efecto positivo en la innovación de productos o servicios y en consecuencia, mayor fidelidad de los clientes (García y López, 2014).

La baja rentabilidad es una problemática a la que se enfrentan las PT. En este sentido, Ruíz et al. (2020), indican que el desconocimiento de los empresarios en materia financiera se asocia con la descapitalización, la cual consiste en destinar los recursos financieros en actividades ajenas a la empresa, lo que en consecuencia genera problema de liquidez, dificultando la obtención de estructuras de costos eficientes.

Urrutia y Aranda (2016) indican que, el margen de utilidad de las PT no es el adecuado para obtener flujos financieros suficientes para invertir en la creación de productos y servicios innovadores que aumenten la competitividad de la empresa. Los autores refieren que una de las posibles causas de no tener los recursos financieros suficientes, recae en un deficiente sistema de información financiera, así como también, la aparente falta de conocimientos en cuanto a la administración de los recursos financieros. Asimismo, los autores manifiestan que las PT tienen que competir con grandes empresas multinacionales, las cuales tienen mayores recursos financieros e infraestructura, lo que

les permite obtener una estructura de costos bajos, con la cual pueden competir mediante una estrategia de precio-calidad, es decir productos o servicios estandarizados de calidad aceptable con precios de venta competitivos.

En conjunto la GFF y la innovación, influyen de manera relevante en la competitividad de las PyME, por la razón que al contar con eficientes sistemas de información financiera, se facilita la obtención de recursos financieros, de tal manera que les permitan tener la solvencia financiera para invertir en la innovación de procesos, productos o servicios, con los cuales las PyME puedan satisfacer y en algunos casos superar las expectativas de los clientes y en consecuencia ser más competitivas (Acevedo et al., 2016).

Otro de los aspectos que encaminan hacia la competitividad es la integración. De acuerdo con Villa et al. (2019), las empresas turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua no fomentan alianzas con otras empresas que generen un valor agregado para los clientes, lo que sugiere que en dichas empresas no se desarrolla la estrategia de integración empresarial.

De acuerdo con Rangel (2018), para fomentar la integración de las empresas son importantes los sistemas de información financiera, la estructura de costos, así como también, la gestión del capital de trabajo. Lo anterior permite obtener información financiera confiable y oportuna, con la cual, se puede determinar una estrategia de integración con clientes, proveedores e inclusive competidores y que dicha estrategia se pueda medir en términos financieros, para garantizar que sea redituable para las partes involucradas.

La planeación estratégica es uno de los componentes de la competitividad de acuerdo con el mapa de competitividad del BID (Ibarra et al., 2017). Según González y Mendoza (2020), las PT no implementan la planeación estratégica y esto se manifiesta en la falta de sustentabilidad y competitividad, lo que provoca una alta tasa de mortalidad. Otra de las problemáticas que plantean los autores, es la relación precio-calidad de las PT, debido a que los productos que se ofrecen presentan calidad deficiente en relación con el precio de venta, lo que en consecuencia desalienta la competitividad de la organización.

Saavedra (2014) indica que la gestión de recursos humanos es otro de los factores que integran la competitividad. De acuerdo con Villa et al. (2021), la lealtad del capital humano es un factor importante que impulsa la competitividad, por lo anterior, los autores proponen la realización de fideicomisos de contingencia, para brindar la seguridad al capital humano de su fuente de ingresos y con esto reducir los niveles de rotación de personal.

Por otra parte, Saavedra y Loe (2018) indican que una de las dimensiones que fomentan la competitividad en las PyME, son los sistemas de información. En este sentido Hernández y Suárez (2018), revelan que el uso de las tecnologías de la información (TIC) son importantes como parte de los sistemas de información de las PT, ya que mediante dichas tecnologías se dinamizan los canales de información, entre las partes involucradas de la operación y administración de la organización.

A su vez, Hernández y Suárez (2018) manifiestan que las PT tienen poco uso de las TIC, una de las causas de lo anterior es el desconocimiento de dichas tecnologías, así como también la falta de recursos financieros, para invertir en la infraestructura necesaria que permita el uso adecuado de las TIC.

De acuerdo con Ibarra et al. (2017), otra de las dimensiones de la competitividad en las PyME es la gestión ambiental, la cual consiste en las actividades que realiza la organización para preservar el medioambiente, que a su vez generan beneficios económicos para la empresa. De acuerdo con lo anterior, Velador y González (2020) indican que las PT están conscientes de la importancia de la preservación del medioambiente y que a medida de sus posibilidades realizan actividades de reciclaje, reducción de sus contaminantes, separación de desechos, eliminación de productos de plástico innecesarios o utilización de productos con material biodegradables.

Problema de investigación

Las PT de Ciudad Juárez, Chihuahua presentan áreas de oportunidad en cuanto a la competitividad y al posicionamiento, lo anterior se justifica en diferentes investigaciones y notas periodísticas, que indican que las PT no cumplen con algunas de las dimensiones del mapa de competitividad del BID, adaptado por Ibarra et al. (2017). De la misma forma

cumplen parcialmente con las dimensiones del posicionamiento que proponen Aaker y Shansby (1982).

Con el objetivo de obtener un diagnóstico de competitividad y posicionamiento de las PT en Ciudad Juárez Chihuahua, se revisaron 27 publicaciones de las cuales 14 son publicaciones de carácter científico y 13 corresponden a notas periodísticas de medios informativos locales, las cuales indican las áreas de oportunidad, así como también, las fortalezas de las PT, con respecto a las dimensiones de competitividad del BID y las dimensiones del posicionamiento.

Para efectos de establecer de una manera gráfica el diagnóstico de las PT en cuanto la competitividad y el posicionamiento, se desarrolló un esquema de semaforización el cual consta de lo siguiente: color rojo se asigna para las publicaciones en las que se indique que las PT no cumplen con la dimensión de competitividad o posicionamiento; el color amarillo se asigna para las publicaciones que manifiestan que las PT cumplen de manera regular con las dimensiones establecidas; y, el color verde indica que las PT si cumplen con las dimensiones analizadas (ver Figura 1).

En la Figura 1 se muestran las dimensiones y componentes de la competitividad y el posicionamiento, así como los giros de las PT que se abordan en la investigación. Cada color asignado refiere a una publicación, es importante mencionar que una publicación puede abarcar más de una dimensión.

Con la finalidad de establecer un diagnóstico para cada una de las dimensiones de competitividad y posicionamiento, se asignan valores de cero a uno, a cada uno de los colores del esquema de semaforización, los cuales son los siguientes: rojo = 0, amarillo = 0.50 y verde = 1, después se realiza un promedio sumando los valores asignados a cada estudio y se divide entre el total de estudios por dimensión.

Figura 1. Semaforización para diagnóstico de competitividad y posicionamiento de las PT

Dimensiones de la competitividad empresarial	Componentes de las dimensiones	Restaurantes	Bares	Hoteles
Planeación estratégica	Objetivos	■ ■ ■ ■ ■	■	
	Metas	■ ■ ■ ■ ■	■	
	Políticas	■ ■ ■ ■ ■		
	Análisis de entorno	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Planes de contingencia	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
Producción y operaciones	Procesos de producción	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Certificaciones	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Flexibilidad productiva	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Innovación	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Planeación de insumos	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
Calidad	Normatividad	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Retroalimentación	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Procesos certificados	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
Comercialización	Políticas de venta	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Distribución	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Relaciones clientes–proveedores	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Satisfacción de clientes	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Investigación de mercados	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Protocolos de coyuntura	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
GFF	Sistemas de información financiera	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Capital de trabajo	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Estructura de costos	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
Recursos humanos	Procesos de selección y reclutamiento	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Capacitación y adiestramiento	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Rotación y clima laboral	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Seguridad e higiene	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Compensaciones	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Desarrollo de personal	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
Gestión ambiental	Gestión de desechos	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Políticas de reciclaje	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Normatividad	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Integridad de almacenamiento	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Eficiencia energética	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
Sistemas de información	TIC	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Sistematización	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Planes de contingencia	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
Posicionamiento	<i>Branding</i>	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Atributo	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	Precio-calidad	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■

Fuente: Elaboración propia con base en Alvarado (2020), Dena et al. (2020), González y Cuevas (2021), Heras, Ortiz y Montiel (2014), Herrera (2020), Herrera (2021), Ibarra et al. (2017), Gamboa (2015), González y Domínguez (2019), González y Sánchez (2017), González y Mendoza (2020), Martínez y González (2020), Mena (2020a), Mena (2020b), Mena (2020c), Mena (2020d), Mena (2020e), Mena (2021), Miranda (2020), Miranda (2021c), Miranda (2021b), Oseguera y González (2020), Urrutia y Aranda (2016), Urrutia y Cuevas (2015), Velador y González (2020), Villa et al. (2019) y Villa, et al. (2021).

Figura 2. Código de colores de las dimensiones de competitividad de las PT

Dimensiones de la competitividad empresarial	Restaurantes	Bares	Hoteles
Planeación estratégica	0.15	0.14	0.50
Producción y operaciones	0.73	0.83	1.00
Calidad	0.92	0.50	1.00
Comercialización	0.67	0.63	0.50
GFF	0.10	0.11	0.17
Recursos humanos	0.20	0.28	0.33
Gestión ambiental	0.60	0.60	1.00
Sistemas de información	0.10	0.10	0.30
Posicionamiento	0.40	0.25	1.00

Fuente: Elaboración propia con base en Alvarado (2020), Dena et al. (2020), González y Cuevas (2021), Heras, Ortiz y Montiel (2014), Herrera (2020), Herrera (2021), Ibarra et al. (2017), Gamboa (2015), González y Domínguez (2019), González y Sánchez (2017), González y Mendoza (2020), Martínez y González (2020), Mena (2020a), Mena (2020b), Mena (2020c), Mena (2020d), Mena (2020e), Mena (2021), Miranda (2020), Miranda (2021c), Miranda (2021b), Oseguera y González (2020), Urrutia y Aranda (2016), Urrutia y Cuevas (2015), Velador y González (2020), Villa et al. (2019) y Villa, et al. (2021).

De acuerdo con el código de colores, las PT muestran áreas de oportunidad en las siguientes dimensiones de la competitividad: planeación estratégica, GFF, recursos humanos, y sistemas de información. En la dimensión de planeación estratégica las PT del giro de restaurantes y bares muestran deficiencias debido a que no establecen objetivos, metas y políticas, así como también no se analiza el entorno en el cual se desarrollan y tampoco se tienen establecidos planes de contingencia (Cuevas y González, 2021; González y Mendoza, 2020; Urrutia y Aranda, 2016).

En este mismo sentido, las PT hoteleras se muestran ligeramente con menores deficiencias en la dimensión de planeación estratégica, por la razón que las PT hoteleras sí analizan el entorno de manera regular, pero no tienen diseñados planes de contingencia, por tales motivos se les categorizó como regulares (Villa et al. 2021; Mena, 2020; Martínez et al. 2019).

En el rubro de la GFF se categorizó a las PT, como “muy deficientes”, por la razón que presentaron problemas de: sistemas de información financiera, capital de trabajo y estructura de costos (González y Cuevas, 2021). Por lo cual, en la situación de contingencia de emergencia sanitaria del COVID-19 se evidenció esta problemática, debido a que las PT tuvieron que reducir su plantilla de personal, por no tener los recursos financieros necesarios, que les permitiera seguir pagando los sueldos correspondientes, mientras que algunas otras PT tuvieron que cancelar sus operaciones, debido a que no contaban con los recursos financieros para solventar los gastos de la empresa.

Aun y cuando existen programas de financiamiento gubernamentales o bancarios, las PT se imposibilitan para acceder a dichos financiamientos, por no cumplir con los requisitos de información financiera que solicitan las instituciones. De la misma forma también se muestran problemáticas en la estructura de costos, ya que algunas PT no tuvieron los márgenes de rentabilidad suficientes para adaptarse a las nuevas formas de operación, las cuales implicaban aumentar los costos de operación.

Recursos humanos es otra de las dimensiones en las que las PT presentaron bajos niveles de competitividad, debido a que obtuvieron una clasificación deficiente, destacando como principales problemáticas la rotación de personal, el clima laboral y la falta de un sistema de compensaciones. Cabe mencionar que las PT obtuvieron una puntuación catalogada como “muy eficiente” en el rubro seguridad e higiene, debido a que han cumplido con los protocolos de salud correspondientes y de la misma forma, cumplen con las normas de seguridad que competen a su giro.

La dimensión de sistemas de información es una de las dimensiones que muestra mayores deficiencias en las PT, ya que fue catalogada como “muy deficiente”, principalmente porque las PT no utilizan o lo hacen muy poco las tecnologías de la

información (Hernández y Suárez, 2018). Los autores destacan la importancia del uso de tecnologías para mejorar la calidad en el servicio, así como también crear canales de comunicación efectivos con los colaboradores en la organización.

El posicionamiento se midió con base en las dimensiones que proponen Aaker y Shansby (1982). Se agregó una dimensión más, la cual es el *branding*. De acuerdo con lo anterior las empresas de restaurantes obtuvieron la clasificación como “regular” debido a que algunas se posicionan por la dimensión de precio–calidad, pero presentan una calificación regular en cuanto al *branding* y una calificación “muy deficiente” en cuanto a atributos. En este sentido, las empresas del giro de bares obtuvieron una clasificación como “deficiente” debido a que se detectaron problemáticas en el posicionamiento por atributo y se posicionan de manera regular en cuanto a *branding* y precio-calidad, Por otra parte, el sector hotelero se clasificó como “muy eficiente” debido a que se posiciona por la variable de precio–calidad.

Es importante mencionar que aun y cuando las PT fueron clasificadas de “regular, eficientes y muy eficientes” en las dimensiones producción y operaciones, comercialización y gestión ambiental, por cumplir con la mayoría de los componentes de dichas dimensiones, se detectaron áreas de oportunidad importantes que pudieran fomentar la competitividad de las PT.

En la dimensión producción y operaciones, el componente de desarrollo de nuevos productos y procesos fue clasificado como “muy deficiente” debido a que, las PT de los giros de restaurantes y bares tienen poca capacidad de desarrollo de nuevos productos y procesos. Aun y cuando muestran “muy eficiente” flexibilidad de producción, no logran crear procesos, productos y servicios innovadores. En contraparte, el giro hotelero mostró que sí tiene la capacidad de desarrollar nuevos servicios y procesos.

En la dimensión de la comercialización, se detecta un área de oportunidad en el componente de integración, debido a que las PT no fomentan una relación de integración con proveedores, clientes y competidores, que pudiera coadyuvar a crear productos y servicios innovadores que a su vez impulsen la competitividad.

De la misma forma, en la dimensión de gestión ambiental las PT se categorizan como “eficientes” y “muy eficientes”, por la razón que cumplen con políticas de reciclaje, presentan un programa de tratamiento de desechos y cumplen con la normatividad referente al cuidado del medio ambiente, impuesta por las dependencias gubernamentales. Sin embargo, presentan deficiencias en el componente de gestión de desechos, ya que manifiestan que generan cantidades considerables de desperdicio.

A manera de resumir el esquema de semaforización anteriormente presentado, se realizó un análisis para otorgar un color que diagnostique el nivel de competitividad de cada uno de los giros de las PT, el cual se determinó con base en el promedio de las puntuaciones obtenidas en cada una de las dimensiones que presentan las PT en cada una de las categorías (ver Figura 3).

Figura 3. Diagnóstico de competitividad por giro de las PT

Restaurantes	Bares	Hoteles
0.43	0.39	0.60
Regular	Deficiente	Eficiente

Fuente: Elaboración propia.

El giro de las PT de restaurantes obtuvo una puntuación promedio de 0.43, por lo que se le asignó el color amarillo, que indica un nivel de competitividad “regular”. En el caso de las PT de bares se obtuvo una puntuación promedio de 0.39, por lo que se les asignó el color naranja el cual diagnostica un nivel de competitividad “deficiente”. En lo que corresponde a las PT hoteleras, promediaron una puntuación de 0.60, por lo que, se les asigna el color verde claro, el cual indica que tienen un nivel de competitividad eficiente.

De acuerdo con Saavedra (2012), Ibarra et al. (2017) y Rangel (2018) la dimensión de la GFF es la que más fomenta a la competitividad, a su vez es una de las dimensiones en la cual las PT presentan mayores deficiencias. Por lo anterior, se pudiera establecer una relación de asociación entre las dimensiones de GFF y competitividad (ver Figura 4).

Las PT presentan bajos niveles de planeación estratégica, esto pudiera asociarse con la ausencia de un sistema de información financiera eficiente, que proporcione los elementos de información financiera veraz y oportuna, que permitan realizar un ejercicio,

en el cual se establezcan objetivos, metas, políticas y se analice el entorno, lo anterior fundamentado en la capacidad financiera de las PT.

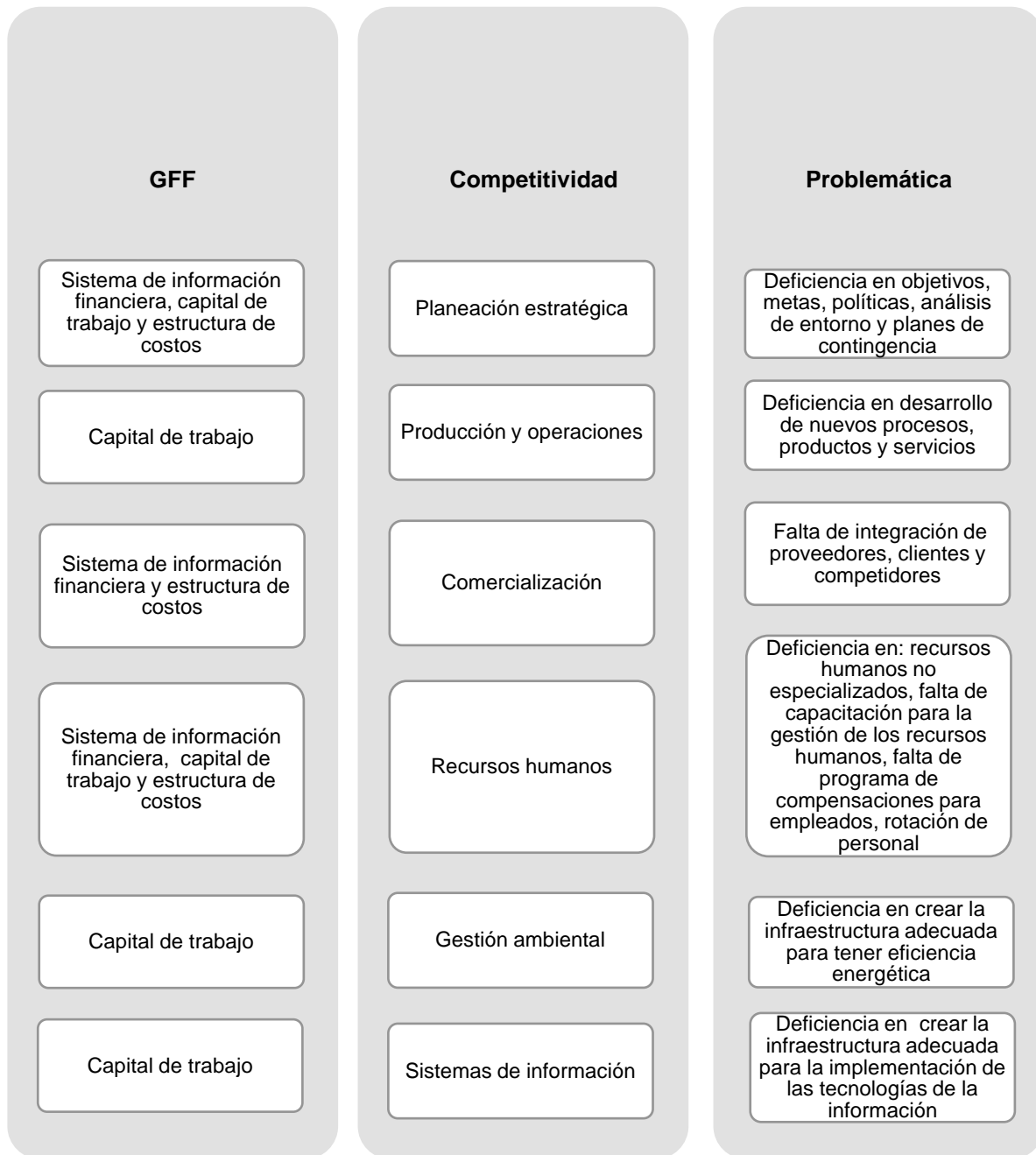
Por otra parte, la gestión del capital de trabajo es fundamental para la obtención de liquidez, que a su vez proporciona los recursos financieros de corto plazo, para que las PT puedan cumplir con sus objetivos planeados. Así, los bajos niveles de liquidez dificultarán la ejecución de los procedimientos de la planeación estratégica.

Uno de los componentes de la dimensión de planeación estratégica consiste en los planes de contingencia, en los cuales se establece la creación de fondos que solventen las operaciones de la empresa en situaciones atípicas, las cuales impidan a las PT operar de manera regular. Para la creación de dichos fondos es necesario tener eficientes sistemas de información financiera, ya que con base en dichos sistemas se obtendrá un mayor control de la administración de los fondos de contingencia. En este mismo sentido, la gestión del capital de trabajo ayudará a crear los flujos suficientes para poder solventar dichos fondos de contingencia.

La aparente falta de conocimiento en cuanto a la administración del capital de trabajo, es una de las causas por las que las PT tienen poca capacidad de innovación, ya que no se cuentan con los recursos financieros suficientes, para invertir en el desarrollo de procesos, productos y servicios innovadores.

Por otra parte, las PT presentan bajos niveles de integración con sus clientes, proveedores o competidores, una de las aparentes causas de lo anterior, pudieran ser las deficiencias en los sistemas de información financiera de las PT, debido a que no se dispone de la información financiera suficiente, para evaluar el beneficio de implementar una estrategia de integración.

Figura 4. Interacción entre variables de GFF y competitividad



Fuente: Elaboración propia con base en Acevedo et al. (2016), Anand, et al. (2020), Hernández y Suárez (2018), Ibarra et al. (2017), Mamman (2013), Saavedra (2012), Saavedra y Loe (2018), Saavedra y Tapia (2013), Rangel (2018), Urrutia y Aranda (2016), Xavier (2013) y Zwißler et al. (2013).

En este mismo sentido, la estructura de costos deficiente, con limitados márgenes de utilidad, pudiera ser otra de las posibles causas de los bajos niveles de integración, por

la razón que cualquier estrategia de integración que implique reducir el precio de venta de los productos o servicios, reduce o elimina el beneficio económico de las PT para participar en dicha estrategia.

El capital humano es fundamental para el desarrollo de cualquier organización. Una de las problemáticas que presentan las PT consiste en los altos niveles de rotación de capital humano, así como también, en la falta de especialización de este. Así, a las PT se les dificulta desarrollar capital humano diferenciado, que tenga la capacidad de generar productos y servicios únicos en las PT.

Una de las posibles causas de las problemáticas descritas anteriormente con respecto al capital humano, pudiera ser la falta de un sistema de compensaciones, que resulte atractivo y genere beneficios que no sean comunes en otras fuentes de empleo, de manera que motive al capital humano a seguir desarrollándose en la organización.

Los carentes sistemas de información financiera, las estructuras de costos deficientes, así como la gestión del capital de trabajo inadecuado, dificultan la creación de un fondo de compensaciones para beneficio del capital humano, asociado a un carente sistema de información financiera. En este mismo sentido, las PT al no tener una estructura de costos eficiente, presentan dificultades para la obtención de los recursos financieros necesarios para la creación del fondo de compensaciones, ya que no se tendrían los márgenes de utilidad adecuados que permitan solventar la viabilidad de dicho fondo.

Por otra parte, aun y cuando se tuviera una estructura de costos eficiente que permitiera crear y mantener el fondo de compensaciones, si no se cumple con una gestión del capital de trabajo de manera eficiente, no se obtendrían los recursos financieros en los momentos pertinentes para solventar la operación de este fondo, inclusive ante una problemática de falta de liquidez pudiera motivar a los empresarios de las PT, a destinar recursos financieros que pertenecen al fondo de compensaciones, para solventar otras actividades de la organización, lo que provocaría su descapitalización.

La gestión ambiental es una de las dimensiones que impacta a la competitividad, ya que fomenta el cuidado del medioambiente y de esta manera, preserva las condiciones ambientales para que las PT puedan seguir desarrollándose, además de generar ahorros

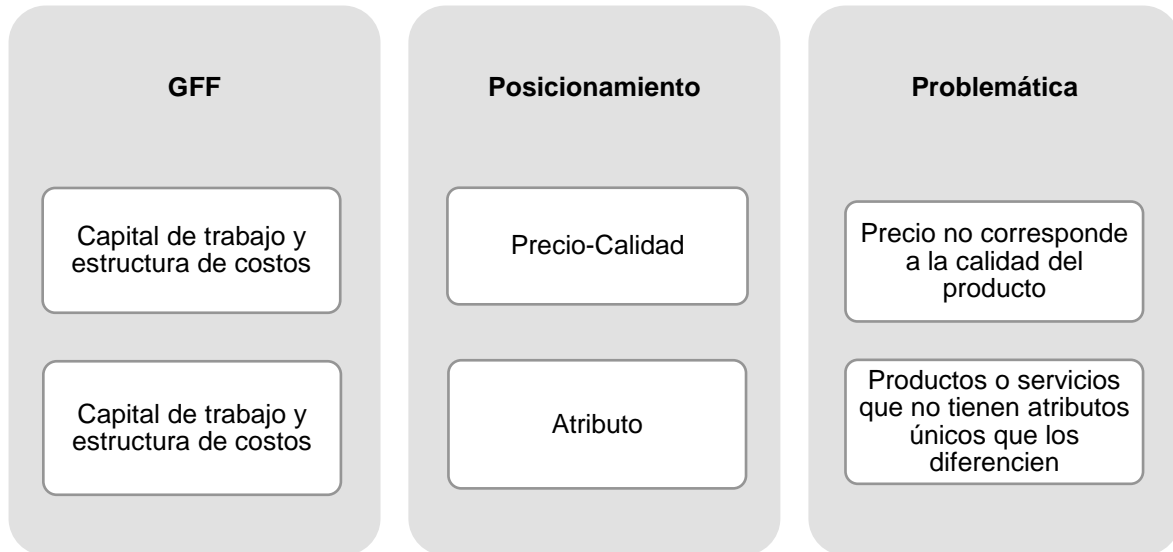
económicos, debido al uso eficiente de fuentes energéticas las cuales son más baratas y amigables con el medioambiente. Sin embargo, ante la falta de recursos financieros, las PT se imposibilitan para invertir en la infraestructura necesaria, que facilite las prácticas amigables con el medioambiente.

Otra de las dimensiones que afecta la competitividad de las PT, es el bajo uso de las TIC, ya que permiten a la organización obtener un canal de comunicación eficiente con las partes interesadas de la empresa, debido a que el flujo de información sería más eficiente, eliminando intermediarios que pudieran ser una barrera en los canales de información. Una de las posibles causas del poco uso de las TIC, pudiera ser la gestión del capital de trabajo deficiente, lo cual obstaculiza obtener los recursos financieros necesarios, para invertir en la infraestructura tecnológica que permita el uso eficiente de las TIC.

Otra de las problemáticas que aparentemente genera la deficiente GFF es la falta de posicionamiento, debido a que, si no se tienen los recursos financieros suficientes, se complica la gestión del posicionamiento, mediante sus dimensiones (ver Figura 5). El no contar con una estructura de costos eficiente, puede ocasionar que se tengan que elevar los precios de venta, para ampliar el margen de utilidad, o bien pueden realizar una estrategia de disminución de costos con la que obtendrían insumos de producción de menor precio, que a su vez pudieran tener menor calidad, lo cual impactaría directamente en la calidad del producto o servicio que se brinda al consumidor final.

Por otra parte, el no tener una estructura de costos eficiente, dificulta la creación de atributos únicos en los productos y servicios, por la razón que dicha estructura no permitirá aumentar el costo en un atributo adicional, sin tener que aumentar el precio de venta. Por otra parte, la deficiente gestión del capital de trabajo complicaría la obtención de los recursos financieros necesarios, para solventar las inversiones en la creación de atributos para los productos y servicios.

Figura 5. Interacción entre las variables de la GFF y el posicionamiento



Fuente: Elaboración propia con base en Saavedra y Loe (2018), Rangel (2018) y Urrutia y Aranda (2016).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se puede visualizar una problemática en cuanto a la asociación de las dimensiones de la variable de GFF, como lo son: los sistemas de información financiera, la estructura de costos y la gestión del capital de trabajo; con las dimensiones de la competitividad como lo son: la planeación estratégica, producción y operaciones, comercialización, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información; así como también, con las dimensiones del posicionamiento, como lo son: precio-calidad y atributos. Esta problemática consiste en cómo ante una GFF deficiente afecta a las dimensiones de competitividad y posicionamiento, provocando que las PT tengan un menor nivel de competitividad, así como también un menor nivel de posicionamiento.

Preguntas de investigación

1. ¿De qué manera las dimensiones de la Gestión de la Función Financiera fomentan las dimensiones de la Competitividad de las PyME turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua?
2. ¿De qué manera las dimensiones de la Gestión de la Función Financiera fomentan las dimensiones del Posicionamiento de las PyME turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua?
3. ¿De qué forma las dimensiones de Competitividad generan Posicionamiento de las PyME turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua?

Objetivo general

Explicar de qué manera la Gestión de la Función Financiera fomenta el desarrollo de Competitividad y Posicionamiento, así como también, determinar de qué forma la Competitividad genera Posicionamiento, en las PyME turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua.

Objetivos específicos

1. Explicar de qué manera las dimensiones de la Gestión de la Función Financiera fomentan las dimensiones de la Competitividad de las PyME turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua.
2. Explicar de qué manera las dimensiones de la Gestión de la Función Financiera fomentan las dimensiones del Posicionamiento de las PyME turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua.
3. Determinar de qué forma las dimensiones de Competitividad generan Posicionamiento de las PyME turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua

Hipótesis

H1. Las dimensiones de la Gestión de la Función Financiera fomentan la Competitividad de las PyME turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua.

H2. Las dimensiones de la Gestión de la Función Financiera fomentan el Posicionamiento de las PyME turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua.

H3. Las dimensiones de la Competitividad generan el Posicionamiento de las PyME turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua.

Justificación

Esta investigación se justifica por tres razones fundamentales. La primera de ellas es para fomentar el desarrollo y el crecimiento de las PT, las cuales realizan aportaciones relevantes para las economías a nivel mundial, además de las contribuciones al producto interno bruto, la generación de empleos, dinamizando al turismo fomentando la cultura de cada país o región.

Aunado a lo anterior, Ciudad Juárez, Chihuahua, que se caracteriza por su importante desarrollo industrial, no es ajena a los beneficios que generan las PT, ya que son fuentes

de empleo y oportunidades para las familias locales, además de acelerar el flujo de la economía local, fomentando el turismo nacional e internacional. Debido a lo anterior, es de suma importancia el desarrollo y crecimiento de las PT en la ciudad, así que, la investigación se enfoca en generar una aportación que tiene como finalidad fomentar la competitividad y el posicionamiento de las PT a través de la GFF. Con lo cual se promoverá el crecimiento de las empresas y se generarán beneficios para los emprendedores propietarios. Dichos beneficios se extenderán a las familias locales, creando nuevas fuentes de empleo, nuevas oportunidades de desarrollo y a su vez fomentará la actividad turística, la cual impulsará la economía local, atrayendo capitales extranjeros. Estas ventajas se potencializan debido a la cercanía con los Estados Unidos de Norteamérica, así como también, a la actividad industrial de nivel mundial de la ciudad.

La segunda razón fundamental por la que se decide realizar esta investigación es para realizar un aporte a la ciencia, el cual consiste en cómo en las PT, la GFF fomenta la competitividad y el posicionamiento, por medio de la relación de asociación entre las dimensiones de las variables, así como también, explicar cómo la competitividad genera posicionamiento. Lo anterior con la finalidad de demostrar que a mayor GFF en las PT, éstas serán más competitivas y mejor posicionadas.

La tercera razón fundamental por lo cual se despierta el ánimo por desarrollar la investigación, es por motivaciones académicas, para que investigadores, docentes y estudiantes, tengan la posibilidad de analizar otra perspectiva teórica, acerca del abordaje de la relación de las variables de la GFF con la competitividad y el posicionamiento, así como también de la competitividad con la generación del posicionamiento de las PT en Ciudad Juárez, Chihuahua y que lo anterior sirva como plataforma para futuras investigaciones.

Para efectos de sintetizar la justificación de esta investigación, se puede decir que se sustenta en tres pilares fundamentales los cuales son: la importancia del desarrollo y crecimiento de las PT, demostrar cómo las dimensiones de la GFF fomentan la competitividad y el posicionamiento, así como también, demostrar cómo la competitividad genera posicionamiento y por último, por razones académicas, para aportar una nueva perspectiva teórica acerca de la relación de asociación de las variables de estudio.

Capítulo 1. Marco teórico

En este capítulo se desarrolla el marco teórico, cuya importancia radica en que otorga el sustento proveniente de postulados teóricos a las variables de estudio desde las cuales se aborda la investigación (Hernández y Mendoza, 2018). En la presente investigación, se conforma la estructura teórica con las siguientes teorías: Teoría de Recursos y Capacidades, Teoría de la Competitividad Sistémica y Teoría del Posicionamiento, las cuales sustentaran las variables de GFF, competitividad y posicionamiento respectivamente.

1.1 Teoría de Recursos y Capacidades

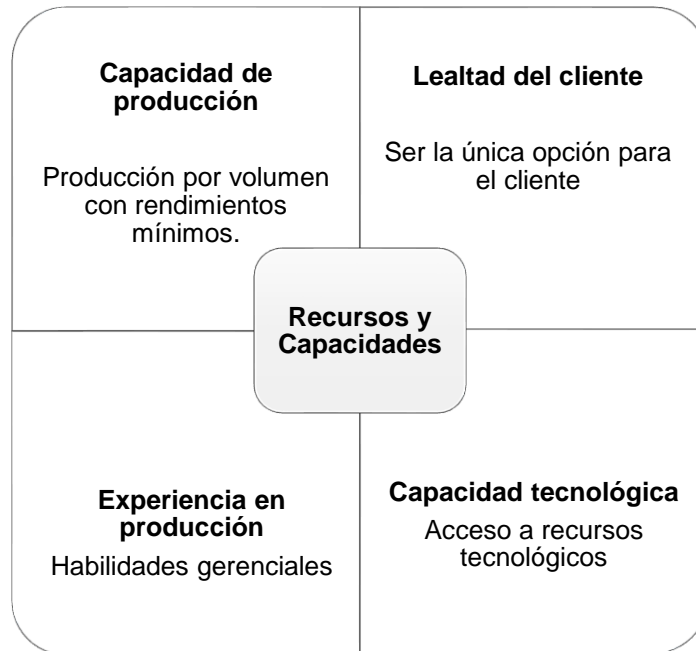
El fundamento de la teoría de recursos y capacidades (TRC) se encuentra en la teoría del crecimiento (TC), publicada en 1959 (Fong et al., 2017). La TC se enfoca en la gestión adecuada de los recursos disponibles para las organizaciones y explica cómo, la eficiencia en la utilización de los recursos influye en el crecimiento de las organizaciones. De la misma forma, la teoría revela cómo se limita el crecimiento de las organizaciones en el momento que la gestión de los recursos es inadecuada (Penrose, 1959).

A pesar de las aportaciones de la TC en la década de 1950, no fue hasta la década de 1980 que nace la TRC, teniendo como base los estudios de Lipman y Rumelt (1982), quienes explicaron los conceptos de inimitabilidad y ambigüedad de los recursos en las organizaciones, por lo cual, dichos conceptos fueron fundamentales para la creación de la TRC (Barney et al., 2011).

Wernerfelt (1984) crea la TRC fundamentándose en que la gestión adecuada de los recursos y capacidades de las organizaciones, son la base del crecimiento de las mismas. En este sentido, el autor define los recursos y capacidades de las organizaciones como cualquier fortaleza, oportunidad, o inclusive, debilidades y amenazas que las organizaciones tengan a su disposición para generar beneficios.

Por lo anterior, Wernerfelt (1984) expuso algunos de los recursos y capacidades con los cuales, pueden cimentar barreras de entrada a los competidores, por medio de la creación de ventajas competitivas. Estos recursos y capacidades son: capacidad de producción, lealtad del cliente, experiencia en producción y capacidad tecnológica (ver Figura 6).

Figura 6. Recursos y capacidades que originan barreras de entrada



Fuente: elaboración propia, con base en Wenerfelt (1984).

Por una parte, la capacidad de producción consiste en que las organizaciones tengan la posibilidad de generar grandes volúmenes de productos o servicios, lo cual fomente la reducción de costos y de precios de venta, logrando así que la organización sea más competitiva. Por otra parte, la lealtad del cliente consiste en que los consumidores perciban un beneficio único al momento de adquirir determinados productos o servicios, en la que esta percepción de beneficio no se encuentre presente, con otros productos o servicios (Wenerfelt, 1984).

Por lo que respecta a la experiencia en la producción Wenerfelt (1984), refiere como recursos y capacidades a las habilidades tanto gerenciales como operacionales, las cuales consisten en la habilidad de la organización para gestionar los recursos y capacidades que estén a su disposición, para diseñar procesos de producción eficientes, de forma que se generen productos o servicios, con los cuales, los clientes perciban beneficios mayores con respecto a sus similares competidores.

Por lo que refiere a la capacidad tecnológica, Wenerfelt (1984) indica que dicha capacidad consiste en la disponibilidad que tienen las organizaciones para acceder a recursos tecnológicos, los cuales permitan diseñar procesos más eficientes, para generar

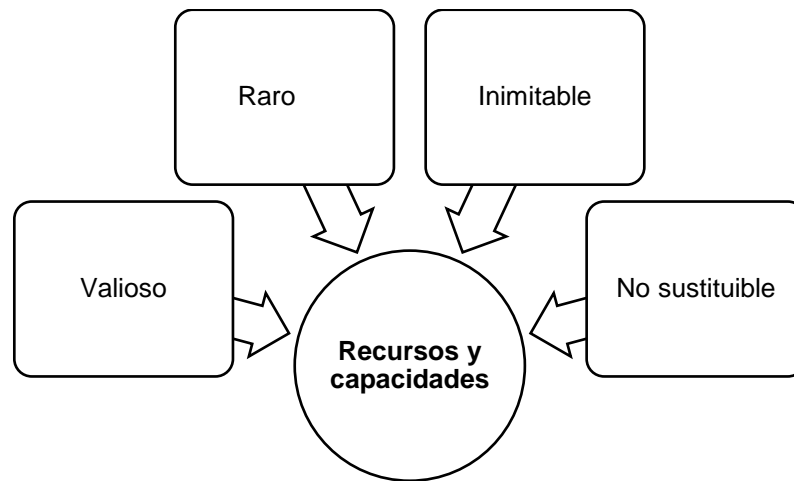
productos o servicios de calidad, con costos razonables, únicos e innovadores, con los cuales los consumidores originen una barrera de entrada natural a productos o servicios competidores.

Barney (1986) manifiesta la relevancia de los recursos controlables y los no controlables para la organización. De acuerdo con el autor, los recursos controlables son aquellos en los que la organización tiene total injerencia en cuanto a su administración, los puede utilizar de la forma y en los tiempos que se adecúen a las necesidades de esta. Los recursos no controlables son aquellos en los que la organización puede obtener un beneficio de dichos recursos, pero su administración no depende o depende parcialmente de la organización.

Por lo anterior, Barney (1986) destaca las habilidades de las empresas para que con los recursos controlables puedan aprovechar las imperfecciones en el entorno, de forma que dichas imperfecciones se conviertan en oportunidades para la creación de ventajas competitivas. Barney (1991) menciona un conjunto de características que hacen que los recursos y capacidades sean un factor determinante, para la creación de ventajas competitivas. En la Figura 7 se muestran dichas características con las cuales se crean recursos y capacidades únicos.

Los recursos y capacidades deben tener las siguientes características: valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. En lo que corresponde a las características de recursos y capacidades valiosos, significa que dichos recursos deben de generar un valor agregado a la organización, con el cual se pueda sustentar una ventaja competitiva. En lo que respecta a la rareza, significa que las particularidades de dichos recursos y capacidades son tan específicas, que es difícil que un competidor pueda acceder a ellos. En lo que refiere a inimitable, indica que los competidores no puedan imitar los beneficios que otorgan dichos recursos y capacidades. Por último, la característica de no sustituible refiere a que las organizaciones competidoras no puedan crear recursos y capacidades sustitutos con los cuales puedan generar los mismos productos o servicios (Barney, 1991).

Figura 7. Características de los recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia con base en Barney (1991).

Chatteraje y Wernerlfet (1991) abordan el concepto de diversificación a la TRC, el concepto consiste en que, a partir de los recursos y las capacidades, las empresas incursionan en nuevas oportunidades de negocios, mediante la creación de nuevos productos o servicios, así como también dicha diversificación se puede realizar mediante la incursión a nuevos segmentos de mercado.

Por lo anterior, Chatteraje y Wernerlfet (1991) manifiestan la importancia de la flexibilidad de los recursos y capacidades en las organizaciones. En lo que dicha flexibilidad, consiste en la capacidad que tienen los recursos de la organización para adaptarse a crear nuevos productos o servicios, así como también, a la facilidad para adaptarse para satisfacer las demandas de nuevos segmentos de mercado.

En este mismo sentido, Chatteraje y Wernerlfet (1991) manifiestan que los recursos físicos, así como los intangibles, son menos flexibles al momento de realizar una estrategia de diversificación, mientras que los recursos financieros tienen mayor flexibilidad (ver Figura 8). Lo anterior obedece a la razón que los recursos físicos como lo son: la maquinaria, infraestructura física, equipo de cómputo, entre otros, así como, los recursos intangibles como lo son: patentes, experiencia, licencias, entre otros, son recursos que están diseñados para desarrollar cierto tipo de producto o servicio, o están dirigidos a satisfacer un segmento de mercado en específico.

Figura 8. Flexibilidad de los recursos



Fuente: Elaboración propia con base Chatteraje y Wernerlfet (1991).

No obstante, Chatteraje y Wernerlfet (1991) indican que los recursos financieros son considerados como los recursos con mayor flexibilidad por su capacidad de adquirir y desarrollar nuevos recursos y capacidades, con lo cual, facilita a las organizaciones implementar estrategias de diversificación, ya sea mediante la creación de nuevos productos o servicios, en generar un valor agregado a los productos o servicios ya existentes o incursionar en nuevos segmentos de mercado.

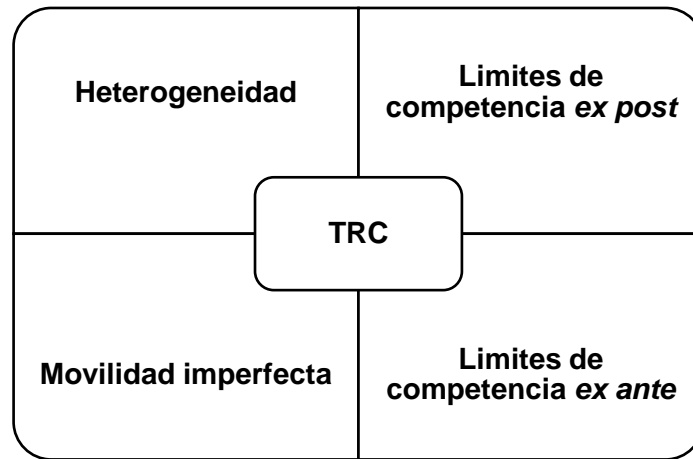
Por su parte, Peteraf (1993) reveló que existen cuatro rasgos fundamentales que deben tener los recursos y capacidades, con los cuales, se pueden crear ventajas competitivas sostenibles, (ver Figura 9). Dichos rasgos son los siguientes: heterogeneidad, límites de competencia *ex ante*, límites de competencia *ex post* y movilidad imperfecta,

La heterogeneidad de los recursos y capacidades, se refiere a la flexibilidad que puedan tener estos para adaptarse a nuevas formas de producir u operar. En este mismo sentido, la autora indica que entre más heterogéneos sean los recursos y capacidades, tienen mayor capacidad de mejorar su estructura de costos. En cuanto a los límites de competencia *ex post*, Peteraf (1993) refiere que se debe fomentar la heterogeneidad de los recursos y capacidades de forma que adquieran cualidades únicas, de manera que a los competidores se les imposibilite acceder a ellos o a imitarlos.

En este mismo sentido, Peteraf (1993) indica que los límites de competencia *ex ante* consiste en realizar un análisis profundo de los competidores en determinados mercados, ya que estos pueden tener una posición de liderazgo la cual les permita desarrollar la

gestión de recursos y capacidades, de forma que dificulte la entrada y por consiguiente la creación de ventajas competitivas a organizaciones que busquen incursionar en los mercados. Por lo anterior, la autora destaca la importancia de analizar a las empresas líderes en determinado mercado, con el objetivo de comprobar la viabilidad de incursionar en ellos.

Figura 9. Rasgos de los recursos y capacidades



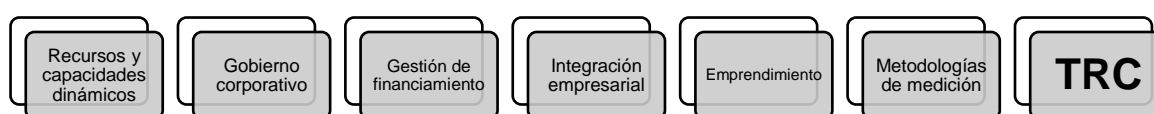
Fuente: Elaboración propia, con base en Peteraf (2013).

Desde una perspectiva diferente a la corriente de pensamiento de la TRC de la década de 1990, la cual consistía en la creación de barreras de acceso de los competidores a los recursos y capacidades, Teece et al. (1997) manifiestan que para lograr una ventaja competitiva, se deben de diseñar estrategias que se fundamenten en la identificación y aprovechamiento de oportunidades, en lugar de crear mecanismos de barreras de entrada a competidores que desequilibran el mercado.

Por lo anterior, Teece et al (1997) destacan la importancia de la flexibilidad de los recursos y capacidades, para adaptarse y aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno y a su vez resaltan la importancia de los competidores, en el sentido de que fomentan la diversificación de los recursos y capacidades, ya que en un ambiente de competencia se crea un mercado fuerte que este a su vez origina nuevas oportunidades de diversificación.

En la década de los 2000, Barney et al. (2001), propusieron una agenda de trabajo para robustecer la TRC, la cual consiste en desarrollar las siguientes líneas de investigación: implementación de recursos y capacidades dinámicos, gobierno corporativo, gestión de financiamiento externo, integración empresarial, emprendimiento y desarrollar metodologías de medición de los recursos y capacidades (ver Figura 10).

Figura 10. Fortalecimiento de la TRC



Fuente: elaboración propia con base en Barney et al. (2001).

Por lo que respecta a los recursos y capacidades dinámicas de la organización, Barney et al. (2001) refieren que estos se deben de diseñar de manera que tengan la facilidad de adaptarse de forma eficiente al entorno. Con respecto al gobierno corporativo, se refiere a crear estrategias con las cuales se disminuya el problema de agencia, es decir, que el capital humano no anteponga sus intereses personales a los intereses de la organización.

Otra de las líneas a investigar, de acuerdo con Barney et al. (2001), es la obtención del financiamiento externo, destacando la importancia de las habilidades gerenciales para gestionar recursos financieros acordes con las necesidades de la organización. En cuanto a la integración empresarial esta refiere a la creación de un entorno competitivo en el cual se aprovechen los recursos y capacidades de cada organización que lo integran y con esto ofrecer en conjunto productos o servicios más competitivos.

Referente a la línea de investigación del emprendimiento con una perspectiva de la TRC, Barney et al. (2001) indican que las organizaciones deben de configurar sus recursos y capacidades para emprender en nuevos segmentos de mercados, ya sea mediante la

innovación de productos o servicios o para crear un valor agregado a los ya existentes. Por último, Barney et al. (2001) sugieren la creación de nuevas metodologías, que ayuden a evaluar los beneficios de los recursos y capacidades para las organizaciones, en especial a los recursos intangibles que por lo general tienen mayor dificultad para ser evaluados.

Lipman y Rumelt (2003), destacan la relevancia de medir los recursos y capacidades conforme a los ingresos económicos que generan a las organizaciones. No obstante, los autores también manifiestan que es fundamental que las empresas, distingan si realmente los recursos y las capacidades por si solos generan los flujos de efectivo o estas dependen del entorno, es decir, evaluar si la organización cambiara del entorno en el que se encuentra, sus recursos y capacidades tendrían el mismo potencial para generar ingresos financieros. En este sentido, los autores recomiendan que las empresas deben de configurar sus recursos y capacidades de manera que se puedan adaptar a entornos diferentes, ya que estos están fuera del control de la organización. Entonces si los recursos y capacidades dependen del entorno, cualquier cambio que hubiese en el mismo, afectaría de manera directa a la organización.

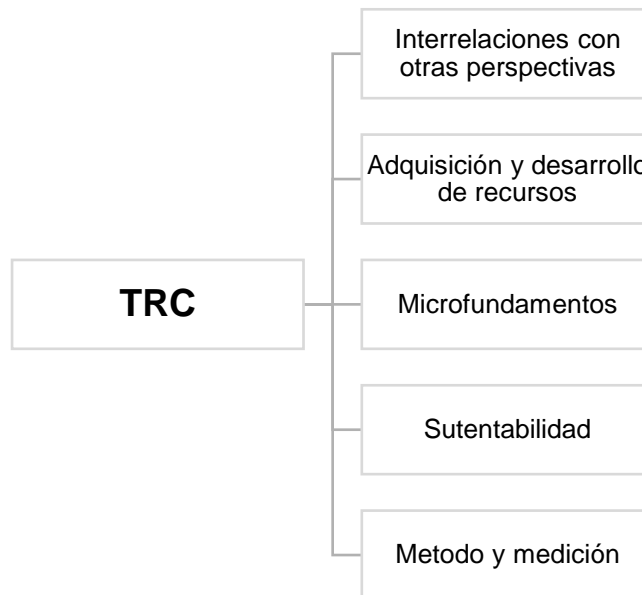
Teece (2007) aborda los recursos y las capacidades dinámicas como fundamentales para la creación de ventajas competitivas, al detectarse oportunidades y amenazas, de manera que se aprovechen las primeras y se minimicen las últimas. Lo anterior mediante la reconfiguración de sus recursos y capacidades de manera constante acorde con el entorno en el que se desarrollen.

Barney (2011) manifiesta que la TRC se encuentra en su etapa de madurez, por lo tanto, se debe de robustecer para no iniciar una fase de declive. El autor propone que la TRC se debe de enfocar en cinco temas centrales: interrelaciones con otras perspectivas, proceso de adquisición y desarrollo de recursos, micro fundamentos de TRC, sostenibilidad de la TRC, método y medición (ver Figura 11).

Las interrelaciones de la TRC con otras perspectivas teóricas son fundamentales para su robustecimiento. De acuerdo con Barney et al. (2011), son dos las perspectivas teóricas que han contribuido a complementar la TRC, las cuales son el análisis de las fuentes de generación de utilidades y los efectos de la diversificación, ambas

perspectivas tienen la finalidad de aumentar las fuentes de recursos financieros en las organizaciones.

Figura 11. Temas centrales para robustecimiento de TRC



Fuente: elaboración propia, con base en Barney et al. (2011).

Por una parte, el análisis de las fuentes de generación de utilidades refiere, a que no solo las ventajas competitivas generan ganancias para las organizaciones, sino que se deben de tomar en cuenta otros mecanismos que fomenten la creación de fuentes alternativas de ingresos, como lo son: restricción de la rivalidad, asimetría de la información y sincronización del compromiso (Makadok, 2011).

Por otra parte, en lo que respecta a la diversificación Barney et al. (2011) indican que es un tema que ya se ha desarrollado con anterioridad en la TRC. Sin embargo, se debe de continuar estudiando mediante la integración de temas de gestión financiera, los cuales consisten en analizar el potencial de los recursos y capacidades para generar utilidades.

Por lo que respecta al proceso de adquisición y desarrollo de recursos, Wernerfelt (2011), destaca la importancia de la configuración de procesos a través de los cuales la empresa obtiene la capacidad de gestionar recursos. El autor manifiesta la importancia de implementar los procesos que fomenten en las organizaciones la obtención de recursos,

a manera de crear un inventario de recursos que facilite a las organizaciones la disposición de estos.

Por lo que refiere a los microfundamentos como un aspecto para fortalecer la TRC, Kraaijenbrink et al. (2010) destacan la relevancia de analizar los procesos internos de las empresas desde el nivel operativo, resaltando la importancia de la capacidad del capital humano en cuanto a la gestión de recursos, ya que dicha capacidad puede contribuir a la obtención de recursos únicos y que estos a su vez, sean fuente de una ventaja competitiva (Foss, 2011).

Por lo que concierne a la TRC y la sostenibilidad, se enfatiza la relevancia de preservar el medioambiente, para que las organizaciones conserven las condiciones medioambientales que les permitan operar, en este mismo sentido se destaca la importancia de la creación de ventajas competitivas, a partir de la implementación de estrategias amigables para preservar el medioambiente (Hart y Dowell, 2011).

McWilliams y Siegel (2011) manifiestan la importancia de proveer a la comunidad de bienes públicos, a partir de inversiones propias de las organizaciones, las cuales permitan la creación de ventajas competitivas. De la misma forma, los bienes también generan un beneficio para la sociedad, con lo cual se obtiene una imagen corporativa positiva, que se pueda volver un recurso intangible para la organización.

Por lo que respecta a las cuestiones de método y medición en la TRC, se destaca la necesidad de implementación de investigaciones que fortalezcan la teoría, en cuanto a la medición de los recursos y capacidades empresariales, sobre todo aquellos que son intangibles, por ejemplo: la creatividad, la habilidad de relacionarse, la adaptabilidad, entre otros. Por lo cual se sugiere el desarrollo de métodos de investigación mixtos que generen indicadores, que permitan establecer parámetros para la medición de los recursos y capacidades empresariales (Barney et al., 2011).

La TRC es una teoría que ha alcanzado su madurez, así como también es una de las teorías principales que sustentan la gestión estratégica (Anderson y Eshima, 2013). No obstante, la TRC se debe de conservar en constante crecimiento, con el objetivo de

poseer la suficiencia de explicar y sustentar los nuevos fenómenos que se originan de manera cotidiana (Nyberg et al., 2014).

Fong et al. (2017) enfatizan la importancia de la interacción de la TRC con otras disciplinas, con la finalidad de que las organizaciones desarrollen una gestión eficiente de los recursos y capacidades. Khanra et al. (2022) destacan la importancia de fortalecer la TRC en cuanto a que la gestión de recursos y capacidades sean amigables con el medio ambiente y que sean de beneficio tanto para las organizaciones como para la comunidad, logrando con lo anterior la preservación del medio ambiente, beneficios para la sociedad, una imagen corporativa positiva y a su vez un incremento en las utilidades de la organización.

1.2 Teoría de la Competitividad Sistémica

Bertalanffy (1951) indica que existen principios que se aplican en todos los sistemas en general y los componentes de los diferentes sistemas se complementan entre ellos mismos, debido a la interacción con la que participan dentro de su entorno. Entre más eficientes y mejor interactúen cada uno de los sistemas, ya sea gobierno, empresas y sociedad, se propiciará la creación de un entorno competitivo.

El enfoque de la Teoría de la competitividad sistémica (TCS) busca asociar los factores políticos y económicos para lograr el desarrollo industrial exitoso. Para tal efecto, se sustenta en las estrategias que los actores gubernamentales y sociales implementan para generar las condiciones que impulsen el desarrollo (Esser et al., 1996).

La competitividad de una empresa tiene como base el patrón de competitividad de la sociedad en su conjunto. Los indicadores de relevancia competitiva en todos los niveles del sistema y la interacción entre ellos es lo que genera ventajas competitivas para las organizaciones (Esser et al., 1996). Por otra parte, Capobianco et al. (2019) indican que TCS postula la imposibilidad de que las empresas puedan competir y generar ventajas competitivas sin un ambiente innovador originado por las acciones del estado, empresas, gremios empresariales y actores sociales.

Esser et al. (1996) indican que la competitividad sistémica se fundamenta en la interacción entre cuatro niveles: *meta*, *macro*, *meso* y *micro*. El nivel *Meta* implica los

aspectos socioculturales, escalas de valores, tradiciones y patrones de organización social. El nivel *macro* se refiere al sistema político, a través de las diferentes políticas implementadas, tanto sociales como económicas, incluida la orientación ambiental. El nivel *meso* incluye las relaciones que se establecen entre las instituciones del sector público y privado para el desarrollo de la competitividad. El nivel *micro* está conformado por las empresas de un país, su capacidad de innovación, su capacidad de gestión, sus estrategias comerciales, la incorporación de tecnología, las prácticas de mejoramiento productivo y la logística empresarial. La adaptación entre niveles *macro* y *micro* es fundamental para concretar proyectos asociativos y políticas de desarrollo local (ver Figura 12).

Figura 12. Niveles de interacción de competitividad



Fuente: Elaboración propia con base en Esser et al. (1996).

Las empresas no solo se enfrentan a sus competidores, sino que también se enfrentan a sistemas productivos, esquemas institucionales y cuerpos sociales que proporcionan a las organizaciones mejores condiciones de desarrollo. Estas condiciones están integradas por la educación, infraestructura pública, la infraestructura tecnológica, infraestructura de mano de obra, los sistemas financieros, entre otros (Bianco, 2007).

Por lo anterior, se puede afirmar que las empresas, para aumentar sus niveles de competitividad, deben de interactuar con varias entidades de todos los niveles de competitividad, desde el nivel micro-local, el cual dicho nivel está conformado por empresas del mismo giro que trabajan en conjunto estratégicamente (*Clúster*), distritos empresariales y relación con los proveedores en un entorno geográfico específico, hasta el nivel meta-supranacional que está conformado por las diferentes economías de mercado (ver Tabla 1).

El nivel de competitividad en el que se desarrollan las PT es el nivel micro-regional, porque son pequeñas y medianas empresas turísticas y en dicho nivel compiten con las PyME en un mercado regional con un desarrollo de proveedores moderado.

De acuerdo con Esser et al. (1996), el nivel micro de competitividad es en el que se desarrollan las PyME, realizando actividades que están bajo su control y aunque interactúan con otros niveles de competitividad, no dependen de otras organizaciones para realizarlas. Dichas actividades son: la innovación, la capacidad de gestión, las estrategias gerenciales, la incorporación tecnológica, la mejora continua y la logística empresarial y por lo tanto dependiendo del grado en el que desarrollen cada una de estas actividades, se determina qué tan competitivas son las PyME.

Ibarra et al. (2017) y Saavedra (2014), indican que una de las maneras de determinar el nivel de competitividad en las PyME es por medio del mapa de competitividad del BID. A través sus dimensiones es posible diagnosticar el grado en el que las PyME se desarrollan y dependiendo del grado de desarrollo de dichas dimensiones, se determina un parámetro de competitividad.

Tabla 1. Niveles de competitividad sistémica

Niveles de competitividad	Supranacional	Nacional	Regional	Local
Meta	Competencia entre diferentes niveles de economía de mercado	Integración nacional. capacidad estratégica de actores nacionales	Identidad regional. capacidad estratégica de actores regionales	Identidad local, confianza, capacidad estratégica y visión creativa
Macro	Mercados de capital internacional. Oportunidades más presiones de desempeño y comercio internacional	Política macro estable, política comercial liberal y política ambiental	Política presupuestaria sólida y capacidad de inversión gubernamental	Política presupuestaria sólida, capacidad de inversión gubernamental y calidad de vida
Meso	Tratados de libre comercio, política industrial y política tecnológica	Política tecnológica, política regional, promoción de exportaciones y política específica ambiental	Promoción económica regional, difusión tecnológica y educación más capacitación	Economía local y promoción del empleo. Cámaras competentes
Micro	Trasnacionales, alianzas y cadenas globales de valor	Firmas grandes y medianas, redes dispares y relaciones con proveedores	PyME, <i>clusters</i> y desarrollo de proveedores	<i>Clusters</i> , distritos empresariales y relación con proveedores

Fuente: Elaboración propia con base en Esser et al. (1996), (citado en González, 2017, p.77).

Aun y cuando las PyME se desarrollan en el nivel de competitividad micro-regional, estas a su vez deben de interactuar con los diferentes niveles de competitividad sistémica, para aprovechar todos los factores del entorno que coadyuven a incrementar su nivel de competitividad. Lo anterior se debe a que las dimensiones del mapa del BID como lo son: la planeación estratégica, producción y operaciones, comercialización, GFF, recursos humanos y gestión ambiental, por medio de sus componentes se relacionan con los otros niveles de competitividad sistémica (ver Tabla 2).

La planeación estratégica determina la orientación de las actividades de la empresa para lograr las metas establecidas, a su vez,

es un proceso de evaluación continua en el cual los directivos de las empresas tienen que analizar y evaluar sus objetivos y políticas, así como también deben analizar y evaluar las estrategias, resultados o formas de operar, de los actores regionales como

pueden ser gobierno, empresas y público en general. El actuar de estas organizaciones tiene como resultado una amenaza o una oportunidad para la empresa y éstas amenazas u oportunidades se deben de integrar al momento de desarrollar la planeación estratégica (Saavedra, 2014).

Tabla 2. Dimensiones y componentes del mapa de competitividad del BID y su interacción con los niveles de competitividad

Dimensión	componentes	Nivel de competitividad
Planeación estratégica	Análisis del entorno	Meta-regional
Producción y operaciones	Flexibilidad productiva, planeación de materiales e insumos.	Micro-local
Comercialización	Relaciones clientes-proveedores,	Micro-local
Recursos humanos	Rotación y clima laboral	Meso-local
Gestión ambiental	Normatividad	Meso-regional
Sistemas de información	tecnologías de información	Meso-regional
GFF	Planeación fiscal	Macro-regional, Meso-regional

Fuente: Elaboración propia con base en Ibarra et al. (2017) y González (2017).

Con respecto, a la dimensión de producción y operaciones que comprende la creación de bienes o servicios se relaciona con el nivel de competitividad micro-local, ya que las empresas deben de desarrollar estrategias en conjunto con los diferentes proveedores, con el objetivo de mantener el abastecimiento de materiales e insumos, por medio de su adecuada planeación; cumpliendo con los parámetros establecidos de precio y calidad por la empresa (Saavedra, 2014).

La comercialización es otra de las dimensiones que contempla el mapa de competitividad del BID, la cual tiene por objetivo que el producto o servicio llegue al consumidor final por medio de políticas de venta, vías de distribución y la relación con clientes proveedores (Ibarra et al., 2017). Esta dimensión del mapa de competitividad del BID interacciona con el nivel de competitividad micro-local, ya que es necesario desarrollar una relación de integración con proveedores y clientes, para ser más eficiente al momento de distribuir sus productos o servicios.

Para desarrollar de manera eficiente la dimensión de comercialización y que esto a su vez permita a las PyME ser más competitivas, estas deben de fomentar la integración

vertical, la cual consta de cómo se desarrollan estrategias con proveedores, con las cuales se puedan establecer costos preferenciales, insumos diferenciados, así como también estrategias de comercialización con los clientes, que van desde la creación de atributos únicos y diferenciados a los productos o servicios, hasta estrategias de ventas por volumen (Mamman, 2013).

Los recursos humanos es uno de los factores determinantes en la competitividad (Ibarra, et al., 2017; Saavedra y Loe, 2018; Villa et al., 2021). Por lo tanto, las PT deben de capacitarlos de manera que realicen actividades únicas y diferenciadas en la organización y esto coadyuve a la creación de una ventaja competitiva (Samuel et al., 2017).

De la misma forma, las PT deben de generar las condiciones para la creación de un clima laboral con el cual, los recursos humanos puedan satisfacer sus necesidades desde las fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento, hasta las necesidades de autorrealización y así no verse en la necesidad de buscar otra fuente de empleo, que le ofrezca mejores condiciones laborales y con esto reducir la rotación de personal (Villa, et al., 2021).

De acuerdo con Esser et al. (1996) la economía local y la promoción de empleos son factores determinantes en cuanto a la oferta de fuentes de empleo. Las PT interactúan con en el nivel de competitividad meso-local, debido a que deben de analizar la oferta y las condiciones laborales que existen en el entorno, para el diseño y creación de su oferta y clima laboral, con la cual pueda disminuir la rotación de personal y esto permita a las PT ser más competitivas.

La dimensión de gestión ambiental es cada vez más relevante para las empresas y para los consumidores, por tal razón, las empresas deben ser más responsables en cuanto al cuidado del medioambiente (Susanto y Meiryani, 2019). En primera instancia se debe de cuidar el medioambiente para propiciar un entorno en el cual aumente la calidad de vida, así como también para mantener un medioambiente que preserve las condiciones para seguir operando. En segunda instancia, para cumplir con la normatividad referente al cuidado del medioambiente (Velador y González, 2020).

En relación con la dimensión de gestión ambiental de la competitividad, esta interactúa dentro el nivel de competitividad meso-nacional, debido a que en dicho nivel se determina la política ambiental (Esser et al., 1996). Con base en dicha política ambiental, las PT deben guiar sus estrategias en cuanto a sus actividades para la preservación del medioambiente cumpliendo la normatividad vigente. Lo anterior tiene como consecuencia, además del cuidado del medioambiente una buena imagen empresarial y a su vez propicia la competitividad de las PT.

En cuanto a los sistemas de información como una dimensión de la competitividad característica de las PyME, esta refiere a los canales de comunicación en la organización en cuanto a la estructura organizacional, así como también, a la comunicación con los clientes. De acuerdo con Ibarra et al. (2017) el uso de las TIC promueve que las vías de comunicación sean más efectivas, lo que a su vez propicia el aumento de la competitividad en las PyME.

La dimensión de sistemas de información en cuanto al uso de las TIC, interactúa con el nivel de competitividad meso-regional ya que de acuerdo con González (2017), en dicho nivel de competitividad, se determina la difusión tecnológica, por lo tanto, las PyME deben de adaptar sus sistemas de información al uso de tecnologías disponibles en su entorno.

Una de las dimensiones con la cual se relaciona más la competitividad de las PyME, es la GFF (Saavedra, 2014; Ibarra et al. 2017; Saavedra y Loe, 2018; Rangel, 2018). Por la razón que a través de dicha dimensión se establecen los sistemas de información financiera, se gestionan los recursos financieros de la organización, se determina la estructura de costos de producción y se establece la planeación para cumplir con la normatividad fiscal vigente (Saavedra, 2014).

La GFF interactúa con el nivel meso-regional en el cual se desarrolla promoción económica regional. De acuerdo con Medeiros et al. (2019), la promoción económica en un entorno es fundamental para que las empresas obtengan recursos financieros debido a la dinámica con la cual se facilita la circulación de los recursos financieros.

Otro de los niveles de la competitividad con los que interactúa la GFF es el nivel macro-regional, en este nivel se determina la política presupuestaria, es decir, se determinan

las necesidades de recursos financieros por parte del Estado, para cumplir con los objetivos de desarrollo ya sea del país, estado o ciudad. Se determina la política fiscal a la cual se deben de sujetar las PyME y deben de realizar las actividades necesarias para cumplirla.

Es importante resaltar que las dimensiones del mapa de competitividad del BID, anteriormente analizadas se sitúan en el nivel de competitividad micro-regional, el cual es el nivel en el que se desarrollan las PyME, pero concordando con Bertalanffy (1951); Esser et al. (1996); Saavedra (2012) e Ibarra et al. (2017), los sistemas de competitividad tienen una interacción compleja entre sí, por ende, las PT, no pueden ser ajenas a esta interacción entre niveles de competitividad, sino que deben de reconocer dicha interacción para identificar las amenazas y oportunidades que se pudieran presentar, aprovechando las oportunidades y convirtiendo las amenazas en oportunidades para aumentar la competitividad.

1.3 Teoría del Posicionamiento

La creación de la Teoría del Posicionamiento (TP) a finales de la década de 1960 se le atribuye a Ries y Trout (1969). Los autores definieron al posicionamiento como una estrategia para lograr un lugar privilegiado en la mente del consumidor (Kotler y Armstrong 2013 Brooksbank (1994), Fayvishenko, 2018, Heinberg et al (2020), Saquib, 2020). Sin embargo, otros de los pioneros de la creación de la TP como lo son Alpert y Gary (1969) lo definen como la diferenciación de productos o servicios de acuerdo con la percepción del consumidor.

Ries y Trout (1972) robustecen al concepto, manteniendo la esencia de ocupar un lugar privilegiado en la mente del consumidor, sin embargo, especifican que esto se puede lograr mediante factores que se relacionan con la mente del consumidor como los son; lugares, situaciones, objetos, instituciones, personas, entre otros. Los autores indican que los consumidores al momento de comparar dichos factores con otros similares crean una identidad; la cual genera un lugar privilegiado en su mente.

Otra de las investigaciones pioneras en la TP es la de Holmes (1974), quien fundamentado en los conceptos de Ries y Trout (1972) destaca la importancia de la imagen corporativa, con la cual genera en el consumidor percepciones positivas con

respecto a la organización y con dicha percepción los clientes sitúan a la empresa en un lugar privilegiado en su mente.

Para la segunda mitad de la década de 1970, los estudios del posicionamiento se enfocan en estudiar los atributos de los productos o servicios, con respecto a las preferencias de los consumidores al momento de elegir algún producto o servicio. Urban (1975) crea un modelo el cual denominó “PERCEPTOR”, a través del cual se generaba una estructura de preferencias de compra de los consumidores y con base en dichas preferencias se creaban los productos o servicios, para con esto fomentar la asociación de los gustos y preferencias de los consumidores.

Con base en lo anterior, Fennell (1978) destaca la importancia de fundamentarse en los deseos de los consumidores, para crear atributos en los productos o servicios que tengan como finalidad lograr el posicionamiento en la mente de los consumidores. Sönke (1979) y Zufryden (1979) crearon los modelos “PROPOSAS” y “ZIPMAP”, respectivamente, con los cuales se busca medir el posicionamiento, mediante la asociación de los atributos de los productos o servicios, con los gustos y preferencias de los consumidores.

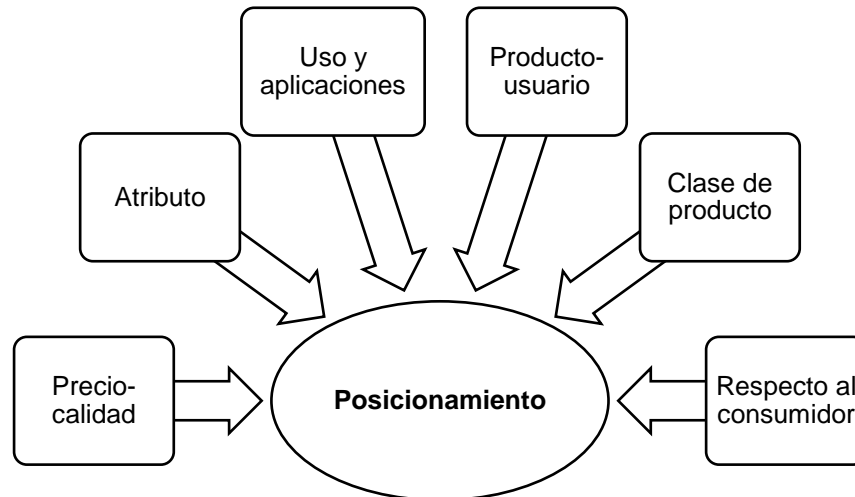
Olins (1978) revela la importancia de la imagen de marca positiva de la empresa, como un factor determinante para lograr el posicionamiento, debido a que los consumidores asocian sus sentimientos y emociones, con las marcas de las organizaciones, creando así un sentido de identidad con la marca. En otro sentido, el autor es considerado como el pionero del concepto “*Branding*”, refiriendo dicho concepto al proceso de construcción de marca.

En la década de 1980, las investigaciones se enfocan en estudiar los factores por medio de los cuales se puede lograr el posicionamiento, destacando el estudio de Aaker y Shansby (1982), quienes revelan seis dimensiones con las que a través de cada una de ellas se puede obtener el posicionamiento: atributo, precio-calidad, uso y aplicaciones, producto-usuario, clase de producto, respecto al competidor (ver Figura 13).

Las dimensiones del posicionamiento propuestas por Aaker y Shansby (1982) fundamentan su relevancia, en el sentido de que las organizaciones pueden lograr el posicionamiento por medio de cada una de las dimensiones o combinación de estas. Sin embargo, los autores indican que las organizaciones deben de desarrollar las

dimensiones del posicionamiento que se adapten de una forma eficiente a sus características propias.

Figura 13. Dimensiones del posicionamiento



Fuente: Elaboración propia con base en Aaker y Shansby (1982).

Crawford et al. (1983) se enfocan en los atributos de los productos o servicios para lograr el posicionamiento. Estos atributos generan una percepción de valor en los consumidores, con la cual generan una barrera de entrada natural a productos o servicios competidores. Doyle y Saunders (1985) argumentan que para lograr el posicionamiento por atributos en los productos o servicios, se debe establecer un segmento de mercado objetivo, el cual se busca captar y de acuerdo con las características del segmento, se deben diseñar los atributos de los productos o servicios, logrando así el posicionamiento.

Crawford (1985) considera que el posicionamiento se logra de acuerdo con la decisión del consumidor, en cuanto a el valor que el mismo otorga a los productos o servicios. El autor manifiesta que el valor otorgado por los consumidores a los productos o servicios, debe ser mayor que su valor monetario, de forma que el cliente adquiera una percepción positiva al momento de obtener un mayor beneficio con respecto al precio que pagó.

Otra dimensión para lograr el posicionamiento, que no contemplaron Aaker y Shansby (1982) es el fortalecimiento de marca, que consiste en crear una imagen positiva para los consumidores por medio de la asociación de valores, entre las organizaciones y los consumidores, de forma que se posicione la marca de la empresa en un lugar privilegiado en la mente de estos (Park et al., 1986).

El fortalecimiento de marca es determinante para lograr el posicionamiento, cuando los productos o servicios no tienen diferencias significativas. En un mercado en el cual los consumidores tienen varias opciones de productos o servicios, la confianza en la imagen corporativa que perciban los consumidores, será determinante para otorgar un lugar privilegiado en su mente (Easingwood y Mahajan, 1989; Davies, 1992).

En los primeros años de la década de 1990, los estudios del posicionamiento se enfocaron en la dimensión precio-calidad, destacando la importancia de que las organizaciones identifiquen sus fortalezas y con base en estas desarrollen productos y servicios de calidad, dirigidos a un segmento de mercado específico, con el objetivo de crear una percepción de satisfacción, la cual consiste en que la calidad de los productos o servicios es superior al precio pagado (Cronshaw et al. 1990; Brooksbank, 1994; Kara et al. 1996).

Padgett y Douglas (1997) manifiestan la importancia de la imagen de marca y su relación con las emociones de los consumidores para lograr el posicionamiento, en el sentido de asociar cualidades positivas de la marca, con respecto a las percepciones de valor propias de los consumidores, haciendo referencia a la memoria esquemática de los consumidores.

Por su parte Kotler et al. (2000) indican que la imagen de marca positiva es factor esencial para lograr el posicionamiento, ya que los autores definen al posicionamiento como el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir un lugar distinguible en la mente de un tipo de cliente objetivo, previamente seleccionado. Los autores, fortalecen el concepto de la segmentación de mercado, para que las organizaciones puedan identificar a sus clientes objetivos.

Varela et al. (2002) identifican tres factores a través de los cuales los consumidores crean una percepción de la marca: prestigio de la empresa, productos de interés, familiaridad y proximidad de los clientes con la empresa. De acuerdo con los autores, para lograr el posicionamiento por medio de la imagen de marca positiva, las organizaciones deben de crear un prestigio reconocido y también ofrecer productos o servicios, que otorguen un valor agregado al segmento de mercado que se busca captar, así como, crear una relación con los clientes más fuerte que la relación empresa-cliente.

Pérez (2004) revela una correlación positiva entre la antigüedad de las marcas de las empresas y el posicionamiento, es decir, entre más antigua sea la empresa logra un mayor posicionamiento. El autor destaca la importancia de desarrollar y mantener una imagen corporativa positiva, ya que esta a su vez, creará percepciones de confianza y familiaridad con los consumidores, lo cual tendrá como resultado que los consumidores otorguen un valor preferencial a la marca de la empresa.

Doyle y Stern (2006) destacan la importancia de elegir un mercado objetivo, en el cual las organizaciones tengan la capacidad de atender de manera eficiente. Una vez que se haya identificado el mercado objetivo, las empresas deben de innovar en cuanto a la creación de productos o servicios diferenciados, de forma que estos tengan atributos únicos, que provoquen en los clientes una percepción de valor que no encontraran en otros productos o servicios y con esto lograr el posicionamiento.

Capriotti (2010) indica tres etapas para la creación de una imagen corporativa positiva: análisis estratégico, creación de una identidad y gestión estratégica de la identidad corporativa. Estas etapas consisten en analizar el entorno para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Con base en lo anterior se crea una imagen corporativa positiva, la cual está asociada con los valores del entorno en el que se desarrolla.

Pérez (2012) destaca la importancia de fortalecer las relaciones con los consumidores, por medio de una interacción personalizada, con el objetivo de crear percepciones positivas en los consumidores y con esto lograr el posicionamiento. El autor manifiesta la relevancia del uso de las redes sociales para lograr una interacción más efectiva y personalizada, debido a la facilidad de comunicación que brindan estos canales de comunicación.

Quijano (2015) manifiesta que el posicionamiento de mercado se logra mediante la creación de ventajas competitivas, las cuales se sustentan en la diferenciación de producto o servicio, así como también en tener una estructura de costos eficiente, con lo cual se logra el posicionamiento mediante atributos únicos y con costos bajos, lo que permitiría obtener un precio de venta accesible.

Floričić (2016) secunda la ideología de la diferenciación de los productos o servicios para lograr el posicionamiento, sin embargo, también destaca la relevancia de la integración empresarial, la cual consiste en aprovechar las fortalezas de cada una de las empresas que forman parte de la integración y con dichas fortalezas crear productos o servicios únicos, que otorguen un valor agregado a los consumidores para que estos a su vez se sitúen en un lugar privilegiado en su mente.

Fayvishenko (2018) retoma la importancia del concepto de la imagen corporativa, destacando la importancia de crear una imagen propia y distintiva, que se asocie con valores positivos de los consumidores, para crear una percepción de identidad con la marca de la empresa, reforzando así el posicionamiento.

Carpio et al. (2019), destacan la relevancia del fortalecimiento de marca por medio del uso de la mercadotecnia viral, la cual consiste en que por medio de plataformas electrónicas, dar a conocer de forma extensiva los valores positivos de las organizaciones, logrando transmitir información de manera rápida y a un gran número de personas, que estos a su vez pueden identificarse con la marca.

Heinberg et al. (2020) destacan la importancia del apego emocional de los consumidores con respecto a los productos o servicios. Los autores indican la importancia de crear percepciones de identidad entre los consumidores y los productos o servicios con la finalidad de crear un apego emocional. Heinberg et al. (2020) también indican que el apego emocional puede ser superado por productos y servicios innovadores ya que los consumidores desarrollan una nueva emoción, la cual es el sentimiento de obtener un valor agregado. Los autores sugieren conservar los productos y servicios tradicionales, así como también tener una línea de productos y servicios innovadores.

Ahmad et al. (2022), determinan que existe una correlación positiva entre el posicionamiento de marca por medio de la creación de percepciones de imagen positiva a través de la responsabilidad social empresarial. Lo anterior obedece a la razón que los consumidores perciben que la empresa está desarrollando actividades que ayuden a conservar o mejorar el entorno, con lo cual demuestran un interés genuino por la comunidad. Así, los consumidores crean un sentimiento de empatía con la organización.

1.4 Resumen marco teórico

A manera de resumir el marco teórico de la investigación, en la Tabla 3 se exponen las teorías que sustentan las variables de la investigación: TRC, TCS y TP, las cuales otorgan sustento teórico a las variables de investigación: GFF, Competitividad y Posicionamiento, respectivamente.

Tabla 3. Teorías que sustentan las variables de la investigación

Teoría	Variable	Sustento
Teoría de Recursos y Capacidades	GFF	Recursos financieros
Teoría de la Competitividad Sistémica	Competitividad	Competitividad Micro-regional
Teoría del Posicionamiento	Posicionamiento	Dimensiones del posicionamiento

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que refiere a la TRC sustenta a la variable de la GFF, en el sentido de que uno de los recursos más importantes en las organizaciones son los recursos financieros, debido a que tienen mayor capacidad de adaptabilidad. Por lo que respecta, a la TCS otorga sustento teórico a la variable de competitividad, por la razón de que, a través de los niveles de competitividad, se ubica el nivel de competitividad de las PyME, el cual es el micro-regional. Por último, la TP sustenta la variable de posicionamiento, por medio de las dimensiones del posicionamiento, las cuales indican las maneras en las que se puede posicionar una organización.

Capítulo 2. Marco referencial

En este capítulo se presenta el estado del arte sobre las variables que son parte de esta investigación: GFF, Competitividad y Posicionamiento, de la misma forma, se definen a las organizaciones que modulan el estudio, las cuales son las PyME turísticas. Se revisó exhaustivamente la literatura con la finalidad de describir la conceptualización y la percepción de los diferentes autores, en cuanto a las variables de estudio y sus componentes.

2.1 Gestión de la función financiera.

De acuerdo con Besley y Brigham (2016), el área de estudio de la GFF en las organizaciones se enfoca en las decisiones que toman en cuanto al flujo de efectivo. Luego, la implementación de técnicas y procedimientos de gestión financiera es fundamental para la supervivencia y crecimiento de cualquier tipo de organización.

Ahmad y Raza (2012), afirman que “La gestión financiera eficaz es vital para la supervivencia empresarial y crecimiento ... en los negocios” (p. 2). La aplicación de la GFF en las organizaciones fomentará el desarrollo, debido a la correlación positiva que, argumenta Mazzarol (2015), existe entre el desarrollo de las organizaciones y los niveles de conocimiento e implementación de estrategias de gestión financiera.

2.1.1 Sistemas de información financiera

Los sistemas de información financiera son una técnica administrativa diseñada e implementada con el objetivo, de obtener información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones, tanto operativas como estratégicas (Robert y Govindarajan, 2001). Las Normas de Información Financiera (NIF) (CINIF, 2020, p. 4), definen a la información financiera como:

La información financiera que emana de la contabilidad, es información cuantitativa, expresada en unidades monetarias y descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, y cuyo objetivo esencial es el de ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas. Su manifestación fundamental son los estados financieros. Se enfoca esencialmente a proveer información que permita evaluar el desenvolvimiento de la entidad, así como en

proporcionar elementos de juicio para estimar el comportamiento futuro de los lujos de efectivo, entre otros aspectos.

La relevancia de los sistemas de información financiera se fundamenta en los resultados contables como parte de la GFF de las empresas, la cual es elemental para la toma de decisiones. Los sistemas de información financiera definen la situación actual de la empresa y hacia dónde deben dirigirse (Bojórquez y Perez, 2012).

De acuerdo con Rangel (2018), los sistemas de información financiera son una fuente de datos fundamentales para el proceso de toma de decisiones de las organizaciones, por la razón que promueve el desarrollo de actividades, como la planeación estratégica financiera, el análisis de desempeño financiero o actividades administrativas, entre otras; permitiendo a las organizaciones ser más eficientes, para obtener un mejor desempeño competitivo.

2.1.2 Estructura de costos unitarios

La estructura de costos cumple una función especial en la GFF, al ser utilizada como una técnica básica para la clasificación, acumulación, registro, control asignación y análisis de los costos de un producto o servicio. Por otra parte, la estructura de costos consiste en identificar todos los elementos que forman parte de los procesos de producción; además de brindar información oportuna que fomenta la planeación estratégica (González, 2017).

La estructura de costos tiene por objetivo brindar información sistemática y estructurada sobre los costos de operación y producción en los que incurren las organizaciones, para que estas, tengan los elementos de información suficientes para determinar el precio de venta y que esté acorde con el nivel de precios de venta del mercado (Lafuente y Páez, 2018).

La estructura de costos es una técnica que fomenta la administración de operaciones, ya que permite a la organización determinar cuáles son sus costos de producción y con base en estos realizar la toma de decisiones eficiente, que permita la implementación de la planeación estratégica (Suárez, 2019).

2.1.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo representa los recursos financieros mínimos que necesitan las organizaciones para realizar con normalidad sus actividades operativas, su correcta administración permite contar con la capacidad financiera necesaria para cumplir con los pasivos en el corto plazo, como resultado de la eficiente administración del ciclo de conversión de efectivo (Garcia et al., 2017).

El capital de trabajo es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante (Gitman y Zutter, 2016). Si la diferencia es positiva, significa que la empresa puede solventar sus compromisos financieros en el corto plazo sin necesidad de un financiamiento externo. Si la diferencia es negativa, significa que la empresa no tiene una adecuada administración del capital de trabajo y necesitará de recursos financieros externos (Altaf y Ahmad, 2019). En ese sentido, García *et al.* (2017, p. 35) mencionan:

La administración eficiente del capital de trabajo proporciona la liquidez a la empresa por la razón de autogenerar efectivo para el financiamiento de sus operaciones, disminuyendo los riesgos de encontrarse en una situación de insolvencia financiera y por tanto reducir los costos de financiamiento. La necesidad de capital de trabajo conlleva a buscar fuentes de financiamiento, que implica un costo de capital e implícitamente el costo de oportunidad. Una empresa puede disminuir la cantidad de capital de trabajo si gestiona adecuadamente las estrategias de administración del efectivo. La disminución tiene un efecto positivo tanto en el financiamiento como en la rentabilidad, se reduce el valor del préstamo y mejora la rentabilidad de la empresa.

Soenen (1993) indica que el exceso de capital de trabajo, puede ser un factor de quiebra debido al riesgo sistémico del negocio, así como también, al existir exceso de capital de trabajo, se pierde la oportunidad de generar mayores utilidades, debido a que no se aprovechan otras opciones de inversión.

Afrifa (2016) argumenta que una mayor inversión en el capital de trabajo fomentará el desempeño de las empresas, estimulando las ventas, previniendo interrupciones en la producción, fortaleciendo la relación con los clientes e impulsando la adquisición de mercancías a costos más bajos. Sin embargo, Besley y Brigham (2016) manifiestan que

la cantidad de capital de trabajo de una organización debe ser acorde a sus compromisos financieros de corto plazo, con el objetivo de ser más eficiente en cuanto al uso de los recursos financieros.

2.2 Competitividad

La competitividad empresarial depende de la interacción de los niveles de competitividad, es decir, el nivel micro con los niveles meso, macro y meta (ver Figura 12). En este sentido, la empresa debe tener altos niveles de productividad, calidad, innovación, flexibilidad y agilidad, que les permita obtener una ventaja competitiva estratégica y a su vez generar redes empresariales que les permitan tener un aprendizaje colectivo (Saavedra, 2014).

De acuerdo con Kiveu et al. (2019) la competitividad está en función de varios factores de la empresa que se interrelacionan entre sí, como lo son la productividad, la participación en el mercado, la rentabilidad, la eficiencia, la diversificación de productos, la creación de valor y la satisfacción del cliente. En la medida en la que la empresa desarrolle estos factores y vislumbre la relación entre ellos, aumentará sus niveles de competitividad.

Para efectos de esta investigación, las dimensiones de competitividad se fundamentan en el mapa de competitividad del BID (2003), adaptado por Ibarra et al. (2017) De acuerdo con esta metodología las dimensiones que inciden en la competitividad empresarial son los siguientes: planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

2.2.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica establece las directrices de las actividades futuras de la empresa para cumplir con las metas establecidas, se trata de un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados al que se incorporan medidas de corrección, así como la retroalimentación. Lo anterior a través de un análisis interno y externo de las fortalezas y debilidades de la organización (Chiavenato y Sapiro, 2017).

2.2.2 Producción y operaciones

La producción y operaciones consiste en la elaboración de productos o servicios, así como la administración de las diferentes actividades que agregan valor para la transformación de los insumos de producción en productos terminados. En este mismo sentido, la empresa competitiva debe de innovar en sus procesos productivos en función de los requerimientos de los clientes (Ramírez y Sjogreen, 2018).

2.2.3 Calidad

Almanza et al. (2018) manifiestan que el aseguramiento de la calidad consiste en un conjunto de acciones, que son implementadas para elaborar un producto o servicio libre de defectos que satisfaga los gustos y necesidades de los clientes, por lo tanto, es fundamental adaptar normas de calidad de clase mundial, para asegurar la calidad de los productos y servicios.

2.2.4 Comercialización

De acuerdo con Ibarra et al. (2017), la comercialización es una de las actividades más importantes en las organizaciones, ya que de ahí deriva la relación con los proveedores y clientes. Esta actividad es primordial para la creación de un producto o servicio de manera eficiente, así como también para establecer los canales de distribución adecuados que satisfagan las necesidades de los clientes. Los autores indican que en esta dimensión se desarrolla el análisis de las políticas de venta, formas de pago, estudios de mercado y definición del mercado meta.

2.2.5 Contabilidad y finanzas

Es una de las dimensiones imprescindibles para determinar la competitividad, lo anterior de acuerdo con Saavedra (2014), quien indica que las empresas competitivas obtienen resultados financieros relevantes, que les permiten tener liquidez para solventar las operaciones de la empresa. De igual manera, la dimensión de contabilidad y finanzas permite la generación de información financiera relevante, con la cual se pueden realizar proyecciones financieras que permitan realizar la planeación estratégica de la organización.

2.2.6 Recursos humanos

Los recursos humanos son esenciales para cualquier organización, de acuerdo con Lozano y Sanchez (2019), la competitividad de las empresas tiene una fuerte relación con los conocimientos, nivel de preparación y habilidades que posee el capital humano, los cuales se reflejan en su desempeño laboral. Las organizaciones deben de establecer políticas que promuevan la adecuada selección de personal, tener un sistema de capacitación permanente, un ambiente adecuado de trabajo, así como un sistema de prestaciones que motive al capital humano a desarrollarse en la organización.

2.2.7 Gestión ambiental

Ibarra et al. (2017) manifiestan que las empresas deben ser responsables con el cuidado del medioambiente, ya que esto incrementará sus niveles de competitividad y se cumplirá con las diferentes disposiciones legales establecidas en la materia. Por otra parte, Velador y González (2020) destacan la importancia de cumplir con la legislación vigente referente al cuidado del medioambiente, resaltando la importancia de preservarlo para mantener un entorno competitivo y sustentable, que a su vez tendrá como beneficio para la organización una imagen corporativa socialmente responsable.

2.2.8 Sistemas de información

De acuerdo con Saavedra et al (2019), los sistemas de información brindan apoyo a las funciones operativas por medio de las TIC. Hernández y Suárez (2018) indican que las TIC facilitan la interacción con los clientes obteniendo retroalimentación importante que coadyuve con los procesos de mejora de la organización. Las autoras coinciden en que las PyME deben de invertir en la infraestructura adecuada para desarrollar el uso de las TIC.

2.3 Posicionamiento

Aaker y Shansby (1982) determinan seis dimensiones que por medio de ellas se puede lograr el posicionamiento: atributo, precio-calidad, uso o aplicaciones, producto-usuario, clase de producto y respecto al competidor. En este mismo sentido, Urde y Kosh (2014) indican que otra de las dimensiones del posicionamiento es el *branding*, por la razón que

los consumidores generan una percepción de identidad con la marca y dicha percepción determina la selección de producto o servicio, reforzando así el posicionamiento.

2.3.1 Atributo

La estrategia de posicionamiento por atributo consiste en asociar una o varias características de un producto o servicio, con un beneficio del consumidor (Aaker y Shansby, 1982). En este mismo sentido Chen y Schiele, (2017) indican que los atributos de los productos y servicios se deben diseñar con un enfoque al cliente, es decir, que se deben realizar estrategias para conocer las preferencias de los clientes y con base en esta información, crear atributos diferenciadores, acorde a las necesidades de los clientes.

2.3.2 Precio-calidad

Esta dimensión del posicionamiento consiste en que la calidad de los productos o servicios esté acorde con el precio de venta y en ocasiones la calidad sea superior al precio establecido (Aaker y Shansby, 1982). En este sentido, el posicionamiento por precio-calidad se puede lograr por dos maneras. La primera consiste en los beneficios que perciben los consumidores, que pueden obtener debido a la calidad de los productos o servicios, en la cual el precio de venta pierde relevancia, y la segunda consiste en el alto valor que representan los productos o servicios en términos de calidad y que además tiene precios de venta competitivos (Olivar, 2021).

2.3.3 Uso o aplicaciones

En esta dimensión destaca la efectividad de los productos o servicios para determinados usos o aplicaciones, posicionándose en la mente del consumidor como un producto o servicio líder, para satisfacer necesidades específicas (Aaker y Shansby, 1982). De la misma forma, Solórzano y Parrales (2021) indican que el posicionamiento por uso y aplicaciones consiste en lograr un liderazgo en satisfacer una necesidad específica, de manera que los consumidores identifiquen al producto o servicio como la mejor opción para satisfacer dicha necesidad.

2.3.4 Producto–usuario

La dimensión de producto-usuario se posiciona mediante la selección de un mercado en específico, con la cual se busca satisfacer los gustos y necesidades de este mercado y que a su vez el producto o servicio sea reconocido por el nicho al que está dirigido (Aaker y Shansby, 1982). Esta dimensión se determina con base en características propias de un segmento de mercado en específico, como pudieran ser: gustos, modas, valores, actitudes o aspiraciones. El éxito de lograr posicionarse por dicha dimensión consiste en crear productos o servicios que sean compatibles con las características del segmento de mercado seleccionado (Olivar, 2021).

2.3.5 Clase de producto

Esta dimensión consiste en posicionar un producto que tiene los mismos usos y aplicaciones que otro, pero se le otorga una categorización diferenciada, situándose en la mente del consumidor de acuerdo con dicha clasificación (Aaker y Shansby, 1982). Esta dimensión se fundamenta en cómo la empresa otorga una categorización específica y destinada a un segmento de mercado, a un producto o servicio con los mismos usos y aplicaciones que el de los competidores, con el objetivo de que dicha categorización del producto o servicio, ocupe un lugar privilegiado en la mente del consumidor objetivo, al momento de tomar una decisión de compra (Olivar, 2021).

2.3.6 Respecto al competidor

Esta dimensión surge cuando existe un competidor dominante y se aprovecha el éxito de los productos o servicios del competidor para referenciar otros productos. Este tipo de posicionamiento, también se puede desarrollar a través del posicionamiento de organizaciones diferentes al giro de la empresa que se busca posicionar (Aaker y Shansby, 1982). Esta dimensión consiste en utilizar el éxito de organizaciones externas como punto de referencia, para ubicar la empresa que se busca posicionar, sin embargo, es importante resaltar las características propias de la organización que los diferencian y que son mejores que los competidores (Saquib, 2020).

2.3.7 Branding

El *branding* es el proceso de construcción de una marca (Kotler y Armstrong, 2013). De acuerdo con los autores, la marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo o combinación de estos, que identifican al vendedor de un producto o servicio y que a su vez dicha marca es fundamental en el producto o servicio, por la razón de que los consumidores asocian sentimientos y desarrollan relaciones con la marca. Como resultado de lo anterior las marcas pueden adquirir mayor relevancia que los atributos físicos del producto o servicio, al momento de que el consumidor toma la decisión de elegir determinado producto o servicio.

2.4 Las PyME turísticas

Las PyME son pequeñas y medianas empresas que se desarrollan en el sector de comercio, industrial o de servicios y están constituidas con un número de empleados que van desde los 11 hasta los 250. La mayoría de las empresas en México están representadas por micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME), con un total de 4.7 millones de unidades económicas, representando el 99.8% del total de las empresas en el país, generando el 68.4% de los empleos y contribuyendo con el 52% del PIB. Por lo anterior, las MiPyME representan la columna vertebral de la economía en México INEGI (2020). De acuerdo con el INEGI (2019), la estratificación de las empresas por sector económico es como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Estratificación de las empresas por sector económico

Tamaño de la empresa	Número de personas ocupadas		
	Manufactura	Comercio	Servicios
Micro	1 a 10	1 a 10	1 a 10
Pequeña	11 a 50	1 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100

Fuente: INEGI (2019)

Deyshappriya y Nawarathna (2020) indican que las PyME turísticas son aquellas empresas que tienen de 11 hasta 100 empleados y presentan los siguientes giros: hotelería, casas de huéspedes, industria de los alimentos y bebidas, agencias de viajes,

centros de recreación y artesanías. Así mismo, se destaca la importancia de las PyME en el turismo debido a la aceptación que tiene por los consumidores.

En esta investigación serán objeto de estudio las PyME turísticas que de acuerdo con el INEGI (2019) tienen de 11 a 100 empleados, de los giros de restaurantes, bares y hoteles, las cuales se definen a continuación.

2.4.1 Restaurantes

La RAE define al restaurante como un establecimiento público en el cual se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local (RAE, 2020). En este mismo sentido, el INEGI (2021) define a la industria restaurantera como: “Los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en el mismo establecimiento o fuera de este” (p. 10). De la misma forma, el instituto indica que el proceso de producción de un restaurante consiste en la mezcla o cocción de ingredientes para obtener un platillo de alimentos, independientemente del grado de complejidad que represente su elaboración, mismo que se caracteriza por no efectuar ningún procedimiento de conservación. La industria restaurantera se caracteriza de acuerdo a una perspectiva tangible y otra intangible. Por una parte, la perspectiva tangible consta de la preparación de alimentos y bebidas, por la otra parte la perspectiva intangible consiste en la atención y el servicio que se le otorga al cliente INEGI (2021).

2.4.2 Bares

El bar es un establecimiento en el cual se sirven bebidas ante un mostrador (García et al., 2016). De acuerdo con Morfin (2012), los bares son centros de reunión en los cuales su principal atractivo es una amplia variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, que pudiera o no acompañarse con botanas o antojitos.

El objetivo principal de un bar es lograr la socialización de sus clientes, así como atender las demandas más exigentes de bebidas. Normalmente disponen de una barra grande, la cual sirve como mesa, para la atención de sus clientes. Es importante mencionar que existen varias interpretaciones acerca de la definición de los bares; no obstante, la esencia del bar consiste en servir bebidas acompañados de comidas ligeras y aperitivos para ser consumidos de inmediato en el mismo establecimiento a través de un servicio

de barra, inclusive permite un intercambio cultural y desarrollar relaciones interpersonales empáticas (Chow y Nazario, 2014).

2.4.3 Hoteles

El hotel es un establecimiento que proporciona hospedaje, en la mayoría de los casos también proporciona alimentación, así como también es un lugar de entretenimiento para los huéspedes, en un edificio público o una institución de servicio doméstico, que opera con fines de lucro (Barragan, 2002). De acuerdo con el Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México (Data Tur) el hotel se puede definir como:

Establecimiento edificado tradicionalmente en estructuras físicas verticales, que ha experimentado con el tiempo diversas transformaciones hasta llegar a sus características específicas de servicio actual, mismas que lo hacen ser considerado como el establecimiento típicamente turístico. Dichas características están dadas por las unidades de alojamiento que le son propias en cuartos y suites, y en su caso, por la disponibilidad de servicios complementarios (espacios sociales, restaurantes, piscinas, bar, centros nocturnos), algunos de ellos concesionados a terceros (agencias de viajes, tiendas especializadas, estéticas, asesoría de deportes, etc.) El servicio tipo hotel está catalogado como aquél que se proporciona en un establecimiento con un mínimo de 10 habitaciones, que se han instituido para proveer básicamente alojamiento, alimentación y los servicios complementarios demandados por el turista (Data Tur, 2021).

En el artículo 83 fracción IX del Reglamento de la Ley General del Turismo (RLGT) el hotel se define como:

Aquél que provee la infraestructura y equipamiento para prestar el servicio de alojamiento con fines turísticos y, en su caso, alimentación y servicios complementarios demandados por el Turista; principalmente ubicados en las áreas circundantes o dentro de aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, museos, zonas arqueológicas, Centros Integralmente Planeados, playas, puertos marítimos, centros de ciudad, Ruta Turística,

Circuitos Turísticos y Destinos Turísticos, así como en otros espacios con vocación turística (RLGT, 2017, p.22).

2.5 Resumen marco referencial

A manera de resumir el marco referencial de la investigación, en la Tabla 5 se muestran las variables y sus dimensiones de esta investigación. La variable de GFF tiene las dimensiones de sistemas de información financiera, estructura de costos y capital de trabajo, en lo que refiere a la variable de competitividad se conforma con las dimensiones de planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. La variable posicionamiento se conforma por las dimensiones: atributo, precio-calidad, uso o aplicaciones, clase de producto, producto-usuario, respecto al competidor y *branding*. La variable moduladora, son las PyME turísticas: restaurantes, bares y hoteles.

Tabla 5. Variables de investigación y sus dimensiones

GFF	Competitividad	Posicionamiento	PyME turísticas
Sistemas de información financiera	Planeación estratégica	Atributo	Hoteles
Estructura de costos	Producción y operaciones	Precio-Calidad	Restaurantes
Capital de trabajo	calidad	Uso o aplicaciones	Bares
	Comercialización	Clase de producto	
	Recursos humanos	Producto-usuario	
	Gestión ambiental	Respecto al competidor	
	Sistemas de información	<i>Branding</i>	

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 3. Marco contextual

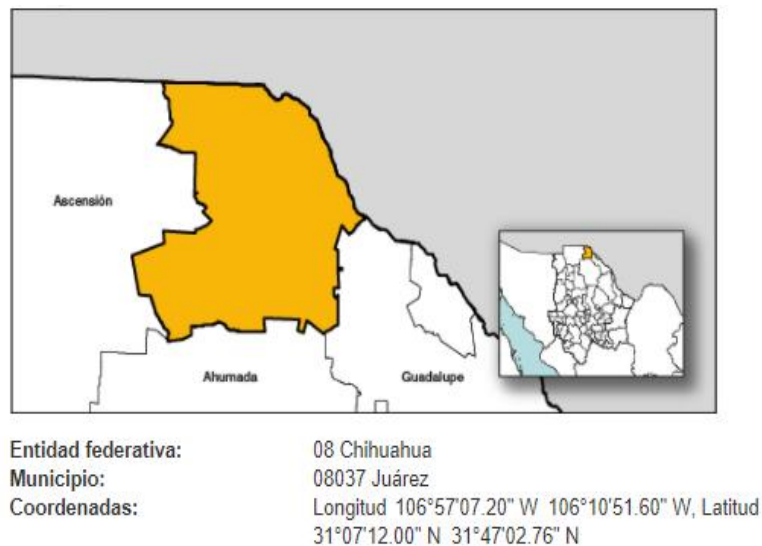
Las PT no pueden desarrollarse con indiferencia a su entorno, debido a las diferentes interacciones que se realizan de manera cotidiana. Las interacciones se presentan a través de las relaciones con clientes, proveedores, instituciones gubernamentales y todas aquellas partes interesadas en las PT. De esta manera, cualquier fenómeno que afecte al entorno afectará el desarrollo de las PT.

Debido a que los factores externos influyen en las operaciones de las PT, es importante el análisis del entorno para la toma de decisiones fundamentadas en el contexto en el que se desenvuelven las PT, para con esto tener las bases para fomentar su crecimiento a través de la GFF, la competitividad y el posicionamiento.

3.1 Contexto Ciudad Juárez, Chihuahua

La investigación se desarrolló en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, que se encuentra ubicada geográficamente en la frontera norte del país, colinda en el norte con la ciudad de El Paso, Texas, al este con el municipio de Guadalupe, al oeste con el municipio de Ascensión y al sur con el municipio de Ahumada. La ciudad se ubica en las coordenadas 109°04'30.00" LW 103°18'25.20" Lat., 25°33'31.68" N 31°47'04.20" N. (INEGI, 2020) (ver Figura 14).

Figura 14. Localización geográfica del municipio de Juárez, Chihuahua



Fuente: INEGI (2020).

Ciudad Juárez, se encuentra en el municipio de Juárez, tiene una extensión territorial de 3,561 Kilómetros cuadrados (IMIP, 2022). Además, concentra la mayoría de la población del Estado de Chihuahua, debido a que representan el 40.4% del total de población estatal, con 1,537,291 habitantes, los cuales el 50.64% son del género femenino y 49.36% masculino. Del total de habitantes el 48.15% representan a la población económicamente activa, de los cuales el 98.2% es personal ocupado (ver Tabla 6).

Tabla 6. Datos demográficos de Ciudad Juárez, Chihuahua al 2022

Población	Cantidad de habitantes	Porcentaje de habitantes
Población total del Estado de Chihuahua	3,741,869	(100.00%)
Población total Ciudad Juárez	1,537,291	(41.00%)
Población género masculino, Ciudad Juárez	778,484	(50.64%)
Población género femenino, Ciudad Juárez	758,806	(49.36%)
Población económicamente activa Ciudad Juárez	782,646	(50.91%)
Personal ocupado	767,238	(98.03%)

Fuente: Elaboración propia con base en IMIP (2022).

Ciudad Juárez se destaca como una ciudad manufacturera en cuanto a actividades económicas se refiere, debido que aun y cuando estas organizaciones representan el 6.05% del total de las empresas en la ciudad, son las que generan la mayoría de los empleos formales, con un poco más del 65% (IMIP, 2022). En este mismo sentido, Ciudad Juárez, es la ciudad en la cual la industria manufacturera demanda más insumos del país (INEGI, 2020).

De acuerdo con la base de datos de la herramienta interactiva del directorio nacional de unidades económicas DENUE (INEGI, 2021), en Ciudad Juárez, Chihuahua existen 217 empresas de los giros de restaurantes, bares y hoteles, con las características anteriormente descritas. De las cuales el 80% corresponde a restaurantes, el 12% a bares y el 8% a hoteles (ver Tabla 7).

Para efectos de esta investigación, se analizarán las PT ubicadas en las zonas con enfoque turístico, delimitándose por cuatro polos de la siguiente manera: el polo número 1 se le denominará por el área del Centro Histórico, que se delimitará partiendo de la

intersección de la calle Oro e Ing. Bernardo Norzagaray hacia el sur hasta llegar a la avenida Vicente Guerrero, después hacia el este hasta llegar a la calle Bolivia y luego con ruta hacia el norte hasta llegar al boulevard Ing. Bernardo Norzagaray y después hacia el oeste hasta llegar al punto de partida en la calle Oro.

Tabla 7. PT en Ciudad Juárez, Chihuahua

Giro de la empresa	Total de unidades	Número de empleados	
		11-50	51-100
Restaurantes	174	150	24
Bares	26	26	0
Hoteles	17	12	5
Total	217	188	29

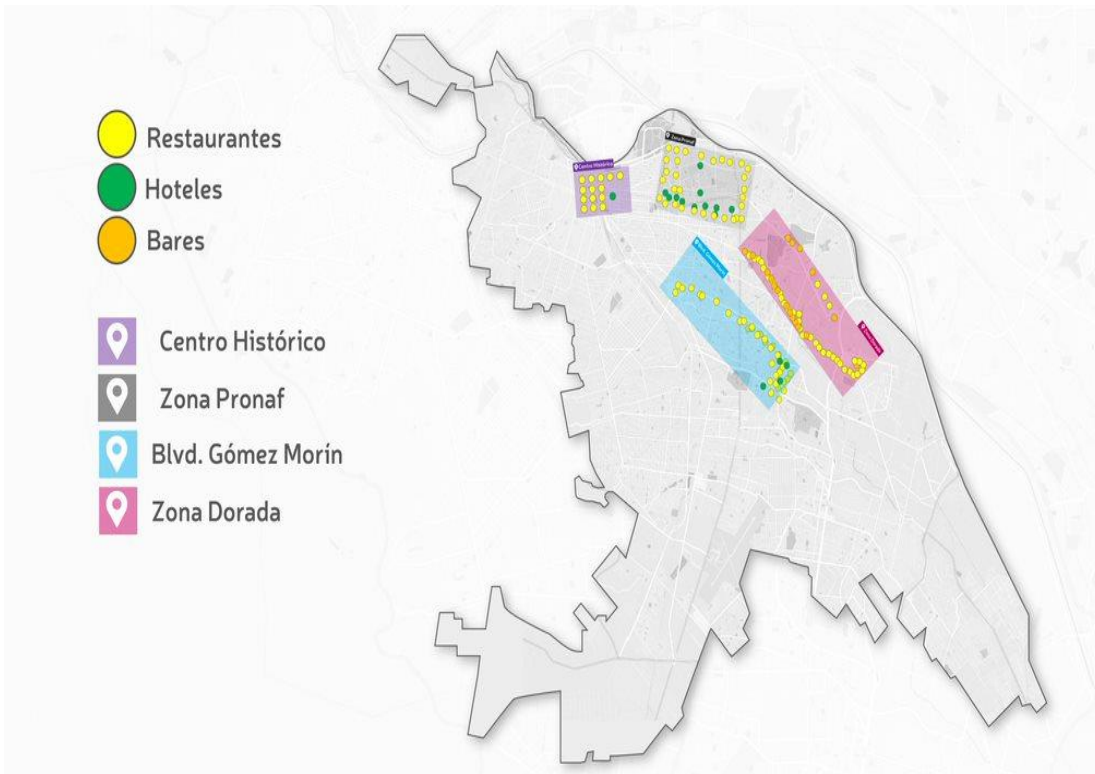
Fuente: Elaboración propia con base en DENU E INEGI (2021).

El polo número 2 se le denominará la zona PRONAF, se delimitará desde la intersección de las avenidas Tecnológico y Paseo Triunfo de la República hacia al oeste, hasta llegar a la avenida Plutarco Elías Calles y luego con ruta hacia el norte, hasta llegar a la calle Ing. David Herrera Jordán y luego hacia el oeste, hasta llegar a la avenida de las Américas, luego hacia el sur, hasta la avenida Paseo Triunfo de la República, y después hacia el este, hasta llegar a la avenida Plutarco Elías Calles.

El polo número 3 se le denominará boulevard Manuel Gómez Morín, el cual iniciará desde la avenida Tecnológico e intersección con boulevard Manuel Gómez Morín hacia el este, hasta llegar a la calle valle de Arareco, luego hacia el este por la Avenida Valle del Sol, después hacia el norte, hasta la calle La Sarzana, luego hacia el norte, por el boulevard Francisco Villarreal Torres, continuando hacia el oeste, por el boulevard Campos Elíseos, continuando en la misma dirección por el boulevard Tomas Fernández hasta terminar en la avenida Vicente Guerrero.

El polo número 4 se le denominará Zona Dorada, que inicia en la intersección de la avenida Tecnológico y calle Teófilo Borunda hacia el este, hasta llegar a la avenida Paseo de la Victoria y después hacia el norte, hasta llegar a la avenida Ejército nacional, continuando hacia el este, hasta la avenida Adolfo López Mateos, después hacia el sur hasta la avenida Teófilo Borunda y luego hacia el este hasta llegar al punto de partida. (ver Figura 15).

Figura 15. Ubicación geográfica de las zonas con enfoque turístico de Ciudad Juárez, Chihuahua



Fuente: Elaboración propia con base en IMIP (2021).

El color morado comprende al centro histórico, el color negro corresponde a la zona PRONAF, el color rosa corresponde al boulevard Manuel Gómez Morín y el color azul identifica a la zona dorada.

De acuerdo con el análisis del código de colores planteado en el problema de la investigación, se realiza el siguiente diagnóstico por ubicación de las PT de Ciudad Juárez, Chihuahua (ver Figura 16).

Derivado del diagnóstico elaborado en la Figura 3, se percibe que la zona con mayor competitividad es la zona del PRONAF, ya que predominan los colores amarillo y verde. Por otra parte, el color naranja representa la menor cantidad de unidades, lo anterior debido a que la zona del PRONAF cuenta con un mayor número de hoteles, con un total de 11 unidades. A su vez es la segunda zona con mayor cantidad de restaurantes, con un total de 29 establecimientos y cuenta con una cantidad de tres PyME del giro de bares.

Figura 16. Ubicación por zona de competitividad



Fuente: Elaboración propia con base en IMIP (2021), INEGI (2021).

La zona con el segundo nivel de competitividad es la zona dorada, ya que predomina el color amarillo, pero también se perciben algunas unidades en color verde y naranja, lo anterior obedece a la razón de que cuentan con 17 restaurantes, dos hoteles y dos bares.

En este mismo sentido, se puede percibir que el tercer nivel de competitividad es la zona del Centro histórico, ya que predomina el color amarillo, y a su vez con una sola unidad con color verde, debido a que cuentan con 14 restaurantes y un hotel con las características establecidas en esta investigación.

El último nivel de competitividad se presenta en el polo denominado boulevard Manuel Gómez Morín, ya que en dicha ubicación predominan los colores amarillos y naranjas. Lo anterior se justifica porque en dicha zona predominan las PT de bares y restaurantes, ya que cuentan con un total de 49 restaurantes y con 16 bares. Es importante destacar que aun y cuando la zona del boulevard Gómez Morín, aparentemente es la zona con menor nivel de competitividad, también es la zona con mayor número de empresas. Por

lo tanto, al incrementar la competitividad de las empresas ubicadas en dicha zona, el polo del boulevard Gómez Morín se puede convertir en la zona más competitiva de Ciudad Juárez.

Capítulo 4. Marco metodológico

La investigación es fundamental para el desarrollo de mejora de la calidad de vida de la humanidad, de acuerdo con Hernández et al. (2014), la investigación se define como “...un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4). Para garantizar la calidad de la investigación, es fundamental el enfoque de investigación a implementar, ya que este define las directrices que otorgarán la aproximación al estudio de un fenómeno o problema.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), los principales enfoques diseñados para investigar y generar conocimiento son cuantitativo, cualitativo y mixto, enfatizando que ningún enfoque es mejor que otro. Lo que determina la elección de un enfoque en específico, son las necesidades de solución o explicación del problema o fenómeno a investigar, en conjunto con la perspectiva teórica que el investigador desee abordar para la generación del conocimiento.

4.1 Tipo de investigación

El enfoque que se implementó en la investigación fue mixto, cuanti-cualitativo, explicativo, correlacional y transversal, basado en la revisión bibliográfica de las variables de estudio. La investigación se desarrolló mediante la aplicación de cuestionarios a los empresarios o al personal encargado de la administración de las PT de Ciudad Juárez, Chihuahua. Lo anterior, con el objetivo de encontrar la relación de asociación entre las variables de estudio para con esto describir y explicar la situación actual de dichas variables en las PT.

De manera paralela a los cuestionarios, se desarrolló la técnica observación no participativa, con la cual se evaluó el grado de conocimiento de los entrevistados en cuanto a las variables de estudio, con la finalidad de complementar la información proporcionada.

Una vez que se aplicó el cuestionario y se desarrolló la técnica de observación no participativa, se realizaron una serie de entrevistas a los empresarios o personal encargado de la administración de las PT, con el objetivo de otorgar profundidad a la investigación.

El método de investigación mixta implica la combinación o integración de los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos (Creswell, 2014). En este mismo sentido, Hernández y Mendoza (2018, p. 10) indican que:

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas Meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Por una parte, la investigación cuantitativa procura la posibilidad de generalizar los resultados en un sentido más amplio, debido a la disponibilidad de aplicar un determinado instrumento de medición a diferentes fenómenos de estudio, que facilita la comparación entre estudios similares. Por otra parte, la investigación cualitativa otorga profundidad en los datos, riqueza interpretativa, contextualización del entorno y experiencias únicas, por la razón de que se obtiene información de primera fuente (Hernández et al., 2014).

La investigación es de corte explicativo, ya que explica la relación entre las variables de estudio. En este sentido, Hernández y Mendoza (2018) indican que: “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (p. 95). El diseño de investigación explicativo además de describir los fenómenos de las variables de estudio tiene por objetivo encontrar las causas que originan dichos fenómenos, demostrando el comportamiento de una variable en función de otra (Ramos, 2020).

4.2 Diseño de la investigación

La Tabla 8 muestra cómo se desarrolló el estudio que consta de seis fases: revisión de literatura sobre estudios previos de las variables de estudio, la recolección de datos de tipo cuantitativo y cualitativo, elaboración de análisis en sistemas computacionales especializados, discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones finales.

Tabla 8. Diseño de la investigación

Fases	Actividades
1. Fase preparatoria	Se realizó la revisión de la literatura y se efectuó el diseño de la investigación
2. Trabajo de campo	Se desarrolla la aproximación cuantitativa y cualitativa mediante la aplicación del cuestionario y de manera paralela se implementó la técnica de observación no participativa Se desarrolla la aproximación cualitativa a través de la aplicación de entrevistas
3. Análisis	En el ámbito cuantitativo se realiza un análisis de relación, por medio del estadístico <i>Rho de Spearman</i> , así como también se desarrollan pruebas de homogeneidad En el ámbito cualitativo se realizó un análisis mediante redes semánticas y una clasificación por colores
4. Resultados	Se presentan los resultados, por medio de tablas y figuras.
5. Discusión	Se analizan y discuten los resultados obtenidos
6. Conclusiones	Se presentarán conclusiones, limitaciones y recomendaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en González (2017).

Fase 1. Preparación. Se realizó la revisión de literatura acerca de los estudios previos de las teorías que sustentan la presente investigación, las cuales son: TRC, TCS y TP. En el mismo sentido, se desarrolló la revisión de literatura sobre las variables de estudio que son: GFF, competitividad y posicionamiento. Es importante señalar que, la actividad de revisión de literatura se realizó durante todo el proceso de la investigación de manera paralela a las siguientes fases, con el objetivo de obtener la información actualizada sobre las teorías y las variables de estudio que se abordan en la investigación.

Fase 2. Trabajo de campo. Con la información recopilada por medio de la revisión de literatura, se elaboró un instrumento de medición cuantitativo (cuestionario) el cual se aplicó a las PT, con el objetivo de lograr una aproximación cuantitativa que describa de manera general cómo se desarrollan las PT, de acuerdo a la relación de las variables y sus dimensiones. En este mismo sentido, de manera paralela a la aplicación de los

cuestionarios, se desarrolló la técnica de observación no participativa, con la finalidad de rescatar información valiosa que coadyuve a la descripción y explicación de la relación de asociación que existe entre las variables caso de estudio.

Una vez que se concluyeron las técnicas de recolección de datos anteriormente mencionadas, se procedió a realizar una serie de entrevistas, con el objetivo de indagar con mayor profundidad sobre la relación de las variables de estudio y explicar las causas que originan dichas relaciones.

Fase 3. Análisis. La fase de análisis se integró por dos partes: la primera es la aproximación cuantitativa y la segunda es la aproximación cualitativa.

a. Aproximación cuantitativa

La aproximación cuantitativa de la investigación se desarrolló en primera instancia con la validación del cuestionario, con el objetivo de comprobar la confiabilidad del mismo. De acuerdo con Hernández et al. (2014), la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que la aplicación repetida de dicho instrumento al mismo individuo u objeto de estudio, genera resultados consistentes y coherentes. Dicho instrumento se diseñó para identificar la relación de asociación entre las dimensiones de la GFF, competitividad y posicionamiento.

La validación del instrumento se desarrolló mediante la revisión por juicio de expertos en cuanto a las variables de estudio y en elaboración y diseño de instrumentos de medición. Lo anterior con el objetivo de mejorar el instrumento de medición en contenido, forma y estilo. Los jueces expertos evaluaron las categorías: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.

En lo que respecta a la suficiencia, se evaluó que los ítems que pertenecen a un determinado constructo son los adecuados para medirlo; en la categoría de claridad se determinó si el ítem es comprensible; la categoría de coherencia evaluó si existe una relación lógica entre el ítem y el constructo que se está midiendo; por último, en la categoría de relevancia se evaluó si el ítem era esencial, para decidir si se conservaba o se descartaba del instrumento (Escobar y Cuervo, 2008).

Para conocer la confiabilidad del juicio de expertos es importante determinar el grado de acuerdo entre los jueces (Aiken, 2003). La validación de los instrumentos de recolección de datos se realizó por cinco jueces expertos. Para medir el grado de acuerdo entre los jueces, se utilizó el estadístico ANOVA de Friedman, el cual mide el grado de acuerdo de tres o más jueces (Falotico y Quatto, 2015).

Para determinar la confiabilidad del cuestionario, se aplicó el estadístico *Alfa de Cronbach*, que de acuerdo con Cronbach (1951), está diseñado para medir la validez de consistencia interna en el instrumento de medición. El propósito de aplicar dicho estadístico fue para verificar que los constructos contienen los ítems adecuados, que les permitan cumplir con el objetivo para el cual fueron planteados. En este mismo sentido, también se verificó la consistencia interna total del instrumento. Hernández y Mendoza (2018) indican que las puntuaciones para interpretar el estadístico *Alfa de Cronbach*, son las siguientes: 0.25 es confiabilidad baja, 0.50 es confiabilidad media y 0.75 es confiabilidad aceptable.

Para el proceso de validación de la relación de las variables de estudio se utilizó el coeficiente *Rho de Spearman*, debido a que los objetivos de la investigación son determinar la relación de asociación entre las variables de GFF, competitividad y posicionamiento. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) el coeficiente *Rho de Spearman* es una medida de correlación para variables que tienen un nivel de medición ordinal, por lo anterior, el diseño de las respuestas de los ítems tiene una medición de uno a cuatro, en las cuales uno es la puntuación mínima y cuatro es la puntuación máxima.

b. Aproximación cualitativa

La aproximación cualitativa se realizó, mediante la aplicación de entrevistas y de la técnica de observación no participativa. Por una parte, las entrevistas se destinaron al personal directivo de las PT y por otra parte el desarrollo de la técnica de observación no participativa, se realizó de manera paralela a la aplicación del instrumento de recolección de datos cuantitativo.

En lo que corresponde a las entrevistas, con los resultados obtenidos se crearon redes semánticas utilizando el sistema computacional *Atlas ti 22*. De acuerdo con Vera, et al.

(2005), las redes semánticas son las concepciones que las personas realizan en su entorno, facilitando el conocimiento de una gama de significados expresados por el lenguaje cotidiano.

Con los resultados de las técnicas de observación no participativa, se realizó un código de colores, el cual, por medio de un color determinado por una puntuación, mostró la situación actual de las PT en lo que respecta al desarrollo de las variables de estudio y sus dimensiones.

Fase 4. Resultados. La fase de resultados consiste en desarrollar las respuestas esperadas de la investigación, a partir del análisis realizado con los datos recopilados. En la aproximación cuantitativa se analizaron los resultados obtenidos por el sistema computacional *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), por medio de indicadores estadísticos expresados mediante tablas y gráficos de datos, que indican la relación de asociación de las variables de GFF, competitividad y posicionamiento en las PT.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) la aproximación cualitativa inicia con la estructuración de la información, la transcripción de los datos y en caso de ser necesario se puede elaborar una bitácora de análisis para documentar el proceso. Por lo anterior, en la investigación se clasificaron los datos recabados en las entrevistas y se procesaron con ayuda del sistema computacional *Atlas ti 22*, con el cual se categorizó y codificó la información, para su posterior interpretación.

En lo que respecta a la observación no participativa, por medio de un instrumento en el cual se exponen una lista de condiciones a observar, se realizó una evaluación referente a si se cumplían o no dichas condiciones y con la información recabada se elaboró un código de colores con el cual se analizó e interpretó la información, con la finalidad de describir la situación actual de las PT en relación con las variables de estudio.

Fase 5. Discusión. En la fase de discusión se realizó el análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos para su interpretación y de esta forma comprobar las hipótesis planteadas. En este sentido, con la finalidad de otorgar mayor profundidad y sustento a la investigación, se contrastarán los resultados cuantitativos y cualitativos.

Fase 6. Conclusiones. Derivado de la discusión de los resultados cuantitativos y cualitativos se presentarán las conclusiones de la investigación, de la misma forma, se indicarán las limitaciones del estudio y se manifestarán las recomendaciones pertinentes para estudios posteriores.

4.3 Procedimientos de recolección de datos

La recolección de los datos fue de tipo cuanti-cualitativo:

- a. De forma cuantitativa, mediante cuestionarios aplicados a propietarios o personal directivo de las PT.
- b. De forma cualitativa, mediante entrevistas a profundidad a propietarios o personal directivo de las PT y mediante la observación no participativa directa.

4.4 Instrumentos cuantitativos de recolección de datos

En el ámbito cuantitativo se elaboró un instrumento *ad hoc*. Que de acuerdo con Murillo et al. (2017), el instrumento *ad hoc* se caracteriza por estar diseñado acorde a las necesidades de información de la investigación. La ventaja de dicho instrumento en esta investigación radica en que está diseñado con base en las teorías que sustentan las variables de estudio y sus dimensiones, pero a su vez tiene un diseño amigable, acorde con el lenguaje y las actividades cotidianas de las PT, lo cual favorece la recolección de datos (Ver Anexo 1).

El instrumento se dividió en cinco partes. En la primera se explicó a la persona que se le aplicó el instrumento el propósito de este, así como también se le indicó el periodo de tiempo el cual deberá contemplar para analizar sus respuestas. La segunda parte del instrumento se enfocó a la variable de competitividad, la cual se analizó por medio de los constructos: planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

La tercera parte del instrumento abordó la variable de GFF, con los constructos: sistemas de información financiera, estructura de costos, y capital de trabajo. La cuarta parte del instrumento se enfocó en la variable de posicionamiento, tomando en cuenta los constructos: precio-calidad, atributo, uso y aplicaciones, producto-usuario, respecto al

competidor, clase de producto y *branding*. La quinta parte del instrumento se orientó a la recopilación de los datos descriptivos de las PT investigadas.

El instrumento se diseñó en un formato de cuestionario, en el cual los ítems se conformaron contemplando características propias de las PT. En este sentido, el diseño de las categorías de respuesta se realizó contemplando escenarios amigables para su interpretación, con los cuales las personas que respondieron el cuestionario, identificaron la situación en la que se encuentra su empresa, acorde a los diferentes escenarios planteados en dicho cuestionario (ver Figura 17).

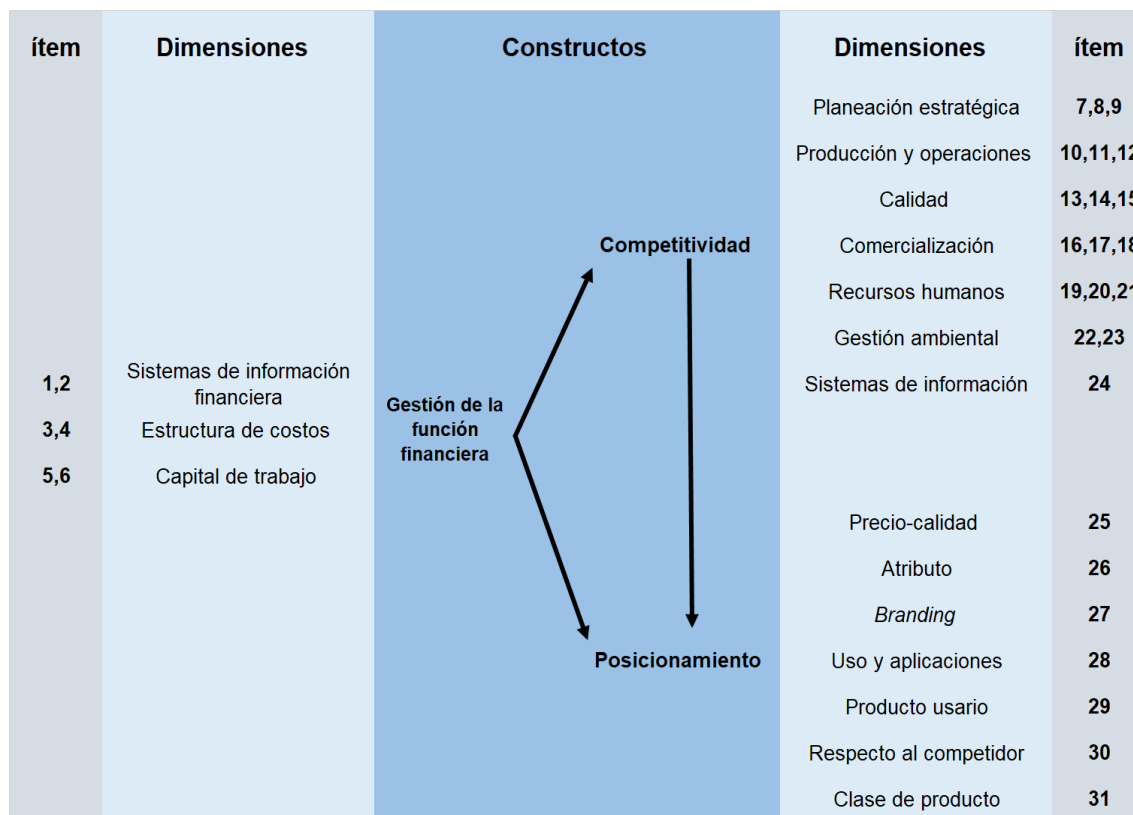
La configuración de las categorías de respuestas se realizó contemplando primero el escenario de respuesta de menor puntuación, hasta llegar al escenario de mayor puntuación, iniciando desde la puntuación de 1, en la cual la persona que se le aplicó el cuestionario, desconoce o no realiza la actividad consultada, después se otorgará la puntuación de 2 si realiza la actividad de manera incipiente, la puntuación de 3 indica que si realiza la actividad, pero no en su totalidad y la puntuación de 4, si realiza la actividad consultada en su totalidad.

El instrumento de medición se aplicó de manera directa a los propietarios de las PT o al personal directivo, que desarrolla y conoce las actividades administrativas-gerenciales de la organización, con el objetivo que la información consultada fuera veraz y oportuna. En lo que respecta a la elaboración del instrumento, se diseñó con base en la operacionalización de las variables, en las cuales se determinó a la GFF como variable independiente y a las variables de competitividad y posicionamiento como variables dependientes. En este sentido el instrumento se fundamentó con base en una ruta epistémica la cual consiste en: constructo, dimensión, e ítem.

En cuanto el diseño del instrumento, se inició con el planteamiento de los constructos, los cuales son las variables de investigación. Una vez identificados y planteados los constructos, se establecieron las dimensiones las cuales explican dichos constructos, para establecer dichas dimensiones se tomó como base el mapa de competitividad del BID (2003) y adaptado por Saavedra (2014) e Ibarra et al. (2017), en el cual se

establecen las dimensiones que miden las variables de GFF y competitividad, en lo que respecta a la dimensión de posicionamiento se mide por medio de las dimensiones que establecen Aacker y Shansby (1982) y secundadas por (Yrjölä et al. 2019; Urde y Koch, 2014; Fuch y Diamantopoulos, 2010; Aacker y Lane,1990; y Kotler y Armstrong, 2013).

Figura 17. Ruta epistémica para la elaboración del instrumento de medición



Fuente: Elaboración propia.

Para otorgar la validez de contenido del instrumento de medición cuantitativo, se realizó un juicio de expertos. De acuerdo con Escobar y Cuervo (2008) el juicio de expertos es una técnica que consiste en interpretar, evaluar de manera eficiente, con rigurosidad metodológica y estadística los instrumentos de recolección de datos, a través de un grupo de expertos en el tema de investigación.

Para la evaluación del instrumento cuantitativo se conformó un grupo de cinco expertos en materia de: PyME, GFF, competitividad y posicionamiento (ver Anexo 2). Los expertos evaluaron el instrumento cuantitativo en cuanto a los siguientes criterios: suficiencia,

coherencia, relevancia y claridad, que de acuerdo con Escobar y Cuervo (2008) con estos criterios se puede otorgar la validez de contenido (ver Tabla 9).

Tabla 9. Definición de los criterios de evaluación

Categoría	Calificación	Indicador
Suficiencia. Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener una medición de esta	1.No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión.
	2.Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden a la dimensión total.
	3.Moderado nivel	Se deben de incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4.Alto nivel	Los ítems son suficientes.
Claridad. El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas	1.No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2.Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3.Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4.Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
Coherencia. El ítem tiene una relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1.No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2.Bajo nivel	EL ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3.Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.
	4.Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.

Categoría	Calificación	Indicador
Relevancia. El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1.No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2.Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que dice este.
	3.Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4.Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: (Escobar y Cuervo, 2008, p. 35).

De acuerdo con Escobar y Cuervo (2008) para estimar la confiabilidad del juicio de expertos es necesario establecer el grado de acuerdo entre los mismos, cuando la medida de acuerdo es alta se refiere a que hay consenso entre los expertos. Para determinar el grado de acuerdo se utilizó el estadístico de Friedman con el objetivo de determinar la diferencia entre las medias de los resultados de las calificaciones del juicio de expertos (Valenzuela et al., 2022). Se establecen las siguientes hipótesis:

H₀: No existen diferencias entre la valoración de los expertos

H₁: Al menos un experto está valorando diferente a los demás

Por medio del sistema computacional SPSS versión 25 se realizó el cálculo del estadístico y se determinaron los siguientes resultados (ver Tabla 10). Con base a los resultados obtenidos de la aplicación del estadístico de Friedman se determina que no se debe rechazar la hipótesis nula (H₀), es decir, que no existen diferencias entre la valoración de los expertos, por la razón de que los criterios a evaluar presentan un nivel de significancia mayor al 0.05. En este sentido, se puede determinar que existe un acuerdo entre los expertos para otorgar la validez de contenido al instrumento de recolección de datos cuantitativo (Valenzuela et al., 2022).

Tabla 10. Resultados del estadístico ANOVA de Friedman

Criterio por evaluar	Significancia	Decisión
Suficiencia	0.800	Retener hipótesis nula
Coherencia	0.250	Retener hipótesis nula
Relevancia	0.394	Retener hipótesis nula
Claridad	0.284	Retener hipótesis nula

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Instrumentos cualitativos de recolección de datos

En el ámbito cualitativo se desarrollaron dos instrumentos: a) entrevistas a profundidad y b) observación no participativa, los cuales se realizaron con base en el instrumento cuantitativo. Las entrevistas a profundidad fueron dirigidas a los propietarios de las PT o al personal encargado de las actividades administrativas de la organización, abordando las variables de estudio. La observación no participativa complementó la información recabada por los cuestionarios, analizando mediante el lenguaje no verbal y la observación de la dinámica de operación de la empresa, el dominio y la aplicación de las variables de estudio en las PT (ver Anexo 3).

El principal objetivo de los instrumentos cualitativos es complementar el ámbito cuantitativo, buscando obtener información propia de la dinámica de las actividades actuales de las PT, que no están sustentadas en las teorías generales, a través de la interacción interpersonal, por medio del lenguaje no verbal y la observación directa de la dinámica de operación.

La observación no participativa, se realizó un listado de las condiciones a observar sustentadas en las dimensiones de las variables de estudio y mediante la observación directa se desarrolló una evaluación, la cual consistió en determinar en qué grado se cumplieron dichas condiciones a observar, conforme a la percepción del investigador.

Los instrumentos cualitativos fueron sometidos a juicio de expertos, quienes evaluaron la suficiencia de cada una de las preguntas y condiciones a observar para cumplir con

su objetivo. En la Tabla 11 se muestran los resultados de la evaluación del juicio de expertos.

Con el objetivo de determinar el grado de acuerdo entre los jueces que evaluaron los instrumentos cualitativos, se utilizó el coeficiente V de Aiken, de acuerdo con Aiken (1980), para determinar que existe acuerdo entre jueces el resultado del coeficiente debe ser superior al 0.80 (ver Tabla 12).

Tabla 11. Resultados de evaluación del juicio de expertos de los instrumentos de recolección de datos cualitativos

Pregunta	Entrevista		Condición a observar	Observación no participativa	
	Suficiente	No suficiente		Suficiente	No suficiente
P1	100%	0%	C1	100%	0%
P2	100%	0%	C2	80%	20%
P3	80%	20%	C3	100%	0%
P4	100%	0%	C4	100%	0%
P5	80%	20%	C5	100%	0%
P6	60%	40%	C6	100%	0%
P7	100%	0%	C7	100%	0%
P8	100%	0%	C8	80%	20%
P9	100%	0%	C9	100%	0%
P10	100%	0%	C10	100%	0%
P11	100%	0%	C11	80%	20%
P12	80%	20%	C12	100%	0%
P13	100%	0%	C13	100%	0%
P14	100%	0%	C14	100%	0%
P15	100%	0%	C15	100%	0%
P16	100%	0%	C16	80%	20%
P17	100%	0%	C17	100%	0%
P18	60%	40%	C18	100%	0%
P19	100%	0%	C19	100%	0%
P20	80%	20%	C20	100%	0%

Entrevista	Observación no participativa		
	C21	100%	0%
	C22	100%	0%
	C23	100%	0%
	C24	80%	20%
	C25	80%	20%
	C26	100%	0%
	C27	80%	20%

Fuente: Elaboración propia con base a evaluación de juicio de expertos.

Tabla 12. Resultados de acuerdo entre jueces instrumento cualitativo, guion de la entrevista

Entrevista		Observación no participativa	
Pregunta	V de Aiken	Condición a observar	V de Aiken
1	1.00	1	1.00
2	1.00	2	0.80
3	0.80	3	1.00
4	1.00	4	1.00
5	0.80	5	1.00
6	0.60	6	1.00
7	1.00	7	1.00
8	1.00	8	0.80
9	1.00	9	1.00
10	1.00	10	1.00
11	1.00	11	0.80
12	0.80	12	1.00
13	1.00	13	1.00
14	1.00	14	1.00
15	1.00	15	1.00
16	1.00	16	0.80
17	1.00	17	1.00
18	0.60	18	1.00
19	1.00	19	1.00
20	0.80	20	1.00
		21	1.00
		22	1.00
		23	1.00
		24	0.80

Entrevista		Observación no participativa	
		25	0.80
		26	1.00
		27	0.80
V de Aiken total	0.92	V de Aiken total	0.96

Fuente: Elaboración propia.

El resultado del acuerdo entre jueces determinado por el coeficiente V de Aiken fue de 0.92 para el instrumento del guion de la entrevista y de 0.96 para el instrumento de observación no participativa. En este sentido, se puede determinar que existe un acuerdo entre los expertos para otorgar validez de contenido a los instrumentos de recolección de datos cualitativos (Aiken, 1980; Pastor, 2018).

4.6 Pilotaje de instrumentos de recolección de datos

Es importante mencionar que se realizaron pruebas piloto de los instrumentos de recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos, en la ciudad de Guanajuato, Guanajuato, México. Se determinó una muestra para el instrumento de recolección de datos cuantitativo de 40 PT y para los instrumentos de recolección de datos cualitativos 10 PT. Por lo que dichas muestras cumplieron con los criterios de selección, los cuales son los siguientes: PT que tengan de 11 a 100 empleados, que no pertenezcan a una franquicia nacional o internacional y que sean empresas mexicanas.

Es importante señalar que se seleccionó la ciudad de Guanajuato para realizar las pruebas piloto debido a que, de acuerdo con el (INEGI, 2022), la ciudad cuenta con 92 empresas con las características anteriormente mencionadas, por lo tanto, se consideró que la aplicación de la prueba piloto en dicha ciudad fortaleció los instrumentos de recolección de datos.

El objetivo del pilotaje del instrumento de recolección de datos cuantitativo fue validar la consistencia interna del mismo, así como también detectar posibles fallas de claridad en los ítems. Para validar la consistencia interna del cuestionario se utilizó el estadístico *alfa de Cronbach* (ver Tabla 13).

Tabla 13. Análisis de consistencia interna del instrumento

Variable	Alfa de Cronbach	Número de ítems
GFF	0.879	6
Competitividad	0.925	18
Posicionamiento	0.603	3
Consistencia interna del instrumento	0.943	27

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En lo que respecta a las variables de GFF, competitividad y del instrumento en general, se puede decir que presentaron buen nivel de consistencia interna ya que los resultados de aplicación del estadístico de *Alfa de Cronbach* fueron superiores a 0.750. Sin embargo, en la variable de posicionamiento el resultado del *Alfa de Cronbach* fue menor al mínimo establecido. Por lo anterior se decidió aumentar los ítems de la variable de posicionamiento de tres a siete ítems, con el objetivo de aumentar el nivel de consistencia interna, los cuales se sometieron al mismo proceso de validación de juicio de expertos que los primeros ítems.

4.7 Operacionalización de las variables de estudio

En el estudio se analizan las variables de GFF, competitividad y posicionamiento, con el objetivo de determinar cómo la variable de GFF fomenta a la competitividad y el posicionamiento, así como también explicar cómo la variable de competitividad genera posicionamiento (ver Tabla 14).

Para efectos de la investigación se asumirán como base las dimensiones de la competitividad propuestas por el BID (2003) y adaptadas a las PyME mexicanas por Ibarra et al. (2017), asumiendo como variable independiente la dimensión de contabilidad y finanzas, que para efectos de esta investigación se le denominará GFF.

Lo anterior obedece a la razón que la investigación se enfoca en demostrar cómo ante la gestión eficiente de las funciones financieras de las PT, se fomentará la competitividad y el posicionamiento por medio de una relación de asociación de las dimensiones de las variables. Se asumirán como base las dimensiones del posicionamiento propuestas por

Aaker y Shansby (1982), agregando la dimensión *branding* al modelo propuesto por los autores.

Tabla 14. Operacionalización de las variables

Tipo de variable	Nombre de la variable	Definición	Indicadores
Independiente / Endógena	GFF	La GFF es la disciplina que optimiza los recursos financieros para el logro de los objetivos de la organización con mayor eficiencia y rentabilidad (Robles, 2012).	Sistemas de información financiera Estructura de costos Capital de trabajo Planeación estratégica Producción y operaciones
Dependiente/Exógena	Competitividad	La competitividad es la capacidad de la empresa para producir y comercializar productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que los demás competidores (Porter, 1985).	Calidad Comercialización Recursos humanos Gestión ambiental Sistemas de información Precio-calidad
Dependiente/Exógena	Posicionamiento	El posicionamiento es la manera en que un producto o servicio está definido por los consumidores en cuanto a sus características específicas y el lugar que ocupa en la mente de estos, debido al complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen sobre los productos (Kotler y Armstrong, 2013).	Branding Uso y aplicaciones Producto usuario Respecto al competidor Clase de producto

Tipo de variable	Nombre de la variable	Definición	Indicadores
Moderadora/Moduladora	PyME turísticas	Las PyME turísticas son aquellas empresas que tienen de 11 hasta 100 empleados y presentan los siguientes giros: hotelería, casas de huéspedes, industria de los alimentos y bebidas, agencias de viajes, centros de recreación y artesanías (Deyshappriya y Nawarathna, 2020).	Restaurantes, bares y hoteles 11 a100 empleados Fuente de capital nacional mexicano Que no pertenezca a una franquicia

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler y Armstrong (2013), Robles (2012) y Porter (1985).

4.8 Planteamiento de hipótesis operacionales

Con base a la operacionalización de las variables, se plantearon hipótesis operacionales, las cuales están acordes con las hipótesis de investigación. Lo anterior, con el objetivo de comprobar la correlación entre las variables de estudio. Por lo que respecta a la hipótesis de investigación H1: Las dimensiones de la Gestión de la Función Financiera fomentan la Competitividad de las PyME turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua, se plantean las siguientes hipótesis operacionales:

H₁: Existe correlación positiva entre la GFF y la competitividad

H₀: No existe correlación positiva entre la GFF y la competitividad

Referente a la hipótesis de investigación H2: Las dimensiones de la GFF fomentan el Posicionamiento de las PyME turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua, se plantean las siguientes hipótesis operacionales:

H₁: Existe correlación positiva entre la GFF y el posicionamiento

H₀: No existe correlación positiva entre la GFF y el posicionamiento

Acorde con la hipótesis de investigación H3: Las dimensiones de la Competitividad generan el Posicionamiento de las PyME turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua, se plantean las siguientes hipótesis operacionales:

H₁: Existe correlación positiva entre la competitividad y el posicionamiento

H₀: No existe correlación positiva entre la competitividad y el posicionamiento

Para determinar el estadístico que midió las correlaciones planteadas en las hipótesis operacionales, los resultados de la investigación fueron sometidos a pruebas de normalidad, con el objetivo de determinar el estadístico idóneo, para probar las correlaciones entre las variables de estudio.

4.9 Población y muestra de estudio

Para determinar la población se utilizó la base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI versión (2022), dicha base de datos se delimitará a las siguientes unidades económicas: restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, restaurantes con servicios de preparación de pescados y mariscos, restaurantes con servicio de preparación de antojitos, bares, cantinas y similares. En el caso de los hoteles, se utilizará el rubro servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos, así como también hoteles con otros servicios integrados.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación, tanto descriptivos como correlacionales y una de sus principales ventajas es que se puede medir la magnitud del error de las predicciones.

Para objeto de la investigación se determinó la muestra de una población de 217 PT, de las cuales 174 son restaurantes, 26 bares y 17 hoteles. De acuerdo con la aplicación de la fórmula estadística para determinar muestras con un nivel de significancia del 5%, la muestra se determina en 140 unidades. Por lo tanto, las unidades que se discriminaron fueron correspondientes al giro de restaurantes ya que es el que presenta mayor cantidad de unidades (ver Tabla 15).

Tabla 15. Muestreo por giro de las PT

Giro de la empresa	Total de unidades	Muestreo
Restaurantes	174	97
Bares	26	26
Hoteles	17	17
Total	217	140

Fuente: Elaboración propia con base en DENUE INEGI (2022).

Es importante mencionar que en el momento de realizar el trabajo de campo se detectaron empresas que en las bases de datos del INEGI están categorizadas con giros diferentes a los que realmente desempeñan. Fue muy recurrente que las PT tuvieran mayor número de empleados a los que se reporta en las bases de datos del INEGI. Por lo anterior, se decidió modificar la muestra con el objetivo de obtener mayor relevancia en la información recabada (ver Tabla 16).

En el caso de las PT de bares, las empresas reportadas en las bases de datos del INEGI como tal, en realidad si desarrollaban las actividades referentes a una empresa de este giro, sin embargo, algunas empresas que se reportan como restaurantes en las bases de datos del INEGI, su actividad principal es la de un bar.

Tabla 16. Muestreo final por giro de PT

Giro de la empresa	Muestreo
Restaurantes	96
Bares	37
Hoteles	18
Total	151

Fuente: Elaboración propia con base en DENU E INEGI (2022) y trabajo de campo.

En este mismo sentido, también se detectaron algunas empresas que las bases de datos del INEGI reportaban de cero a 10 empleados, lo cual las categorizaba como micro empresas, sin embargo, en sus operaciones resultaba evidente que contaban con un mayor número de empleados, lo que las convertía en PyME. Por lo anterior se decidió aumentar la cantidad de cuestionarios aplicados a las PT de bares y hoteles, con lo cual aumentó la muestra de 140 a 151 empresas.

Por lo que respecta al muestreo cualitativo, este se realizó por conveniencia. Según Otzen y Manterola (2017), la muestra por conveniencia es una técnica de muestreo cualitativa no probabilística que permite seleccionar aquellas empresas que tengan la disponibilidad de ser incluidos en el proceso de recolección de datos. Se determinó una muestra de 20 PT, las cuales cumplieran con los criterios de investigación anteriormente mencionados (ver Tabla 17). Lo anterior tuvo por objetivo que las empresas seleccionadas tuvieran los elementos de información suficientes para desarrollar las entrevistas y en consecuencia estuvieran en la mejor disponibilidad de colaborar con el

proceso de recolección de datos. De esta manera, se disminuyó la probabilidad de un sesgo en la información, que pudiera ser causado por el desconocimiento de la información solicitada, así como también, por la falta de disponibilidad de las empresas para atender los procesos de recolección de datos cualitativos.

Tabla 17. Empresas seleccionadas para la muestra por conveniencia

Giro de la empresa	Zona Dorada	Gómez Morín	PRONAF	Centro
Restaurantes	2	2	3	3
Bares	2	2	1	2
Hoteles	1	0	1	1
Total	5	4	5	6

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de los instrumentos de medición se desarrolló los meses de julio a octubre de 2022, comenzando por la aplicación de los cuestionarios y de manera paralela, se desarrolló la técnica de observación no participativa, para luego realizar las entrevistas a profundidad. Una vez realizada la recolección de datos, se determinaron los resultados de investigación, con los cuales se desarrollará su discusión, para luego determinar las conclusiones, recomendaciones y limitaciones de la investigación.

Capítulo 5. Resultados de investigación

En esta sección se presentan los resultados de la investigación tanto cuantitativos como cualitativos. En lo que respecta a los resultados cuantitativos, se muestran en seis apartados los cuales son los siguientes: análisis de consistencia interna, estadísticos descriptivos, pruebas de normalidad, relación de asociación entre las variables de estudio, relación de asociación de ítem por ítem y pruebas de homogeneidad.

En cuanto a los resultados cualitativos, se presentan por medio de dos representaciones gráficas, las cuales son: redes semánticas y un código de colores. En el primer caso, las redes semánticas se realizaron por medio del *software Atlas ti 22*, fundamentándose en los comentarios vertidos en las entrevistas realizadas a los directivos de las PT.

En el segundo caso se muestra un código de colores, el cual es una representación gráfica en la que por medio de un color indica la situación actual de las PT en cuanto a las variables de estudio y sus dimensiones. Esta representación gráfica se sustenta en los resultados de la aplicación de la técnica de observación no participativa.

5.1 Resultados cuantitativos

5.1.1 Distancia de Mahalanobis

Para efectos de depurar la base de datos obtenidos en el trabajo de campo, se aplicó el estadístico distancia de Mahalanobis para descartar datos atípicos multivariados (De Maesschalck et al., 2000). Del total de 151 cuestionarios que se aplicaron en el trabajo de campo, solamente uno resultó con información atípica, por lo cual, se conservó la información del cuestionario, pero no se tomó en cuenta para los cálculos estadísticos, desarrollados en el análisis cuantitativo de la investigación.

5.1.2 Análisis de consistencia interna

En lo que respecta a los resultados cuantitativos en primera instancia se presenta el análisis de consistencia interna, el cual mide la fiabilidad del instrumento y sus dimensiones. El análisis se realizó por medio del estadístico *Alfa de Cronbach* (ver Tabla 18).

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio del estadístico *Alfa de Cronbach*, es posible afirmar que existe consistencia interna en cada una de las variables y en el

instrumento en su conjunto, debido a que las puntuaciones obtenidas son superiores al parámetro que establece Cronbach (1951), el cual indica que para que un instrumento de recolección de datos sea confiable, debe de tener una puntuación igual o superior a 0.750.

Tabla 18. Análisis de consistencia interna del instrumento cuantitativo

Variable	Alfa de Cronbach	Número de ítems
GFF	0.926	6
Competitividad	0.914	18
Posicionamiento	0.831	7
Consistencia interna del instrumento	0.952	Total 31

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo en (2022).

En virtud de que la puntuación del estadístico *Alfa de Cronbach*, del instrumento es muy cercana a 0.950, se puede decir que no existe evidencia de que los ítems del instrumento de recolección de datos sean redundantes (Hair et al., 2020).

5.1.3 Estadísticos descriptivos

En este apartado se muestran los estadísticos descriptivos de media y desviación estándar de cada uno de los ítems agrupados por las variables de estudio y por el giro de las empresas (ver Tabla 19).

Tabla 19. Estadísticos descriptivos variables y giro de PT

Variable	Número de ítem	Hotel		Restaurante		Bar	
		Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
GFF	19	3.000	0.214	3.070	0.092	2.780	0.151
	20	2.830	0.259	3.060	0.101	2.650	0.156
	21	2.720	0.195	3.120	0.097	2.760	0.152
	22	2.670	0.229	3.030	0.095	2.760	0.136
	23	2.780	0.236	3.240	0.087	3.220	0.151
	24	2.560	0.271	3.010	0.106	2.700	0.149

Variable	Número de ítem	Hotel	Restaurante	Bar			
Competitividad	1	2.500	0.218	2.760	0.114	2.570	0.148
	2	2.560	0.246	2.820	0.100	2.730	0.138
	3	1.890	0.241	2.490	0.096	2.490	0.120
	4	1.890	0.279	2.790	0.107	2.730	0.120
	5	1.780	0.275	2.680	0.111	2.620	0.166
	6	2.280	0.226	3.090	0.102	2.840	0.137
	7	2.280	0.253	3.070	0.101	2.950	0.155
	8	2.110	0.301	2.470	0.125	2.140	0.182
	9	2.170	0.305	1.700	0.110	1.570	0.143
	10	2.390	0.304	1.980	0.115	2.220	0.151
	11	1.830	0.283	1.800	0.104	1.970	0.171
	12	2.890	0.254	2.970	0.103	2.890	0.177
	13	2.060	0.262	2.330	0.107	2.030	0.147
	14	3.000	0.229	3.140	0.094	2.890	0.163
Posicionamiento	15	2.670	0.243	2.360	0.121	2.510	0.163
	16	2.110	0.254	2.600	0.124	2.140	0.165
	17	2.170	0.246	2.830	0.116	2.140	0.194
	18	2.170	0.259	2.790	0.104	2.920	0.136
	25	2.440	0.202	3.110	0.793	2.810	0.938
	26	1.830	0.232	2.890	1.025	2.620	1.114
	27	2.780	0.250	3.010	1.071	2.570	1.068
	28	2.720	0.289	3.390	0.875	2.920	1.187
	29	2.330	0.256	2.990	0.979	2.680	1.082
	30	2.720	0.278	2.700	1.125	2.730	1.018
	31	2.330	0.302	2.550	1.230	2.430	1.259

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

5.1.4 Pruebas de normalidad

Las pruebas de normalidad tienen por objetivo, determinar si los datos obtenidos por medio del proceso de recolección de datos siguen una distribución normal. La relevancia de lo anterior radica en que, con base en la distribución de los datos, se identificará cuál es la prueba estadística que se deberá utilizar para determinar la relación de asociación entre las variables de estudio: GFF, competitividad y posicionamiento (Lind et al., 2019).

Con el objetivo de determinar si los datos de la investigación siguen la distribución normal, se condujo la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov. Esta prueba se emplea cuando el tamaño de la muestra es superior a 50 (Saldaña, 2016). En esta investigación el tamaño de la muestra es de 151, por lo tanto, se verificó la normalidad de los datos con base en la prueba Kolmogorov-Smirnov (ver Tabla 20).

De acuerdo con Saldaña (2016), la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov con un nivel de significancia del 0.05, indica que los resultados mayores a 0.05 sugieren que los datos se ajustan a una distribución normal.

Los valores p de la prueba de normalidad, son menores a 0.05, por lo tanto, no es posible asumir que siguen una distribución normal. Por lo anterior, para determinar el grado de relación de asociación entre las variables de estudio, se utilizó el estadístico *Rho de Spearman* (Lind et al., 2019).

Tabla 20. Pruebas de normalidad Kolmogórov-Smirnov, variables de estudio

Variable de estudio	Estadístico	GI	Significancia
GFF	0.146	151	0.000
Competitividad	0.083	151	0.013
Posicionamiento	0.116	151	0.000

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

5.1.5 Relación de asociación entre las variables de estudio

En el siguiente apartado se presentan los resultados de relación de asociación entre las variables de estudio: GFF, competitividad y posicionamiento, para lo cual se utilizó el estadístico *Rho de Spearman* (ver Tabla 21).

De acuerdo con Ritchey (2008) los parámetros para interpretar el estadístico *Rho de Spearman*, indicando correlaciones positivas son los siguientes: 0.00 a 0.20 muy débil, 0.21 a 0.40 débil, 0.41 a 0.60 moderado, 0.61 a 0.80 alta y de 0.81 a 1 muy alta (ver Tabla 22).

Tabla 21. Relación de asociación entre variables mediante el estadístico *Rho de Spearman*

		GFF	Competitividad	Posicionamiento
GFF	Coeficiente de correlación	1	0.844**	0.652**
Competitividad	Coeficiente de correlación	0.843**	1	0.722**
Posicionamiento	Coeficiente de correlación	0.653**	0.722**	1

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Tabla 22. Interpretación del coeficiente *Rho de Spearman*

Puntuación	Interpretación
0.00 - 0.20	Muy débil
0.21 - 0.40	Débil
0.41 - 0.60	Moderado
0.61 - 0.80	Alto
0.81 - 1.00	Muy alto

Fuente: Elaboración propia con base en Ritchey (2008).

Con una muestra de 151 PT se obtuvo como resultado que existe una relación de asociación positiva muy alta entre la variable GFF con la variable de competitividad, ya que se obtuvo una puntuación de 0.844. En lo que respecta a la relación de asociación entre las variables de GFF y posicionamiento, se obtuvo una relación positiva alta, por la razón de que logró una puntuación de 0.652. De la misma forma, se obtuvo una relación positiva alta entre las variables competitividad y posicionamiento, debido a que la puntuación fue de 0.722.

5.1.6 Relación de asociación dimensión por dimensión

En cuanto a los resultados obtenidos de la relación de asociación existente entre las dimensiones de las variables de estudio, todas las relaciones de asociación que se determinaron fueron positivas (ver Anexo 4).

5.1.7 Relación de asociación ítem por ítem

Por lo que respecta a los resultados obtenidos en las relaciones de asociación en el análisis de ítem por ítem, en su gran mayoría se obtuvieron relaciones de asociación

positivas, con la única excepción del ítem número 15 relativo a la dimensión de recursos humanos, con el ítem número 18 que corresponde a la dimensión de sistemas de información, ambos ítems pertenecen a la variable de competitividad. Lo anterior se debe a que obtuvieron un puntaje de relación de asociación negativo (-.055), sin embargo, es importante señalar que no fue significativo con valor p de 0.502 (ver Anexo 5).

5.1.8 Pruebas de homogeneidad

Las pruebas de homogeneidad tienen por objetivo analizar si las PT calificaron de manera similar las variables de estudio, con el propósito de determinar si las organizaciones diferencian entre las puntuaciones negativas y positivas en cuanto a lo siguiente: las variables de estudio, las variables de estudio en combinación con los datos descriptivos de las PT, las variables de estudio en combinación con el giro de las empresas, las variables de estudio en combinación con el giro de las empresas y los datos descriptivos de las PT.

Para determinar si existe homogeneidad se utilizó el estadístico X^2 , en el cual si el resultado es mayor a 0.05 indica que existe homogeneidad en las respuestas (Lind et al., 2019). Es decir, que las PT no diferencian entre las respuestas negativas o positivas, de la actividad consultada. En el Anexo 6 se muestran los cálculos de las pruebas de homogeneidad.

En los casos en los que no existe la homogeneidad, se recurrió a identificar en dónde no existe dicha homogeneidad, concentrando las puntuaciones otorgadas por las PT en grupos de respuestas positivas y grupos de respuestas negativas. Lo anterior con el objetivo de identificar en cuál de los dos grupos existe el mayor porcentaje de respuesta, así como también determinar si dicho porcentaje es significativo. En el Anexo 7 se muestran los cálculos para determinar en dónde no reside la homogeneidad.

En la Figura 18 se muestran los resultados de las pruebas de homogeneidad con respecto a: giros, variables y datos descriptivos de las PT. En la mayoría de los casos no está presente la homogeneidad. Sin embargo, se detectó que existe homogeneidad en las siguientes situaciones: posicionamiento con la ubicación geográfica de la PT, GFF en las PyME hoteleras y antigüedad de la empresa, GFF en restaurantes con tiempo

laborando en la empresa y nivel de estudios, GFF en bares con nivel de estudios, competitividad en bares con número de empleados, posicionamiento en hoteles, con nivel de estudios, por último, posicionamiento en bares con tiempo laborando y ubicación de la empresa.

Figura 18. Resultados de pruebas de homogeneidad

	GFF	Competiti- vidad	Posiciona- miento	GFF			Competitividad			Posicionamiento		
				H	R	B	H	R	B	H	R	B
Global	✓	✓	✓									
Hotel	✓	✓	✓									
Restaurante	✓	✓	✓									
Bar	✓	✓	✓									
Tiempo laborando en la empresa	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Nivel de estudios	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	✓	✓
Número de empleados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓
Antigüedad de la empresa	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Nivel de ventas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ubicación	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x

Fuente: Elaboración propia.

Con base a los resultados de las pruebas de homogeneidad, se realizó un análisis para identificar en dónde no reside la homogeneidad, si en las puntuaciones positivas o en las puntuaciones negativas, así como también se muestra si los resultados son significativos.

En la Figura 19 se muestra en dónde no reside la homogeneidad, mediante los siguientes códigos: P la homogeneidad no reside en las respuestas positivas y además es significativa, N la homogeneidad no reside en las respuestas negativas y es significativa, PX la homogeneidad no se encuentra en las respuestas positivas, pero no es significativa, NX la homogeneidad no se encuentra en las respuestas negativas, pero no es significativa y por último NA significa que no hubo respuestas en la categoría.

Por lo que refiere al análisis de homogeneidad de giro de la empresa con las variables de estudio, las empresas hoteleras, consideran que desarrollan la GFF de manera eficiente y que no están posicionadas, sin embargo, estos resultados no fueron significativos, referente a la variable de competitividad, las empresas hoteleras no se autoperciben competitivas de manera significativa.

En las PT del giro de restaurantes consideran que desarrollan de manera eficiente la GFF, que son competitivas y posicionadas significativamente. En este sentido, las empresas del ramo de los bares, autoperciben que desarrollan de forma eficiente la GFF y el posicionamiento, pero no se consideran competitivas, sin embargo, las autopercepciones referentes a la competitividad y el posicionamiento no son significativas.

En cuanto al análisis de homogeneidad referente a las variables de estudio con los datos descriptivos de las empresas, se puede observar que, en la antigüedad laboral del personal directivo de las PT de cero a un año, se autoperciben eficientes en cuanto a la GFF, sin embargo, no resultó significativo. De la misma forma, dicho personal se autopercibe significativamente competitivo y posicionado.

En cuanto al personal directivo que cuenta con una antigüedad laboral de dos a cinco años, considera de forma significativa que desarrollan la GFF que son competitivos y posicionados. Los administradores de las PT con una antigüedad laboral mayor a seis años consideran de manera significativa que desarrollan la GFF de forma eficiente, que sus empresas están posicionadas, sin embargo, no se consideran competitivos.

Figura 19. Análisis de homogeneidad grupos positivos y negativos

				GFF			Competitividad			Posicionamiento		
	GFF	Competitividad	Posicionamiento	H	R	B	H	R	B	H	R	B
Global	P	NX	P									
Hotel	PX	N	NX									
Restaurante	P	P	P									
Bar	P	NX	PX									
Tiempo laborando en la empresa												
0 - 1 año	NX	N	NX	NX	P	P	N	P	N	N	P	NX
2 - 5 años	P	P	P	P	P	P	P	NX	P	P	PX	PX
6 años o más	P	N	P	NX	P	NX	N	P	N	N	P	PX
Nivel de estudios												
Nivel básico	N	N	NX	N	P	PX	N	N	N	N	PX	NX
Preparatoria	NX	N	NX	N	PX	PX	N	N	N	N	PX	NX
Licenciatura	P	P	P	P	P	PX	NX	P	P	P	P	P
Posgrado	P	P	P	NA	P	PX	NA	P	PX	NA	P	P
Número de empleados												
11 - 50	P	N	P	N	P	PX	N	PX	NX	N	P	PX
51 - 100	P	P	P	P	P	PX	P	NX	PX	P	P	N
Antigüedad de la empresa												
0 - 5 años	P	PX	N	NX	P	P	NX	PX	NX	NX	N	N
6 - 10 años	P	PX	PX	NA	P	P	NA	PX	P	NA	PX	PX
11 - 15 años	PX	N	P	P	NX	P	P	N	PX	P	PX	P
16 - 20 años	PX	PX	P	N	P	NX	N	P	N	NX	P	PX
21 años o más	P	PX	P	NX	P	N	N	P	N	NX	P	N
Nivel de ventas												
\$0 - \$60,000.00	N	N	N	N	P	NX	N	N	NX	N	NX	PX
\$60,0001.00 - \$120,000.00	PX	P	PX	NX	NX	P	N	N	P	PX	NX	PX
\$120,0001.00 - \$180,000.00	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Más de \$180,001.00	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Prefiero no contestar	N	N	N	N	NX	N	N	P	N	N	PX	N
Ubicación												
Gómez Morín	P	P	P	NA	P	P	NA	P	P	NA	P	PX
PRONAF	PX	N	P	P	PX	N	NX	N	N	NX	P	PX
Zona Dorada	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	NX
Centro	NX	N	P	N	PX	PX	N	P	PX	N	P	PX

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que respecta a las variables de estudio analizadas desde una perspectiva global, las PT autoperciben de forma significativa, que desarrollan de manera eficiente la GFF y el posicionamiento, sin embargo, en lo que concierne a la competitividad esta autopercepción no fue significativa.

Por lo que corresponde al nivel de estudios, el personal directivo de las PT con estudios de nivel básico a nivel preparatoria, indican que no desarrollan la GFF de manera eficiente, así como también indican que no son competitivos y aun cuando, la mayoría de los empresarios con este nivel de estudios manifestaron no percibirse posicionados, este resultado no fue significativo.

Es importante mencionar que el personal que tiene nivel de estudios de preparatoria, aun y cuando la mayoría indica que no desarrollan de manera eficiente la GFF, este resultado no es significativo. En este mismo sentido, el personal directivo de las PT con estudios de licenciatura o posgrado, manifiestan que desarrollan la GFF de manera eficiente, así como también, la mayoría autoperciben a sus organizaciones significativamente competitivas y posicionadas.

En lo que respecta al número de empleados las empresas que tienen de 11 a 50 empleados manifiestan que desarrollan la GFF de manera eficiente, así como también, se autoperciben como empresas posicionadas, sin embargo, no se consideran empresas competitivas. En este mismo sentido las empresas que tienen de 51 a 100 empleados manifiestan que desarrollan de forma eficiente la GFF, de la misma forma, indican que son significativamente competitivas y posicionadas.

En relación con la antigüedad de las PT, éstas consideran que no desarrollan de forma eficiente la GFF, salvo las empresas que tiene una antigüedad de 11 a 20 años, que aun y cuando la mayoría manifestaron desarrollar la GFF de manera eficiente, este resultado no es significativo. En cuanto a la relación antigüedad de la empresa con la competitividad, todas las empresas manifestaron ser competitivas, sin embargo, los resultados no fueron significativos, salvo las organizaciones que tienen una antigüedad de 11 a 15 años, los cuales se autoperciben significativamente como organizaciones no competitivas. Las empresas de cero a 10 años de antigüedad no se consideran

posicionadas, no obstante, las empresas que tienen antigüedad mayor a 10 años se auto perciben significativamente como empresas posicionadas.

Por lo que respecta al nivel de ventas, las PT que manifestaron tener ingresos por ventas superiores a los \$120,000.00 pesos mensuales, indican que desarrollan de forma eficiente la GFF de manera significativa. No obstante, las organizaciones que indican que tuvieron ingresos menores a los \$60,000.00 pesos y las empresas que prefirieron no reportar sus ingresos por ventas, no desarrollan la GFF de forma eficiente. En el caso de las PT que reportaron ingresos por ventas en el rango de \$60,001.00 a \$120,000.00 pesos, manifiestan que desarrollan de manera eficiente la GFF, sin embargo, este resultado no es significativo.

En relación con la variable de competitividad, las PT que reportaron ingresos financieros por ventas superiores a \$120,000.00 pesos, se auto perciben como competitivas y posicionadas, sin embargo, las empresas con ingresos inferiores a \$120,000.00 así como las empresas que no reportaron su nivel de ventas, se auto perciben como empresas no competitivas y no posicionadas.

En cuanto a la ubicación de las PT, las empresas situadas en el sector del boulevard Gómez Morín y en la zona Dorada, manifiestan que desarrollan de manera eficiente la GFF, no obstante, las PT en la zona PRONAF indican que desarrollan de forma eficiente la GFF, pero no es significativo. En lo que respecta a las PT ubicadas en la zona Centro, las organizaciones indican que no desarrollan de forma eficiente la GFF, sin embargo, esto no es significativo.

En cuanto a la variable de competitividad y la ubicación de las empresas, las PT situadas en los sectores del boulevard Gómez Morín y zona Dorada, se autoperciben competitivas, no obstante, las empresas ubicadas en las zonas PRONAF y Centro, se autodenominan como empresas no competitivas. En este mismo sentido, las PT por su ubicación geográfica se consideran posicionadas.

En lo que respecta al análisis de homogeneidad entre las variables de estudio y giro de las empresas, con los datos descriptivos, se encontró que las PT en las cuales el personal directivo tiene una antigüedad laboral de cero a un año, los restaurantes y bares

consideran que desarrollan de manera eficiente la GFF que son competitivos y posicionados, no obstante, las empresas hoteleras no consideran que desarrollan de manera eficiente la GFF, que no son competitivas y tampoco posicionadas, cabe mencionar que el resultado referente a la GFF no es significativo.

En cuanto a los directivos que tienen de dos a cinco años de antigüedad, en el giro de los hoteles se autoperciben de forma significativa, que desarrollan la GFF que son competitivos y que están posicionados, referente a las PT de restaurantes, consideran que desarrollan de forma eficiente y significativa la GFF, que están posicionados, pero no son competitivas, sin embargo, los dos últimos resultados no son significativos. Referente a las empresas del giro de bares, consideran que son eficientes en la GFF, que son competitivas y posicionadas, no obstante, el resultado referente al posicionamiento no fue significativo.

Por lo que respecta al personal directivo con más de seis años de antigüedad laboral, en el caso de los restaurantes consideran de manera significativa, que son competitivos, posicionados y que desarrollan la GFF. En el caso de las empresas PT de bares y hoteles no consideran que desarrollan la GFF, sin embargo, estos resultados no son significativos, en este mismo sentido, los bares y hoteles no se consideran significativamente competitivos ni posicionados.

Por lo que concierne al nivel de estudios de los directivos de las PT, en el nivel básico las empresas hoteleras de manera significativa, no autoperciben que desarrollan la GFF, que sean competitivas ni posicionadas. Las empresas del giro de restaurantes de manera significativa consideran que desarrollan la GFF y que no son competitivas, no obstante, se autoperciben posicionadas, sin embargo, este resultado no es significativo. Las PT de bares de forma significativa se perciben no competitivas y de forma no significativa, consideran que son eficientes en la GFF, pero no se perciben posicionadas.

Por lo que respecta a los directivos de las PT con un nivel de estudios de preparatoria, en las empresas hoteleras, de forma significativa no consideran que realicen de manera eficiente la GFF, que sean competitivas ni posicionadas. En el caso de las empresas restauranteras, de manera no significativa consideran que desarrollan la GFF y que están posicionadas, no obstante, de forma significativa no se autoperciben competitivas. Las

empresas del ramo de bares, de manera significativa consideran que no son competitivas, sin embargo, de forma no significativa considera que desarrollan la GFF y que no están posicionadas.

En lo correspondiente a los directivos de las PT con nivel de estudio de licenciatura y superiores, de manera significativa los restaurantes consideran que desarrollan la GFF que son competitivos y están posicionados. Las PT del giro de bares de forma significativa considera que son competitivas y posicionadas, de manera no significativa consideran que desarrollan la GFF. En cuanto a las empresas hoteleras, estas no cuentan con personal directivo con estudios superiores al nivel de licenciatura, no obstante, los directivos que cuentan con estudios con nivel de licenciatura consideran de forma significativa, que sus empresas desarrollan la GFF y están posicionadas, de manera no significativa no consideran a sus empresas competitivas.

Por lo que respecta al número de empleados, en el caso de las empresas que cuentan con 11 a 50 empleados, se obtuvo lo siguiente, en el giro de los hoteles no consideran de manera significativa, que desarrollen la GFF, que sean competitivas, ni están posicionadas. En el caso de las PT de restaurantes de manera significativa, consideran que desarrollan la GFF y que están posicionadas, sin embargo, de forma no significativa se consideran competitivas. Las PT de bares de forma no significativa consideran que desarrollan la GFF, que están posicionadas y que no son competitivas.

En el caso de las organizaciones que reportaron tener de 51 a 100 empleados, se obtuvo lo siguiente, las PT hoteleras manifestaron de forma significativa, desarrollar la GFF, ser competitivas y estar posicionadas. Las empresas de restaurantes, de forma significativa autoperceben que desarrollan de manera eficiente la GFF y que están posicionadas, sin embargo, de forma no significativa no se consideran competitivas. En cuanto a las PT de bares, de manera significativa no se consideran posicionadas y de forma no significativa consideran que desarrollan la GFF, pero no son competitivas.

Por lo que respecta a la antigüedad de las empresas, en el periodo de cero a cinco años las PT hoteleras no presentaron resultados significativos en cuanto a la GFF, competitividad y posicionamiento. Las PT de restaurantes de forma significativa desarrollan de manera eficiente la GFF y no se perciben posicionadas, sin embargo, de

forma no significativa se consideran competitivas. En cuanto las empresas del giro de bares, de forma significativa consideran que realizan de manera eficiente la GFF, pero no se autoperciben posicionadas y de forma no significativa no se perciben competitivas.

En cuanto a las PT que tienen antigüedad de seis a 10 años, no se consultaron PT del giro de hoteles con ese periodo de antigüedad. Las PT de restaurantes se consideran eficientes en cuanto la implementación de la GFF, así como también se consideran competitivas y posicionadas, sin embargo, los dos últimos resultados no son significativos. Por lo que respecta a las PT de bares de forma significativa desarrollan la GFF y son competitivas, no obstante, de manera no significativa se consideran posicionadas.

Por lo que concierne a la antigüedad de las PT de 11 a 15 años, las organizaciones del giro de hoteles, de forma significativa se consideran eficientes al momento de implementar la GFF, de la misma forma, se consideran competitivas y posicionadas. En el caso de los restaurantes de modo significativo, no se consideran competitivos y de modo no significativo, no son eficientes en la GFF, sin embargo, se consideran posicionados. Por lo que respecta al giro de los bares se autoperciben significativamente eficientes en la GFF, así como también se consideran posicionados, no obstante, de forma no significativa, se perciben competitivos.

Por lo que refiere a la antigüedad de las PT de 16 a 20 años, las empresas hoteleras de modo significativo no desarrollan la GFF y no son competitivas, sin embargo, de modo no significativo, no se autoperciben posicionadas. En el caso de las PT restauranteras, se consideran significativamente eficientes en la GFF, son competitivas y están posicionadas. Las PT del ramo de bares, se autoperciben no competitivas de forma significativa, no obstante, de forma no significativa, no son eficientes en la GFF, pero se autoperciben posicionadas.

Por lo que respecta a la antigüedad de 21 años en adelante, las PT de hoteles de manera significativa se autoperciben no competitivas y de manera no significativa se autoperciben como deficientes al implementar la GFF, así como también, no se consideran competitivas. Las empresas restauranteras de forma significativa se consideran eficientes al desarrollar la GFF, así como también competitivas y

posicionadas. En el caso del giro de bares, de modo significativo, no se consideran eficientes al implementar la GFF, no son competitivos ni posicionados.

Por lo que concierne al nivel de ventas mensuales, en el nivel de cero a \$60,000.00, las PT del giro de hoteles de manera significativa no se consideran eficientes en la GFF, así como también no se consideran competitivos ni posicionados. Las PT de restaurantes de modo significativo se autoperciben eficientes en la GFF, pero no se consideran competitivos, sin embargo, de modo no significativo no se consideran posicionados. En el caso de las PT de bares no se presentaron resultados significativos.

En el nivel de ventas mensuales de \$60,001.00 a \$120,000.00, las empresas del giro hotelero, de manera significativa no se consideran competitivas y de manera no significativa no se autoperciben eficientes en la GFF, pero se autoperciben posicionadas. Las empresas restauranteras de modo significativo no se consideran competitivas y de modo no significativo, no se consideran posicionadas, ni son eficientes en la GFF. En el caso de las organizaciones de bares, de forma significativa se perciben eficientes al implementar la GFF, así como también competitivas, sin embargo, de manera no significativa se consideran posicionadas.

Por lo que refiere a los niveles de ingresos por ventas superiores a \$120,001.00 mensuales, los tres giros de las PT se autoperciben de manera significativa eficientes al momento de implementar la GFF, así como también se autoperciben competitivas y posicionadas.

En cuanto a la ubicación geográfica de las PT, en el área del boulevard Gómez Morín, no existen hoteles con los criterios de selección de la investigación. No obstante, las PT de restaurantes se consideran de modo significativo eficientes en la GFF, así como también, se consideran competitivas y posicionadas. En el caso de las PT de bares, se autoperciben eficientes en la GFF, así como también competitivas y posicionadas, sin embargo, este último no es significativo.

En la ubicación geográfica del área del PRONAF, de manera significativa las PT de hoteles, se consideran eficientes en la GFF, sin embargo, de manera no significativa, no se consideran competitivas ni posicionadas. Las PT de restaurantes se consideran

significativamente posicionadas y no competitivas. De manera no significativa, consideran que no son eficientes en la GFF. Las PT del giro de bares de manera significativa no se consideran eficientes en la GFF, así como también, no se consideran competitivas, no obstante, de manera no significativa se perciben posicionadas.

En el caso de la ubicación geográfica de la zona Dorada, los tres giros de PT se consideran eficientes en la GFF, así como también, se consideran competitivas y posicionadas, salvo el caso de los bares, que de manera no significativa, no se consideran posicionados.

En la ubicación geográfica del Centro histórico, las PT hoteleras de forma significativa no se autoperciben como eficientes en la GFF, así como también no se autoperciben competitivas ni posicionadas. Las empresas restauranteras se perciben significativamente competitivas y posicionadas, sin embargo, de manera no significativa, no se perciben eficientes en la GFF. En el caso de las PT de bares, no se presentaron resultados significativos.

5.2 Resultados cualitativos

5.2.1 Redes semánticas

Los directivos de las PT reconocen la importancia de la GFF en sus organizaciones como sustento para ser más competitivas y mejor posicionadas. Lo anterior obedece a la razón que, con base de la GFF, se obtiene información relevante, sobre las operaciones financieras de la entidad, lo cual les permite ser más objetivos en la toma de decisiones, para garantizar la viabilidad de las operaciones en su organización.

Sin embargo, los directivos de las PT indican que en lo que respecta a la GFF, utilizan sistemas de información financiera que en realidad son reportes históricos de ingresos y egresos de los recursos financieros de la organización, con los cuales determinan el punto de equilibrio financiero de la empresa, basándose en un promedio de ventas mensuales.

En este mismo sentido, los directivos de las PT revelan que para determinar la estructura de costos de sus productos o servicios, se fundamentan en un sistema de prorrateo, el cual se sustenta en la información financiera que proviene de sus reportes de egresos e ingresos de efectivo. Por lo anterior, reconocen que no se obtiene una estructura de costos que permita conocer con exactitud el costo unitario de los productos o servicios, sin embargo, el sistema de prorrateo genera una idea aproximada de los costos en los que incurren al momento de elaborar sus productos o servicios.

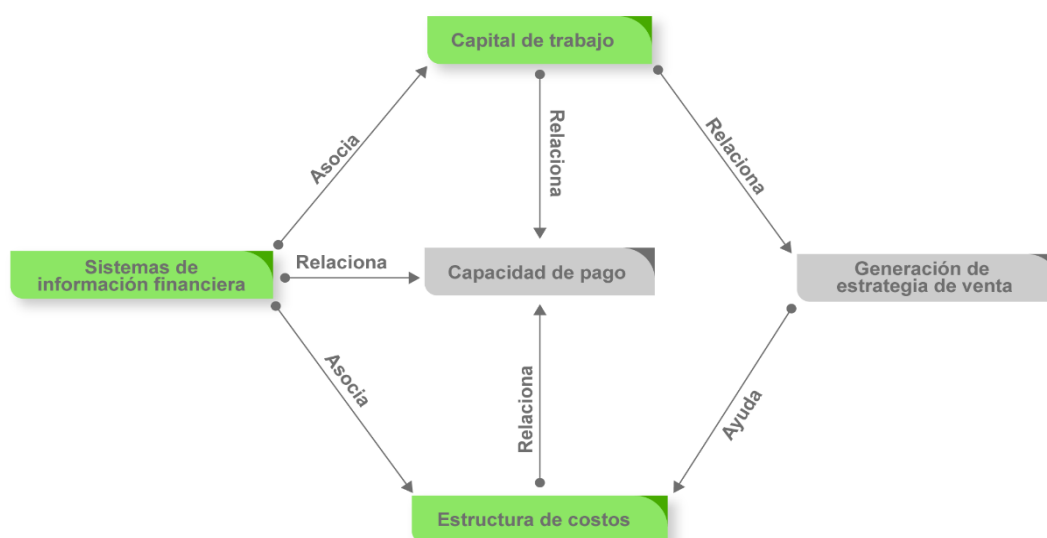
Con base a la información obtenida en cuanto a la estructura de costos, los directivos de las PT identifican aquellos productos o servicios que tienen los mayores márgenes de utilidad. De esta manera, diseñan estrategias de venta que consisten en aumentar los flujos de ingresos de efectivo, con base en la disminución de sus márgenes de utilidad, pero que, a su vez, dicha estrategia contribuye a lograr las metas de ventas.

Por lo que respecta a la solvencia financiera, los directivos de las PT manifestaron que tienen los recursos financieros suficientes para afrontar sus compromisos financieros derivados de las operaciones cotidianas. No obstante, manifiestan que aun y cuando sus empresas tienen autosuficiencia financiera en el corto plazo, no cuentan con los recursos

financieros necesarios para realizar inversiones, que fomenten el crecimiento de sus organizaciones (ver Figura 20).

Figura 20. Red semántica GFF

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

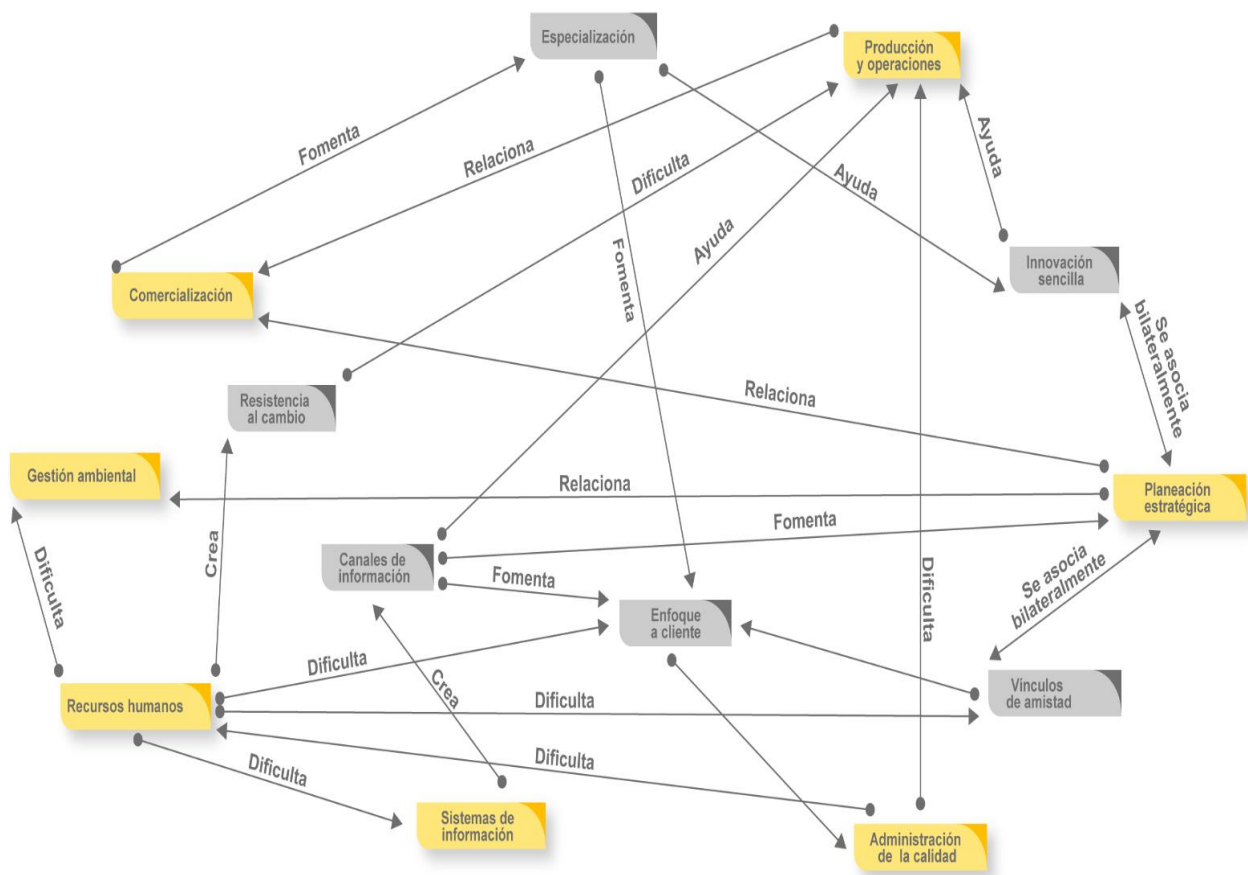


Los directivos de las PT perciben a la competitividad como un sinónimo de satisfacción al cliente, es decir, que a mayor grado de satisfacción del cliente, se obtiene mayor nivel de competitividad. En este sentido los directivos de las PT orientan sus actividades a cumplir con los requerimientos de sus clientes. Por lo anterior, los empresarios enfatizan la importancia de sobrepasar la relación cliente–empresa a través de la creación de vínculos de amistad. Esta relación permite crear un ambiente en el que el cliente se siente parte de la organización y tiene la confianza de manifestar su sentir, en cuanto lo que espera recibir de la empresa que satisfaga sus necesidades. Lo anterior es de suma importancia para las PT, debido a que obtienen información directa del cliente, con la cual pueden identificar la manera de cumplir con sus requerimientos.

Por otra parte, los directivos de las PT manifestaron que constantemente enfrentan situaciones que les dificultan aumentar o inclusive mantener sus niveles de competitividad, destacando la gestión de recursos humanos, debido que existen altos

niveles de rotación de personal. También, reconocen que no tienen un sistema de capacitación establecido que permita al personal desarrollarse laboral y profesionalmente en la organización, por lo cual, el personal tiende buscar nuevas fuentes de empleo en las que pueda lograr un mayor desarrollo laboral y profesional (ver Figura 21).

Figura 21. Red semántica competitividad

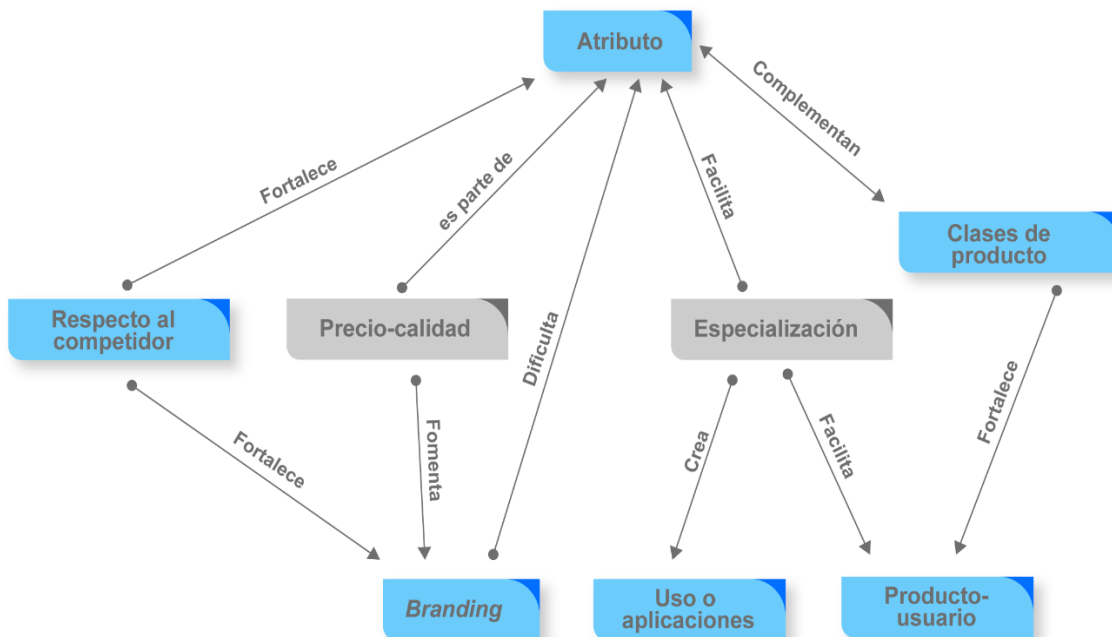


Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En cuanto al posicionamiento, las PT consideran que están posicionadas principalmente por las dimensiones de: atributo, precio-calidad, producto-usuario y uso o aplicaciones. Lo anterior debido a que los directivos de las PT consideran que tienen atributos únicos,

que van desde productos o servicios creados en la empresa, hasta tener recetas secretas que no se encuentran en ningún otro establecimiento (ver Figura 22).

Figura 22. Red semántica posicionamiento



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En este mismo sentido, los empresarios consideran que la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes es superior a su precio de venta, indicando que prefieren disminuir sus márgenes de utilidad, antes que disminuir la calidad de los insumos que utilizan. Además, los empresarios mencionan que los clientes les reconocen esta calidad y reconocen que el precio de venta es menor a la calidad que reciben.

En lo que respecta a la dimensión de posicionamiento, producto-usuario, los directivos de las PT mencionan que debido al enfoque al cliente se han especializado en desarrollar productos o servicios específicos para cada grupo de clientes, lo que ha ocasionado que los clientes visiten los establecimientos con frecuencia y que en muchos casos, antes de

que el cliente solicite algún producto o servicio, la empresa ya está preparada para atender la solicitud.

En lo que concierne a la dimensión uso o aplicaciones, la mayoría de los directivos de las PT manifiestan que los clientes conocen cuáles son los productos o servicios principales que se ofrecen en sus empresas. En consecuencia, los clientes identifican plenamente que es lo que encontrarán en las PT y cuáles son las empresas que deben de visitar, cuando buscan satisfacer cierto tipo de necesidad o deseo.

Aún y cuando las PT se perciben posicionadas, manifestaron que su posicionamiento se logra en un nicho de clientes específico, por lo regular cercanos a la ubicación geográfica del establecimiento o con clientes con los que previamente han tenido interacción, por lo cual los directivos de las PT reconocen que las marcas de sus empresas a nivel local son poco conocidas.

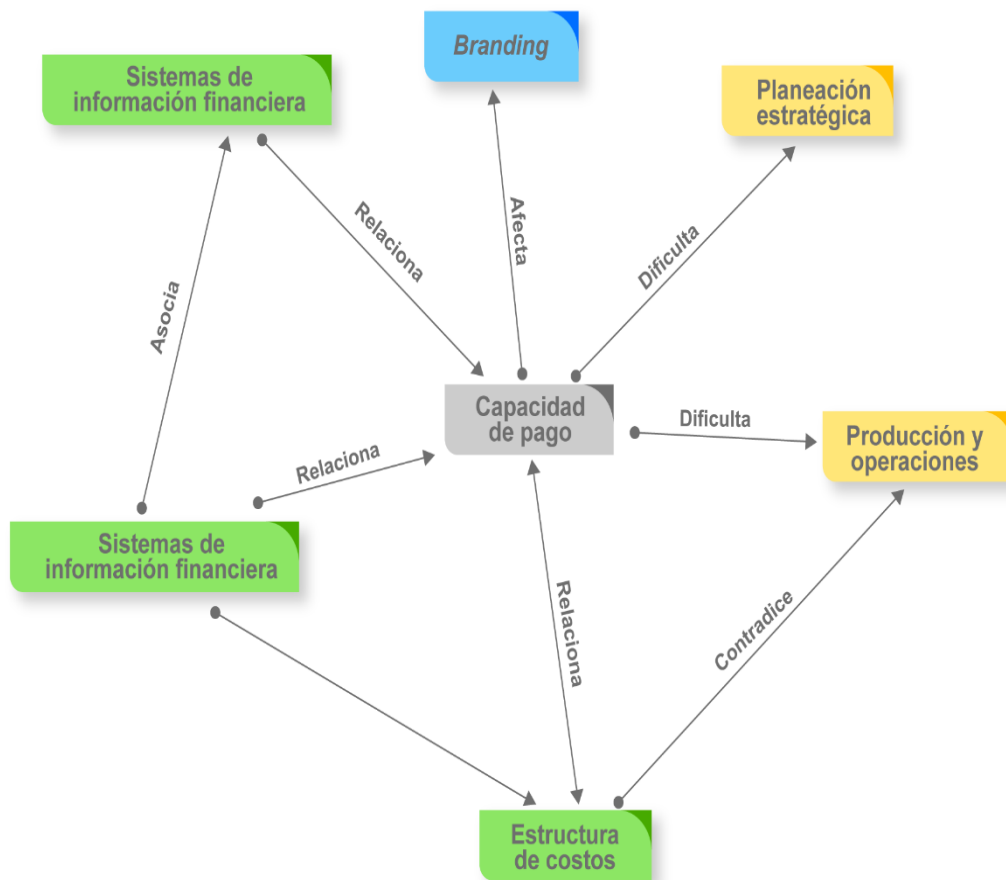
Con la finalidad de obtener una comprensión con mayor claridad acerca de la interacción de las variables de estudio con sus dimensiones, se identificaron códigos de asociación, los cuales se sustentan en los comentarios vertidos por los directivos de las PT. Los códigos identificados son los siguientes:

En lo que respecta al código de capacidad de pago (ver Figura 23), el entrevistado 7 menciona: *“Liquidez si tenemos, podemos pagar nuestras cuentas sin ningún problema y no pudiera invertir en el restaurante, pero al menos se paga solo y deja algo de ganancia”*.

El entrevistado 13 manifestó: *“Mira en cuanto a solvencia o al dinero considero que estamos bien todo se puede pagar en tiempo y forma, no le debemos a nadie no es lo que quisiéramos ni los niveles que teníamos antes de pandemia, pero al menos no batallamos para pagar”*.

El entrevistado 18 indica: *“Hasta hoy siempre se logran pagar todas las cuentas por lo tanto se tiene la liquidez suficiente, no la que quisiéramos, pero ahorita se alcanza a pagar sus cuentas”*.

Figura 23. Red semántica código capacidad de pago



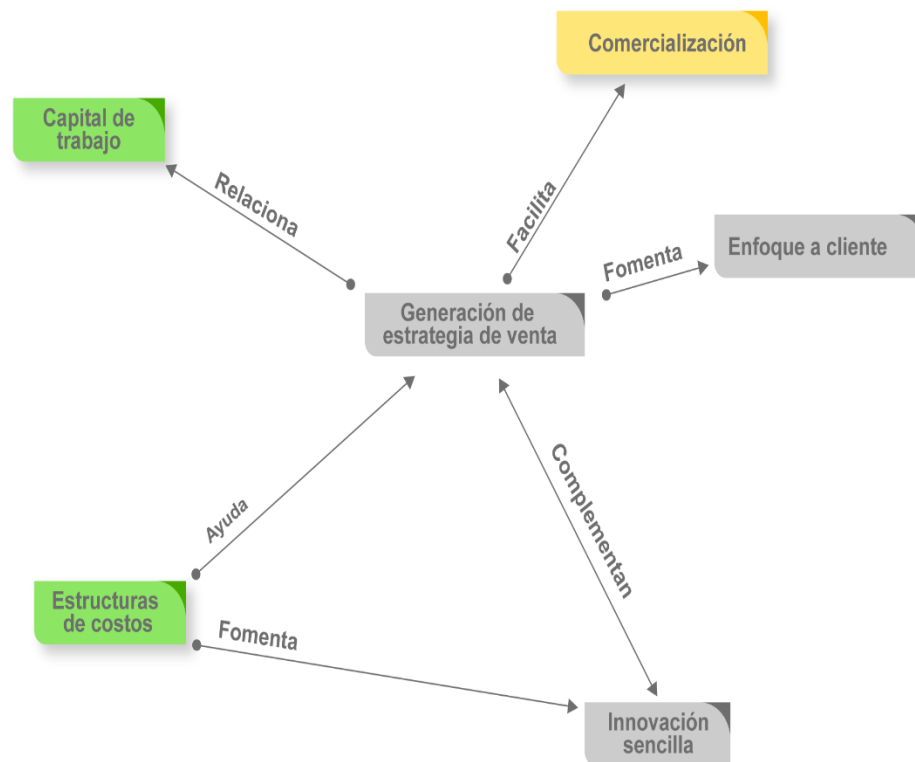
Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Sobre el código de generación de estrategia de ventas (ver Figura 24), el entrevistado 14 comentó: *“sabemos que algunas cosas no llevan ganancia, pero son más como de atraer gente y pues con la promoción ya consume otras cosas”*.

El entrevistado 3 indicó: *“Casi siempre tratamos de ganar el doble del costo del producto para solventar los gastos, pero si tenemos platillos que la ganancia es mínima, pero nos ayudan para incrementar el consumo”*.

El entrevistado 11 manifestó: *“entonces lo que hacemos es la siguiente regla por lo general al platillo de comida lo vendemos al doble, pero la bebida hay ocasiones que hasta 10 veces más caro su costo”*.

Figura 24. Red semántica generación de estrategia de venta



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En cuanto el código enfoque al cliente (ver Figura 25), el entrevistado 1 comentó: *“La meta es servirle al cliente, que este, se vaya satisfecho y pues hemos tenido muy buena respuesta de nuestros clientes”*.

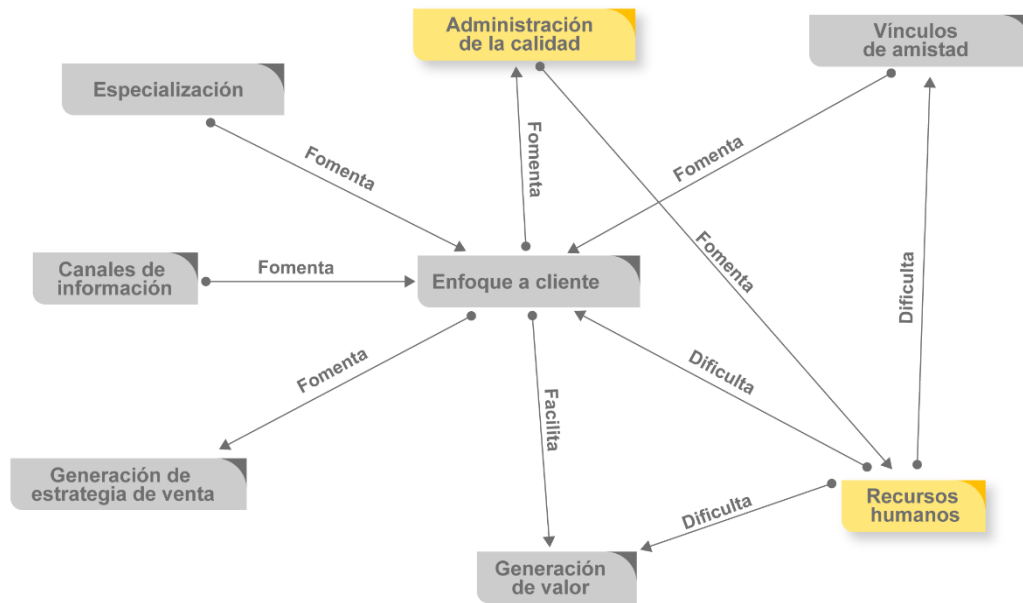
El entrevistado 10 reveló: *“No tenemos ni metas, ni objetivos por escrito, mi principal meta es satisfacer al cliente y que se vaya contento él cliente es lo que más cuidamos”*.

El entrevistado 5 manifestó: *“Nosotros nos adaptamos a la idea de que el cliente siempre tiene la razón y pues nos gusta tratarlo con el directamente en la medida de lo posible platicamos con nuestros clientes de manera directa”*.

El entrevistado 14 indicó: *“Pues es muy importante para nosotros la información del cliente así que constantemente estamos en contacto con el, primero de boca a boca y*

también por medio de las redes sociales, y la información que nos proporciona es muy importante para ajustar nuestras promociones y nuestros servicios”.

Figura 25. Red semántica código enfoque al cliente



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo

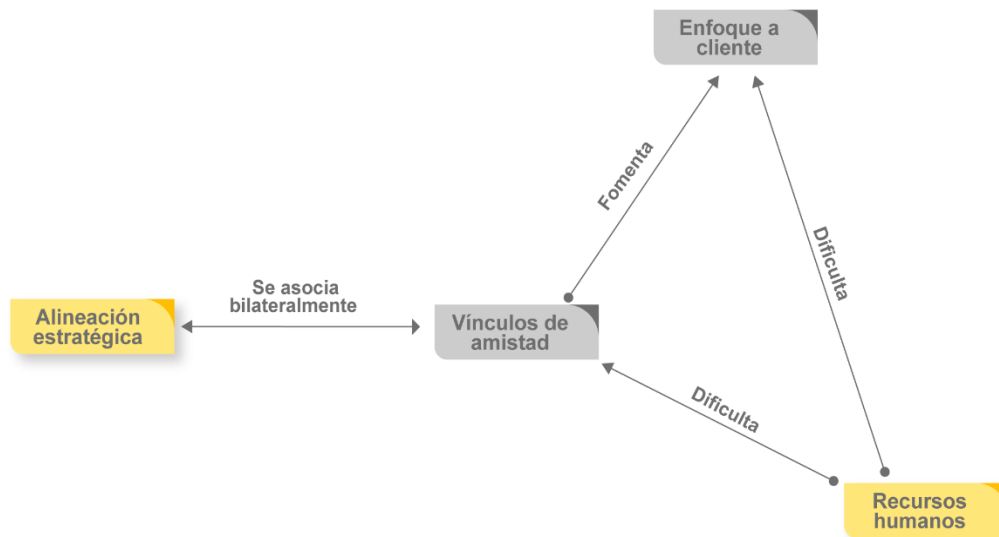
En lo que respecta al código vínculos de amistad (Figura 26), el entrevistado 7 manifestó: *“Mi ideología no es tener clientes, sino tener amigos y eso permite una comunicación más abierta y me dicen con confianza que sí les gusta y que no, eso es muy importante para nosotros para trabajar en lo que el cliente quiere”;*

El entrevistado 8 comentó: *“Mira, con mi cliente trato de crear lazos que van más allá de ser un simple cliente, muchos me invitan a sentarme con ellos para platicar de cosas que se ven aquí de los toreros de la historia de Ciudad Juárez y de alguna manera ellos me dicen que les gusta y que no, con mucha franqueza y eso nos ayuda a mantener y mejorar”.*

El entrevistado 20 indicó: *“Platicando con ellos, o sea, es importante la comunicación más amplia que la de cliente proveedor, escuchamos al cliente y hacemos eventos para ellos que comienzan desde eventos en el bar, en una terraza que adaptamos y también*

se quedan en el hotel ya para no moverse y estar seguros, entonces le damos servicio personalizado y nos consumen en todos los giros que tenemos”.

Figura 26. Red semántica vínculos de amistad



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

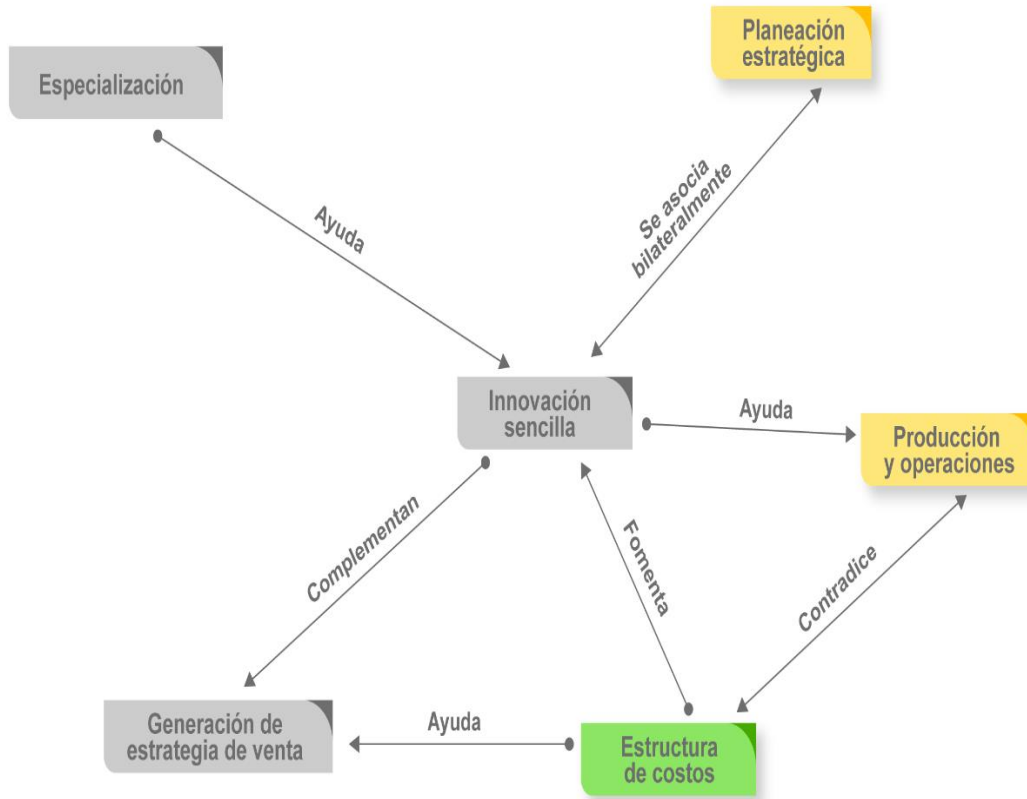
De acuerdo con el código de innovación sencilla (ver Figura 27), el entrevistado 1 manifestó: *“Entonces como te comentaba no tenemos problemas para adaptarnos y lo hacemos de una manera muy rápida”*.

El entrevistado 10 comentó: *“No pues la verdad tenemos variedad de platillos, pero tenemos nuestro producto clave que es el pastor y ya sacamos derivados de ese platillo, que las gringas, que la torta al pastor”*.

El entrevistado 16 menciona: *“Innovamos en cuestiones pequeñas que no cambien nuestro concepto, como en los baños, algunas bebidas, la comida es raro que la cambiemos porque es un prueba y error para ver qué pega”*.

El entrevistado 13 revela: *“Pues mira no batallamos en la cuestión de la innovación nos podemos adaptar hacer algo fácil”*.

Figura 27. Red semántica innovación sencilla



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

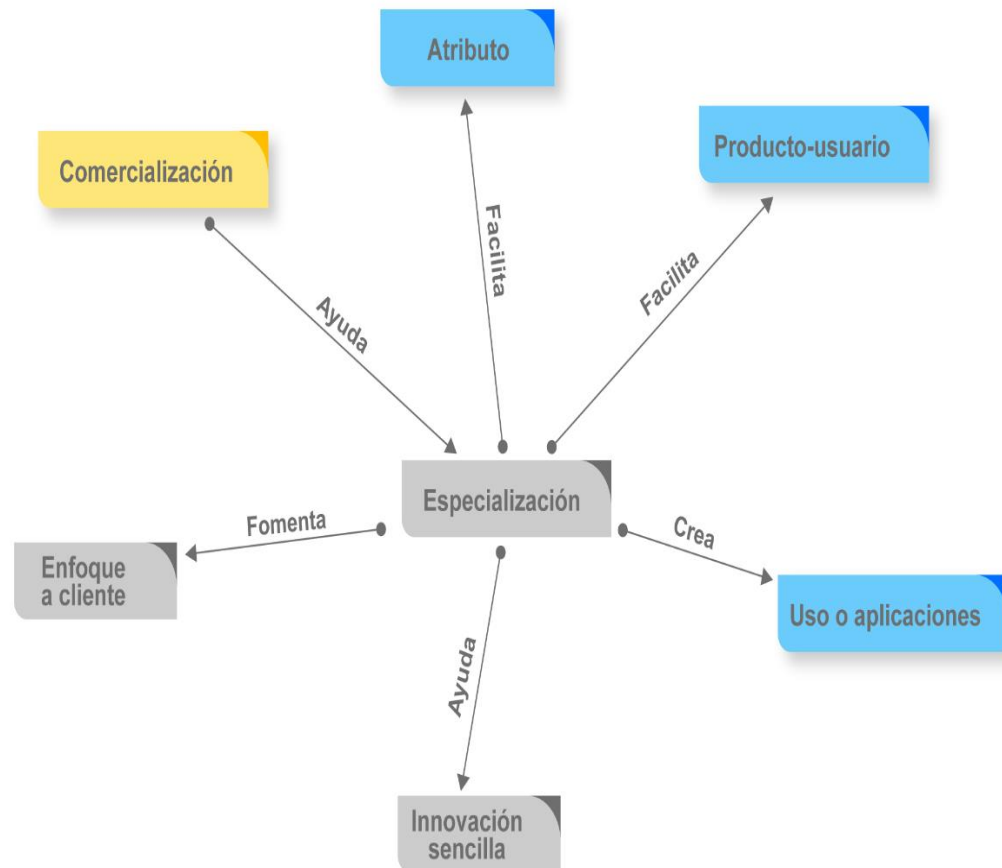
Con respecto al código de especialización (ver Figura 28), el entrevistado 2 menciona: *“Nos enfocamos en ser un restaurante familiar, que sea una estancia agradable para toda la familia, la familia tradicional mexicana”*.

El entrevistado 10 indica: *“principalmente yo busco que sea un restaurante familiar”*.

El entrevistado 17 comentó: *“Pues mira, nuestro cliente aunque ya está bien definido por la comunidad LGBT”*.

El entrevistado 18 manifestó: *“Si nosotros nos enfocamos en el público que viene hacer trámites al consulado en un 80% el resto viene a cuestiones de turismo de negocios”*.

Figura 28. Red semántica especialización



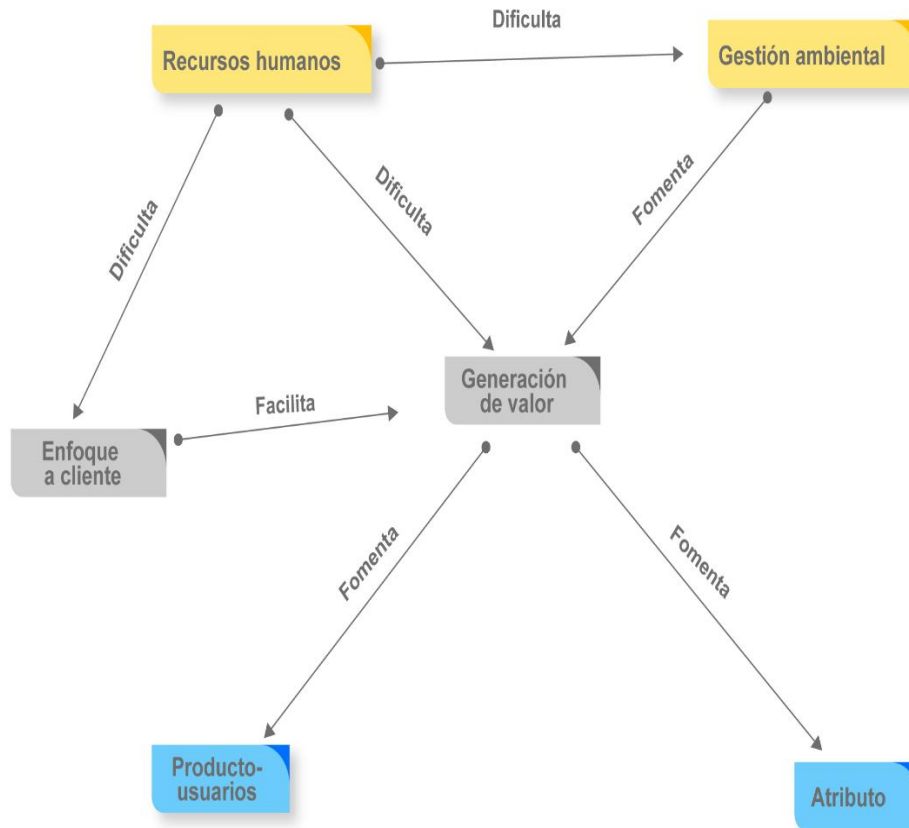
Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El código de generación de valor (ver Figura 29), el entrevistado 2 manifiesta: *“Si, los platillos no son únicos, pero la atmosfera que se crea en el restaurante ese sí creo que es única”*.

El entrevistado 10 indica: *“nuestro sazón, que es único el adobo es receta secreta y eso es lo que más le gusta a la gente”*.

El entrevistado 15 reveló: *“Los productos que se manejan aquí pues son de clase mundial y no los encuentras en otro lado, así como el ambiente del lugar las instalaciones”*.

Figura 29. Red semántica generación de valor



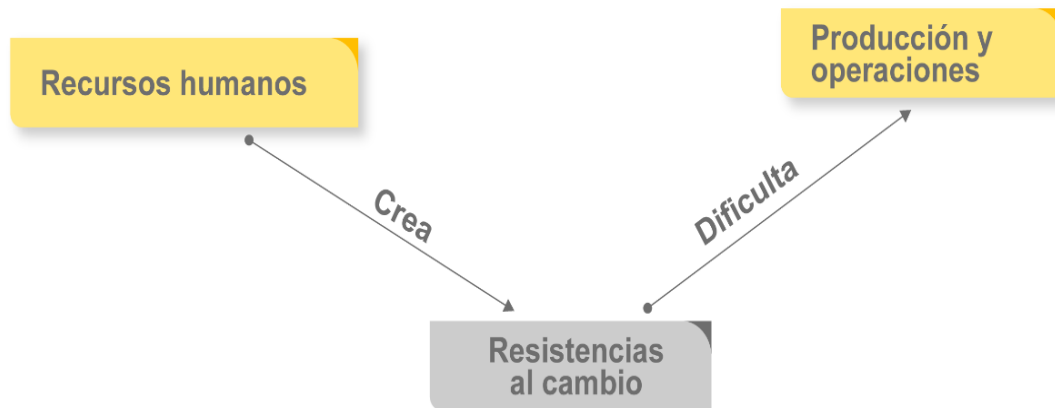
Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En lo que concierne al código resistencia al cambio (ver Figura 30), el entrevistado 11 manifestó: *“Es difícil adaptarnos a esos cambios bueno más que difícil pues es más trabajo, se trabaja con la resistencia de algunos empleados de hacer las cosas diferentes, te implica gastos en adecuaciones en nuevo inventario”*.

El entrevistado 6 comentó: *“Es difícil cambiar por lo general trabajamos con nuestras propuestas”*.

El entrevistado 18 indicó: *“No se tiene una innovación se da el servicio básico de hospedaje”*.

Figura 30. Red semántica resistencia al cambio



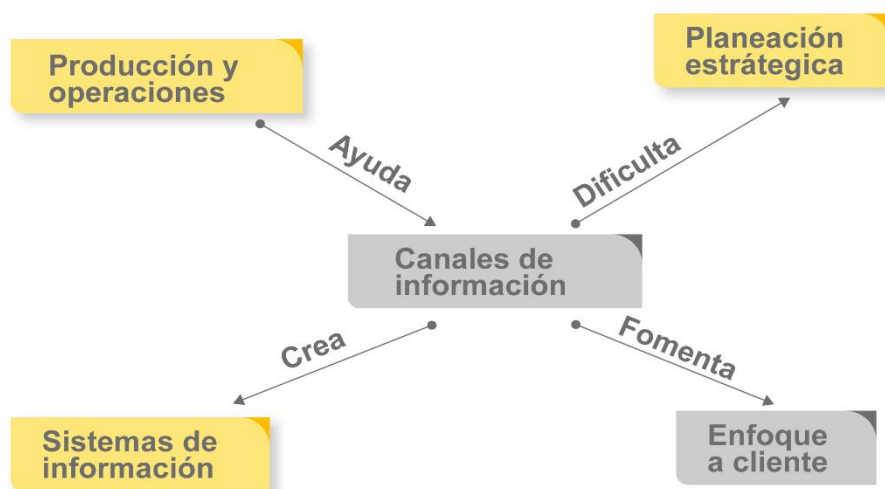
Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En cuanto al código de canales de información (ver Figura 31), el entrevistado 14 manifiesta: *“Pues es muy importante para nosotros la información del cliente, así que constantemente estamos en contacto con el primero de boca a boca y también por medio de las redes sociales, y la información que nos proporciona es muy importante para ajustar nuestras promociones y nuestros servicios”*.

El entrevistado 15 comentó: *“yo estoy en la puerta preguntándoles qué les gustó, en qué podríamos mejorar y esa información es la que tomamos en cuenta, siempre tratamos de “chiplear” a nuestro cliente”*.

El entrevistado 3 manifestó: *“son dos sistemas que tenemos. Son muy, muy bondadosos porque nos dan mucha información que a nosotros nos sirve, pues para saber cuánto vendimos, cuáles son nuestros platillos de mayor venta y eso nos permite facilitar las operaciones”*.

Figura 31. Red semántica canales de información



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

5.2.2 Clasificación por colores

La clasificación por colores se realiza con base en los resultados de aplicación de la técnica de observación no participativa. De acuerdo con dicha técnica, se asigna una puntuación en un rango de 0 a 100, en el que cero es la puntuación más baja, que indica que no se realiza la actividad consultada y se le asigna el color rojo. La siguiente puntuación es 25 que indica que se realiza la actividad consultada pero no de la manera correcta y se le asigna el color naranja. La siguiente puntuación es de 50, con la cual se indica que la actividad consultada, se realiza de manera regular y se identifica con el color amarillo. La siguiente puntuación es 75, la cual indica que se realiza la actividad consultada de manera eficiente y se le asigna el color verde claro. Por último, la puntuación de 100 indica que se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente y se le asigna el color verde oscuro.

La figura de clasificación por colores tiene por objetivo mostrar cuál es la situación actual de las PT con respecto a las variables de estudio, por lo cual, una vez obtenidas las puntuaciones por cada una de las dimensiones de las variables de estudio, se realiza un promedio de las puntuaciones y se asigna un color de acuerdo con las siguientes

categorías de puntuación: 0 a 20 se asigna el color rojo, de 21 a 40 se asigna el color naranja, de 41 a 60 se asigna el color amarillo, de 61 a 80 se asigna el color verde claro y por último de 81 a 100 se asigna el color verde oscuro. El color de cada variable indica lo siguiente: rojo es muy deficiente, naranja es deficiente, amarillo es regular, verde claro es eficiente y verde oscuro es muy eficiente (ver Figura 32).

Por lo que respecta a la presentación de resultados de la clasificación por colores, se indica la puntuación que obtuvo cada giro de empresas con respecto a la variable de estudio, así como también se indica el color que se les asignó. De la misma forma, se describe cuáles fueron las actividades más relevantes por cada giro de empresa con respecto a las dimensiones de las variables de estudio.

En el caso de los restaurantes y bares con respecto a la variable de GFF, se les asignó el color amarillo, obteniendo una puntuación de 50 y 45 respectivamente. En cuanto a las empresas hoteleras, obtuvieron una puntuación de 75, por lo cual se les asignó el color verde claro.

Las puntuaciones asignadas en el código de colores se sustentan en lo siguiente. En el caso de las PT de restaurantes sus sistemas de información financiera en realidad son un registro histórico de los ingresos y egresos de efectivo, mientras que en las empresas de bares se basan únicamente en el reporte de ventas que generan los sistemas computacionales. En el caso de las PT hoteleras en su mayoría tienen un departamento de contabilidad el cual se encarga de generar información financiera. Sin embargo, las empresas reconocen que la información financiera que generan en su mayoría está relacionada con la atención de cuestiones de carácter fiscal.

En cuanto a la estructura de costos, los restaurantes y bares desarrollan un esquema de prorrateo con el cual determinan sus costos de producción. Este esquema se realiza con base a la información financiera histórica. Sin embargo, este esquema de costeo no tiene la capacidad de contemplar los efectos de la inflación en los costos de los productos o servicios, por lo cual, a las PT de restaurantes y bares, no les permite generar estrategias para aminorar los efectos de la inflación.

En el caso de las PT hoteleras, desarrollan una base de datos en la cual tienen registrados cada uno de los costos de sus insumos y con esto, a su vez, determinan los costos de sus productos o servicios. Sin embargo, reconocen que debido a los efectos inflacionarios recurrentes los registros de costos en sus bases de datos no están actualizados.

Figura 32. Clasificación por colores

Variables de estudio y sus dimensiones.	Restaurantes	Bares	Hoteles
Sistemas de información financiera	50	25	75
Estructura de costos	25	25	75
Capital de trabajo	75	75	75
GFF	50	45	75
Planeación estratégica	50	25	50
Producción y operaciones	50	75	50
Calidad	75	0	100
Comercialización	75	75	75
Recursos humanos	0	0	50
Gestión ambiental	25	25	50
Sistemas de información	75	75	75
Competitividad	50	39	64
Precio - Calidad	100	100	75
Atributos	100	100	25
<i>Branding</i>	25	25	50
Uso-aplicaciones	75	75	25
Producto-usuario	50	50	50
Respecto al competidor	50	25	50
Clase de producto	100	75	0
Posicionamiento	67	50	33

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Por lo que respecta al capital de trabajo, los tres giros cuentan con liquidez de corto plazo, es decir, que cuentan con los recursos financieros suficientes para solventar sus compromisos financieros derivados de la operación de sus empresas. Sin embargo, no tienen la capacidad financiera para realizar inversiones que fomenten el crecimiento de sus empresas.

Por lo que respecta a la competitividad, los restaurantes obtuvieron una puntuación de 50, se asignó el color amarillo y se categorizó con competitividad regular. En este mismo sentido, las PT de bares promediaron una puntuación de 39, por lo cual se les asignó el color naranja, el cual indica que tienen competitividad deficiente. En el caso de las PT hoteleras obtuvieron un promedio de 64 por lo cual se les asignó el color verde claro, el correspondiente a una competitividad eficiente.

Por lo que respecta a la planeación estratégica, los PT de restaurantes desarrollan sus objetivos con base en metas de ventas. En el caso de los hoteles y los bares la mayoría sustentan la planeación de sus objetivos, con base en eventos o celebraciones de carácter estacional. Los tres giros de empresas analizan el entorno principalmente en cuestiones de carácter gubernamental con el propósito de evitar sanciones. De la misma forma, en los tres giros de empresas se crean fondos financieros para contingencias, sin embargo, estos son mínimos y constantemente los empresarios los destinan a solventar situaciones distintas a una contingencia.

En cuanto a la producción y operaciones, a las PT se les dificulta adaptarse a cambios significativos que les implique modificar de forma considerable su infraestructura de operación, sin embargo, consideran que pueden realizar cambios menores, con respecto a su concepto de negocio. En lo que respecta a la innovación las PT de restaurantes y hoteles realizan innovaciones sencillas y esporádicas, no obstante, en las empresas de bares están en constante innovación de productos y de servicios.

En cuanto la calidad en las PT de restaurantes y hoteles, estas procuran desarrollar el enfoque a cliente por medio de la creación de vínculos que se antepongan a la relación cliente-empresa y con lo cual los empresarios obtienen información directa de los clientes sobre los requerimientos que demandan. En el caso de las empresas de bares, no

procuran desarrollar un enfoque al cliente, ya que manifiestan que el cliente acepta su propuesta de servicio.

Referente a la documentación de procesos, las PT restauranteras y hoteleras tienen algunos procesos de operación documentados, sin embargo, reconocen que estos procesos ya están obsoletos. En este mismo sentido, las empresas de bares manifiestan que se tienen muy pocos procesos documentados.

En lo que respecta a la comercialización, las PT se integran en su mayoría de forma horizontal, es decir, con otras empresas, para estar en constante información sobre sucesos externos que pudieran afectar sus operaciones. Las PT de restaurantes y bares identifican cuál es el tipo de cliente que buscan captar, mientras que las empresas hoteleras no tienen definido un tipo de cliente.

Referente a la dimensión de recursos humanos, en lo que concierne a las PT de restaurantes y bares, no se tienen sistemas de capacitación. Desarrollan una estrategia denominada “*mentoring*” la cual consiste en juntar a los empleados de menor experiencia con los de mayor experiencia, con el objetivo de que el personal se capacite conforme a la práctica (Mullen y Klimaitis, 2021).

Las PT de restaurantes y bares, no tienen un clima laboral propicio para el desarrollo de los empleados, principalmente porque las PT no desarrollan un sistema de capacitación, así como también, un plan de crecimiento laboral y profesional, para el capital humano. Referente a las empresas hoteleras, tienen programas de capacitación, planean estrategias para la creación de un buen ambiente laboral, sin embargo, al igual que las PT de restaurantes y bares, tienen altos índices de rotación de personal.

En cuanto a la gestión ambiental los tres giros de empresas realizan actividades para el cuidado del medioambiente, sin embargo, manifiestan que esto se realiza por cumplir con una imposición gubernamental, la cual consiste en tener contenedores para cada tipo de desperdicio, tener trampas de grasas, hacer estudios del agua, entre otros. Sin embargo, los empresarios comentan que esto se realiza en el interior de la empresa, pero cuando los desperdicios salen de la empresa, se depositan en el mismo contenedor.

Por lo que respecta al uso de las tecnologías de la información, los tres giros de empresas manifestaron utilizar un sistema de cómputo diseñado para utilizarse en el giro de las empresas, es decir, no son sistemas diseñados acorde a las necesidades de operación de las empresas en lo particular, sino que las empresas se adaptan a la estructura del sistema de cómputo, utilizando. Es importante destacar que las PT reconocen que solo aprovechan aproximadamente el 20% de la capacidad de los sistemas de cómputo que utilizan en sus operaciones, debido a que principalmente utilizan el software como sistema punto de venta.

Por lo que respecta al posicionamiento, los restaurantes obtuvieron una puntuación de 67 asignándose el color verde claro y categorizándose con un posicionamiento eficiente. Las PT de bares promediaron una puntuación de 50 por lo cual se les asignó el color amarillo, el cual indica que tienen un posicionamiento regular. En el caso de las PT hoteleras, obtuvieron un promedio de 33 por lo cual se les asignó el color anaranjado, el cual indica que tienen un posicionamiento deficiente.

Por lo que respecta a la dimensión de precio-calidad, las PT de restaurantes y bares, consideran que su precio de venta es inferior con respecto a su calidad, no obstante, manifiestan que no pueden incrementar sus precios de venta, debido a que el precio de venta está determinado por el mercado. En este mismo sentido, las empresas hoteleras, consideran que el precio de venta que asignan a sus productos o servicios son acordes a la calidad que ofrecen.

Por lo que se refiere a la dimensión de atributo, las PT de restaurantes y bares consideran que tienen atributos únicos, que no se encuentran en otros establecimientos y que el cliente los identifica, tales como el sabor de un platillo o una bebida, hasta el ambiente que se genera en sus empresas. En lo que respecta a las PT del giro de hotel, consideran que sus productos o servicios los puede brindar cualquier otro competidor.

En cuanto al *branding*, la marca de las PT de restaurantes y bares no son ampliamente conocidas ya que los consumidores que las identifican son clientes antiguos o realizan actividades en la misma ubicación geográfica de la organización, no obstante, las PyME hoteleras se perciben medianamente conocidas, ya que la mayoría de las empresas

hoteleras tienen una antigüedad mayor a los 20 años, por lo cual los consumidores, han tenido mayor oportunidad de conocerlas.

En lo que se refiere a la dimensión de uso y aplicaciones, los clientes de las PT de restaurantes y bares identifican el concepto de las empresas y conocen cuál es la necesidad o deseo que satisfacen al acudir a dichos establecimientos. En este sentido, en el caso de las PT hoteleras, el cliente solo las identifica por el servicio de hospedaje.

En lo que concierne a la dimensión de producto-usuario, las PT de los tres giros tienen productos o servicios dirigidos para algún grupo de clientes en específico, por lo cual las PT diseñan los productos o servicios acorde a los gustos o necesidades de los clientes, creando en ellos un sentido de identidad con la PT.

En cuanto a la dimensión respecto al competidor, en lo referente a las PT de restaurantes y bares, utilizan como punto de referencia la popularidad de factores externos como: avenidas, instituciones, empresas, entre otros, para referenciar la ubicación de sus establecimientos, y en el caso de los restaurantes también utilizan el éxito de los factores externos en cuanto al flujo de personas para incrementar sus niveles de posicionamiento. En el caso de las PT hoteleras utilizan el éxito de otras instituciones creando una estrategia de integración horizontal, la cual consiste en agrupar los servicios de varias empresas o instituciones, con el objetivo de generar un valor agregado para los clientes.

Con respecto a la dimensión de clase de producto, las PT de restaurantes tienen productos o servicios únicos que solo se ofrecen en sus establecimientos y que a su vez muchos de sus clientes identifican a la empresa por estos productos o servicios. En lo que respecta a los bares, tienen algunos productos o servicios únicos por lo que el cliente los identifica, sin embargo, dichos productos o servicios pueden ser sustituidos de manera sencilla por una empresa competidora. En el caso de las PT hoteleras, no tienen productos o servicios que las diferencie por los cuales los clientes las identifiquen.

Capítulo. 6 Discusión de resultados

En el presente capítulo se expone la discusión de los resultados, el cual está dividido en cuatro apartados de la siguiente manera: el apartado número uno, es la introducción al capítulo, en el apartado número dos se discuten los resultados cuantitativos, en el apartado número tres se aborda la discusión de los resultados cualitativos y, por último, en el apartado cuatro se contrastan la discusión de resultados tanto cuantitativos como cualitativos.

El objetivo de la discusión de resultados en la investigación es desarrollar un análisis de los resultados obtenidos del trabajo de campo, a manera de contrastar dichos resultados, con respecto a los postulados teóricos que sustentan la investigación. Para con esto determinar cómo se desarrolla el fenómeno de la interrelación de las variables de estudio, en el contexto de las PT de Ciudad Juárez, Chihuahua.

6.1 Discusión de resultados: análisis cuantitativo

Por lo que respecta a los resultados cuantitativos en la investigación se encontró que existe una relación de asociación muy alta entre la GFF y la competitividad en las PT de Ciudad, Juárez Chihuahua. Lo anterior debido a que dicha relación obtuvo un valor del 0.844 con el estadístico *Rho de Spearman*, por lo cual, la GFF es fundamental para que las PyME sean competitivas, (Hewa y Fernandez, 2019; Saavedra y Loe, 2018; Ibarra et al., 2017).

En este mismo sentido, los resultados cuantitativos de la investigación indican que se encontró una relación de asociación alta, entre las variables de GFF y posicionamiento, debido a que el valor de *Rho de Spearman* fue de 0.652, lo cual concuerda con los estudios de Chen y Schiele (2017), quienes destacan la importancia de los recursos financieros para lograr el posicionamiento.

Con respecto a la relación de asociación de las variables de competitividad y posicionamiento se determinó que existe una relación alta, lo cual tiene sustento en que la puntuación *Rho de Spearman* entre dichas variables fue de 0.722, lo que, a su vez, secunda los hallazgos similares de (Heinberg et al., 2020; Ruíz et al., 2020; Villa et al., 2019; Fayvishenko, 2018; Floričić, 2016; Urrutia y Aranda, 2016), en las que se ha

destacado formas de lograr posicionamiento desde las dimensiones de la competitividad empresarial propuestas por el BID (2003).

6.1.1 Relación de asociación GFF y competitividad

Como se mencionó anteriormente, la relación de asociación que existe entre GFF y competitividad es muy alta. No obstante, es importante analizar cuál es el nivel de correlación que existe entre cada una de las dimensiones de las variables en cuestión, con el objetivo de lograr una mayor precisión en cuanto al análisis que explica la relación de asociación (ver Figura 33).

Figura 33. Relación de asociación dimensiones de la GFF y competitividad

Dimensiones GFF	Muy alta	Alta	Moderada	Débil	Muy débil
Sistemas de información financiera		Planeación estratégica	Comercialización		
		Producción y operaciones	Recursos humanos		
		Administración de la calidad	Gestión ambiental		
			Sistemas de información		
Estructura de costos		Planeación estratégica	Comercialización		
		Producción y operaciones	Recursos humanos		
		Administración de la calidad	Gestión ambiental		
			Sistemas de información		
Capital de trabajo		Planeación estratégica	Comercialización		
		Producción y operaciones	Recursos humanos		
		Administración de la calidad	Gestión ambiental		
			Sistemas de información		

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Las dimensiones de la GFF se relacionan de manera alta y moderada con todas las dimensiones de la competitividad. Por una parte, las dimensiones que presentan una asociación alta son: sistemas de información financiera, estructura de costos y capital de

trabajo, con las dimensiones de: planeación estratégica, producción y operaciones y calidad.

Por otra parte, las dimensiones que muestran una asociación moderada son: sistemas de información financiera, estructura de costos y capital de trabajo, con las dimensiones de: comercialización, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Aun y cuando la relación de asociación entre las dimensiones de las variables de GFF y competitividad son moderadas y altas, en conjunto desarrollan una relación de asociación muy alta entre las variables (ver Anexo 4).

Con el propósito de realizar un contraste de los resultados de investigación, con las teorías que sustentan la relación de asociación de las dimensiones de las variables de GFF y competitividad, en la Tabla 23 se muestran las funciones de las dimensiones de la GFF, así como también los elementos teóricos que sustentan la relación de asociación de las variables de estudio.

La dimensión de sistemas de información financiera y capital de trabajo, presentan una relación de asociación con la dimensión de planeación estratégica, debido a que la información y solvencia financiera, contribuye a que las PyME diseñen metas, objetivos y políticas, que sean realizables, medibles, controlables y acordes a la capacidad financiera de la organización (Alvarez et al., 2021; García et al., 2019).

Por lo que respecta a la relación de asociación entre las dimensiones de estructura de costos y planeación estratégica, esta se origina a través del análisis del entorno, ya que las PyME deben diseñar estructuras de costos, que tengan la capacidad de contemplar situaciones externas que afecten los márgenes de utilidad, con la finalidad de brindar información veraz y oportuna, en cuanto a los costos de producción u operación (Kankam et al., 2019).

La relación de asociación que se genera entre las dimensiones de sistemas de información financiera y capital de trabajo, con la dimensión de producción y operaciones, surge a través de la gestión de inventarios, debido a que, los sistemas de información financiera tienen la capacidad de identificar la cantidad necesaria de insumos, que la organización debe gestionar para evitar enfrentarse a una situación de

desabastecimiento o sobreabastecimiento de inventarios. Del mismo modo, a través de la dimensión de capital de trabajo, se gestionan los recursos financieros necesarios para solventar la adquisición de suministros (Ibarra et al., 2017; Torres y García, 2017).

Tabla 23. Relación de asociación de las dimensiones GFF y la competitividad

GFF / Dimensiones	Función	Competitividad / Dimensiones	Elemento de asociación acorde con la teoría
Sistemas de información financiera	Brindan información financiera veraz y oportuna de manera sistemática y estructurada, la cual permite evaluar la factibilidad financiera de una organización.	Planeación estratégica	Metas, objetivos y políticas
		Producción y operaciones	Niveles de inventarios
		Calidad	Enfoque al cliente
		Comercialización	Integración
		Recursos humanos	Rotación / Clima laboral
		Gestión ambiental	Preservación del medio ambiente
		Sistemas de información	Canales de información
Estructura de costos	Permite conocer el costo unitario y margen de utilidad de los productos o servicios	Planeación estratégica	Análisis del entorno
		Producción y operaciones	Innovación
		Calidad	Enfoque a cliente
		Comercialización	Integración
		Recursos humanos	Rotación / Clima laboral
		Gestión ambiental	Preservación del medio ambiente
Capital de trabajo	Brinda los recursos financieros necesarios, para solventar las operaciones de la organización en el corto plazo.	Planeación estratégica	Metas objetivos y políticas, planes de contingencia
		Producción y operaciones	Niveles de inventarios
		Calidad	Enfoque al cliente

GFF / Dimensiones	Función	Competitividad / Dimensiones	Elemento de asociación acorde con la teoría
		Comercialización	Integración
		Recursos Humanos	Rotación / clima laboral
		Gestión Ambiental	Preservación del medio ambiente
		Sistemas de información	TIC

Fuente: Elaboración propia.

La relación de asociación que existe entre las dimensiones de estructura de costos y producción y operaciones, se origina mediante la innovación, ya que las PyME a través de las estructuras de costos, deben de identificar los márgenes de utilidad, para con esto evaluar la viabilidad financiera de generar nuevos productos o servicios, u otorgar un valor agregado a los ya existentes (Banker et al., 2014).

Por lo que concierne a la relación de asociación entre las dimensiones de sistemas de información financiera y capital de trabajo, con la dimensión de calidad, esta relación se genera de forma que la información financiera veraz y oportuna, así como también, la disponibilidad de recursos financieros, facilita la toma de decisiones en cuanto a la inversión para mejorar la calidad de los productos o servicios, teniendo en cuenta el enfoque al cliente y a su vez, contemplando que los productos o servicios sean redituables para la organización (Saavedra y Vargas, 2022; Almanza et al., 2019).

La relación de asociación que se genera entre las dimensiones de estructura de costos y calidad, se origina con base al enfoque a cliente, debido a que las PyME deben configurar una estructura de costos que brinde la información suficiente, para evaluar la forma de realizar productos o servicios con base a los requerimientos de los clientes, y a su vez, conservando los márgenes de utilidad de la organización (Almanza et al., 2019).

En cuanto a la relación de asociación, que se desarrolla entre las dimensiones de sistemas de información financiera y capital de trabajo, con la dimensión de comercialización, esta se genera a través de la integración empresarial, debido a que la

información contable otorga la posibilidad de evaluar, mediante la capacidad financiera de la empresa, si la estrategia de integración representa un beneficio económico para la organización. Del mismo modo, por medio del capital de trabajo se gestionan los recursos económicos, que permitirán a las PyME cumplir con los compromisos financieros derivados de la estrategia de integración. (Hewa y Fernández, 2019; Mamman, 2013).

Por lo que concierne a la relación de asociación que existe entre la estructura de costos y la comercialización, esta se desarrolla mediante la integración empresarial, ya que con la información que brinda la estructura de costos, las PyME tienen la posibilidad de evaluar cuales productos o servicios representan un mayor beneficio al momento de colaborar con otras organizaciones (Rangel, 2018).

La relación que existe entre las dimensiones de sistemas de información financiera y capital de trabajo, con la dimensión de recursos humanos, se sustenta a través del clima laboral y los niveles de rotación de personal, debido a que las dimensiones de la GFF en cuestión, brindan los elementos de información contable, así como también, los recursos financieros suficientes, que permiten evaluar la viabilidad financiera, para realizar inversiones en favor de mejorar el clima laboral, lo que a su vez, disminuye los niveles de rotación de personal (Villa et al., 2021; Lozano y Sanchez, 2019).

La relación que existe entre la estructura de costos y recursos humanos, se genera mediante el clima laboral, por la razón de que las PyME deben de obtener los márgenes de utilidad suficientes, que les permitan invertir en actividades o recursos que fomenten la creación de un clima laboral satisfactorio, en el cual el capital humano pueda desarrollar su potencial, coadyuvando a que la organización aumente su competitividad (Sumba et al., 2022).

La relación de asociación que existe entre las dimensiones de sistemas de información financiera y capital de trabajo, con la dimensión de gestión ambiental, se sustenta a través de la preservación del medioambiente, debido a que con la información contable veraz y oportuna, así como también, con los recursos financieros suficientes, se tiene la posibilidad de implementar actividades que fomenten el cuidado del medioambiente, con base a la capacidad financiera de la organización (Velador y González, 2020; Susanto y Meiryani, 2019).

En lo que concierne a la relación de asociación que se genera entre las dimensiones de estructura de costo y gestión ambiental, esta se fundamenta, en la preservación del medio ambiente, debido a que las estructuras de costo de las PyME deben contemplar, el costo de implementar acciones que salvaguarden el medioambiente, lo que a su vez, tendrá un efecto favorable en el flujo de efectivo de la organización en el mediano o largo plazo, debido a la reutilización de insumos, ahorro de energías, entre otros (Susanto y Meiryani, 2019).

Los sistemas de información financiera generan canales de comunicación internos a través de los reportes de ingresos y egresos de efectivo, lo cual brinda información veraz y oportuna que fomenta la toma de decisiones asertiva en las diferentes áreas de la organización (Lara y Lara, 2018).

En lo que concierne a la relación de asociación de las dimensiones de estructura de costos y capital de trabajo, con la dimensión de sistemas de información, esta se genera a través de las TIC, debido a que la estructura de costos de las PyME debe contemplar el costo de la infraestructura necesaria para desarrollar las TIC (Saavedra, 2014).

Del mismo modo, Hernández y Suarez (2018) destacan la relevancia del uso de las TIC en las PyME, como una de las fuentes de generación de competitividad. No obstante, los autores refieren la importancia de poseer los recursos financieros suficientes, para la obtención y mantenimiento de la infraestructura necesaria para desarrollar las TIC.

6.1.2 Relación de asociación GFF y posicionamiento

Los resultados de esta investigación indican que la relación de asociación que existe entre GFF y el posicionamiento es alta (ver Tabla 24). No obstante, es importante analizar la relación de asociación que existe entre las dimensiones de las variables en cuestión, con el objetivo de lograr mayor claridad en cuanto al análisis que explica la relación de asociación de la GFF y el posicionamiento (ver Figura 34).

De manera general, se puede apreciar que la relación de asociación entre las dimensiones de la GFF y el posicionamiento, se presentan de forma moderada y en mayor recurrencia, entre las dimensiones: sistemas de información financiera, estructura de costos y capital de trabajo, con las dimensiones del posicionamiento: atributo, precio-

calidad, producto-usuario. En este mismo sentido, existe una relación de asociación débil entre las tres dimensiones de la GFF y el *branding*.

Es de relevancia destacar, que solo se desarrolló una relación de asociación de manera alta, la cual fue entre la estructura de costos con atributo. Sin embargo, aun y cuando la mayoría de las relaciones fueron de forma moderada y débil, en conjunto desarrollan una relación de asociación alta entre las variables de GFF y posicionamiento.

Figura 34. Relación de asociación dimensiones de la GFF y posicionamiento

GFF	Muy alta	Alta	Moderada	Débil	Muy débil
Sistemas de información financiera			Precio-calidad	<i>Branding</i>	
			Atributo	Uso y aplicaciones	
			Producto-usuario	Respecto al competidor	
				Clase de producto	
Estructura de costos		Atributo	Precio-calidad	<i>Branding</i>	
			Producto-usuario	Uso y aplicaciones	
			Respecto al competidor		
			Clase de producto		
Capital de trabajo			Precio-calidad	<i>Branding</i>	
			Atributo	Uso y aplicaciones	
			Producto-usuario	Clase de producto	
			Respecto al competidor		

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Con el propósito de realizar un contraste de los resultados de investigación, con las teorías que sustentan la relación de asociación de las dimensiones de las variables de GFF y posicionamiento, en la Tabla 24 se muestran las funciones de las dimensiones de la GFF, así como también los elementos teóricos que sustentan la relación de asociación de las variables de estudio.

Tabla 24. Relación de asociación de las dimensiones GFF y el posicionamiento

GFF / Dimensiones	Función	Posicionamiento / Dimensiones	Elemento de asociación acorde con la teoría
		Precio-calidad	Calidad
Sistemas de información financiera	Brindan información financiera veraz y oportuna de manera sistemática y estructurada, la cual permite evaluar la factibilidad financiera de una organización.	Atributo	Productos o servicios únicos
		Producto-usuario	Segmentación de mercado
		Atributo	Productos o servicios únicos
Estructura de costos	Permite conocer el costo unitario y margen de utilidad de los productos o servicios	Precio-calidad	Calidad
		Producto-usuario	Segmentación de mercado
		Clase de producto	Caracterización de productos o servicios
		Precio-calidad	Calidad
Capital de trabajo	Brinda los recursos financieros necesarios, para solventar las operaciones de la organización en el corto plazo.	Producto-usuario	Segmentación de mercado
		Atributo	Productos o servicios únicos
		Uso y aplicaciones	Productos o servicios especializados.

Fuente: Elaboración propia.

Los sistemas de información financiera, por medio de la generación de estados financieros, permiten a las PyME conocer con certeza cuál es el resultado financiero de sus operaciones, por lo anterior las organizaciones al generar estados financieros tienen la posibilidad de evaluar, si la estrategia de posicionamiento precio-calidad, en la cual se prioriza la calidad ante el precio de venta realmente genera un beneficio económico para las empresas (Saavedra y Loe, 2018).

El nivel de relación que se desarrolla entre las dimensiones de estructura de costos y la dimensión precio-calidad se sustenta, en que, al diseñar una estructura de costos, las organizaciones pueden establecer el nivel de calidad de sus insumos para la elaboración de sus productos o servicios, sin que estos de forma unitaria posean un costo superior al precio de venta (Teplická y Hurná, 2021).

Por lo que respecta a la relación de asociación moderada, que se genera entre las dimensiones de capital de trabajo y precio-calidad, esta se fundamenta, en que con los flujos de efectivo suficientes, las organizaciones tienen la capacidad de implementar estrategias como lo son: compras por volumen, descuentos por pronto pago, crédito comercial, entre otras; las estrategias tienen por objetivo acceder a insumos de mayor calidad a un menor costo, lo que a su vez contribuye a la creación de productos o servicios de mayor calidad (Gyun y Shawn, 2019).

Las dimensiones de sistemas de información financiera y atributo tienen una relación de asociación moderada, debido a que, por medio de los sistemas de información financiera, se adquiere la posibilidad de determinar, si la creación de productos o servicios con cualidades únicas generan un beneficio financiero para las PyME (Lyer et al., 2019; Semeul et al., 2017)

Por lo que respecta a la relación de asociación que se genera entre las dimensiones de estructura de costos y atributo, esta se origina debido a que el desarrollo de atributos únicos en los productos o servicios, se debe de fundamentar en la estructura de costos, en el sentido de que el costo de generar un nuevo atributo no supere el margen de utilidad establecido (Hewa y Fernandez, 2019; Varela y Mercado, 2016).

La dimensión de capital de trabajo y la dimensión de atributo, obtuvieron una relación de asociación moderada, lo cual se sustenta en que el incremento en los flujos de efectivo, permite a las organizaciones invertir en el desarrollo de atributos únicos en los productos o servicios, lo que, a su vez, fomenta la generación de una percepción positiva en la mente de los consumidores (Lyer et al., 2019; Acevedo et al., 2016).

La dimensión de sistemas de información financiera presentó una relación moderada con la dimensión de producto-usuario, lo anterior esta acorde con Lara y Lara, (2018) quienes destacan la relevancia del conocimiento de la situación financiera en las organizaciones, para evaluar si enfocarse en captar un determinado segmento de mercado, realmente genera un beneficio económico real para las empresas (Urde y Koch, 2014).

Las dimensiones de estructura de costos y producto-usuario generan una relación de asociación moderada, lo anterior se argumenta, en que, con mayores márgenes de utilidad, las PyME tienen la capacidad de diseñar productos o servicios, acordes a un segmento específico de clientes, quienes a su vez desarrollaran una percepción de identidad con la organización (Fayvishenko, 2018; Urrutia y Aranda, 2016).

Por lo referente a las dimensiones de capital de trabajo y producto-usuario, se desarrolló una relación de asociación moderada, la cual se sustenta en que, con mayor solvencia financiera, las PyME tienen la posibilidad de invertir en desarrollar productos o servicios, que sean acordes a las preferencias de un segmento de usuarios, quienes a su vez crearán una percepción de identidad con la organización (Fayvishenko, 2018; Urrutia y Aranda, 2016).

Es de relevancia destacar que las dimensiones de la GFF correlacionaron de forma débil con el *branding*, en el sentido, que la información financiera genera la posibilidad de evaluar la marca como un activo intangible (Lara y Lara, 2018). Del mismo modo, a través del capital de trabajo, se tiene la posibilidad de gestionar los recursos financieros, para invertir en lograr el posicionamiento de marca (Razak y Halim, 2020; Hewa y Fernandez, 2019).

A manera de resumir la relación de asociación que se genera entre la GFF y el posicionamiento, esta se sustenta principalmente en la correlación que existe entre las

tres dimensiones de la GFF y las dimensiones del posicionamiento: precio-calidad, atributo y producto-usuario. Por lo anterior, la dimensión de sistemas de información financiera evalúa de manera general, si las dimensiones de posicionamiento otorgan un beneficio económico para la organización, del mismo modo, la dimensión de estructura de costos evalúa de forma unitaria a los productos o servicios, con el objetivo de determinar el margen de utilidad que generan a la empresa, a su vez, por medio de la dimensión de capital de trabajo, se gestionan los recursos financieros necesarios para invertir en la implementación de las estrategias de posicionamiento.

6.1.3 Relación de asociación competitividad y posicionamiento

Los resultados de esta investigación indican que la relación de asociación que existe entre la competitividad y el posicionamiento es alta (ver Tabla 24). No obstante, es importante analizar la relación de asociación que existe entre las dimensiones de las variables en cuestión, con el objetivo de lograr mayor claridad en cuanto al análisis que explica la relación de asociación de la GFF y el posicionamiento (ver Figura 35).

De manera general, se puede apreciar que la relación de asociación entre las dimensiones de la competitividad y el posicionamiento, se presentan de forma moderada y con mayor reiteración, entre las dimensiones de competitividad: planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización y recursos humanos, con las dimensiones del posicionamiento: atributo, precio-calidad, producto-usuario. En este mismo sentido, existe una relación de asociación débil a muy débil entre las dimensiones de competitividad, con las dimensiones de *branding* y clase de producto.

Con el propósito de realizar un contraste de los resultados de investigación, con las teorías que sustentan la relación de asociación de las dimensiones de las variables de la competitividad y el posicionamiento, en la Tabla 25 se muestran las funciones de las dimensiones de la competitividad, así como también los elementos teóricos que sustentan la relación de asociación de las variables en cuestión.

La dimensión de planeación estratégica presenta una relación de asociación moderada con la dimensión precio-calidad, lo anterior se fundamenta, en que uno de los aspectos con mayor relevancia, que se debe contemplar al momento de diseñar metas, objetivos

y políticas en las organizaciones, es el enfoque al cliente, el cual tiene por objetivo, que los clientes adquieran una percepción de valor superior, con respecto al precio que solventan (Mahajan, 2020).

Figura 35. Relación de asociación dimensiones competitividad y posicionamiento

Competitividad	Muy alta	Alta	Moderada	Débil	Muy débil
Planeación estratégica			Precio-calidad Atributo Uso y aplicaciones Producto-usuario Respecto al competidor	<i>Branding</i> Clase de producto	
			Precio-calidad Atributo Producto-usuario	<i>Branding</i> Uso y aplicaciones Respecto al competidor Clase de producto	
Producción y operaciones		Atributo	Precio-calidad Producto-usuario	<i>Branding</i> <i>Uso y aplicaciones</i> Respecto al competidor Clase de producto	
			Precio-calidad Atributo Producto-usuario	<i>Branding</i> <i>Uso y aplicaciones</i> Respecto al competidor Clase de producto	
Comercialización			Precio-calidad Atributo Producto-usuario	<i>Branding</i> <i>Uso y aplicaciones</i> Respecto al competidor Clase de producto	
			Precio-calidad Atributo	Uso y aplicaciones Clase de producto	
Recursos humanos			<i>Branding</i> Producto-usuario		

	Muy alta	Alta	Moderada	Débil	Muy débil
Competitividad			Respecto al competidor		
			Atributo	Precio-calidad	
				<i>Branding</i>	
				Uso y aplicaciones	
Gestión ambiental				Producto-usuario	
				Clase de producto	
				Respecto al competidor	
				Clase de producto	
				Precio-calidad	<i>Branding</i>
Sistemas de información				Atributo	Uso y aplicaciones
					Producto-usuario
					Respecto al competidor
					Clase de producto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Relación de asociación dimensiones competitividad y el posicionamiento

Competitividad / Dimensiones	Función	Posicionamiento / Dimensiones	Elemento de asociación acorde con la teoría
Planeación estratégica	Establece las directrices de las actividades futuras de la empresa para cumplir con las metas y objetivos establecidos, a través de un análisis interno y externo de las fortalezas y debilidades de la organización.	Precio-calidad	Metas y objetivos, enfoque a cliente
		Atributo	Análisis del entorno
		Producto-usuario	
Producción y operaciones	Consiste en la elaboración de productos o servicios, así como la administración de las diferentes actividades que agregan valor para la transformación de los insumos de producción en productos o servicios terminados.	Precio-calidad	Innovación
		Atributo	Flexibilidad productiva
		Producto-usuario	

Competitividad / Dimensiones	Función	Posicionamiento / Dimensiones	Elemento de asociación acorde con la teoría
Calidad	Conjunto de acciones que son implementadas para elaborar un producto o servicio libre de defectos que satisfaga los gustos y necesidades de los clientes.	Precio-calidad Atributo Producto-usuario	Enfoque al cliente
Comercialización	Deriva la relación con los proveedores y clientes. Establece los canales de distribución adecuados que satisfagan las necesidades de los clientes.	Precio-calidad Atributo Producto-usuario	Segmentación de mercado
Recursos humanos	Los recursos humanos son esenciales para cualquier organización, la competitividad de las empresas tiene una fuerte relación con los conocimientos, nivel de preparación y habilidades que posee el capital humano, los cuales se reflejan en su desempeño laboral.	Precio-calidad Atributo Producto-usuario	Capacitación y adiestramiento

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión de producción y operaciones desarrolla una relación de asociación moderada con la dimensión precio-calidad, la cual se sustenta, en la innovación de procesos, productos o servicios que se fundamenten en los requerimientos de los clientes, con el objetivo de superar sus expectativas, creando una percepción de valor superior al precio de venta (Acevedo et al., 2019).

Por lo que respecta a la relación de asociación que se genera entre las dimensiones de calidad y precio-calidad, esta se origina, debido a que, los productos o servicios que se elaboran con insumos de calidad y con base a las expectativas de los clientes, desarrollan en los mismos, una percepción en la que el precio asumido, es menor con respecto a la satisfacción generada (González y Mendoza, 2020).

En cuanto a la relación de asociación moderada que se genera entre las dimensiones de comercialización y precio-calidad, esta se origina a partir de la segmentación de mercado, en el sentido de que las PyME se enfocan en atender a un determinado grupo de clientes, con los cuales pueden ser más eficientes al momento de satisfacer sus gustos y necesidades, lo que a su vez, coadyuvará a que los consumidores desarrollen una percepción de satisfacción superior al precio de venta (Villa et al., 2019).

Por lo que refiere a la relación de asociación moderada que se suscita entre las dimensiones de recursos humanos y precio-calidad, esta se sustenta, debido a que el personal capacitado para desarrollar procesos, productos o servicios, adquiere los conocimientos y habilidades, para crear productos o servicios de calidad y con enfoque al cliente, con los cuales se superen las expectativas de los consumidores, quienes a su vez, desarrollarán una percepción de valor superior de los productos o servicios, con respecto al precio de venta (Semuel et al., 2017).

La relación de asociación que se genera entre las dimensiones de planeación estratégica y atributo, se sustenta en el análisis del entorno, debido a que este análisis, permite a las PyME conocer cuales son aquellos atributos que generan una percepción de valor en los consumidores de un entorno específico, de esta forma, las organizaciones pueden desarrollar cualidades únicas en sus productos o servicios, generando así un sentido de identidad con los consumidores (Granados et al.,2020; Heinberg et al., 2020).

La dimensión de producción y operaciones genera una relación de asociación moderada, con la dimensión de atributo, lo anterior se sustenta en la innovación, mediante la cual se crean atributos únicos en los productos o servicios (Saavedra y Loe, 2018). Lo que a su vez, desarrolla en el consumidor una percepción de cualidades que no encontraran en los productos o servicios competidores (Lyer et al., 2019; Kotler y Armstrong, 2013).

Por lo que respecta a la relación de asociación alta entre las dimensiones de calidad y atributo, esta se fundamenta en el sentido, de que la calidad puede ser un atributo que los clientes consideren diferenciador, con respecto a los productos o servicios competidores, logrando con esto que los consumidores desarrollen una percepción de calidad única, mediante los atributos de calidad en los productos o servicios (Chen y Schiele, 2017).

En cuanto a la dimensión de comercialización tuvo una relación de asociación moderada con la dimensión de atributo, lo cual se sustenta a través de la segmentación de mercado, debido a que las PyME crean productos o servicios acorde a satisfacer determinado segmento de mercado, creando una percepción de valor e identidad con los consumidores, por medio de los atributos únicos y diferenciadores enfocados a sus requerimientos (Rodríguez et al., 2019).

Por lo que respecta, a la relación de las dimensiones de recursos humanos y atributo, esta se presenta a través de la capacitación y adiestramiento, lo anterior se fundamenta, en que el capital humano capacitado puede desarrollar procesos, productos o servicios únicos y característicos de la organización, los cuales pueden ser percibidos por los consumidores, como atributos que no están presentes en empresas competidoras. (Semuel et al., 2017).

La relación de asociación moderada, que se originó entre las dimensiones de planeación estratégica y la dimensión de producto-usuario, se sustenta en el análisis del entorno, por la razón de que a través de este análisis, se obtiene conocimiento de: gustos, necesidades, poder adquisitivo, valores, principios, entre otros, de los consumidores, por lo cual, las organizaciones pueden crear productos o servicios diseñados especialmente a un grupo de consumidores, quienes a su vez, desarrollarán un sentido de identidad con la organización, por medio de los productos o servicios que están diseñados acorde a sus requerimientos (Granados et al., 2020; Chacón y Rugel, 2018).

La dimensión de producción y operaciones desarrolló una relación de asociación moderada con la dimensión de producto-usuario, lo cual se fundamenta en la flexibilidad productiva, debido a que las PyME, adquieren la facilidad de adaptarse a requerimientos que los clientes pueden realizar, por lo cual, pueden crear productos o servicios acorde a los usuarios y estos a su vez crean una percepción de valor, con respecto a la organización (Chen y Schiele, 2017).

En lo referente a la dimensión de calidad se presentó una relación moderada con la dimensión de producto-usuario, lo cual se sustenta con el enfoque a cliente, debido a que la elaboración de productos o servicios de calidad orientados a un determinado

grupo de clientes motiva a que este grupo de consumidores, desarrolle una percepción de identidad con la organización (Chacon y Rugel, 2018).

En lo referente a la dimensión de comercialización presentó una relación moderada con la dimensión de producto-usuario, la cual se fundamenta en la segmentación de mercado, por la razón, de que la organización define un mercado meta al cual puede atender de forma más eficiente que sus competidores, de esta manera, dicho mercado meta puede desarrollar una percepción de identidad con la empresa, en el sentido de que los productos o servicios que ofrece la organización, son acordes a sus gustos o necesidades (Rodríguez et al., 2019).

Por lo que respecta a la relación de asociación que se presenta entre las dimensiones de recursos humanos y producto-usuario, esta se sustenta en la capacitación y adiestramiento, debido a que el capital humano adquiere las habilidades y destrezas, para desarrollar productos o servicios acordes a los requerimientos de un determinado grupo de usuarios, quienes a su vez generan un sentido de pertenencia con la organización, por la interacción que desarrollan con el capital humano (Villa et al., 2021).

6.2 Discusión de resultados: análisis cualitativo

6.2.1 Relación de asociación GFF y competitividad.

Los sistemas de información financiera tienen una relación de asociación con la planeación estratégica, debido a que se deben de establecer metas, objetivos y políticas con base a la capacidad financiera de las organizaciones (Hewa y Fernández, 2019). No obstante, las PT desarrollan sus metas y objetivos, con base a metas de ventas, las cuales se determinan a partir de un promedio de ventas mensuales, el cual se fundamenta, en los reportes de ingresos del mismo periodo de tiempo.

Por lo que respecta a la relación de asociación entre las dimensiones de estructura de costos y de planeación estratégica, esta se desarrolla debido a que la estructura de costos debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno. La flexibilidad de la estructura de costos consiste, en que esta posea la capacidad de determinar los costos unitarios de los productos o servicios de forma veraz y oportuna (Kaknkam et al., 2019).

Las estructuras de costos que desarrollan las PT, no son lo suficientemente flexibles para determinar los costos unitarios de forma oportuna, lo anterior se debe a que, ante algún cambio en el entorno que afecte a la organización, los directivos de las PT desconocen cómo reconfigurar sus estructuras de costos para adaptarlas a dichos cambios, prueba de ello son los efectos inflacionarios de la época, ya que los directivos de las PT han manifestado, desconocer cómo adaptar de manera oportuna sus estructuras de costos, ante los aumentos acelerados de precios en los insumos que utilizan.

Por lo que respecta a la relación de asociación entre las dimensiones de capital de trabajo y de planeación estratégica, esta se desarrolla en las PT debido a que, el establecimiento de sus metas y objetivos lo sustentan en su capacidad financiera, por medio de la determinación de un punto de equilibrio financiero (García et al., 2019).

En cuanto a la relación de asociación que existe entre los sistemas de información financiera y la dimensión de producción y operaciones, Ibarra et al. (2017) destacan la relevancia de la información financiera, para establecer la cantidad óptima de abastecimiento de insumos, así como también, para determinar el valor contable de los mismos.

Las PT utilizan los reportes de ingresos de efectivo, para identificar cuáles son los productos o servicios con mayor demanda, para con esto, identificar los insumos que se deben abastecer. En este mismo sentido, las PT implementan el sistema de máximos y mínimos de inventarios, el cual consiste en establecer parámetros para determinar la cantidad de insumos que deben existir en la organización. Del mismo modo, las PT gestionan los inventarios por medio del método primeras entradas primeras salidas (PEPS), sin embargo, no realizan la valuación de los inventarios conforme al mismo método.

La relación de asociación que surge entre la dimensión de capital de trabajo, con la dimensión de producción y operaciones, se desarrolla a partir, de que se establecen niveles de inventarios acordes a la capacidad financiera de la organización (Gitman y Zutter, 2016). No obstante, las PT desarrollan un sistema de inventarios sustentado en establecer parámetros de máximos y mínimos de insumos, con los cuales determinan el nivel de inventarios conforme a su punto de equilibrio financiero, de esta manera,

garantizan la existencia de los insumos necesarios, para no presentar problemas de desabastecimiento.

La relación de asociación que se genera entre la estructura de costos y la dimensión de producción y operaciones, se sustenta a partir de la innovación, debido a que una vez que se identifican los márgenes de utilidad, las organizaciones tienen la posibilidad de determinar la viabilidad financiera de crear nuevos productos o servicios (Banker, et al., 2014). No obstante, los directivos de las PT manifiestan que, identifican de forma aproximada los costos y márgenes de utilidad de sus productos o servicios, por lo cual al momento de innovar lo realizan de forma mínima, y acorde con su capacidad de infraestructura, pero teniendo como base los requerimientos de los clientes.

La relación de asociación entre las dimensiones de sistemas de información financiera y de calidad, se desarrolla debido a que, las organizaciones tienen los elementos de información suficientes, para determinar cuáles son los productos o servicios de preferencia por los clientes, así como también, pueden evaluar el efecto de estos en la rentabilidad de la empresa (Saavedra y Vargas, 2022).

Por medio de los reportes de ventas, las PT identifican cuáles son los productos o servicios de mayor o menor preferencia de los clientes, lo cual sirve como base, para rediseñar de manera constante la oferta de estos. No obstante, la forma en que las PT evalúan el efecto en la rentabilidad de la oferta de productos o servicios, es en cuanto a los aumentos en los flujos de efectivo, asumiendo que estos son indicadores de rentabilidad.

Por lo que respecta a la relación de asociación entre las dimensiones de capital de trabajo y calidad, esta se desarrolla a partir de que, las PyME tienen la capacidad de pago para adquirir insumos de calidad, con los cuales puedan desarrollar productos o servicios con enfoque al cliente (Saavedra y Vargas, 2022). En este sentido, los directivos de las PT han manifestado que tiene la capacidad financiera, para abastecerse de inventarios de calidad, con los cuales elaboran productos o servicios, con base en los requerimientos de los clientes.

En cuanto a la relación de asociación que se origina entre las dimensiones de estructuras de costos y de calidad, esta se desarrolla en el sentido que, los costos de los insumos de calidad deben estar contemplados en las estructuras de costos, de la misma forma, deben de conservar los márgenes de utilidad (Almanza et al., 2019).

De acuerdo con lo anterior, los empresarios de las PT han manifestado que la calidad con enfoque a cliente es una de sus prioridades, no obstante, indican que desconocen la afectación en sus márgenes de utilidad, debido al aumento en los costos de los insumos de calidad. Sin embargo, no modifican sus estructuras de costos, ni precios de venta, hasta que perciben una disminución en los flujos de efectivo.

En cuanto a la relación de asociación entre las dimensiones de la GFF y comercialización, esta surge a través de la integración empresarial, en el sentido de que la capacidad financiera de la organización evalúa la viabilidad de la estrategia de integración (Rangel, 2018; Mamman, 2013). En las PT las estrategias de integración empresarial, se realizan de manera empírica con base a la experiencia de los empresarios. En este sentido, las PT evalúan el resultado de la estrategia de integración con base en las variaciones en el flujo de efectivo.

No obstante, los directivos de las PT han manifestado que las estrategias de integración son mínimas, debido a la incertidumbre de no conocer el beneficio de dicha estrategia, por lo cual, los directivos asumen que la integración empresarial representa un beneficio de mínimo a nulo, con alta posibilidad de generar un conflicto entre las partes involucradas.

La relación de asociación que se genera entre las dimensiones de sistemas de información financiera y recursos humanos, se desarrolla a partir de que la organización con base a su capacidad financiera, debe de crear sistemas de compensaciones, que motiven al capital humano a continuar desarrollándose en la organización (Lozano y Sánchez, 2019).

No obstante, los directivos de las PT indican que no cuentan con un sistema de compensaciones, sin embargo, para tratar de motivar y retener al capital humano, ofrecen salarios superiores a los establecidos en la legislación vigente, así como

también, a los de otras fuentes de empleo, a pesar de esto, reconocen que no logran el objetivo de motivar y retener al capital humano. Por lo cual, asumen que dicha problemática es de carácter sistémico, atribuible a un problema de la generación denominada “milenial”, quienes tienen un concepto diferente al de las PT acerca de las formas de desarrollarse laboralmente.

La relación de asociación que se genera entre las dimensiones de capital de trabajo y recursos humanos, se desarrolla a partir de que, las organizaciones cuenten con los recursos financieros suficientes para cumplir con sus obligaciones de carácter laboral (Villa et al., 2021).

Las PT cuentan con la capacidad de pago suficiente, para brindar salarios superiores a los mínimos establecidos por la legislación vigente. No obstante, los directivos de las PT reconocen la importancia de desarrollar un sistema de compensaciones, que motive al capital humano a desarrollarse de una mejor manera en la organización, a pesar de esto, los empresarios indican, que no cuentan con la solvencia financiera suficiente, para garantizar la viabilidad de un sistema de compensaciones.

La relación de asociación entre las dimensiones de estructura de costos y recursos humanos, se sustenta en que, la estructura de costos debe ser lo suficientemente robusta, para que la organización tenga la capacidad de invertir en actividades, que fomenten el desarrollo laboral del capital humano (Urrutia y Aranda, 2016).

Las estructuras de costos de las PT no contemplan márgenes de utilidad, que les permitan invertir en actividades, que motiven a la creación de un clima laboral idóneo, para fomentar el desarrollo laboral. Sin embargo, las PT invierten en brindar salarios superiores a los de otras fuentes de empleo, asumiendo que esto, es motivo suficiente, para que al capital humano le sea atractivo continuar desarrollándose en la organización.

Por lo que respecta a la relación de asociación entre las dimensiones de capital de trabajo y gestión ambiental, esta se fundamenta en que con los recursos financieros suficientes, se obtiene la capacidad de invertir en la infraestructura necesaria, para procurar la gestión del medio ambiente (Velador y González., 2020).

En cuanto a la relación de asociación entre las dimensiones de estructura de costos y gestión ambiental, Susanto y Meiryani (2019) indican que, las estructuras de costos deben tener la capacidad suficiente, para contemplar el costo de gestión ambiental, el cual tiene por objetivo fomentar el cuidado y preservación del medio ambiente.

Los directivos de las PT han manifestado ser conscientes de la relevancia de la gestión ambiental, sin embargo, reconocen que las actividades que realizan para el cuidado del medioambiente son mínimas, y el objetivo de estas es cumplir con imposiciones gubernamentales. Lo anterior se debe a que las PT no cuentan con los márgenes de utilidad, así como tampoco, con los recursos financieros suficientes para invertir en la infraestructura necesaria, que fomente el cuidado del medio ambiente de manera significativa.

La relación de asociación que surge entre las dimensiones, de sistemas de información financiera y los sistemas de información de la organización, se genera a partir de que éstas se desarrollan de manera conjunta, debido a que se utilizan sistemas de cómputo que brindan información veraz y oportuna, a las partes interesadas de la organización (Hernández y Suarez, 2018).

Las PT utilizan sistemas de información diseñados de forma general para el giro de las empresas, por lo cual las PT se adaptan a las características de este. No obstante, los directivos de las PT han manifestado, que el *software*, es lo suficientemente robusto, en el sentido de que tiene la capacidad de desarrollar la información financiera de la organización, a través del registro de egresos e ingresos. Con base en lo anterior, el sistema proporciona información relevante para la toma de decisiones de las diferentes áreas de las PT.

6.2.2 Relación de asociación GFF y posicionamiento

Los sistemas de información financiera se relacionan con la dimensión de precio-calidad, en el sentido de que por medio de los sistemas de información financiera, se tiene la posibilidad de conocer el beneficio económico, derivado de la estrategia de posicionamiento precio-calidad (Hewa y Fernandez, 2019). No obstante, los sistemas de información financiera que utilizan las PT, son reportes históricos de ingresos y egresos

de efectivo, por lo cual solo pueden conocer si la dimensión de posicionamiento precio-calidad, realmente es redituable mediante un incremento de los flujos de efectivo.

Por lo que respecta a la relación de asociación entre la dimensión de estructura de costos y las dimensiones de precio-calidad y atributo, esta surge a través de la determinación del costo unitario, así como del margen de utilidad, con los cuales los empresarios tienen la capacidad de evaluar el límite del incremento en los costos, por la adquisición de insumos de calidad, así como también, por insumos que generen atributos únicos, en los productos o servicios de la organización (Teplická y Hurná, 2021).

Las PT determinan su estructura de costos con base en la técnica de prorrateo, la cual no contempla los efectos inflacionarios en los costos de los productos o servicios, por lo anterior, las PT no tienen la capacidad de determinar de forma exacta, la viabilidad financiera de implementar las estrategias de posicionamiento de precio-calidad y atributo.

La relación de asociación entre la dimensión de capital de trabajo con las dimensiones de precio-calidad, y atributo, se sustenta en que, los flujos de efectivo brindan la posibilidad de adquirir insumos que generen mayor calidad y atributos únicos en los productos o servicios (Lyer et al., 2019; Acevedo et al., 2016).

Los directivos de las PT han manifestado que cuentan con los recursos financieros suficientes, para invertir en insumos de calidad, así como también, en insumos que generen atributos únicos en sus productos o servicios, en este sentido, los directivos indican, que dicha inversión es reconocida por sus clientes, debido a que les elogian la calidad de sus productos o servicios, del mismo modo, reconocen que los atributos de dichos productos o servicios son únicos.

La dimensión de sistemas de información financiera se relaciona con la variable producto-usuario, de la forma que, a través de los estados financieros, las organizaciones tienen la posibilidad de evaluar si la estrategia de posicionamiento producto-usuario, genera un beneficio económico real para las empresas (Lara y Lara, 2018).

Sin embargo, debido a que las PT utilizan los reportes de egresos e ingresos de efectivo, como fuentes de información financiera, al momento de evaluar si la estrategia de posicionamiento producto-usuario es redituable para la organización, solo se evalúa con

base a las variaciones de los flujos de efectivo, y no conforme al resultado financiero de la organización.

Por lo que respecta a la relación de asociación que se genera entre las dimensiones de estructura de costos y capital de trabajo, con la dimensión de producto-usuario, esta se sustenta en que los márgenes de utilidad, así como también, los recursos financieros, generan la posibilidad de realizar inversiones, que fomenten la creación de productos o servicios acordes a un determinado grupo de clientes (Fayvishenko, 2018; Urrutia y Aranda, 2016). Por lo anterior, los directivos de las PT revelan, que realizan adecuaciones en sus productos o servicios con base a los requerimientos de sus clientes, del mismo modo, estas adecuaciones, se realizan contemplando sus márgenes de utilidad, así como también, sus recursos financieros disponibles.

Por lo que respecta a la relación de asociación de las dimensiones de la GFF con la dimensión de *branding*, esta se genera a partir de que a través de los estados financieros se puede valorar la marca de la empresa (Lara y Lara, 2018). De la misma forma, por medio de las estructuras de costos y los recursos financieros de las organizaciones, se logra la capacidad de invertir en favor del conocimiento de marca de las mismas (Razak y Halim, 2020; Hewa y Fernández, 2019).

La relación de asociación que se genera entre las dimensiones de la GFF y el *branding* en las PT es mínima, lo anterior se debe principalmente a que las PT generan reportes de ingresos y egresos, los cuales no tiene la capacidad de valorar la marca de la empresa, del mismo modo, las estructuras de costos, así como el capital de trabajo de las PT, no son lo suficientemente robustos, para permitir la inversión que genere en los consumidores el conocimiento de marca.

6.2.3 Relación de asociación competitividad y posicionamiento

La relación de asociación entre las variables de planeación estratégica y precio-calidad, se genera a partir de que las PT tienen por objetivo principal la satisfacción del cliente, para lo cual crean vínculos de amistad con la finalidad de generar un ambiente de confianza, en el cual, los consumidores sientan la libertad de manifestar sus requerimientos. Por lo anterior, las PT al conocer de manera puntual los gustos y

necesidades de los clientes, tienen la posibilidad de desarrollar productos o servicios, que cumplan o inclusive superen las expectativas de estos (Almanza et al., 2019; Fayvishenko, 2018).

Por lo que respecta a la relación de asociación entre la dimensión de la competitividad planeación estratégica con las dimensiones del posicionamiento atributo y producto-usuario, dicha relación se genera a través del análisis del entorno, con el cual se puede obtener información de los consumidores en cuanto a: gustos, necesidades, valores, poder adquisitivo, entre otros (Granado et al., 2020).

Por lo anterior, mediante el análisis del entorno se obtiene información valiosa, con la cual se pueden generar atributos únicos en los productos o servicios, así como también, se pueden diseñar productos o servicios específicos para un determinado tipo de usuario y de esta manera lograr el posicionamiento por atributo y producto-usuario (Saquib, 2020; Chacon y Rugel, 2018).

Sin embargo, el análisis del entorno en las PT se realiza por dos objetivos principales, el primero es tener información veraz y oportuna en cuanto a las disposiciones gubernamentales, con la finalidad de evitar sanciones que pueden ser desde económicas hasta la clausura del establecimiento. El segundo objetivo, es para tener conocimiento en cuanto a fenómenos: naturales, de infraestructura de la ciudad o de situaciones de inseguridad que afecten las operaciones de la PT.

La dimensión de producción y operaciones se relaciona con las dimensiones de precio-calidad y atributos, en el sentido de que, por medio de la creación de nuevos productos, procesos o servicios, los consumidores perciben un valor agregado, por medio de atributos únicos que superan su satisfacción con respecto al precio de venta (Acevedo et al., 2016).

No obstante, las PT desarrollan innovaciones sencillas, creadas a partir de la información que adquieren por medio de los vínculos de amistad, por lo cual dichas innovaciones se sustentan en los requerimientos de los consumidores, en este sentido, los clientes adquieren un producto o servicio con atributos únicos, los cuales les generan una

percepción de valor, logrando con esto el posicionamiento por medio de las dimensiones precio-calidad y atributos.

La relación de asociación que se genera entre la dimensión de producción y operaciones con la dimensión de producto-usuario, surge a partir de la flexibilidad productiva, la cual consiste en que las organizaciones pueden adaptarse a los requerimientos de los usuarios, creando productos o servicios con características específicas para un determinado tipo de usuario, creando así una identidad del cliente con el producto o servicio, para con esto, lograr el posicionamiento a través de la dimensión producto-usuario. (Chen y Schiele, 2017).

En el caso de las PT, la relación de asociación entre producción y operaciones con la dimensión de producto-usuario, se genera a partir de los requerimientos específicos que solicitan determinado tipo de clientes, y que a su vez las PT tienen la capacidad de atender, logrando así crear un sentido de identidad entre cliente empresa.

La calidad como dimensión de la competitividad tiene una relación de asociación con las dimensiones del posicionamiento: precio-calidad, atributo y producto-usuario en las PT. En cuanto a la relación de asociación entre las dimensiones de calidad y precio-calidad, esta se forma a partir de que los consumidores, por la calidad recibida en los productos o servicios, crean en su intelecto una percepción de satisfacción, la cual consiste en que dicha calidad es superior con respecto al precio de venta que pagan (González y Mendoza, 2020). De acuerdo con los directivos de las PT, asegurar la calidad en sus productos o servicios es una de sus prioridades, que a su vez, los clientes les reconocen dicha calidad, en el sentido de que se convierten en clientes asiduos, además de que manifiestan su satisfacción con respecto a la calidad recibida.

Por lo que respecta, a la relación de asociación entre la dimensión de calidad y la dimensión de atributo en las PT, esta se genera a partir del enfoque al cliente, debido a que elaboran productos o servicios con atributos únicos y diferenciadores, los cuales se desarrollan a partir de los requerimientos de los clientes; por lo anterior, dichos clientes otorgan un valor agregado a los productos o servicios, asignándoles un lugar preferencial en su intelecto (Chen y Schiele, 2017).

La relación de asociación que se genera entre la dimensión de calidad y la dimensión de producto-usuario, se desarrolla a partir del enfoque a cliente, así como también, por medio del desarrollo de vínculos de amistad, debido a que a través del conocimiento de las preferencias de los consumidores, se crean productos o servicios específicos para un determinado grupo de clientes, quienes otorgan a la PT un lugar privilegiado en su intelecto, por la razón de que este grupo de clientes, crea una identidad con los productos o servicios logrando con esto el posicionamiento (Fayvishenko, 2018).

La relación de asociación que se genera entre la comercialización y el posicionamiento en las PT, se presenta por medio de la dimensión de atributo, lo anterior se sustenta mediante la segmentación de mercado, debido a que las PT identifican los atributos que generan valor, a los consumidores de un determinado segmento de mercado; por lo cual las PT pueden desarrollar atributos en sus productos o servicios, acordes a los requerimientos del segmento de mercado que busca captar (Rodríguez et al., 2019).

Por lo que refiere a la relación de asociación entre la dimensión de recursos humanos y la dimensión de atributo en las PT, dicha relación se genera de forma mínima, debido a dos situaciones fundamentales como lo son, la alta rotación de personal y la falta de programas de capacitación, con lo cual se dificulta la creación de atributos únicos y diferenciadores (Semuel et al., 2017).

Debido a que las PT manifiestan tener altos índices de rotación de personal, así como también, no tener programas de capacitación, al momento de tener personal de nuevo ingreso, se le capacita de manera rápida, debido a la urgencia de atender las operaciones cotidianas de la organización, sin embargo, la forma de capacitar al capital humano se desarrolla a partir de la estrategia denominada *mentoring*, la cual consiste en que el personal de menor experiencia trabaje con el de mayor experiencia, con el objetivo que el personal de nuevo ingreso obtenga el conocimiento del cómo se realizan las diferentes actividades, a través de la observación y consecuentemente la práctica.

No obstante, la práctica de capacitación de *mentoring*, dificulta que el capital humano aprenda a generar atributos únicos en los productos o servicios, debido a que el aprendizaje se obtiene a partir del personal de mayor experiencia, de manera empírica y no conforme a las características propias de la PT. Aunado a lo anterior, los altos índices

de rotación también complican el posicionamiento por atributo, debido a que el personal no perdura el tiempo suficiente en la organización, para desarrollar atributos únicos y diferenciadores.

Lo anterior se contrapone a Semuel et al. (2017), quienes destacan la importancia de que el capital humano cuente con la capacidad, para desarrollar productos o servicios con características únicas y diferenciadoras de la organización, que originen una percepción de valor en los consumidores, para lograr con esto el posicionamiento (Lyer et al., 2019).

6.3 Discusión de resultados: contraste cuantitativos y cualitativos

El siguiente análisis tiene por objetivo realizar un contraste entre los resultados cuantitativos y cualitativos, con la finalidad de explicar con mayor profundidad la manera en que se desarrolla la relación de asociación, entre las dimensiones de las variables de estudio: GFF, competitividad y posicionamiento. El análisis en cuestión se aborda por medio de tres apartados, en cada uno de ellos, se explica la relación de asociación que existe entre las variables de estudio por medio de sus dimensiones.

6.3.1 Análisis GFF y su relación de asociación con la competitividad

En este apartado se realiza un contraste entre los resultados cuantitativos y cualitativos, en cuanto a la relación de asociación de la GFF y la competitividad, con el objetivo de profundizar en la explicación de la relación de asociación de las variables en cuestión. El análisis cuantitativo indica que las dimensiones de la GFF y la competitividad, se correlacionaron de forma moderada a alta y son acordes con la teoría, en este sentido, el análisis cualitativo, muestra mediante elementos de contraste, la manera en cómo se desarrolla o no, la relación de asociación en el caso particular de las PT (ver Tabla 26).

Por lo que respecta al grado de asociación entre las dimensiones de la variable GFF, con la dimensión de planeación estratégica, de manera cuantitativa el grado de correlación es alto y está acorde con la teoría (Hewa y Fernandez 2019; Rangel, 2018). Lo anterior concuerda con el análisis cualitativo debido a que, las PT utilizan los reportes de egresos e ingresos, así como también, el punto de equilibrio financiero, para diseñar metas,

objetivos y políticas que sean medibles, realizables, controlables y acordes a la capacidad financiera de la empresa.

Tabla 26. Contraste cuantitativo y cualitativo GFF y competitividad

GFF	Competitividad	Contraste	Elemento de contraste
1.Sistemas de información financiera	Planeación estratégica	1	✓ Metas, objetivos y políticas
		2	x Estructura de costos, análisis del entorno
		3	✓ Punto de equilibrio, metas objetivos y políticas
	Producción y operaciones	1	✓ Abastecimiento de insumos
		2	✓ Costeo de productos o servicios
		3	✓ Abastecimiento de insumos
	Calidad	1	✓ Enfoque a cliente
		2	x Margen de utilidad, insumos de calidad
		3	✓ Enfoque a cliente
	2.Estructura de costos	Comercialización	1
2			x Estrategia de integración
3			x
Recursos humanos		1	x Rotación de personal, clima laboral no favorable
		2	x
3.Capital de trabajo	Gestión ambiental	3	- Salarios superiores a lo establecido en la ley
		1	x
		2	x Imposiciones gubernamentales
	Sistemas de información	3	-
		1	✓
		2	x TIC
		3	-

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Sin embargo, el análisis cualitativo difiere del análisis cuantitativo, en cuanto a la relación de asociación entre las dimensiones de estructura de costos y planeación estratégica, por la razón de que, las estructuras de costos de las PT, no tienen la capacidad de contemplar los efectos inflacionarios de forma oportuna, lo cual perjudica a la organización, debido a que se disminuyen los márgenes de utilidad y no es posible detectar esta disminución, hasta que se refleja en los flujos de efectivo.

La relación de asociación que se genera entre la dimensión de GFF con la dimensión de producción y operaciones es alto, tanto en los resultados cuantitativos como en los

cualitativos y acordes a la teoría (Torres y García, 2017; Gitman y Zutter 2016). Lo anterior obedece a la razón, que las PT establecen parámetros de máximos y mínimos para gestionar sus niveles de inventarios, los cuales se basan tanto en los sistemas de información financiera, como en el punto de equilibrio financiero.

Los directivos de las PT manifestaron que gestionan sus inventarios con la técnica de PEPS, con el objetivo de lograr el mínimo desperdicio de los insumos. Sin embargo, no utilizan esta técnica para determinar sus costos unitarios, lo cual ocasiona, que la estructura de costos de sus productos o servicios carezca de exactitud, no obstante, tienen una idea aproximada en cuanto al costo de sus productos o servicios.

En cuanto a la relación de asociación que existe entre las dimensiones de la GFF y calidad, de manera cuantitativa se genera una correlación alta, acorde con la teoría (Almanza et al. 2019; Lara y Lara, 2018). Por lo que concierne a los resultados cualitativos, se puede visualizar que la relación que se genera entre las dimensiones en cuestión, se logra a través del enfoque a cliente. Lo anterior obedece a la razón que con los reportes de flujo de efectivo, las PT identifican cuáles son los productos o servicios que prefieren los consumidores, por esta razón, procuran tener los insumos necesarios para cumplir con los requerimientos de sus clientes. En este mismo sentido, las estructuras de costos, no tienen la capacidad para determinar de forma oportuna el margen de utilidad de los productos o servicios, por lo cual los empresarios de las PT evalúan si la estrategia de enfoque a cliente es redituable, con base en incrementos en los flujos de efectivo y no con base en el margen de utilidad (Lara y Lara, 2018).

No obstante, los empresarios de las PT manifiestan que cuentan con los recursos financieros necesarios, para abastecerse de insumos de calidad procurando siempre la satisfacción del cliente, aun y cuando por efectos inflacionarios en los costos de los insumos de calidad disminuyan sus márgenes de utilidad (Almanza et al., 2019)

La relación de asociación que se genera entre las dimensiones de GFF y comercialización, es de manera moderada en lo que respecta al análisis cuantitativo (Mamman, 2013). Sin embargo, difiere con el análisis cualitativo, ya que se puede observar que las PT realizan estrategias de integración de forma mínima y de manera

empírica, principalmente con el objetivo de estar informados sobre sucesos que pudieran afectar sus operaciones.

Por lo que respecta a la relación de asociación que se genera entre las dimensiones de la GFF y recursos humanos, en la parte cuantitativa es moderada acorde con la teoría (Lozano y Sánchez, 2019). No obstante, el análisis cualitativo difiere del análisis cualitativo, en el sentido, de que las PT no contemplan los sistemas de información financiera, la estructura de costos, ni el capital de trabajo para crear un sistema de compensaciones, con el cual además de brindar seguridad laboral y personal al capital humano, lo motive a continuar desarrollándose en la organización.

Sin embargo, los empresarios de las PT manifiestan contar con los recursos financieros suficientes para ofrecer salarios y compensaciones económicas superiores a las establecidas en la legislación vigente, asumiendo que dicha estrategia es suficiente para retener al capital humano. Sin embargo, reconocen que no logran su objetivo debido a que el capital humano carece de motivación y compromiso, atribuyendo esta problemática a factores de índole generacional, fuera de su área de control.

La relación de asociación que se presenta con las dimensiones de la GFF y la gestión ambiental, de manera cuantitativa es moderada y acorde con la teoría (Susanto y Meiryani, 2019). No obstante, en lo que respecta al análisis cualitativo la relación entre las variables en cuestión se desarrolla de forma mínima, en el sentido que las PT no utilizan sus sistemas de información financiera ni su estructura de costos, para fomentar acciones que coadyuven con la gestión del medioambiente. Sin embargo, cuentan con la capacidad de pago para cumplir con las actividades que fomenten la gestión del medioambiente, impuestas por entidades gubernamentales, por lo cual, los empresarios de las PT manifiestan que estas erogaciones las realizan para evitar sanciones, que pueden ser desde multas hasta la clausura definitiva de la empresa.

Por lo que concierne a la relación de asociación que se genera entre la GFF y la dimensión de sistemas de información, de manera cuantitativa se desarrolla de forma alta y acorde con la teoría (Hernández y Suarez, 2018). Del mismo modo, en el análisis cualitativo la relación de asociación entre los sistemas de información financiera y las

TIC, se genera de forma *alta*, debido a que los *software* agilizan el flujo de información financiera hacia las diferentes áreas de la organización.

6.3.2 Análisis GFF y su relación de asociación con el posicionamiento

A continuación, se realiza un contraste entre los resultados cuantitativos y cualitativos, de la relación de asociación de la GFF y el posicionamiento, con el objetivo de profundizar en la explicación de la relación de asociación de estas variables. El análisis cuantitativo indica que las dimensiones de la GFF, correlacionaron de manera moderada con las dimensiones del posicionamiento: precio-calidad, atributo y producto-usuario. Del mismo modo, el análisis cualitativo, muestra mediante elementos de contraste, la manera en cómo se desarrolla o no, la relación de asociación entre estas dimensiones, en el caso particular de las PT (ver Tabla 27).

La relación de asociación que se genera entre las dimensiones de GFF y posicionamiento: precio-calidad, atributo y producto-usuario, de forma cuantitativa es moderada y acorde con la teoría (Saavedra y Vargas, 2022; Razak y Halim, 2020; Hewa y Fernández, 2019; Lyer et al., 2019; Yrjölä et al., 2019; Afrifa y Tingbani, 2018; Ríos, 2018; Saavedra y Loe, 2018). No obstante, a través del análisis cualitativo se puede observar que la dimensión de la GFF sistemas de información financiera, se relaciona de forma moderada con las dimensiones del posicionamiento, en el sentido de que las PT no tienen la posibilidad de evaluar con base en los estados financieros, el beneficio económico de posicionarse por cualquiera de las tres dimensiones. La manera en que las PT evalúan si la estrategia de posicionamiento es redituable, es conforme a las variaciones en los flujos de efectivo.

Del mismo modo, el análisis cualitativo indica, que las estructuras de costos de las PT no tienen la capacidad de identificar de manera oportuna el costo adicional, que se puede generar al mantener o incrementar la calidad de los insumos para desarrollar productos o servicios, la generación de atributos únicos, así como también, desarrollar productos o servicios específicos para un determinado grupo de usuarios. No obstante, los directivos de las PT manifiestan que tienen la capacidad de pago para invertir en insumos de calidad, en crear productos o servicios con atributos únicos, así como también, en crear

productos o servicios acordes a los requerimientos de un segmento de clientes, aun y cuando disminuyan los márgenes de utilidad.

Tabla 27. Contraste cuantitativo y cualitativo GFF y posicionamiento

GFF	Posicionamiento	Contraste	Elemento de contraste
1.Sistemas de información financiera	Precio-calidad	1 -	Flujo de efectivo
		2 x	Margen de utilidad
		3 ✓	Recursos financieros
2.Estructura de costos	Atributo	1 -	Flujo de efectivo
		2 x	Margen de utilidad
		3 ✓	Recursos financieros
3.Capital de trabajo	Producto-usuario	1 -	Flujo de efectivo
		2 x	Margen de utilidad
		3 ✓	Recursos financieros

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

6.3.3 Análisis competitividad y su relación de asociación con el posicionamiento

En este apartado se realiza un contraste entre los resultados cuantitativos y cualitativos, en cuanto a la relación de asociación de la competitividad y el posicionamiento, con el objetivo de profundizar en la explicación de la relación de asociación de las variables en cuestión. El análisis cuantitativo indica que las dimensiones de la competitividad: planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización y recursos humanos, correlacionan de manera alta y moderada con las dimensiones del posicionamiento: precio-calidad, atributo y producto-usuario (Mahajan, 2020; González y Mendoza, 2020; Villa et al., 2019; Fayvishenko, 2018). En este sentido, el análisis cualitativo, muestra mediante elementos de contraste, la manera en cómo se desarrolla o no, la relación de asociación en el caso particular de las PT (ver Tabla 28).

Un aspecto primordial para que se desarrolle la relación de asociación, entre las dimensiones de las variables competitividad y posicionamiento, es la creación de vínculos de amistad entre las PT y los clientes. Estos vínculos de amistad tienen por objetivo generar un ambiente de armonía, en el cual los clientes sientan la confianza de manifestar sus gustos, deseos o necesidades, con base a esa información las PT buscan desarrollar el enfoque a cliente, el cual tiene por objetivo, generar productos o servicios

de calidad, con innovaciones sencillas que se sustentan en los requerimientos de los consumidores.

Por lo que respecta a la relación de asociación que se presenta entre las dimensiones de planeación estratégica y precio-calidad, de manera cuantitativa es alta y acorde con la teoría (Mahajan, 2020). Lo anterior concuerda con el análisis cualitativo en el sentido de que las PT diseñan sus metas, objetivos y políticas con base a los requerimientos de los clientes, con lo cual, las PT crean productos o servicios que superan las expectativas de estos, creando en ellos una percepción que consiste en que la calidad recibida es superior respecto al precio de venta.

Tabla 28. Contraste cuantitativo y cualitativo competitividad y posicionamiento

Competitividad	Posicionamiento	Contraste	Elemento de contraste
1. Planeación estratégica	Precio-calidad	1	✓ Metas, objetivos y políticas, enfoque al cliente
		2	✓ Innovación, enfoque a cliente
		3	✓ Insumos de calidad, enfoque a cliente
		4	x Segmentación
		5	x Capacitación y adiestramiento
2. Producción y operaciones	Atributo	1	x Análisis del entorno
		2	✓ Innovación, enfoque a cliente
3		✓ Insumos de calidad, enfoque a cliente	
4		x Segmentación	
5		x Rotación de personal	
3. Calidad	Producto-usuario	1	x Análisis del entorno
4. Comercialización		2	✓ Flexibilidad productiva, enfoque a cliente
		3	✓ Insumos de calidad, enfoque a cliente
5. Recursos humanos		4	✓ Segmentación
		5	x Rotación de personal

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

No obstante, la relación de asociación de las dimensiones de planeación estratégica con atributo y producto-usuario, de manera cuantitativa es alta y acorde con la teoría (Granados et al., 2020). Sin embargo, el objetivo principal del análisis del entorno en las PT, es identificar las situaciones externas que pudieran afectar sus operaciones cotidianas, por lo cual, analizan de forma mínima a nula las preferencias de los consumidores que conviven en el mismo entorno.

La relación de asociación que se presenta entre la dimensión de producción y operaciones con las dimensiones de precio-calidad, atributo y producto-usuario de forma cuantitativa, es moderada acorde con la teoría (Chen y Schiele, 2017). Lo anterior concuerda con el análisis cualitativo en el sentido, que las PT elaboran productos o servicios innovadores, con atributos únicos, basándose en los requerimientos de los clientes, del mismo modo, las PT tienen la flexibilidad de producción para diseñar productos o servicios, enfocados a un determinado grupo de usuarios.

Por lo que respecta a la relación de asociación que se presenta entre la dimensión de calidad, con las dimensiones de precio-calidad, atributo y producto usuario, es alta y moderada acorde con la teoría (Chen y Schiele, 2017). Lo cual se sustenta con el análisis cualitativo, en el sentido de que las PT procuran desarrollar productos o servicios de calidad con enfoque a cliente, con lo cual el cliente percibe la calidad superior, con respecto al precio de venta, así como también, percibe la calidad como un atributo único y diferenciador.

En lo que respecta a la relación de asociación que se genera entre las dimensiones de comercialización y las dimensiones del posicionamiento, estas se desarrollan de forma moderada, tanto en los resultados cuantitativos como en los cualitativos, además son acordes con la teoría (Rodríguez et al., 2019). Lo anterior se sustenta en que las PT buscan captar un segmento de mercado específico, y con base a las características de este segmento de mercado, las PT desarrollan atributos únicos y diferenciadores, dirigidos a satisfacer los requerimientos de dicho mercado, logrando crear en estos una percepción de valor, para con esto lograr el posicionamiento por atributo, precio-calidad y producto-usuario.

En cuanto a la relación de asociación que se genera entre las dimensiones de recursos humanos y atributo, esta se desarrolla de manera moderada en los resultados cuantitativos y acorde con la teoría (Semuel et al., 2017). No obstante, los resultados cualitativos difieren con los resultados cuantitativos. Lo anterior, en el sentido de que en las PT no se cuenta con un sistema de capacitación, el cual desarrolle al capital humano para que logre crear productos o servicios de calidad, con atributos únicos y enfocados a un determinado grupo de usuarios. Aunado a lo anterior, el alto índice de rotación de

personal que existe en las PT, es otro de los factores que dificultan el posicionamiento, debido a que, el capital humano no logra permanecer el tiempo suficiente en la organización, para desarrollar las habilidades necesarias que coadyuven a lograr el posicionamiento.

Conclusiones

En este capítulo se presentan las conclusiones de la investigación, las cuales se dividirán en seis apartados. El primer apartado es una introducción al capítulo, en el segundo apartado se explica la hipótesis 1, en el tercer apartado se explica la hipótesis 2, en el cuarto apartado se explica la hipótesis 3, en el quinto apartado se desarrollan las conclusiones finales del estudio, en el sexto apartado se presentarán las limitaciones del estudio, por último, en el séptimo apartado se indicarán las futuras líneas de investigación.

La hipótesis 1 operacional propuesta en el marco metodológico, consiste en probar si existe correlación positiva entre la GFF y la competitividad, por lo cual, se planteó de la siguiente manera:

H₁: Existe correlación positiva entre la GFF y la competitividad

H₀: No existe correlación positiva entre la GFF y la competitividad

En virtud de que existe evidencia de que la GFF presenta una correlación muy alta con la competitividad, se rechaza la hipótesis nula, lo anterior, se sustenta en los resultados de la aplicación del coeficiente *Rho de Spearman*, con el cual se obtuvo un valor de 0.843, por lo tanto, se aprueba la hipótesis alternativa (Lind et al., 2019).

Lo anterior se sustenta con la respuesta a la pregunta de investigación 1, que versa de la siguiente forma: ¿De qué manera las dimensiones de la Gestión de la Función Financiera fomentan las dimensiones de la Competitividad de las PyME turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua? La cual, se responde de la siguiente forma, las dimensiones de la GFF se correlacionan de manera alta y moderada con las dimensiones de la competitividad, sin embargo, destaca la dimensión de capital de trabajo debido a que se relaciona con todas las dimensiones de la competitividad, seguida de la dimensión de sistemas de información financiera que se relaciona con la mayoría de las dimensiones de la competitividad y por último, la dimensión de estructura de costos que se relaciona con algunas de las dimensiones de la competitividad (ver Tabla 29).

Tabla 29. Dimensiones de la GFF que fomentan las dimensiones de competitividad caso de las PT

	Planeación estratégica	Producción y operaciones	Calidad	Comercialización	Recursos humanos	Gestión ambiental	Sistemas de información
Capital de trabajo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sistemas de información financiera	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓
Estructura de costos	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗

Fuente: Elaboración propia en (2023).

La razón principal por la cual la dimensión de capital de trabajo se relaciona con todas las dimensiones de la competitividad en las PT, se debe a que el capital de trabajo es el recurso de mayor flexibilidad, con el que cuentan las organizaciones (Barney et al., 2011), No obstante, las PT objeto de estudio no son la excepción, debido a que estas empresas cuentan con la capacidad de pago suficiente, para desarrollar las actividades que conforman las dimensiones de la competitividad.

El motivo por el cual los sistemas de información financiera, fomentan la mayoría de las dimensiones de competitividad (Planeación estratégica, producción y operaciones, calidad y sistemas de información) en las PT, se debe a que, los informes de ingresos y egresos de efectivo, sustentan la toma de decisiones en cuanto a: diseño de metas objetivos y políticas, abastecimiento de insumos de calidad con enfoque al cliente, así como también, dicha información por medio de las TIC, fluye de manera oportuna a las diferentes áreas de las PT, para facilitar la toma de decisiones.

La razón por la cual la dimensión de estructura de costos fomenta algunas dimensiones de la competitividad (Calidad y producción y operaciones), se debe a que las estructuras de costos en las PT, determinan de manera aproximada el costo unitario de los bienes o servicios, con esta aproximación al costo, el empresario de las PT estima el margen de utilidad unitario de elaborar productos o servicios de calidad con enfoque al cliente, así como también evalúa el beneficio económico para la organización.

A manera de resumir el presente apartado, se puede decir que, la GFF fomenta de manera significativa a la competitividad (Saavedra y Loe, 2018; Rangel, 2018; Ibarra et al. 2017). En el caso de las PT analizadas no es la excepción, debido a que existe una muy alta relación de asociación entre las variables de la GFF y competitividad, principalmente con las dimensiones de capital de trabajo y de sistemas de información financiera.

La hipótesis operacional 2 propuesta en el marco metodológico, consiste en probar si existe correlación positiva entre la GFF y el posicionamiento, por lo cual, se planteó de la siguiente manera:

H₁: Existe correlación positiva entre la GFF y el posicionamiento

H₀: No existe correlación positiva entre la GFF y el posicionamiento

En virtud de que existe evidencia de que la GFF presenta una correlación alta positiva con el posicionamiento, se rechaza la hipótesis nula, lo anterior, se argumenta con los resultados de la aplicación del coeficiente *Rho de Spearman*, con el cual se obtuvo un valor de 0.653, por lo tanto, se aprueba la hipótesis alternativa (Lind et al., 2019).

Lo anterior se sustenta con la respuesta a la pregunta de investigación 2, que indica: ¿De qué manera las dimensiones de la Gestión de la Función Financiera fomentan las dimensiones del Posicionamiento de las PyME turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua? La cual se responde de la siguiente manera, las dimensiones de la GFF fomentan de manera alta y moderada las dimensiones del posicionamiento: Precio-calidad, atributo y producto-usuario (ver Tabla 30).

Las PT cuentan con los recursos financieros suficientes, para invertir en desarrollar productos o servicios de calidad, con atributos únicos, enfocados a un determinado segmento de usuarios. En este mismo sentido, los usuarios perciben que la calidad de los productos o servicios que consumen es superior al precio de venta que pagan, así mismo, los clientes otorgan un valor agregado a los atributos únicos, debido a que estos se desarrollan con base a sus requerimientos, por lo cual, los usuarios crean una percepción de identidad con los productos o servicios.

Tabla 30. Dimensiones de la GFF que fomentan las dimensiones del posicionamiento

Dimensiones GFF	Precio-calidad	Atributo	Producto-usuario
Capital de trabajo	✓	✓	✓
Estructura de costos	-	-	-
Sistemas de información financiera	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia en 2023.

No obstante, las PT se fundamentan en los reportes de ingresos y egresos financieros, para evaluar si existe un beneficio económico por realizar productos o servicios de calidad, con atributos únicos y diseñados para un segmento específico de usuarios. Lo anterior se desarrolla, con base a los incrementos o decrementos en los flujos de efectivo.

Las estructuras de costos de las PT determinan de manera aproximada el costo unitario de los productos o servicios por lo cual los directivos de las PT tienen una idea cercana, del margen de utilidad que se obtiene, por crear productos o servicios de calidad, con atributos únicos, diseñados para un determinado grupo de usuarios.

Con la finalidad de resumir el presente apartado, se puede decir que las dimensiones de la GFF fomentan el posicionamiento por medio de las dimensiones de: precio-calidad, atributo y producto-usuario. En el sentido de que las PT cuentan con los recursos financieros suficientes para invertir en desarrollar productos o servicios de calidad, con atributos únicos y con enfoque a un determinado grupo de usuarios. Sin embargo, las PT evalúan el beneficio económico de estas estrategias de posicionamiento, mediante las variaciones en los flujos de efectivo, por lo cual existe la posibilidad de sesgo en la evaluación, debido a que las PT con base a sus estructuras de costos, conocen de manera aproximada el margen de utilidad de los productos o servicios, por lo cual dicho beneficio económico, pudiera estar sustentado en incrementos de los flujos de efectivo y no en la utilidad real de la organización.

Competitividad genera posicionamiento

La hipótesis operacional 3 propuesta en el marco metodológico, consiste en probar si existe correlación positiva entre la competitividad y el posicionamiento, por lo cual, se planteó de la siguiente manera:

H₁: Existe correlación positiva entre la competitividad y el posicionamiento

H₀: No existe correlación positiva entre la competitividad y el posicionamiento

En virtud de que existe una correlación alta de la competitividad con el posicionamiento, se rechaza la hipótesis nula, lo anterior, se argumenta con los resultados de la aplicación del coeficiente *Rho de Spearman*, con el cual se obtuvo un valor de 0.722, por lo tanto, se aprueba la hipótesis alternativa (Lind et al., 2019).

Lo anterior se sustenta con la respuesta a la pregunta de investigación 3, que indica: ¿De qué forma las dimensiones de Competitividad generan Posicionamiento de las PyME turísticas en Ciudad Juárez, Chihuahua? La cual se responde de la siguiente manera, las dimensiones de la competitividad: planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, y comercialización, generan posicionamiento mediante las dimensiones de: Precio-calidad, atributo y producto-usuario (ver Tabla 31).

Tabla 31. Dimensiones de la competitividad que fomentan las dimensiones del posicionamiento

Dimensiones competitividad	Precio-calidad	Atributo	Producto-usuario
Planeación estratégica	✓	-	-
Producción y operaciones	✓	✓	✓
Calidad	✓	✓	✓
Comercialización	-	✓	✓

Fuente: elaboración propia en (2023).

La planeación estratégica genera posicionamiento mediante la dimensión precio-calidad, debido a la creación de metas objetivos y políticas con enfoque a cliente, ya que, con esto desarrollan productos o servicios de calidad con base a los requerimientos de los

clientes. No obstante, la dimensión de planeación estratégica genera posicionamiento de manera moderada con las dimensiones de atributo y producto-usuario, debido a que, con el análisis del entorno, las PT identifican de forma mínima las preferencias de los consumidores que conviven en el mismo entorno.

Las dimensiones de producción y operaciones y calidad fomentan las dimensiones del posicionamiento: precio-calidad, atributo y producto-usuario, en el sentido de que las PT elaboran productos o servicios de calidad con enfoque al cliente, con los cuales se tiene por objetivo principal superar las expectativas de los clientes.

De acuerdo con lo anterior, los empresarios de las PT manifiestan que desarrollan atributos únicos, que pueden ser desde una innovación sencilla hasta recetas únicas, en este mismo sentido, las PT desarrollan productos o servicios orientados a un determinado segmento de mercado, con lo cual logran el posicionamiento mediante la dimensión producto-usuario.

La dimensión de comercialización fomenta la dimensión de atributo y producto-usuario, desde la perspectiva de segmentación de mercado, en el sentido de que las PT al definir el segmento de mercado al cual desean captar, estas desarrollan atributos únicos y diferenciadores en sus productos o servicios, que a su vez sean atractivos para el segmento de mercado meta, de forma de que dichos atributos originen una percepción de satisfacción en los usuarios y con esto lograr el posicionamiento.

A manera de resumir el presente apartado se puede decir que, la competitividad genera posicionamiento principalmente con las dimensiones de producción y operaciones y calidad, lo cual se logra por dos razones fundamentales, como lo son la creación de vínculos de amistad y el enfoque al cliente. Por una parte, los vínculos de amistad facilitan a las PT obtener información valiosa en cuanto a los gustos o necesidades de los clientes, para con esto desarrollar el enfoque a cliente, creando productos o servicios de calidad acorde a las preferencias de los consumidores y con esto lograr el posicionamiento mediante las dimensiones de precio-calidad, atributo y producto-usuario.

Conclusiones finales

En la investigación se explicó cómo la GFF fomenta la competitividad y el posicionamiento, así como también, cómo la competitividad genera posicionamiento, en las PT de Ciudad Juárez, Chihuahua. Sin embargo, en las PT aún prevalecen áreas de oportunidad importantes en cuanto a la forma de cómo desarrollar la GFF.

Por lo anterior, es de fundamental importancia que las PT profesionalicen la forma en cómo se desarrolla la GFF, comenzando por los sistemas de información financiera. Lo anterior obedece a la razón, que la información financiera que generan y con la cual se fundamentan para la toma de decisiones, emana de reportes de ingresos y egresos de efectivo, los cuales no tienen la capacidad de producir la información financiera de la forma sistemática y estructurada, que se produce a través de los estados financieros y conforme a las Normas de Información Financiera (NIF) (Lara y Lara, 2018).

Las PT diseñan su estructura de costos, con base a una técnica de prorrateo, la cual consiste en identificar el costo unitario de los insumos, para luego dividirlos en su unidad de medida, para después multiplicarlos por una ponderación acorde con la proporción de insumos, que se utiliza en cada producto o servicio. Una vez que se tiene identificado el costo del producto o servicio, se agrega el margen de utilidad, el cual se establece de acuerdo con la experiencia del personal directivo de la PT. Sin embargo, los empresarios de las PT reconocen que se les dificulta la aplicación de la técnica de prorrateo, principalmente por el cambio en los costos provocados por la tasa de inflación. Por lo anterior, los directivos de las PT manifiestan que conocen de manera aproximada el costo y el margen de utilidad de sus productos o servicios.

Es de fundamental importancia que las PT adopten sistemas de costeo, los cuales contemplen los efectos inflacionarios en sus productos o servicios, así como también, dichos sistemas se deben estar reconfigurando de manera constante, para con esto identificar de forma exacta los costos unitarios y los márgenes de utilidad de los productos o servicios.

Por otra parte, en lo que concierne al capital de trabajo, las PT tienen capacidad de pago para hacer frente a sus compromisos financieros operacionales de corto plazo. Sin embargo, no tienen la solvencia financiera suficiente, para realizar inversiones que

fomenten el crecimiento de la empresa. En este mismo sentido, por lo que respecta al punto de equilibrio financiero, este lo establecen conforme a un promedio de los registros históricos de las ventas mensuales y no conforme a la capacidad de operación de la empresa. Por lo anterior, es de relevancia que las PT desarrollen técnicas de valuación de flujo de efectivo, para con base a dicha valuación las PT adquieran la capacidad de gestionar recursos financieros acordes a sus necesidades, para con esto, tener la posibilidad de realizar inversiones que fomenten el desarrollo y crecimiento de la organización.

En este mismo sentido, es importante que las PT desarrollen técnicas para determinar el punto de equilibrio financiero, con base a su capacidad de operación, para con esto determinar si realmente las PT están utilizando de forma eficiente sus recursos y capacidades, así como también determinar qué porcentaje del flujo de efectivo corresponde a la utilidad o a los costos de la organización.

Aun y cuando las PT no desarrollan la GFF acorde a los postulados teóricos, la información financiera que generan, la estimación de los costos unitarios, así como también, la gestión de los recursos financieros, les han sido de utilidad para incrementar sus niveles de competitividad y posicionamiento.

No obstante, si las PT profesionalizan la forma en como realizan la GFF, estas pudieran generar de manera sistemática y estructurada información financiera veraz y oportuna, así como también, generarían la posibilidad de gestionar los recursos financieros adecuados, que les permitan ser más competitivas y posicionadas.

Los empresarios de las PT reconocen la importancia de la GFF en el desarrollo y operación de sus empresas, así como también, reconocen sus limitaciones para desarrollar de forma profesional la GFF, dichas limitaciones consisten principalmente en no conocer las técnicas de gestión financiera, así como también, en la dificultad de acceder a servicios profesionales en el área contable y financiera. Por lo anterior, se recomienda la creación de alianzas estratégicas entre las PT e instituciones de educación superior, que cuenten con academias: administrativas, contables y financieras, con el objetivo de fomentar la profesionalización de la GFF en las PT, para que éstas incrementen sus niveles de competitividad y posicionamiento.

Recomendaciones

Limitaciones de estudio

Toda investigación tiene determinadas limitaciones (Hernández y Mendoza, 2018). Por lo cual, en el siguiente apartado se describirán las limitaciones de la presente investigación, entre las cuales destacan: la transversalidad de la investigación, el uso de instrumentos de medición *ad hoc*, la delimitación por zonas en la ciudad, la delimitación de las PyME turísticas y el factor de omisión de información por parte de las personas que respondieron a los instrumentos de investigación.

Por lo que refiere a la limitación por transversalidad de la investigación, esta consiste en que la investigación se realizó en el periodo del 2020 al 2023, por lo cual los resultados pueden variar con el transcurso del tiempo. En cuanto a las limitaciones de estudio por el uso de instrumentos *ad hoc*, dichas limitaciones se deben a que los instrumentos de medición tanto cuantitativos como cualitativos, se diseñaron con base a las características de las PT, por lo cual dicho instrumento solo está validado y presenta consistencia interna en el caso de las PT de Ciudad Juárez, Chihuahua y de la ciudad de Guanajuato, Guanajuato.

Por lo que respecta, a la demarcación por zonas turísticas de la ciudad, la limitación consiste en que únicamente se desarrolló la investigación en los principales polos turísticos de Ciudad Juárez, Chihuahua. Por lo anterior, en la investigación no se tomaron en cuenta aquellas PT que no pertenecen a dichas zonas turísticas, lo cual pudiera crear un posible sesgo en la información.

Por lo que concierne, a la delimitación de las PT, únicamente fueron objeto de investigación las PT que pertenecían al rubro de bares, restaurantes y hoteles, sin embargo, no se contemplan otro tipo de PT, como pudieran ser agencias de viajes, centros de recreación al aire libre, parques acuáticos, salones de eventos, centros de negocios, entre otros. Por lo cual la presente investigación no aborda todos los giros de PT que existen en Ciudad Juárez, Chihuahua.

En cuanto al factor de omisión por parte de las personas que respondieron los instrumentos de investigación, esto refiere al sesgo de información que se pudo generar al momento de recolección de datos, debido a diversas situaciones, que pudieran ser,

desde el estado emocional de la persona que respondió a los instrumentos de recolección de datos, hasta la falta de entendimiento de las preguntas de dichos instrumentos de recolección de datos.

Futuras líneas de investigación

Con respecto a las futuras líneas de investigación de la presente tesis doctoral se pudieran recomendar las siguientes: generalización de los instrumentos de recolección de datos, realizar el análisis cuantitativo mediante el uso de ecuaciones estructurales PLS-SEM, determinar la estructura óptima de capital de las PT, establecer como la dimensión de recursos humanos fomenta la competitividad y el posicionamiento, analizar la relación de asociación de como la competitividad y el posicionamiento impulsan a la GFF.

En cuanto la generalización del instrumento de medición, se recomienda la adecuación y aplicación de los instrumentos de recolección de datos a PyME diferentes a las PT, con el objetivo de determinar la relación de asociación de la GFF, competitividad y posicionamiento, en otros giros empresariales, principalmente el giro industrial que son uno de los pilares más fuertes de la economía local.

En cuanto a realizar el análisis cuantitativo utilizando el modelo de ecuaciones estructurales PLS-SEM, esto se sugiere para determinar la posible relación de asociación, de forma bilateral de las variables de estudio y con esto tener la posibilidad de evaluar cómo se complementan las dimensiones de las variables de estudio.

En lo que refiere a la recomendación de determinar la estructura óptima de capital en las PT, obedece a la razón, de que en la actualidad las PT tienen capacidad de pago de los gastos operacionales, sin embargo, no tienen la solvencia financiera suficiente para invertir en su crecimiento. Por lo anterior al desarrollar y establecer una estructura óptima de capital para las PT, estas pudieran gestionar recursos financieros acorde a sus necesidades y capacidades, con el objetivo de fomentar su crecimiento.

Otra de las futuras líneas de investigación consiste en determinar cómo la dimensión de recursos humanos fomenta la competitividad y el posicionamiento, lo anterior se sustenta en la razón, de que la dimensión de recursos humanos es de las dimensiones que genera

mayores problemáticas en la PT, principalmente por los altos índices de rotación de personal. Por lo cual, es de interés, identificar cuáles son las problemáticas que se generan a partir de la dimensión de recursos humanos y el impacto que genera el capital humano en la competitividad y el posicionamiento.

En cuanto a la recomendación de investigar como la competitividad y el posicionamiento fomentan la GFF, esto consiste en identificar aquellas dimensiones de la competitividad y posicionamiento que fomentan la creación y profesionalización de los sistemas de información financiera, la determinación de una estructura de costos veraz y oportuna, así como también el aumento de los recursos financieros que generen una mayor solvencia financiera en las PT.

Apuntes finales

Es ampliamente reconocida la relevancia de las PyME en los contextos económicos (Gyun y Shawn, 2019; Hwa y Fernández, 2019), principalmente por las aportaciones al PIB de las naciones, la generación de fuentes empleo o por las oportunidades de desarrollo que brindan al capital humano. A pesar de los beneficios que generan estas organizaciones, son muchas las adversidades a las que se enfrentan de manera cotidiana (Saavedra y Vargas, 2022). Múltiples estudios a nivel mundial han intentado fomentar la competitividad en las PyME, ya que un incremento en la competitividad en estas empresas, representaría un incremento en la economía y en el nivel de vida de las naciones.

Entre los principales estudios que pretenden fomentar la competitividad en las PyME se encuentra la metodología del BID (2003), con la cual, a través de las dimensiones de planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, GFF, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, se intenta medir el nivel de competitividad de las PyME. Esta metodología ha sido adaptada por varios autores en determinados sectores geográficos (Medeiros et al., 2019; Saavedra y Loe, 2018; Ibarra et al., 2017). La mayoría de las investigaciones han concluido que la GFF es una de las dimensiones que presenta mayor impacto en la competitividad en las PyME.

No obstante, precisamente la falta de adopción de prácticas GFF es una de las principales adversidades que enfrentan las PyME, Esta problemática no discrimina el nivel socioeconómico de las naciones, lo mismo afecta economías en vías de desarrollo, que a las PyME de países denominados potencia mundial (Lin et al., 2020; Samuel et al., 2017; Gyun y Shawn, 2015).

El contexto económico de Ciudad Juárez, Chihuahua, no está exento de los beneficios que brindan las PyME, tampoco está exento de las problemáticas que estas organizaciones enfrentan. Aun y cuando en Ciudad Juárez la principal actividad económica es la actividad industrial manufacturera, las PyME fomentan de manera importante la economía local, ya que existen 3761 unidades de negocio (INEGI, 2023), que generan importantes fuentes de empleo, contribuyendo a fortalecer la economía local (Plan estratégico de Juárez, 2023).

También el turismo contribuye de forma importante a fomentar la actividad económica de la localidad, debido a que genera importantes fuentes de empleo, permite el desarrollo profesional y laboral del capital humano, brinda oportunidades de negocios o atrae divisas extranjeras (Villa et al. 2021; González y Cuevas, 2021; Mena, 2020; Martínez et al., 2019).

En esta disertación doctoral se explicó de que forma la GFF fomenta la competitividad y el posicionamiento en las PT de Ciudad Juárez Chihuahua. Este nuevo conocimiento beneficiará a empresarios, docentes, investigadores, alumnos y comunidad en general, en el sentido que permite explicar cómo, si las PT mejoran en sus prácticas de la GFF: (gestión de los recursos financieros, generación de información financiera, así como también determinación de la estructura de costos), estarán en mejores condiciones de ser más competitivas y posicionadas.

Respecto a la GFF, las PT cuentan con los recursos financieros suficientes para cubrir sus gastos operacionales, sin embargo, no cuentan con la solvencia financiera para invertir en su crecimiento. En este mismo sentido, por lo que concierne a los sistemas de información financiera, las PT utilizan los reportes de ingresos y egresos de efectivo como fuente de información financiera, para sustentar la toma de decisiones.

Múltiples estudios indican que la información financiera que emana de las organizaciones, debe estar sistematizada y estructurada mediante estados financieros (Lara y Lara, 2018; Rangel, 2018; Ibarra et al., 2017; Saavedra 2014). Sin embargo, en el caso de las PT utilizan como sistemas de información financiera los reportes de egresos e ingresos, con los cuales sustentan la toma de decisiones.

Por lo que refiere a la estructura de costos, las PT la determinan con base en la técnica de prorrateo. Los empresarios de las PT están conscientes que la técnica de costeo que utilizan, no determina los costos con exactitud, principalmente por las variaciones de precios de la época, no obstante, prefieren comprar insumos de calidad, aunque estos disminuyan sus márgenes de utilidad.

Por lo que refiere a la variable de competitividad, el enfoque en el cliente es primordial en todas las actividades que desarrollan las PT, debido a que en la planeación

estratégica diseñan sus metas, objetivos y políticas, para lograr la satisfacción del cliente. En la dimensión de producción y operaciones, elaboran sus productos o servicios con base en los requerimientos de los clientes. Por lo que respecta a la comercialización, segmentan el mercado con base en un perfil de consumidores, a los cuales tienen la mejor capacidad para atender. En cuanto a la dimensión de recursos humanos, aun y cuando, existen problemáticas referentes a falta de programas de capacitación, así como también altos niveles de rotación, el personal de las PT comprende que las actividades que realizan tienen por objetivo lograr que los clientes se sientan satisfechos. Por lo anterior, se puede decir que un factor que contribuye a que las PT sean competitivas, es el alto valor al cliente que estas organizaciones desarrollan.

Por lo que concierne a la variable de posicionamiento, las PT se posicionan por medio de las siguientes dimensiones: precio-calidad, atributo y producto-usuario, debido a que los productos o servicios que desarrollan las PT son de calidad y con enfoque al cliente. De la misma forma, el posicionamiento por la dimensión de atributo consiste en que las PT desarrollan productos o servicios únicos y característicos de la organización. Del mismo modo, las PT tienen la capacidad de realizar innovaciones sencillas, que consisten en cambios en los productos o servicios que los clientes les solicitan. Al momento de cumplir con estos requerimientos, se crean productos o servicios dirigidos a un determinado grupo de usuarios, quienes desarrollan una percepción de identidad con la organización.

Imagínese que se llega a un restaurant en Ciudad Juárez, Chihuahua. Al momento de llegar, el personal del lugar lo recibe, le da un cordial saludo y le ofrece un espacio cómodo para disfrutar de sus alimentos. El clima en el establecimiento es agradable, muy distante a las condiciones climáticas que prevalecen en la ciudad. Enseguida, llega el mesero, le ofrece una bebida y le entrega un menú. Sin darse cuenta, pide una bebida que no está en las opciones del menú, sin embargo, el mesero con una sonrisa le comenta que enseguida le trae su bebida. El mesero consciente que la bebida no está en las opciones del menú, sabe que en el área de cocina tienen todos los ingredientes necesarios para realizarla. Aunque el mesero sabe que tiene poco tiempo laborando en el restaurante y además no tiene posición jerárquica, para ordenar que elaboren un

producto que no está en el menú, él y sus compañeros de trabajo, saben que el objetivo principal de la empresa es satisfacer al cliente y que se hará hasta lo imposible por lograrlo.

En un periodo menor a tres minutos el mesero llega con su bebida tal y como la ordenó, inclusive tiene un mejor sabor y consistencia. Usted disfruta su bebida junto con unos aperitivos que el mesero, sin que usted se los ordenará, se los brinda porque son cortesía de la casa.

Mientras tanto, aun observa el menú, no está muy seguro de que es lo que es lo que va a ordenar, es un restaurante de cortes de carne, tienen un platillo especial único en la ciudad, el cual es un corte que se sirve en término medio, con una sazón única receta de la casa, de la mejor calidad. Sin embargo, el platillo como guarnición incluye aguacate y usted es alérgico al aguacate, no obstante, a usted le fascinan los cortes en término bien cocido y acompañado de papas fritas, sin embargo, dentro de las opciones del menú no viene que sirvan papas fritas, a lo mucho sirve puré de papa. Entonces se encuentra en un dilema: ordenar el platillo estrella del restaurant y tratar de disfrutarlo aunque no cumpla con sus deseos, o bien ordenar cualquier otro platillo que se pudiera disfrutar en cualquier otro restaurante.

Usted es una persona tímida y no siente la confianza de pedirle al mesero que le modifique el platillo, no obstante, se acerca la gerente del restaurante le da un cordial y respetuoso saludo y le pregunta como lo atienden, a lo que usted responde que bien. Con una sonrisa la gerente le contesta que le da mucho gusto y empieza a sugerirle algunos platillos, algunas promociones, hace una que otra broma moderada y de buen gusto, de pronto y sin darse cuenta, usted ya siente que conoce a la gerente de años y siente la confianza de pedirle que le modifiquen su platillo a su gusto, la gerente impetuosa y con la misma sonrisa que no ha dejado de tener, le responde: “pero claro que si, en un momento se lo servimos”. Usted siente un gran alivio por que pudo ordenar el platillo estrella pero acorde a sus gustos y necesidades. De pronto termina su bebida, y con tan solo un gesto le indica al mesero que necesita otra bebida igual, a lo que el mesero asiente con la cabeza y en menos de dos minutos usted ya tiene de nuevo su bebida.

Mientras usted espera su platillo, comienza a observar de forma detallada las instalaciones, así como también la dinámica de trabajo del restaurante. Se da cuenta de que las instalaciones cumplen con las medidas de seguridad, observa con agrado que cuenta con contenedores para la separación de los desperdicios; también observa que el personal es reducido, respecto a la carga de trabajo que hay en la empresa, los trabajadores se observan cansados, algunos además de su trabajo están capacitando a un nuevo empleado por medio de la estrategia del *mentoring*, después por la misma dinámica de trabajo bajo presión, los empleados del lugar vacían de forma indiscriminada los desperdicios en un solo contenedor, sin embargo, usted no le da importancia, pero comprende que los contenedores están en el establecimiento por cumplir con alguna disposición gubernamental.

Pasaron ya 15 minutos desde que usted ordenó el platillo, de pronto, ve a su mesero dirigiéndose hacia usted con el platillo tal y como usted lo ordenó, tiene una vista muy apetecible, al momento de probarlo el sabor es único, mucho mejor de lo que usted esperaba. Mientras usted disfruta de su platillo el personal está al pendiente de si le hace falta algo.

Usted termina su platillo y se encuentra totalmente satisfecho, por lo que procede a pedir la cuenta, inmediatamente el mesero imprime la cuenta directamente de una pantalla, que se manipula por medio de un *software* que usted ha visto en otros restaurantes. Al momento de ver su recibo, se percata que todo viene en orden tal y como usted lo pidió, sin embargo, al ver el monto total de la cuenta, le parece un precio muy justo, inclusive siente que algo no le cobraron, por lo cual vuelve a revisar la cuenta y confirma que todo está bien y procede hacer su pago mediante tarjeta bancaria. El mesero llega con la terminal electrónica, usted esta tan satisfecho con los productos y servicios que recibió, que decide otorgar muy buena propina al mesero.

El mesero muy agradecido y con una sonrisa se despide de usted de una forma cordial y amable. Al salir del restaurante, la gerente lo despide de una manera muy afectuosa sin llegar a ser invasiva, le desea que siga teniendo un excelente día y lo invita a que vuelva pronto, usted con una sensación de sentirse parte del restaurante, se despide de manera atenta. Caminando hacia su vehiculó piensa que siempre que tenga antojo de

cortes de carne vendrá a este restaurante, porque lo atendieron muy bien, su sabor es único, hicieron platillo que yo solicité, aunque no estaba en su menú y por el precio que pagó valió la pena, ahora sí que el platillo vale más de lo que cuesta.

El caso hipotético que se presentó anteriormente está fundamentado en el trabajo de campo de la investigación, con situaciones que se pudieron observar al momento de aplicar los cuestionarios, así como también, por comentarios propios de los directivos de las PT, en algunos casos, aunque no fue parte de la metodología de la investigación, fue como cliente.

Con el relato anterior, sobre la experiencia en un restaurante local, se puede analizar cómo las PT se rigen por satisfacer al cliente, realizando productos y servicios de calidad, con base en los requerimientos del consumidor. De la misma forma también se puede observar que existe una problemática en cuanto a la gestión de personal, debido a que hay poco personal y que se les capacita conforme a la práctica. Del mismo modo, se analizan, las actividades que fomentan el cuidado del medioambiente, que en realidad solo se hace para cumplir con disposiciones gubernamentales. También, se observa cómo utilizan las TIC en sus empresas, con un *software* de uso común para las empresas del giro. Con lo anterior se describe cómo las PT desarrollan las dimensiones de la competitividad.

El relato se ilustra cómo el cliente percibe atributos únicos en los productos o servicios, así como también, cómo la PT realizó un producto acorde a los requerimientos del cliente. Por último, se puede apreciar cómo el cliente desarrolla una percepción de valor del producto que recibió, con respecto al precio de venta que pagó. Con esto, se describe cómo se desarrollan las dimensiones del posicionamiento: atributo, producto-usuario y precio-calidad.

Por la naturaleza de la GFF, es muy difícil describirla por medio de un relato, sin embargo, con el caso anterior, se puede observar que no existe desabasto de inventarios, así como también, las PT adquieren insumos de calidad, por lo anterior, se puede inferir que las PT tienen capacidad de pago, para mantener sus niveles de inventario de calidad. Del mismo modo, controlan sus sistemas de información financiera por medio de un *software* que les brinda reportes de egresos e ingresos. Aunque la estructura de costos es aún

más compleja de describir por medio del relato anterior, se puede observar que los precios de venta son aceptados por los consumidores, por lo cual, aun y cuando los márgenes de utilidad se ven reducidos para las PT, estas prefieren aceptar esta reducción, antes de demeritar la calidad de los productos o servicios.

Si esta disertación doctoral despierta el interés por realizar futuras investigaciones que promuevan la GFF, la competitividad y el posicionamiento en las PyME, así como también, despierta en los empresarios de las PT el ánimo por desarrollar de una mejor manera la GFF, competitividad y posicionamiento, todo el esfuerzo realizado habrá sido fructífero.

Referencias

- Aiken, L. (1980). Content Validity and Reliability of Single Items or Questionnaires. *Educational and Psychological Measurement*, 40(4), 955-959. DOI:10.1177/00131644800400041910.1177/001316448004000419
- Aaker, D. y Jacobson, R. (2001). The value relevance of brand attitude in high-technology markets. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 485-493. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.4.485.18905>
- Aaker, D. y Keller, K. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27-41. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299005400102>
- Aaker, D. y Shansby, J. (1982). Positioning Your Product. *Business Horizons*, 25, 56 - 62. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(82\)90130-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(82)90130-6)
- Acevedo, N., Jiménez, L. y Becerra, J. (2016). *Competitividad regional como motor del desarrollo local*. Memorias de la décima quinta conferencia iberoamericana en sistemas, cibernética e informática, Medellín, Colombia. Recuperado de: <https://www.iiis.org/CDs2016/CD2016Summer/papers/CA842KM.pdf>
- Afrifa, G. (2016). Net working capital, cash flow and performance of UK SMEs. *Review of Accounting and Finance*, 15(1), 21-44. DOI: <https://doi.org/10.1108/RAF-02-2015-0031>
- Afrifa, G. y Tingbani (2018). Working capital management, cash flow and SMEs' performance. *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, 9(1). 19 - 43. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBAAF.2018.089421>
- Ahmad, A., Shattal, M., Rawashdeh, L., Ghasawneh, J. y Nusairat, N. (2022). Corporate social responsibility and brand equity of operating telecoms: brand reputation as a mediating effect, *International Journal of Sustainable Economy*, 14(1), 78-97. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSE.2022.119722>
- Ahmad, M. y Raza, K. (2012). The optimal relationship of cash conversion cycle with Firm Size and Profitability. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(4), 2-16. Recuperado de: <https://hrmars.com/index.php/pages/detail/all-journals>

- Aiken, L. (2003). *Test psicológicos y evaluación*. Pearson Education.
- Almanza, R., Calderon, P. y Vargas, J. (2019). Los factores internos de las PyME y su influencia en la competitividad (caso sector comercio en Lázaro Cárdenas Michoacán) *Horizontes empresariales*, 7(1) 4-20. DOI: <https://doi.org/10.16967/23898186.629>
- Alpert, L. y Gatty, R. (1969). Product positioning by behavioral life-styles. *Journal of Marketing*, 33(2), 65-69. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224296903300215>
- Altaf, N., y Ahmad, F. (2019). Working capital financing, firm performance and financial constraints: Empirical evidence from India. *International Journal of Managerial Finance*, 15(4), 464–477. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMF-02-2018-0036>
- Altuntaş, G., Semerciöz, F., Mert, A., y Pehlivan, Ç. (2014). Industry Forces, Competitive and Functional Strategies and Organizational Performance: Evidence from Restaurants in Istanbul, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 300–309. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.066>
- Alvarado, T. (23 de noviembre 2020). Pandemia ahoga a los restauranteros. *El Heraldo de Juárez*. Recuperado de: <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/finanzas/pandemia-ahoga-a-los-restauranteros-crisis-economica-negocios-cerrados-noticias-de-ciudad-juarez-6048489.html>
- Alvarez, T., Sensini, L., Bello, C., y Vazquez, M. (2021). Management accounting practices and performance of SMEs in the Hotel industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Business and Social Science*, 12(2), 24-35. DOI: 10.30845/ijbss.v12n2p3
- Anand, T., Kapur, M., Banerjee, A., y Riaz, S. (2020). Qualitative analysis into liquidity management by SMEs in the UAE. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 8(4), 23–33. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/home/isb>
- Anderson, B. y Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among

- Japanese SMEs. *Journal of business venturing*, 28(3), 413-429. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.10.001>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2022). ¿Qué es el reciclaje y por qué es importante reciclar? <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-el-reciclaje-y-por-que-es-importante-reciclar/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2003). Competitividad: documento de estrategia. *Banco Interamericano de Desarrollo Departamento de Desarrollo Sostenible*. Washington, DC, 35.
- Banker, R., Mashruwala, R., y Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(5), 872–896. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2013-0282>
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Ketchen, D. y Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline?. *Journal of management*, 37(5), 1299-1315. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Barney, J., Wright, M. y Ketchen, D. (2001). The resource based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, (27), 625-43. Recuperado de: <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.elsevier-c3d2f921-ff20-33a8-83ee-fd0d2315d8d6>
- Barragan, L. (2002) *Hotelería*, Ciudad de México, México.
- Barzola, B., Barzola, B., y Flores, W. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 917-937. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.3.jun.917-937>

- Bertalanffy, L. (1950). An outline of general system theory. *The British Journal for the Philosophy of Science*, 1(2), 134–165. DOI: <https://doi.org/10.1093/bjps/1.2.134>
- Besley, S. y Brigham, E. (2016). *Fundamentos de Administración Financiera*. Ixtapaluca Estado de México, México: Cengage Learning Editores, S.A. De C.V.
- Bianco, C. (2007). ¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad? *REDES, Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Estudios Superiores*, 31, 1-25
- Bojórquez, M. y Pérez, A. (2012). La gestión financiera en las PyME familiares de la industria textil en Yucatán. *El Buzón de Paccioli*, 12,(77) 52-74. Recuperado de: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no77/73c.-_la_gestion_financiera_en_las_PyME_familiares_de_la_industria_textil_en_yucatan.pdf
- Bologna, J., y Walsh, M. (1997). El Contador Manual de Tecnologías de la Información.
- Brooksbank, R. (1994). The Anatomy of Marketing. *Marketing intelligence planning*, 12(4), 10–14. DOI: <https://doi.org/10.1108/02634509410060695>
- Capobianco, M., Casado, M., Marín, G., y Terán, E. (2019). A bibliometric analysis of international competitiveness *Sustainability*, 11(7), 1983-2017. DOI:<https://doi.org/10.3390/su11071877>
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Comunicación*, (27), 15-22. Recuperado de: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/2977>
- Carpio, A., Hanco, M., Cutipa, M., y Flores, E. (2019). Estrategias del marketing viral y el posicionamiento de marca en los restaurantes turísticos de la Región de Puno. *Comunicación*, 10(1), 70-80. DOI: <https://doi.org/10.33595/2226-1478.10.1.331>
- Chacón, J., y Rugel, S. (2018). Artículo de revisión. Teorías, modelos y sistemas de gestión de calidad. *Revista espacios*, 39(50). Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/18395014.html>

- Chang, L., Alba, M., González, N., López, M., y Moreno, M. (2012). La importancia de la contabilidad de costos. Ciudad de México: ITSON. Recuperado de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no60/costos.pdf>
- Charles, W. y Gartehe, J. (2011). Administración estratégica: un enfoque integral (9 a ed.). Cengage Learning Editores, S.A. De C.V.
- Chatterjee, S., y Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic management journal*, 12(1), 33-48. Recuperado de: <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199101%2912%3A1%3C33%3ATLBRAT%3E2.0.CO%3B2-B>
- Chen, S. y Schiele, K. (2017). Positioning SMEs with a lone designer: A qualitative study of small design firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(3), 213-233. DOI:10.1080/10696679.2017.1311217
- Chiavenato I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chow, S. y Nazario, F. (2014). El mundo de los bares (Tesis). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera. (2020). Proyecto de Norma de Información Financiera 078-21. NIF A1 Marco Conceptual de las Normas de Información Financiera. México: CINIF (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera).
- Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera. (2021). Normas de Información Financiera. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Crawford, C. (1985). A new positioning typology. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 2(4), 243-253. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-5885.240243>

- Crawford, M., Urban, D., y Buzas, T. (1983), "Positioning: a conceptual review and taxonomy of alternatives", Working Paper No. 354, *Ross School of Business, University of Michigan, Ann Arbor, MI*. Recuperado de: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35518/b1406577.0001.001.pdf?sequence=2>
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles, Estados Unidos de Norte América: SAGE Publications, Inc.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/bf02310555>
- Cronshaw, M., Cubbin, J., y Davis, E. (1990). The importance of product positioning: successful entry in the national newspaper market. *Business Strategy Review*, 1(3), 53-73. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.1990.tb00016.x>
- Davies, G. (1992). Positioning, image and the marketing of multiple retailers. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2(1), 13-34. DOI: <https://doi.org/10.1080/09593969200000002>
- De Maesschalck, R., Jouan-Rimbaud, D., y Massart, D. (2000). The mahalanobis distance. *Chemometrics and intelligent laboratory systems*, 50(1), 1-18. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0169-7439\(99\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0169-7439(99)00047-7)
- Deyshappriya, N.y Nawarathna, A. (2020). Tourism and SME Development: Performance of Tourism SMEs in Coastal Tourist Destinations in Southern Sri Lanka. *ADB Working Paper Series*, (1164), 1–16. Recuperado de : <https://www.econstor.eu/handle/10419/238521>
- Díaz, P. y Díaz, A. (2018). Clima laboral en el rendimiento de los empleados de las PyME en el Ecuador. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 3(11), 60-63. DOI: <https://doi.org/10.26910/issn.2528-8083vol3iss11.2018pp60-63p>.

- Doyle, P., y Saunders, J. (1985). Market segmentation and positioning in specialized industrial markets. *Journal of marketing*, 49(2), 24-32. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224298504900202>
- Doyle, P., y Stern, P. (2006). *Marketing management and strategy*. Pearson Education.
- Easingwood, C. y Mahajan, V. (1989). Positioning of financial services for competitive advantage. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association*, 6(3), 207-219. DOI:10.1111/1540-5885.630207
- Escobar, J. y Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36. Recuperado de: humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/9416/0463/3548/Vol_6_Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer, J. (1996). La competitividad en el enfoque sistémico: niveles de competitividad sistémica. *Revista de La CEPAL*, 39–52. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/11362/12025>
- Falotico, R., y Quatto, P. (2015). Fleiss' kappa statistic without paradoxes. *Quality & Quantity*, 49(2), 463-470. DOI:10.1007/s11135-014-0003-1
- Fayvishenko, D. (2018). Formation of brand positioning strategy. *Baltic Journal of economic studies*, 4(2), 245–248. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-2-245-248>
- Fennell, G. (1978). Consumers' Perceptions of the Product Use Situation: A conceptual framework for identifying consumer wants and formulating positioning options. *Journal of Marketing*, 42(2), 38-47. DOI:10.1177/002224297804200207
- Floričić, T. (2016). Specialized SMEs in the Hotel Industry and Market Positioning in Croatia. *Problemy Zarządzania*, 14(3), 151-171. Recuperado de: <https://ideas.repec.org/a/sgm/pzwzuw/v14i62y2016p151-171.html>
- Fong, C., Flores, K., y Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440. DOI: <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>

- Foss, N. (2011). Micro-foundations for the resource-based view? *Journal of Management*, 37: 1413-1428. DOI: 10.1177/0149206310390218
- Fuchs, C. y Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning estrategias from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11), 1763 – 1785. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090561011079873>
- Gamboa, P. (2015). Sancionan a bares y restaurantes por permitir fumar a los clientes. *Norte Digital*. Recuperado de: <https://nortedigital.mx/sancionan-a-bares-y-restaurantes-por-permitir-fumar-a-los-clientes/>
- García, A., Moro, M. y Medina, M. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 25(4), 207-214. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cali.2010.02.003>
- García, F., García, P. y Gil, M. (2016). Operaciones básicas y servicios en bar y cafetería 2. Ediciones Paraninfo, SA. Recuperado de: <https://www.paraninfo.mx/catalogo/9788428334617/operaciones-basicas-y-servicios-en-bar-y-cafeteria-2-%C2%AA-edicion>
- García, J., Galarza, S., y Altamirano, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las PyME. *Ciencia UNEMI*, 10, 30–39. DOI: <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol10iss23.2017pp30-39p>
- García, M., y López, V. (2014). Evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7(1), 79–88. Recuperado de: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v7n1-2014/RIAF-V7N1-2014-5.pdf>
- Gitman, L., y Zutter, C. (2016). *Principios de Administración Financiera*. Ciudad de México, México: Pearson educación de México.
- Gobierno de México Secretaría de Turismo. (2018-2021). *Data tur: Glosario de términos*. Recuperado de: https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx#Glosario_A
- Gómez, L, Balderas, H. y Rangel, D. (2015). Diagnóstico del clima laboral en una empresa PyME del sector servicios. *Repositorio de la Red Internacional de*

- Investigadores en Competitividad*, 9(1), 1090-1102. Recuperado de: <https://riico.net/index.php/riico/article/view/61/182>
- González, C. (2017). Empresa Familiar Restaurantera en Chihuahua y Chiapas, México: Entre Sustentabilidad, Sucesión Generacional y Competitividad. Alemania: Publicia. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=2967491>
- González, C. y Mendoza, U. (2020). Sustentabilidad y competitividad en la empresa familiar restaurantera, estudio del contexto de Ciudad Juárez Chihuahua. *Revista DOXA*, 10(18) 13-19. DOI: <https://doi.org/10.52191/rdojs.2020.175>
- González, C. y Sánchez, I. (2017). Sustentabilidad y competitividad en empresas familiares restauranteras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(79), 426-441. Recuperado de: Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055964006>
- González, J. y Cuevas, T. (2021). Gestión del conocimiento enfocado a la competitividad en Empresas Familiares Turísticas, Ciudad Juárez, Chihuahua, México. En Osorio, Castro y Osorio. *Turismo y gastronomía experiencias en innovación, Competitividad y Gestión*. (pp. 73 – 100). Ciudad de México, México. Recuperado de: <http://natal.uern.br/periodicos/index.php/RTEP/index>
- González, J. y Mendoza, U. (2020). Sustentabilidad y Competitividad en la Empresa Familiar Restaurantera. Estudio del contexto de Ciudad Juárez, Chihuahua. *REVISTA DOXA DIGITAL*, 10(18), 13-19. DOI: <https://doi.org/10.52191/rdojs.2020.175>
- González, M. y Domínguez, A. (2019). Gestión estratégica para la configuración de destinos turísticos inteligentes y sustentables: zona dorada de Ciudad Juárez, México. En Marques, C., Bauer, R. y Miranda, R. y González, R. *Tecnologias da Informação e da Comunicação e suas interfaces com o Turismo:alguns estudos de caso Brasil e México* (pp.71 – 96) Sao Paulo, Brasil: INMOD. URI: <http://cathi.uacj.mx/20.500.11961/10259>
- González, N. (2017). Procedimiento de un sistema de costo. *Cofín Habana*, (2)12, 91-101. Recuperado de: <https://www.ekotemas.cu/index.php/ekotemas/article/view/124>

- Granados, Coronado y Toledo (2020). Marke forces, competitive strategies and small business performance: Evidence from Mexico`s low-income market. *Contaduría y Administración*, 65(1), 1-25. DOI: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.2037>
- Gyun, S. y Sawn, S. (2015). Working capital, cash holding, and profitability of restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.003>
- Gyun, S. y Sawn, S. (2019). Indicating restaurant firms' financial constraints: a new composite index. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 2014–2031. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2018-0466>
- Hart, S. L., y Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37(5), 1464-1479. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310390>
- Hair, J., Howard, M. y Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Heinberg, M., Katsikeas, C., Ozkaya, H., y Taube, M. (2020). How nostalgic brand positioning shapes brand equity: differences between emerging and developed markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(5), 869–890. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00637-x>
- Heinberg, M., Katsikeas, C., Ozkaya, H., y Taube, M. (2020). How nostalgic brand positioning shapes brand equity: differences between emerging and developed markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(5), 869–890. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00637-x>
- Heras, L., Ortiz, K. y Montiel, O. (2014). Perfil operativo de las PyME juarenses. *novaRua revista universitaria de administración*, 14-24. DOI: <https://doi.org/10.20983/novarua.2014.9.2>

- Hernández, C. y Suárez, R. (2018). Aprovechamiento de las TICs en la competitividad de los hoteles 4 y 5 estrellas de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. *Smart Tourism Congress Barcelona*. DOI: 10.22403/UQROOMX/TYP27/01
- Hernández, J., Espinoza, J., y Aguilar, M. (2013). Clima laboral: la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(6), 55-71. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=2285760>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Herrera, B. (20 de enero 2021). Se une gremio restaurantero para salir adelante ante la crisis. *El Heraldo de Juárez*. Recuperado de: <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/finanzas/se-une-gremio-restaurantero-para-salir-adelante-ante-la-crisis-noticias-de-ciudad-juarez-6262408.html>
- Herrera, B. (23 de junio 2020). Será distinta la nueva forma de comer y convivir en los restaurantes. *El Heraldo de Juárez*. Recuperado de <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/finanzas/analizan-restauranteros-legalidad-del-decreto-de-gobierno-del-estado-noticias-de-ciudad-juarez-5628815.html>
- Hewa, N. y Fernandez, V. (2019). Innovation and SME finance: Evidence from developing countries. *International Review of Financial Analysis*.(66), 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2019.06.009>
- Holmes, J. (1974). Profitable positioning for retailers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2(1-4), 332-339. DOI:10.1177/009207037400200115
- Huerta, P., Navas, J. y Almodovar, P. (2004). La diversificación desde la Teoría de Capacidades y Recursos. *Cuadernos de Estudios Empresariales*.1(14), 87-104. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/CESE0404110087A/9610>

- Ibarra, M., Gonzalez, L. y Demuner, L. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*. 18(35), 107-130. DOI: <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2022). Certificación de Procesos. ICONTEC. Recuperado de: https://www.icontec.org/eval_conformidad/certificacion-de-procesos2/#:~:text=La%20certificaci%C3%B3n%20de%20procesos%20est%C3%A1,procesos%20en%20Secretar%C3%ADas%20de%20Educaci%C3%B3n
- Instituto Municipal de Investigación y Planeación (2020). Fotografía del municipio de Juárez. Recuperado de: <https://www.imip.org.mx/imip/node/189>
- Instituto Municipal de Investigación y Planeación (2021) Radiografía socioeconómica del municipio de Juárez 2019. Recuperado de: <https://www.imip.org.mx/imip/files/radiografia/Radiografia2019-2020.pdf>
- Instituto Municipal de Investigación y Planeación (2022) Radiografía socioeconómica del municipio de Juárez 2023. Recuperado de: <https://www.imip.org.mx/descargas/RadiografiaSocioeconomica2022-2023.pdf>
- Instituto Nacional Estadística y Geografía. (2019). Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Instituto Nacional Estadística y Geografía. (2020). México en cifras/ Chihuahua. recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=08>
- Instituto Nacional Estadística y Geografía. (2021). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Nacional Estadística y Geografía. (2023). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Nacional Estadística y Geografía. (2021). La industria restaurantera en México: Censos Económicos 2019 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Recuperado de
[https://www.canirac.org.mx/images/publicidad/files/Todo%20Sobre%20la%20Me
sa.pdf](https://www.canirac.org.mx/images/publicidad/files/Todo%20Sobre%20la%20Me
sa.pdf)

Jardón, C. (2012). Determinantes de la capacidad de innovación en PYME regionales. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 5, 749-765. DOI:10.5902/198346597698

Jindrichovska, I. (2013). Financial management in SMEs. *European Research Studies Journal*, 16(4), 79–95. DOI:10.35808/ersj/405

Kankam, C., Osman, B. y Donkor, J. (2019). Innovative low-cost strategy and firm performance of restaurants: The moderation of competitive intensity. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(3), 266-281. DOI 10.1108/APJIE-05-2018-0034

Kanwal, S., Samalia, H., y Singh, G. (2017). The role of marketing intelligence in brand positioning: Perspective of marketing professionals. *Journal of Cases on Information Technology*, 19(1), 24–41. DOI: 10.4018/978-1-5225-7116-2.ch038

Kara, A., Kaynak, E., y Kucukemiroglu, O. (1996). Positioning of fast-food outlets in two regions of North America: A comparative study using correspondence analysis. *Journal of Professional Services Marketing*, 14(2), 99-119. DOI: https://doi.org/10.1300/J090v14n02_07

Karadag, H. (2015). Financial management challenges In Small and medium-sized enterprises: a strategic management approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(1), 26–40. DOI: <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.67>

Khanra, S., Kaur, P., Joseph, R. P., Malik, A., y Dhir, A. (2022). A resource-based view of green innovation as a strategic firm resource: Present status and future directions. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1395-1413. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2961>

Kiveu, M., Namusonge, M., y Muathe, S. (2019). Effect of innovation on firm competitiveness: The case of manufacturing SMEs in Nairobi. *Kenya. International*

- Journal of Business Innovation and Research*, 18(3), 307–327. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.098251>
- Kontuš, E., y Mihanović, D. (2019). Management of liquidity and liquid assets in small and medium-sized enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 3247–3265. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1660198>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice. (2012). Administración: una perspectiva global, (14 a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores s.a. de c.v.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing, Pearson Educación, México, 2013.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. y Cruz, I. (2000). Dirección de Marketing. *Edición del milenio*. Décima edición, Ed. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. y Groen, A. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36: 349-372. DOI: 10.1177/0149206309350775
- Lafuente, M. y Paez, N. (2018). Gestión de costos de las PYME – un análisis de las industrias gráficas de Paraguay. *Iberoamerican journal of industrial engineering*, 10(19), 84-105 Recuperado de: v. 10 n. 19 (2018): ISSN 21758018 - IJIE
- Lara, E. y Lara, L. (2018). Primer Curso de contabilidad (29 a ed). Editorial Trillas.
- Lee, D., y Tongarlak, M. (2017). . *European Journal of Operational Research*, 257(3), 944-956. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.08.022>
- Lin, M., Song, H., Sharma, A., y Lee, S. (2020). Formal and informal SME financing in the restaurant industry: The impact of macroenvironment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 276–284. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.017>
- Lind, D., Marchal, W. y Wathen, S. (2019). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill Interamericana.

- Lippman, S., y Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13. 418-438. DOI: <https://doi.org/10.2307/3003464>
- Lippman, S. y Rumelt, R. (2003). The payments perspective: micro-foundations of resource analysis. *Strategic management journal*, 24(10), 903-927. DOI: 10.1002/smj.346
- López, N., Montes, J. y Ordás, C. (2003). Fuentes tecnológicas para la innovación. Algunos datos para la industria española. *Revista Madrid*, 20(8), 8-18.
- Lozano, G. y Sánchez, G. (2019). Human resources practices and firm performance: Exploring the AMO model in Spanish SMEs. *Small Business International Review*, 3(1), 67-85. DOI: <https://doi.org/10.26784/sbir.v3i1.175>
- Lyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M., y Paswan, A. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 8, 16–29. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.004>
- Mahajan, G. (2020). What Is Customer Value and How Can You Create It?. *Journal of Creating Value*, 6(1), 119-121. DOI: 10.1177/2394964320903557
- Makadok, R. (2011). The four theories of profit and their joint effects. *Journal of Management*, 37: 1316-1334. DOI: 10.1177/0149206310385697
- Mamman, A. (2013). Effect of vertical integration on performance of small and medium enterprises (smes) in Kaduna state, Nigeria. *International Journal of Accounting, Banking and Management*, 1(2), 14-20. Recuperado de: [at www.ijabm.com](http://www.ijabm.com)
- Martinez, M. y González, C. (2020). Resiliencia y sus factores en empresarios pyme restauranteros: una aproximación cualitativa en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. En Ramos, A., Velásquez, R. y Sánchez y M. El papel de las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo regional (pp.83 – 100) Oaxaca, México: Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca. URI: <http://cathi.uacj.mx/20.500.11961/15467>

- Martinez, M., Dena, M., Gonzalez, A. y Morales, S. (2019). Certificación de hoteles en materia de seguridad en Ciudad Juárez: sistematización de la experiencia. *Nova-Rua*, 11(19), 42-61. DOI: <https://doi.org/10.20983/novarua.2019.19.3>
- Mazzarol, T., Reboud, S., y Clark, D. (2015). The financial management practices of small to medium enterprises. In Small Enterprise Association of Australia and New Zealand. *Small Enterprise Association of Australia and New Zealand*, 1-22. Recuperado de: <http://www.seaanz.org/content/28th-annual-seaanz-conference-papers>
Publisher Small Enterprise Association of Australia and New Zealand
- McWilliams, A., y Siegel, D. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 37(5), 1480-1495. DOI: 10.1177/0149206310385696
- Medeiros, V., Godoi, L. y Teixeira, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista cepal*. (129), 7-29. Recuperado de URI: <https://hdl.handle.net/11362/45005>
- Mena, A. (1 de agosto 2020). Los hoteles están a un paso de cerrar. *El Heraldo de Juárez*. Recuperado de <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/finanzas/los-hoteles-estan-a-un-paso-de-cerrar-crisis-economica-noticias-de-ciudad-juarez-5568903.html>
- Mena, A. (1 de diciembre 2020). Piden restauranteros apertura de terrazas. *El Heraldo de Juárez*. Recuperado de <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/finanzas/piden-restauranteros-apertura-de-terrazas-noticias-de-ciudad-juarez-6081687.html>
- Mena, A. (15 de agosto 2020). Analizan restauranteros legalidad del decreto de Gobierno del Estado. *El Heraldo de Juárez*. Recuperado de <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/finanzas/analizan-restauranteros-legalidad-del-decreto-de-gobierno-del-estado-noticias-de-ciudad-juarez-5628815.html>
- Mena, A. (19 de agosto 2020). Restaurantes, hoteles y otros negocios cerca del Consulado en riesgo de cerrar. *El Heraldo de Juárez*. Recuperado de

<https://www.elheraldodejuarez.com.mx/finanzas/restaurantes-hoteles-y-otros-negocios-cerca-del-consulado-en-riesgo-de-cerrar-noticias-de-ciudad-juarez-5643225.html>

Mena, A. (19 de agosto 2020). Restaurantes, hoteles y otros negocios cerca del Consulado en riesgo de cerrar. *El Heraldo de Juárez*. Recuperado de <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/finanzas/restaurantes-hoteles-y-otros-negocios-cerca-del-consulado-en-riesgo-de-cerrar-noticias-de-ciudad-juarez-5643225.html>

Mena, A. (2 de febrero 2021). Bares y antros 'burlan' restricciones con disfraz de restaurantes en Juárez. *El Heraldo de Juárez*. Recuperado de <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/local/bares-y-antros-burlan-restricciones-con-disfraz-de-restaurantes-en-juarez-noticias-de-chihuahua-locales-semaforo-naranja-pandemia-coronavirus-covid-19-contagios-6313880.html>

Mena, A. (25 de octubre 2020). Se caen las ventas en los restaurantes. *El Heraldo de Juárez*. Recuperado de <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/finanzas/se-caen-las-ventas-en-los-restaurantes-noticias-ciudad-juarez-5933379.html>

Mena, A. (9 de noviembre 2020). Pedidos a domicilio saturan plataformas. *El Heraldo de Juárez*. Recuperado de <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/finanzas/pedidos-a-domicilio-saturan-plataformas-apps-uber-eats-didi-rappi-noticias-de-ciudad-juarez-5995927.html>

Miranda, S. (10 de mayo 2021). Bares y centros nocturnos del estado unen fuerzas; exigen su reapertura. *El Heraldo de Juárez*. Recuperado de: <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/finanzas/bares-y-centros-nocturnos-del-estado-unen-fuerzas-exigen-su-reapertura-noticias-ciudad-juarez-6695309.html>

Miranda, S. (17 de julio 2021). Cierre de puentes no afectó a restaurantes locales *El Heraldo de Juárez*. Recuperado de <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/finanzas/cierre-de-puentes-no-afecto-a-restaurantes-locales-noticias-ciudad-juarez-6972925.html>

- Miranda, S. (29 de abril 2020). Bares y centros nocturnos afectados por la cuarentena. *El Heraldo de Juárez*. Recuperado de <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/local/bares-y-centros-nocturnos-muy-afectados-por-la-cuarentena-noticias-de-ciudad-juarez-5165777.html>
- Miranda, S. (29 de abril 2020). Bares y centros nocturnos, muy afectados por la cuarentena. *El Heraldo de Juárez*. Recuperado de <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/local/bares-y-centros-nocturnos-muy-afectados-por-la-cuarentena-noticias-de-ciudad-juarez-5165777.html>
- Miranda, S. (9 de marzo 2021). Incrementa la clientela en restaurantes de mariscos. *El Heraldo de Juárez*. Recuperado de <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/finanzas/incrementa-clientes-en-restaurantes-de-mariscos-noticias-ciudad-juarez-finanzas-chihuahua-cuaresma-semana-santa-comida-6453374.html>
- Monjarás, A., Bazán, A., Pacheco, Z., Rivera, A., Zamarripa, J. y Cuevas, C. (2019). Diseños de Investigación. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 8(15), 119-122. DOI: <https://doi.org/10.29057/icsa.v8i15.4908>
- Morfin, M. (2012). *Administración de comedor y bar*. Ciudad de México, México.
- Morillo, J., Reigal, R., Hernández, A., Montaña, A., y Morales, V. (2017). Decision-making by handball referees: design of an ad hoc observation instrument and polar coordinate analysis. *Frontiers in psychology*, 8(1842), 1- 9. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01842>
- Mullen, y Klimaitis, C. (2021). Defining mentoring: a literature review of issues, types, and applications. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 19-35. DOI:<https://doi.org/10.1111/nyas.14176>
- Nyberg, A., Moliterno, T., Hale, D., y Lepak, D. (2014). Resource-Based Perspectives on Unit-Level Human Capital: A Review and Integration. *Journal of Management*, 40(1), 316-346. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063124587>

- Olins, W. (1979). Corporate Identity-The Myth and The Reality. *Journal of the Royal society of Arts*, 127(5272), 208-223. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/41372923>
- Olivar, N. (2021). El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas (Positioning Process in Marketing: Steps and Stages). *RAN-Revista Academia & Negocios*, 7(1). 55-64. DOI:<https://doi.org/10.29393/RAN6-5PPNO10005>
- Oseguera, Y. y González, M. (2020). Modelo de negocios turísticos para la zona dorada de Ciudad Juárez basado en las experiencias del modelo de walt disney. *Revista Turismo: Estudios & practicas*, 9(1), 1-8. Recuperado de: <http://natal.uern.br/periodicos/index.php/RTEP/index>.
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo a una población de estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1):227-232. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Ozdemir, B., y Caliskan, O. (2013). A review of literature on restaurant menus: Specifying the managerial issues. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 2(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2013.12.001>
- Pacheco, D. (2016). Propuesta de un plan de contingencia de TI para la empresa LOGICIEL (Bachelor's thesis, Quito, 2016.). Recuperado de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/15030>
- Padgett, D., y Allen, D. (1997). Communicating experiences: A narrative approach to creating service brand image. *Journal of advertising*, 26(4), 49-62. DOI: <https://doi.org/10.1080/00913367.1997.10673535>
- Park, C., worski, B. y MacInnis, D. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of marketing*, 50(4), 135-145. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224298605000401>
- Pastor, B. (2018). Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken. *Pueblo continente*, 29(1), 193-197. Recuperado de: <http://journal.upao.edu.pe/PuebloContinente/article/view/991/914>

- Peña, G., Castro, M. y Álvarez, M. (2020). Modelo de gestión del conocimiento para PyME, basado en el sistema de gestión de la calidad y la gestión documental. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(2), 127-147. DOI: <https://doi.org/10.15332/24631140.5941>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Pérez, A. (2004). Prueba experimental del efecto de preferencia de marcas pioneras. *Suma Psicológica*, 11(2), 205-220.
- Pérez, P. (2012). Redes sociales, mecanismos generadores de reputación organizacional para las PyME. *Universidad & Empresa*, 14(22), 131-149. Recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2004>
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/2486921>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Porter, M. (2007). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F., México: Grupo Editorial Patria, S.A. De C.V.
- Porter, M. (2007). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F., México: Grupo Editorial Patria, S.A. De C.V.
- Quijano, R. (2015). Posicionamiento y mercadotecnia en PyME comerciales de Campeche, México. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* (12). Recuperado de: <http://www.1-11.ride.org.mx/index.php/RIDASECUNDARIO/article/viewFile/813/794>
- Ramírez, J. (2018). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2

54-61.

Recuperado

de:

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>

Ramírez, R. y Sjogreen, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*, 4(1), 16-32 Recuperado de: <https://core.ac.uk/reader/187495650>

Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6. DOI: <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>

Rangel, J. (2018). El impacto de la innovación y las finanzas en la competitividad de las PyME manufactureras, *Small Business International Review*, 2(2), 38-53. DOI: <https://doi.org/10.26784/sbir.v2i2.142>

Razak, M., Hidayat, M., Launtu, A., Kusuma, A. y Bahasoan, S. (2020). Antecedents and consequence of brand management: empirical study of Apple's brand product. *Journal of Asia Business Studies*, 14(3), 307-322. DOI 10.1108/JABS-01-2019-0030

Reglamento de la Ley General de Turismo. (6 de julio de 2015). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Última Reforma Diario Oficial de la Federación 16-08-2017. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LGT_160817.pdf

Ries, A. y Trout, J. (1969). Posicionamiento es el juego que utiliza la gente en el actual mercado. *Industrial Marketing*, 54(6), 51-55. Recuperado de: https://www.ries.com/2004/07/20/the_positioning/

Ries, A., y Trout, J. (1972). The positioning era cometh. *Advertising Age*. Recuperado de: https://www.ries.com/2004/07/20/the_positioning/

Ries, A., y Trout, J. (1993). Posicionamiento: La Batalla por su mente. McGraw-Hill-Management, 155.

Ríos, M. (2018). La influencia del sistema de gestión de costos en los indicadores empresariales de las PyME. *International Journal of Professional Business Review*, 3(1), 17-29. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2018.v3i1.45>

- Ritchey, F. (2008). *Estadística para las ciencias sociales*. México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Rivero, S., Contreras, D. Y García, A. (2018). Aspectos esenciales para desarrollar el proceso de capacitación de los recursos humanos, propuesta de un procedimiento. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*. 30, 15-36. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10662/8417>
- Robert, A. y Govindarajan, V. (2001). *Sistemas de control de gestión*. España: McGraw-Hill.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Red Tercer Milenio S.C
- Rodríguez, D., Erazo, J., y Narváez, C. (2019). Técnicas cuantitativas de investigación de mercados aplicadas al consumo de carne en la generación millennial de la ciudad de Cuenca (Ecuador). *Revista Espacios*, 40(32), 20-32. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n32/a19v40n32p20.pdf>
- Ruíz, A., Morales, G., y González, C. (2020). Análisis de la descapitalización como factor de la mortalidad en PyME familiares de servicios en Ciudad Juárez. *Revista Turismo Estudios y Prácticas*, 9(1). 1-6 Recuperado de: <http://natal.uern.br/periodicos/index.php/RTEP/index>
- Ruiz, M., Pardo, A., y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 34-45. Recuperado de: <http://www.cop.es/papeles>
- Saavedra, M (2014). *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME latinoamericana*. Universidad Nacional Autónoma de México. URL: http://publishing.fca.unam.mx/index.php?id_product=60&rewrite=competitividad-pyme-latinoamericana&controller=product
- Saavedra, M. y Loe, J. (2018). Flujo de efectivo para las PyME: una propuesta para los sectores automotor y de tecnologías de la información en México. *Revista Finanzas y Política Económica*, 10(2), 287-308. DOI: <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2018.10.2.3>

- Saavedra, M. y Vargas, T. (2022). Contabilidad y control de gestión: Un análisis bibliométrico. *Criterio Libre*, 20(37),339-354. DOI: <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2022v20n37.9594>
- Saavedra, M., y Tapia. S. (2012). El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México. *Panorama Socioeconómico*, 30(44), 4-24. Recuperado de: <https://xdoc.mx/preview/el-entorno-sociocultural-y-la-competitividad-de-la-pyme-en-mexico-5e30981151c55>
- Saavedra, M., Camarena, M. y Saavedra M. (2019). Competitividad de las Pyme y su relación con los sistemas de información*. Cuadernos de contabilidad, 20(50). DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc20-50.cprs>
- Saldaña, M. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Revista Enfermería del trabajo*,6(3), 105-114. Recuperado de: <https://enfermeriadeltrabajo.com/wp-content/uploads/2020/11/Revista-ET-Vol.-6-Nu%CC%81m.-3.pdf>
- Saqib, N. (2020). Positioning—a literature review. *PSU Research Review*, 5(2), 141-169. DOI: <https://doi.org/10.1108/PRR-06-2019-0016>
- Sarabia, M., Díez, Z., Millán, S., Salado, L., y Campo, V. (2016). Relación entre estrés y calidad de vida en profesionales del área psicogeriatrica como medidor de intervención para mejora en el clima laboral. *Gerokomos*, 27(2), 48-52. Recuperado de: <https://gerokomos.com/revistas/>
- Semuel, H., Siagian, H., y Octavia, S. (2017). The effect of leadership and Innovation on differentiation dstrategy and company performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237. 1152–1159. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.171>
- Soenen, L. (1993), Cash conversion cycle and corporate profitability. *Journal of cash Management*, 13, 53-53.
- Solórzano, J., y Parrales, M. (2021). Branding: posicionamiento de marca en el mercado ecuatoriano. *Espacios*,42(12), 27-39. DOI: 10.48082/espacios-a21v42n12p03

- Sönke, A. (1979). An extended algorithm for optimal product positioning. *European Journal of Operational Research*, (3), 222-231. DOI: [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(79\)90142-5](https://doi.org/10.1016/0377-2217(79)90142-5)
- Suárez, M. (2019). ¿Cómo realizar una gestión de costos en el rubro hotelero para la mejor toma de decisiones? *inquietud Empresarial*, 19(2), 39-51. DOI: <https://doi.org/10.19053/01211048.8939>
- Sumba, R., Moreno, P. y Villafuerte, N. (2022). Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las miPyME en Ecuador. *Domino de las Ciencias*, 8(1), 234-261. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Susanto, A., y Meiryani, M. (2019). The impact of environmental accounting information system alignment on firm performance and environmental performance: A case of small and medium enterprises of Indonesia. *International Journal of energy economics and policy*, 9(2), 229 – 236. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijeep.7511>
- Tamayo, M. y Piñeros, J. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía: A Latin American journal of applied economics*, 11(24), 27-45. Recuperado de: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/722>
- Tchobanoglous, G., Theisen, H. y Vigil, S. (1994). Gestión integral de residuos sólidos. McGraw-Hill. Vol.2
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teplická, K., y Hurná, S. (2021). New approach of costs of quality according their trend of during long period in industrial enterprises in SMEs. *Management Systems in Production Engineering*, 29(1), 20-26. DOI 10.2478/mspe-2021-0003

- Torres, M. y García, P. (2017). Administración de inventarios, un desafío para las PyME. *Inventio, la génesis de la cultura universitaria en Morelos*, (29), 31-38
<http://inventio.uaem.mx/index.php/inventio/article/view/192>
- Urban, G. (1975). PERCEPTOR: A model for product positioning. *Management Science*, 21(8), 858-871. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/2629848>
- Urde, M. y Kosh, C. (2014). Market and brand-oriented schools of positioning, *Journal of Product & Brand Management*, 23(7), 478-490. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2013-0445>
- Urrutia, J. y Cuevas, T. (2016). Redes empresariales en el sector turismo y servicios para la mejora de la competitividad en Ciudad Juárez, Chihuahua, México: Caso parque central Hermanos Escobar y PYME aledañas. *Cuadernos de turismo*, 37, 421-436. DOI: <https://doi.org/10.6018/turismo.37.256331>
- Urrutia, J., y Aranda, E. (2016). Competitividad a través de la diferenciación del producto y servicio en las PyME de restaurantes, cafeterías y bares en la región binacional de Ciudad Juárez Chihuahua, México–El Paso Texas, Estados Unidos. *Revista Iberoamericana de Turismo*, (6), 111-129. DOI: 10.2436/20.8070.01.17
- Valenzuela, R., Ramos, D., Torres, A., Rodríguez, R., y Montero, F. (2022). Análisis de validez de contenido por criterio de jueces de un instrumento para evaluar un manuscrito. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(24). DOI: <https://doi.org/10.23913/ride.v12i24.1183>
- Varela, J. y García, A., Braña, T. y Rial, B. (2002). Imagen y posicionamiento de establecimientos minoristas. *Psicothema*, 14(1),92-99. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10347/30216>
- Varela, R., y Mercado, E. (2016). Restaurantes con servicio completo en el Distrito Federal entre la productividad y competitividad. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 6, 130–143. DOI: 10.2436/20.8070.01.18
- Vásquez, G. (2009). Los canales de distribución y el valor para el consumidor. *Temas de management*,2. 10-16. Recuperado de: <http://cimei.cema.edu.ar/revista.html>

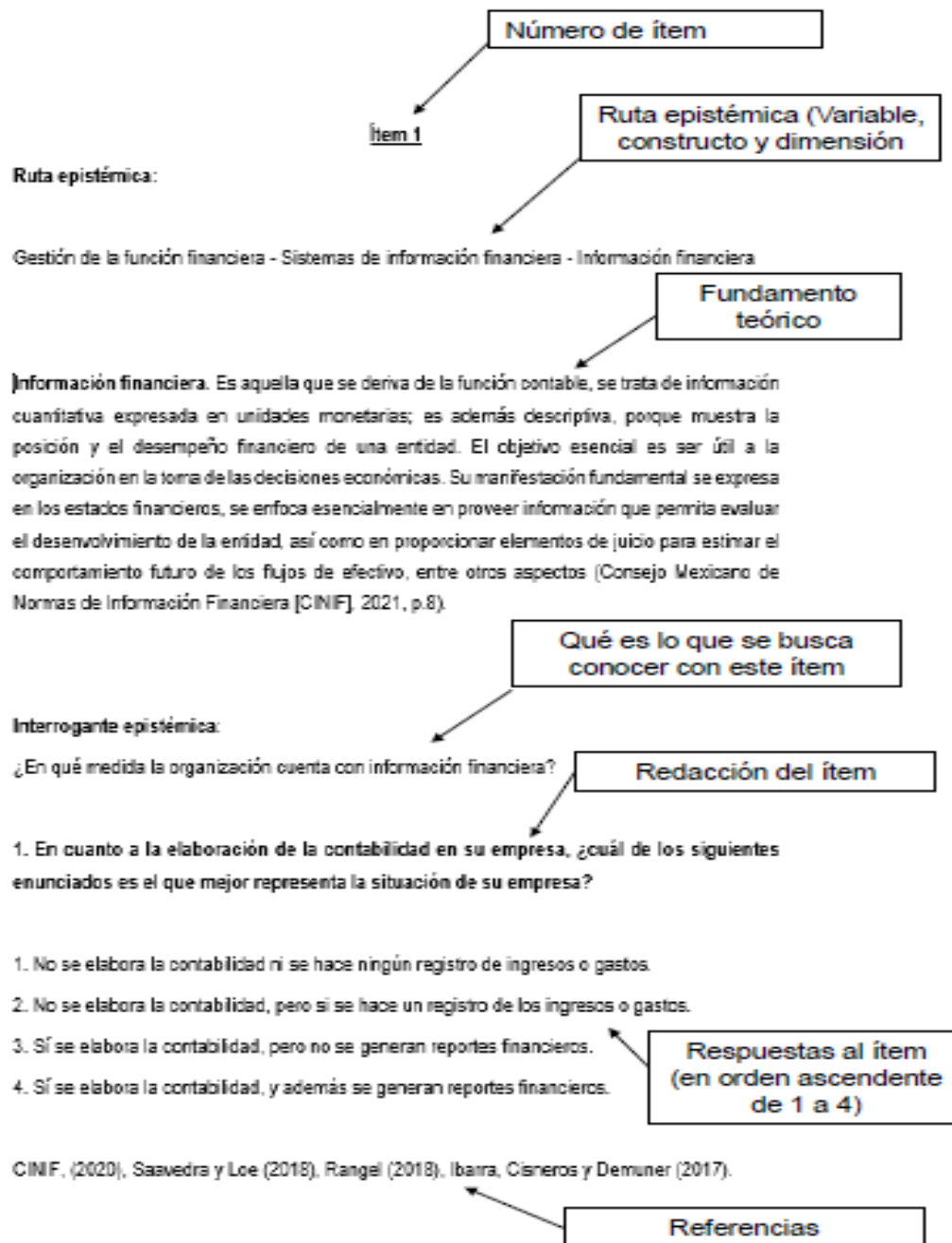
- Velador, L. y González, C. (2020). Efecto del impacto ambiental provocado por las PyME del sector turístico en el desarrollo sustentable (DS) de Ciudad Juárez. *Turismo: Estudos & Práticas*.9(2), 1-14. Recuperado de: <http://natal.uern.br/periodicos/index.php/RTEP/index>
- Vera-Noriega, J., Pimentel, C. y Batista, F. (2005). Redes Semánticas: aspectos teóricos, técnicos, metodológicos y analíticos. *Ra Ximhai*, 1(3), 439–451. Recuperado de: <http://www.raximhai.com.mx/Portal/>
- Villa, Z., Cuevas, T. y Timothy, D. (2021). Paradoja de la competitividad en turismo frente al COVID-19. *Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, 9(1),68-83. DOI: 10.26512/revistacenario.v9i1.36227
- Villa, Z., Cuevas, T. y Zizaldrá, I. (2019). Ambientes de competencia del hospedaje en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. *XIII Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/actas/18/turismo/index.html>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wernerfelt, B. (2011). The use of resources in resource acquisition. *Journal of Management*, 37: 1369-1373. DOI: 10.1177/0149206310371693
- Xavier, F. (2013). Working capital management: Foundation of strategic competitiveness of SMEs in Rwanda. *European Scientific Journal*, 9(34). 177-191 DOI: <https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n34p%25p>:
- Yrjölä, M., Rintamäki, T., Saarijärvi, H., Joensuu, J., y Kulkarni, G. (2019). A customer value perspective to service experiences in restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 91-101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.030>
- Zufryden, F. (1979). ZIPMAP A zero-one integer programming model for market segmentation and product positioning. *Journal of the Operational Research Society*, 30(1), 63-70. Recuperado de: <https://doi.org/10.1057/jors.1979.7>

Zwißler, F., Okhan, E. y Westkämper, E, (2013). Lean and proactive liquidity management for SMEs. *Forty Sixth CIRP Confere.* 7, 604-609. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2013.06.040>

Anexos

Anexo 1 Instrumento cuantitativo *ad hoc*

Guía de instrumento de medición



Nota el cuestionario final que se aplicará solo será el ítem y las cuatro posibles respuestas.

Ítem 1

1. En cuanto al establecimiento de los resultados de operación de la empresa, como pudieran ser: incrementar las ventas, mejoras en los procesos, reducción de costos, desarrollo de nuevos productos o servicios, entre otros, ¿cuál de los siguientes enunciados representa mejor la situación de su empresa?

1. Se desconocen los resultados de operación de la empresa.
2. Se tiene una idea de los resultados de operación de la empresa.
3. Se conocen los resultados de operación de la empresa, pero no están establecidos por medio de un documento.
4. Se conocen los resultados de operación de la empresa y están establecidos por medio de un documento.

Ítem 2

2. Con respecto a las situaciones externas que pudieran afectar el desempeño de su empresa, como lo son: competidores, gobierno o el público en general, ¿cuál de los siguientes enunciados representa mejor la situación de su empresa?

1. No se conocen las actividades que realizan otras empresas, gobiernos o público en general.
2. Se tiene una idea de las actividades de otras empresas, gobiernos o público en general, pero ocasionalmente se toman en cuenta dichas actividades para realizar las actividades propias.
3. Se conocen las actividades de otras empresas, gobiernos o público en general, y regularmente la empresa toma en cuenta dichas actividades para realizar las actividades propias.
4. Se conocen las actividades de otras empresas, gobiernos o público en general, y frecuentemente la empresa toma en cuenta dichas actividades, para realizar las actividades propias.

Ítem 3

3. En caso de una contingencia (pandemia, inseguridad, desastres naturales, políticas de gobierno, rutas de transporte, etcétera) que impida a su empresa disponer de recursos financieros para solventar los gastos del día a día, como lo son: pago de nóminas, rentas, servicios, pago de préstamos, etcétera, ¿cuál de los siguientes enunciados representa mejor la situación de su empresa?

1. No se tienen establecidos fondos o reservas financieras para afrontar contingencias.
2. Se tienen algunos fondos o reservas financieras para afrontar contingencias.
3. Se tienen establecidos de manera informal fondos o reservas financieras para afrontar contingencias.
4. Se tienen establecidos formalmente fondos o reservas financieras, o bien se tienen contratados seguros, para afrontar contingencias.

Ítem 4

4. Cuando la empresa se encuentra en este tipo de escenarios: aparición de nuevos productos o servicios competidores, cambios en los gustos o preferencias del público en general, cambios en las diferentes disposiciones de gobierno, etcétera, ¿cuál de los siguientes enunciados representa mejor la situación de su empresa?

1. La empresa no tiene la capacidad de realizar cambios en las formas de producir u operar.
2. La empresa puede realizar cambios ligeros en las formas de producir u operar.
3. La empresa puede cambiar las formas de producir u operar.
4. La empresa puede cambiar significativamente las formas de producir u operar.

Ítem 5

5. Respecto de las actividades que ayudan a diseñar nuevos productos o servicios, crear o mejorar los procesos de producción u operación, por ejemplo: uso de tecnología, capacitación, investigación y desarrollo, análisis de preferencias de los clientes entre otras, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica usted a su empresa?

1. La empresa no realiza actividades que ayuden a desarrollar nuevos procesos, productos o servicios.
2. En ocasiones la empresa realiza actividades que ayuden a desarrollar nuevos procesos, productos o servicios.
3. Regularmente la empresa realiza actividades que ayuden a desarrollar nuevos procesos, productos o servicios.
4. Frecuentemente la empresa realiza actividades que ayuden a desarrollar nuevos procesos, productos o servicios.

Ítem 6

6. En referencia a las actividades de planeación de compra de materiales, materias primas o inventarios, en las que dichas actividades procuren mantener la calidad, costos bajos, y asegurar la existencia de los mismos, ¿cuál de los siguientes enunciados identifica más a su empresa?

1. En la empresa no se conoce en qué momento se deben de comprar los materiales e insumos.
2. En la empresa se tiene una idea de en qué momento se deben de comprar los materiales e insumos.
3. En la empresa se conoce en qué momento, pero no se tiene documentado cuándo se deben de comprar los materiales e insumos.
4. En la empresa se conoce y se tiene documentado en qué momento se deben de comprar los materiales e insumos.

Ítem 7

7. Con respecto a satisfacer los gustos y necesidades de sus clientes, para brindarles un producto o servicio, que cumplan con sus expectativas, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica a su empresa?

1. No se toman en cuenta los gustos y necesidades de los clientes al momento de diseñar procesos productos o servicios.
2. Ocasionalmente se toman en cuenta los gustos y necesidades de los clientes al momento de diseñar procesos productos o servicios.
3. Regularmente se toman en cuenta los gustos y necesidades de los clientes al momento de diseñar procesos productos o servicios.
4. Frecuentemente se toman en cuenta los gustos y necesidades de los clientes al momento de diseñar procesos productos o servicios.

Ítem 8

8. Con respecto a la documentación acerca de cómo se elaboran los procesos, productos o servicios, para que estos conserven sus características propias en cuanto a calidad, cantidad, presentación, personalización, etcétera, independientemente del personal que los desarrolle, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica a su empresa?

1. No se documenta la forma de cómo se hacen los procesos, productos o se brindan los servicios.
2. Se documenta como se hacen algunos procesos, productos o se brindan los servicios.
3. Se documenta como se hacen la mayoría de los procesos, productos o se brindan los servicios.
4. Se documenta cómo se hacen todos o casi todos los procesos, productos o se brindan los servicios.

Ítem 9

9. En cuanto a certificaciones de calidad, como pudieran ser: ISO 9001, ISO22001, Norma Q de calidad turística, ISO 45001 o Distintivo H, las cuales son realizadas por organismos externos quienes evalúan y certifican los procedimientos para asegurar la calidad de sus productos o servicios, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica a su empresa?

1. La empresa no cuenta con ninguna certificación de calidad.
2. La empresa está trabajando para obtener alguna certificación de calidad.
3. La empresa cuenta con una certificación de calidad.
4. La empresa cuenta con más de una certificación de calidad.

Ítem 10

10. Con respecto a colaborar con otras empresas, como pudieran ser competidores o empresas de otros giros, con el objetivo de aumentar las ventas, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica usted a su empresa?

1. No se trabaja en conjunto con otras empresas para aumentar las ventas.
2. En ocasiones se trabaja en conjunto con otras empresas para aumentar las ventas.
3. Regularmente se trabaja en conjunto con otras empresas para aumentar las ventas.
4. Frecuentemente se trabaja en conjunto con otras empresas para aumentar las ventas.

Villa et al. (2019), Mamman (2013), (Vásquez, 2009), Tamayo y Piñeros (2007).

Ítem 11

11. En relación a trabajar en conjunto con proveedores y clientes, con el objetivo de aumentar las ventas, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica usted a su empresa?

1. No se trabaja en conjunto con proveedores o clientes para aumentar las ventas.
2. En ocasiones se trabaja en conjunto con proveedores o clientes para aumentar las ventas.
3. Regularmente se trabaja en conjunto con proveedores o clientes para aumentar las ventas.
4. Frecuentemente se trabaja en conjunto con proveedores o clientes para aumentar las ventas.

ítem 12

12. En relación con la investigación de mercados, con la cual la empresa pudiera identificar los clientes, a los que les pudiera brindar mejores productos o servicios, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica usted a su empresa?

1. No se tiene identificado algún tipo de clientes a los cuales la empresa busque captar.
2. Se tiene una idea del tipo de clientes que la empresa busca captar.
3. Se identifica de forma aproximada el tipo de clientes que la empresa busca captar.
4. Se tienen identificados a los clientes que se busca captar.

Ítem 13

13. En referencia a la capacitación que se brinda a los recursos humanos, para que estos desarrollen actividades únicas y características de la empresa, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica usted a su empresa?

1. No se tiene un programa de capacitación, el personal aprende conforme a la práctica.
2. No se tiene un programa de capacitación, pero se le indica al personal como desarrollar las actividades de la empresa.
3. Se tiene un programa de capacitación, pero no siempre se capacita al personal conforme a dicho programa.
4. Se tiene un programa de capacitación y se capacita al personal conforme a dicho programa.

Ítem 14

14. En cuanto su percepción del clima laboral, el cual determina el ambiente de trabajo en su empresa, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica usted a su empresa?

1. Frecuentemente se percibe: malestar, estrés, o indiferencia por el personal.
2. Regularmente se percibe: malestar, estrés, o indiferencia por el personal.
3. Ocasionalmente se percibe: malestar, estrés, o indiferencia por el personal.
4. Rara vez se percibe: malestar, estrés, o indiferencia por el personal.

Ítem 15

15. En cuanto a la rotación de personal en su empresa, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica usted a su empresa?

1. Frecuentemente el personal renuncia o es despedido de la empresa.
2. Regularmente el personal renuncia o es despedido de la empresa.
3. Ocasionalmente el personal renuncia o es despedido de la empresa.
4. Rara vez el personal renuncia o es despedido de la empresa.

Ítem 16

16. Con respecto a la gestión de subproductos, la cual consiste en realizar productos adicionales a partir de los residuos o desechos de un producto principal, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica usted a su empresa?

1. En la empresa no se aprovechan los residuos de los productos principales, solo se tiran a la basura o se desechan.
2. En la empresa rara vez se aprovechan los residuos de los productos principales.
3. En la empresa algunas veces se aprovechan los residuos de los productos principales.
4. En la empresa la mayoría de las veces se aprovechan los residuos de los productos principales.

Ítem 17

17. Con respecto a la implementación del reciclaje en su empresa, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica usted a su empresa?

1. No se reciclan los desperdicios de la empresa
2. Muy pocos desperdicios se reciclan en la empresa
3. Algunos de los desperdicios se reciclan en la empresa
4. La mayoría de los desperdicios se reciclan en la empresa

Ítem 18

18. En cuanto el uso de sistemas computacionales y aplicaciones electrónicas, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica más a su empresa?

1. No se utilizan sistemas computacionales ni aplicaciones electrónicas en la empresa.
2. Se utilizan sistemas computacionales o aplicaciones electrónicas, pero no son exclusivas del giro de la empresa.
3. Se utilizan sistemas computacionales o aplicaciones electrónicas, que están diseñadas para el giro de la empresa.
4. Se tienen diseñados sistemas computacionales o aplicaciones electrónicas propias de la empresa.

Ítem 19

19. En cuanto a la elaboración de la contabilidad en su empresa, ¿cuál de los siguientes enunciados es el que mejor representa la situación de su empresa?

1. No se elabora la contabilidad ni se hace ningún registro de ingresos o gastos.
2. No se elabora la contabilidad, pero si se hace un registro de los ingresos o gastos.
3. Sí se elabora la contabilidad, pero no se generan reportes financieros.
4. Sí se elabora la contabilidad, y además se generan reportes financieros.

Ítem 20

20. Con respecto a la situación financiera de su empresa, la cual indica los bienes, las deudas y lo que se tiene invertido en la empresa, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica a su empresa?

1. Se desconoce cuál es la situación financiera de la empresa.
2. Se tiene una idea de cuál es la situación financiera de la empresa.
3. Se conoce, pero no se tiene documentada la situación financiera de la empresa.
4. Se conoce y se tiene documentada la situación financiera de la empresa.

Ítem 21

21. Con respecto al costo de elaboración de productos o servicios, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica usted a su empresa?

1. Se desconoce el costo de cada producto o servicio que se elabora o se brinda.
2. Se tiene una idea del costo de cada producto o servicio que se elabora o se brinda.
3. Se conoce el costo aproximado de cada producto o servicio, pero no se tiene la manera de determinar los costos con exactitud.
4. Se conoce con exactitud el costo de cada producto o servicio y se tiene la manera de determinar los costos con exactitud.

Suarez (2019), Rangel (2018), Lafuente y Páez (2018), Chang et al. (2012).

Ítem 22

22. Con respecto a las ganancias de los productos o servicios que realiza la empresa, la cual se determina restando al precio de venta el costo de los productos o servicios, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica usted a su empresa?

1. Se desconoce cuánto es la ganancia de cada uno de los productos o servicios.
2. Se tiene una idea de cuánto es la ganancia de cada uno de los productos o servicios.
3. Se conoce de manera aproximada, pero no con exactitud, cuánto es la ganancia de cada uno de los productos o servicios.
4. Se conoce con exactitud cuánto es la ganancia de cada uno de los productos o servicios.

Ítem 23

23. En cuanto a la capacidad de pago de los gastos de corto plazo de su empresa, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica a su empresa?

1. Nunca se tienen suficientes recursos económicos para pagar los gastos.
2. En ocasiones faltan recursos económicos para pagar los gastos.
3. Casi siempre se pagan los gastos o se tienen dificultades menores.
4. Siempre se tienen recursos económicos para pagar los gastos.

Saavedra y Loe (2018), García et al. (2017), Besley y Brigham (2016), Gitman y Zutter (2016).

Ítem 24

24. Con respecto al punto de equilibrio, el cual indica la cantidad mínima de efectivo que se debe de obtener por medio de las ventas para solventar los gastos en un determinado periodo de tiempo, ¿cuál de los siguientes enunciados representa mejor la situación de su empresa?

1. Se desconoce el monto que se debe vender mensualmente para solventar los gastos.
2. Se tiene una idea del monto que se debe vender mensualmente para solventar los gastos.
3. Se conoce el monto que se debe vender mensualmente para solventar los gastos, pero no se tiene documentado.
4. Se conoce y se tiene documentado el monto que se debe vender mensualmente para solventar los gastos.

Ítem 25

25. En cuanto a la relación precio-calidad de sus productos o servicios que reciben sus clientes, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica a su empresa?

1. La calidad de los productos o servicios que reciben los clientes es sensiblemente menor en relación con el precio que pagan.
2. La calidad de los productos o servicios que reciben los clientes es ligeramente menor en relación con el precio que pagan.
3. La calidad de los productos o servicios que reciben los clientes es acorde con el precio que pagan.
4. La calidad de los productos o servicios que reciben los clientes es mayor en relación con el precio que pagan.

Ítem 26

26. Con respecto a los atributos únicos y característicos de sus productos o servicios como pudieran ser, presentación, sabor, calidad, personalización, etcétera, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica más a su empresa?

1. Los productos o servicios que se ofrecen en la empresa no son diferentes a los productos o servicios de los competidores.
2. Los productos o servicios que se ofrecen en la empresa son ligeramente diferentes a los de los competidores.
3. Los productos o servicios que se ofrecen en la empresa son diferentes a los de los competidores.
- 4.- Los productos o servicios que se ofrecen en la empresa son muy diferentes a los de los competidores.

Ítem 27

27. Con respecto a que tan conocida es la marca de su empresa, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica más a su empresa?

1. La marca de la empresa aún no es conocida.
2. La marca de la empresa es ligeramente conocida.
3. La marca de la empresa es conocida.
4. La marca de la empresa es muy conocida.

Ítem 28

28. En cuanto a los productos o servicios principales que ofrece la empresa, los cuáles distinguen y caracterizan a la misma, como pudieran ser: bebidas, platillos, servicio especializado, desarrollo de experiencias, entre otros ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica más a su empresa?

1. Los clientes no conocen cuáles son los productos o servicios que distinguen y caracterizan a la empresa.
2. Los clientes tienen una idea de cuáles son los productos o servicios que distinguen y caracterizan a la empresa.
3. Los clientes conocen de manera aproximada cuáles son los productos o servicios que distinguen y caracterizan a la empresa.
4. Los clientes conocen cuáles son los productos o servicios que distinguen y caracterizan a la empresa.

Ítem 29

29. En cuanto a la identificación de los productos o servicios que prefieren cada tipo de cliente como pudieran ser: adultos, Jóvenes, turistas, estudiantes, profesionistas, etcétera, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica más a su empresa?

1. No se tienen identificados cuáles son los productos o servicios que prefieren cada tipo de cliente.
2. Se tiene una idea de cuáles son los productos o servicios que prefieren cada tipo de cliente.
3. Se identifica de manera aproximada cuáles son los productos o servicios que prefieren cada tipo de cliente.
4. Se tienen identificados cuáles son los productos o servicios que prefieren cada tipo de cliente.

Ítem 30

30. En cuanto aprovechar los factores de éxito de otras empresas o instituciones, como pudieran ser: productos, servicios, ubicación, antigüedad, flujo de personas, entre otros, para que la empresa pueda colocar en el mercado sus productos o servicios, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica más a su empresa?

1. La empresa no aprovecha los factores de éxito de otras empresas o instituciones para colocar sus productos o servicios en el mercado.
2. La empresa ocasionalmente aprovecha los factores de éxito de otras empresas o instituciones para colocar sus productos o servicios en el mercado.
3. La empresa regularmente aprovecha los factores de éxito de otras empresas o instituciones para colocar sus productos o servicios en el mercado.
4. La empresa aprovecha los factores de éxito de otras empresas o instituciones para colocar sus productos o servicios en el mercado.

Ítem 31

31. De acuerdo a la categorización de productos o servicios, la cual consiste en que la empresa personalice sus productos o servicios como pudiera ser: el nombre de algún producto, el nombre de algún servicio, el nombre de alguna promoción, entre otros, con el objetivo de que los clientes puedan identificar los productos o servicios que ofrece la empresa, ¿con cuál de los siguientes enunciados identifica más a su empresa?

1. Los clientes no identifican como la empresa personaliza sus productos o servicios.
2. Los clientes algunas veces identifican como la empresa personaliza sus productos o servicios.
3. Los clientes regularmente identifican como la empresa personaliza sus productos o servicios.
4. Los clientes identifican como la empresa personaliza sus productos o servicios.

Hipervínculo al cuestionario en versión electrónica:

<https://docs.google.com/forms/d/11q2A42aKmMQtPI2dD4i329Va9OtgqMM0ukDPUH3PftM/edit>

Anexo 2. Oficios juicios de expertos

Ciudad Juárez, Chihuahua a jueves 18 de agosto del 2022

A quien corresponda:

Por medio del presente notifico que formé parte del juicio de expertos que se llevó a cabo el día 3 de mayo del 2022 a través de la plataforma virtual "Microsoft Teams", referente a los instrumentos de recolección de datos (Cuestionario, guion de entrevista y lista de condiciones a observar), del alumno Luis Adrian Lozoya Muñoz con matrícula 199094, de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, quien cursa el programa Doctorado en Ciencias Administrativas y está realizando la investigación denominada "Gestión de la función financiera como impulsora de la Competitividad y el Posicionamiento en PyMEs turísticas de Ciudad Juárez". Por lo que se manifiesta que se evaluó la validez de contenido de dichos instrumentos de recolección de datos y se determina que cumplen con la suficiente fundamentación teórica para continuar con el proceso de prueba piloto.

Atentamente



Dr. Jesus Alberto Urrutia de la Garza

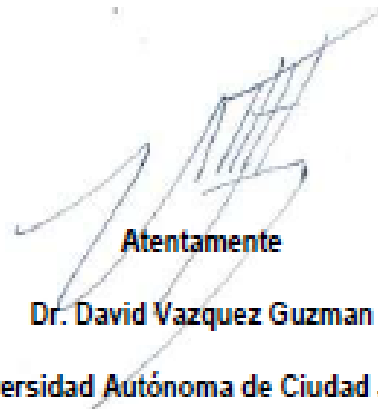
Docente Investigador

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Ciudad Juárez, Chihuahua a jueves 18 de agosto del 2022

A quien corresponda:

Por medio del presente notifico que formé parte del juicio de expertos que se llevó a cabo el día 3 de mayo del 2022 por medio de la plataforma virtual "Microsoft Teams", de los instrumentos de recolección de datos (Cuestionario, guion de entrevista y lista de condiciones a observar), del alumno Luis Adrian Lozoya Muñoz con matrícula 199094, de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, quien cursa el Doctorado en Ciencias de la Administración y está realizando la investigación denominada "Gestión de la función financiera como impulsora de la Competitividad y el Posicionamiento en PyMEs turísticas de Ciudad Juárez". Por lo que se manifiesta que se evaluó la validez de contenido de dichos instrumentos de recolección de datos y se determina que cumplen con la suficiente fundamentación teórica para continuar con el proceso de prueba piloto.



Atentamente
Dr. David Vazquez Guzman
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

UNIVERSIDAD DE
GUANAJUATO



Guanajuato, Guanajuato a lunes 6 de junio del 2022

A quien corresponda:

Por medio del presente notifico que formé parte del juicio de expertos que se llevó a cabo el día 3 de mayo del 2022 por medio de la plataforma virtual "Microsoft Teams", de los instrumentos de recolección de datos (Cuestionario, guion de entrevista y lista de condiciones a observar), del alumno Luis Adrian Lozoya Muñoz con matrícula 199094, de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, quien cursa el Doctorado en Ciencias de la Administración y está realizando la investigación denominada "Gestión de la función financiera como impulsora de la Competitividad y el Posicionamiento en PyMES turísticas de Ciudad Juárez". Por lo que se manifiesta que se evaluó la validez de contenido de dichos instrumentos de recolección de datos y se determina que cumplen con la suficiente fundamentación teórica para continuar con el proceso de prueba piloto.

Atentamente

Dr. Rafael Guerrero Rodríguez

Universidad de Guanajuato

**CAMPUS GUANAJUATO
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

Fraccionamiento 1, Col. El Establo S/N
Guanajuato, Gto., México, CP: 36250
Teléfono: 01 (473) 735 29 00 y 735 29 01 ext. 2902
www.ugto.mx www.dcea.ugto.mx



Guanajuato, Guanajuato a lunes 6 de junio del 2022

A quien corresponda:

Por medio del presente notifico que formé parte del juicio de expertos que se llevó a cabo el día 3 de mayo del 2022 por medio de la plataforma virtual "Microsoft Teams", de los instrumentos de recolección de datos (Cuestionario, guion de entrevista y lista de condiciones a observar), del alumno Luis Adrian Lozoya Muñoz con matrícula 199094, de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, quien cursa el Doctorado en Ciencias de la Administración y está realizando la investigación denominada "Gestión de la función financiera como impulsora de la Competitividad y el Posicionamiento en PyMEs turísticas de Ciudad Juárez". Por lo que se manifiesta que se evaluó la validez de contenido de dichos instrumentos de recolección de datos y se determina que cumplen con la suficiente fundamentación teórica para continuar con el proceso de prueba piloto.

Atentamente

Dr. José Eduardo Vidaurri Aréchiga

Universidad de Guanajuato

CAMPUS GUANAJUATO
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Fraccionamiento 1, Col. El Establo 5/4
Guanajuato, Gto., México, C.P. 36250
Teléfono: 01 (473) 735 29 00 y 735 29 91, ext. 2952
www.ugto.mx www.dcea.ugto.mx

Aguascalientes, Ags. a jueves 18 de agosto del 2022

A quien corresponda:

Por medio del presente notifico que formé parte del juicio de expertos que se llevó a cabo el día 3 de mayo del 2022 por medio de la plataforma virtual "Microsoft Teams", de los instrumentos de recolección de datos (Cuestionario, guion de entrevista y lista de condiciones a observar), del alumno Luis Adrian Lozoya Muñoz con matrícula 199094, de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, quien cursa el Doctorado en Ciencias de la Administración y está realizando la investigación denominada "Gestión de la función financiera como impulsora de la Competitividad y el Posicionamiento en PyMEs turísticas de Ciudad Juárez". Por lo que se manifiesta que se evaluó la validez de contenido de dichos instrumentos de recolección de datos y se determina que cumplen con la suficiente fundamentación teórica para continuar con el proceso de prueba piloto.

Atentamente



Dr. Ismael Manuel Rodríguez Herrera
Universidad Autónoma de Aguascalientes

Anexo 3. Instrumentos cualitativos de recolección de datos.

Guion de entrevista

1. Describa ampliamente en qué medida conoce los resultados de operación que se esperan en la empresa y cómo es que estos se cumplen.
2. Comente usted por favor, ¿en qué medida su empresa conoce y analiza el entorno (cambios tecnológicos, políticos, sociales, culturales, ambientales, económicos, entre otros) y los toma en cuenta para realizar sus actividades?
3. Describa de qué manera la empresa dispone de fondos de dinero para enfrentar aquellas situaciones de emergencia que se le presentan.
4. ¿De qué manera su empresa implementa acciones para enfrentar las nuevas circunstancias que se van presentando en el mercado (cambios en competidores, clientes, proveedores, gobierno, comunidad etcétera), a manera de responder a estos por medio de nuevos procesos productos o servicios?
5. ¿De qué manera su empresa conoce y organiza la compra de materiales e insumos para no caer en un desabasto?
6. En la actualidad, se menciona muy a menudo que los negocios deben de estar enfocados en los gustos y necesidades de los clientes. ¿De qué manera su empresa diseña sus procesos productos y servicios con dicha finalidad?
7. Describa ampliamente de qué manera su empresa documenta o certifica los procesos que se llevan a cabo y en qué grado los empleados se sujetan a ellos.
8. Describa ampliamente en qué manera colabora su empresa con otras empresas del mismo ramo, o bien con empresas que no pertenezcan a este, así como con clientes y proveedores.
9. Describa ampliamente de qué manera en su empresa se estudia y se capta al segmento de mercado al cual van encaminados sus productos y servicios.
10. En la actualidad, la capacitación del personal es de vital importancia para generar calidad dentro de la empresa. Por favor mencione, ¿de qué manera en su empresa se capacita al personal que labora en ella?

- 11.** ¿De qué manera se toman acciones en su empresa para minimizar los efectos negativos de la rotación de personal?
- 12.** Mencione de manera amplia cómo es que se lleva a cabo el proceso contable en su empresa.
- 13.** Explique detalladamente cuál es la situación financiera actual por la que atraviesa su empresa y cómo la documentan.
- 14.** ¿Cómo lleva a cabo el control de costos de los insumos que utiliza en su empresa, para la elaboración de productos y la prestación de sus servicios, así como de las ventas que realiza?
- 15.** Describa ampliamente el grado de suficiencia de los recursos económicos que posee la empresa para cubrir todos sus gastos.
- 16.** Mencione ampliamente de qué manera se documenta o se registra la cantidad que se debe vender en la empresa de manera que se solventen todos los gastos.
- 17.** Mencione ampliamente cómo se tratan los residuos orgánicos e inorgánicos en la empresa y si cuentan con alguna o algunas acciones de reciclaje.
- 18.** Mencione de qué manera se utilizan las tecnologías de la información y la comunicación en las actividades que se realizan en su empresa.
- 19.** Explique ampliamente de qué manera percibe usted que el precio de sus productos y servicios esté relacionado con la calidad y diferenciación de estos.
- 20.** Describa ampliamente de qué manera percibe usted el posicionamiento de la marca de su empresa en el mercado.
- 21.** Describa ampliamente de qué manera percibe usted que los clientes conocen los productos o servicios que distinguen o caracterizan a la empresa.
- 22.** Mencione de qué manera se percibe identifican los productos o servicios que demandan cada tipo de cliente.
- 23.** Explique ampliamente cómo la empresa aprovecha los factores de éxito de otras empresa e instituciones para colocar sus productos o servicios en el mercado.

24. Explique de qué manera la empresa personaliza sus productos o servicios y cómo es que el cliente está familiarizado con esta personalización.

Lista de observación no participativa

Empresa _____ Fecha _____ Hora _____

N°	Condición a observar	Si	No	Observaciones
1	La organización conoce los resultados de operación que se esperan			
2	Se cumplen en la organización los resultados que se esperan			
3	La organización conoce el entorno			
4	La organización toma en cuenta el entorno para realizar sus actividades			
5	La organización dispone de fondos de contingencia para solventar las operaciones en caso de situaciones de emergencia.			
6	La organización puede adaptar su forma de operación ante nuevas circunstancias del mercado			
7	La organización realiza actividades para desarrollar nuevos procesos, productos o servicios			
8	La organización conoce los puntos de reorden de materiales e insumos			
9	La empresa tiene documentado sus procesos para asegurar la calidad			
10	Los empleados están apegados a la documentación de procesos			
11	La empresa cuenta con certificaciones de calidad			
12	La organización se integra horizontalmente con otras organizaciones			

N°	Condición a observar	Si	No	Observaciones
13	La organización se integra verticalmente con otras organizaciones			
14	La organización conoce el segmento de mercado a la que está orientada			
15	La organización capacita a su personal			
16	La organización tiene problemas de rotación de personal			
17	La organización recicla sus desperdicios			
18	La organización utiliza las tecnologías de la información y comunicación para sus operaciones			
19	La organización cuenta con información financiera			
20	La organización conoce su situación financiera			
21	La organización conoce sus costos unitarios			
22	La organización conoce la utilidad bruta de producto o servicio			
23	La organización cuenta con recursos financieros de corto plazo			
24	La organización conoce su punto de equilibrio			
25	La organización percibe que el precio de sus productos o servicios está relacionado con la calidad de los mismos			

N°	Condición a observar	Si	No	Observaciones
26	La organización diferencia sus productos o servicios en relación con los de sus competidores			
27	La organización percibe que su marca está posicionada en el mercado			
28	La organización percibe que los clientes conocen los productos o servicios que distinguen y caracterizan a la empresa.			
29	La organización identifica cuales son los productos o servicios que prefieren cada tipo de cliente.			
30	La empresa aprovecha los factores de éxito de otras organizaciones, para colocar en el mercado sus productos o servicios.			
31	La organización percibe que los clientes identifican sus productos o servicios de acuerdo a su categorización.			

Anexo 4. Relación de asociación dimensión por dimensión.

		Sistemas de información financiera	Estructura de costos	Capital de trabajo	Planeación estratégica	Producción y operaciones	Administración de la calidad	Comercialización	Recursos humanos	Gestión ambiental	Sistemas de información	Precio-Calidad	Atributo	Branding	Uso y aplicaciones	Producto-usuario	Competidor	Clase de producto
Sistemas de información financiera	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000	.761**	.757**	.764**	.614**	.724**	.446**	.490**	.544**	.497**	.574**	.527**	.323**	.351**	.416**	.385**	.391**
Estructura de costos	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.000	1.000	.805**	.750**	.664**	.736**	.466**	.480**	.548**	.478**	.540**	.615**	.288**	.376**	.447**	.432**	.437**
Capital de trabajo	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.000	0.000	1.000	.771**	.645**	.720**	.499**	.464**	.522**	.460**	.527**	.541**	.360**	.417**	.457**	.403**	.415**
Planeación estratégica	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	1.000	.764**	.764**	.550**	.469**	.571**	.542**	.576**	.549**	.385**	.426**	.534**	.459**	.360**
Producción y operaciones	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	.728**	.475**	.437**	.455**	.460**	.548**	.530**	.320**	.378**	.471**	.366**	.280**
Administración de la calidad	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	.494**	.519**	.618**	.449**	.514**	.612**	.316**	.350**	.434**	.368**	.398**
Comercialización	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	.422**	.330**	.226**	.419**	.439**	.283**	.359**	.433**	.314**	.360**
Recursos humanos	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	.471**	.216**	.425**	.474**	.428**	.362**	.484**	.458**	.344**
Gestión ambiental	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	.357**	.389**	.453**	.325**	.221**	.398**	.382**	.376**
Sistemas de información	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	.284**	.343**	0.132	0.117	.167*	0.148	.180*
Precio-Calidad	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	.558**	.392**	.421**	.478**	.353**	.325**
Atributo	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	.351**	.425**	.532**	.318**	.381**
Branding	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	.610**	.551**	.304**	.214**
Uso y aplicaciones	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	.698**	.371**	.268**
Producto-usuario	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	.496**	.361**
Competidor	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	.383**
Clase de producto	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

* Significativo al 0.01. ** Significativo al 0.05

Anexo 5. Relación de asociación ítem por ítem

	C-PE- ítem 1	C-PE- ítem 2	C-PE- ítem 3	C - PO - ítem 4	C - PO - ítem 5	C - PO - ítem 6	C - AC - ítem 7	C - AC - ítem 8	C - AC - ítem 9	C - Comer - ítem 10	C - Comer - ítem 11	C - Comer - ítem 12	C - RH - ítem 13	C - RH - ítem 14	C - RH - ítem 15	C - GA - ítem 16	C - GA - ítem 17	C - SI- ítem 18	GFF-SIF- ítem 19	GFF-SIF- ítem 20	GFF-EC- ítem 21	GFF-EC- ítem 22	GFF-CT- ítem 23	GFF-CT- ítem 24	P - PC - ítem 25	P - A - ítem 26	P - B - ítem 27	P - uso y aplicaciones - ítem 28	P-Producto usuario - ítem 29	P - Competidor - ítem 30	P -Clase de producto - ítem 31	
C-PE- ítem 1	1.000	.595**	.550**	.458**	.558**	.644**	.497**	.644**	.449**	.273**	.359**	.522**	.447**	.386**	0.015	.361**	.541**	.542**	.646**	.710**	.715**	.685**	.514**	.706**	.546**	.490**	.327**	.362**	.447**	.395**	.363**	
C-PE- ítem 2		1.000	.498**	.539**	.641**	.592**	.471**	.571**	.406**	.222**	.302**	.541**	.388**	.256**	0.032	.366**	.467**	.407**	.603**	.565**	.585**	.563**	.387**	.601**	.414**	.424**	.294**	.356**	.459**	.369**	.271**	
C-PE- ítem 3			1.000	.462**	.509**	.568**	.474**	.601**	.477**	.267**	.274**	.421**	.463**	.371**	.189**	.458**	.435**	.402**	.547**	.593**	.523**	.537**	.514**	.533**	.470**	.461**	.325**	.335**	.417**	.369**	.261**	
C - PO - ítem 4				1.000	.715**	.615**	.597**	.508**	.348**	.205**	.277**	.412**	.411**	.274**	0.093	.233**	.419**	.353**	.432**	.461**	.489**	.499**	.350**	.500**	.470**	.410**	.300**	.321**	.367**	.268**	.202**	
C - PO - ítem 5					1.000	.539**	.537**	.514**	.369**	.212**	.334**	.529**	.440**	.325**	0.110	.255**	.396**	.377**	.453**	.488**	.537**	.523**	.333**	.553**	.520**	.493**	.270**	.370**	.461**	.374**	.288**	
C - PO - ítem 6						1.000	.603**	.610**	.411**	.198**	.299**	.385**	.473**	.319**	0.046	.361**	.531**	.485**	.610**	.625**	.649**	.651**	.439**	.631**	.432**	.468**	.266**	.287**	.389**	.307**	.240**	
C - AC - ítem 7							1.000	.474**	.348**	.240**	.242**	.404**	.359**	.383**	0.083	.326**	.428**	.326**	.480**	.562**	.596**	.560**	.306**	.544**	.416**	.523**	.166**	.280**	.310**	.236**	.225**	
C - AC - ítem 8								1.000	.586**	.209**	.314**	.484**	.577**	.389**	0.057	.459**	.614**	.436**	.634**	.626**	.671**	.687**	.484**	.647**	.482**	.559**	.279**	.326**	.427**	.339**	.413**	
C - AC - ítem 9									1.000	.276**	.265**	.336**	.462**	.314**	0.046	.471**	.499**	.312**	.487**	.482**	.453**	.444**	.373**	.547**	.285**	.333**	.308**	.207**	.281**	.292**	.313**	
C - Comer - ítem 10										1.000	.719**	.248**	.265**	.179**	0.067	0.154	.184**	0.154	.234**	.222**	.259**	.261**	.175**	.303**	.238**	.238**	.161**	.204**	.205**	.161**	.227**	
C - Comer - ítem 11											1.000	.299**	.312**	.178**	0.084	.204**	.239**	0.158	.324**	.296**	.301**	.297**	.152**	.401**	.290**	.280**	0.144**	.204**	.257**	.247**	.245**	
C - Comer - ítem 12												1.000	.384**	.489**	.223**	.236**	.373**	.232**	.445**	.465**	.473**	.514**	.378**	.486**	.451**	.443**	.333**	.407**	.493**	.371**	.346**	
C - RH - ítem 13													1.000	.263**	0.095	.338**	.412**	.328**	.517**	.520**	.498**	.535**	.389**	.525**	.438**	.428**	.238**	.255**	.285**	.273**	.294**	
C - RH - ítem 14														1.000	0.001	0.245	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
C - RH - ítem 15															1.000	.203**	.172**	-0.055	0.089	0.158	0.064	0.122	0.023	0.044	0.095	.186**	.205**	0.100	.200**	.258**	0.126	
C - GA - ítem 16																1.000	.707**	.266**	.378**	.445**	.429**	.389**	.245**	.299**	.384**	.247**	0.157	.318**	.299**	.315**		
C - GA - ítem 17																	1.000	.383**	.515**	.592**	.592**	.571**	.295**	.580**	.419**	.447**	.358**	.263**	.422**	.417**	.386**	
C - SI- ítem 18																		1.000	.465**	.488**	.456**	.476**	.300**	.470**	.284**	.343**	0.132	0.117	.167**	0.148	.180**	
GFF-SIF- ítem 19																			1.000	.840**	.672**	.662**	.487**	.684**	.549**	.470**	.266**	.338**	.406**	.362**	.346**	
GFF-SIF- ítem 20																				1.000	.806**	.738**	.526**	.742**	.551**	.531**	.341**	.338**	.399**	.399**		
GFF-EC- ítem 21																					1.000	.879**	.509**	.810**	.541**	.614**	.289**	.394**	.430**	.385**	.415**	
GFF-EC- ítem 22																						1.000	.509**	.803**	.503**	.595**	.253**	.322**	.423**	.431**	.446**	
GFF-CT- ítem 23																							1.000	.447**	.330**	.376**	.266**	.312**	.331**	.275**	.212**	
GFF-CT- ítem 24																								1.000	.549**	.535**	.335**	.382**	.435**	.390**	.479**	
P - PC - ítem 25																									1.000	.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
P - A - ítem 26																										1.000	.351**	.425**	.532**	.318**	.381**	
P - B - ítem 27																											1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
P - uso y aplicaciones - ítem 28																												1.000	.698**	.371**	.268**	
P-Producto usuario - ítem 29																													1.000	.496**	.361**	
P - Competidor - ítem 30																														1.000	.383**	
P -Clase de producto - ítem 31																																1.000

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

* Significativo al 0.01 ** Significativo al 0.05

Anexo 6 Pruebas de homogeneidad

Análisis de homogeneidad variables de estudio

Variable	No se realiza la actividad consultada		Se realiza actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
GFF	35	(3.90%)	315	(34.80%)	187	(20.60%)	369	(40.70%)	906 (100%)
Competitividad	641	(23.60%)	724	(26.60%)	646	(23.80%)	707	(26.00%)	2718 (100%)
Posicionamiento	147	(13.91%)	289	(27.34%)	225	(21.29%)	396	(37.46%)	1057 (100%)
χ^2	0.000								

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Análisis de homogeneidad variables de estudio y datos descriptivos

Datos descriptivos	No se realiza la actividad consultada		Se realiza la actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
Tiempo laborando en la empresa									
GFF									
0 a 1 año	9	(5.36%)	66	(39.29%)	35	(20.83%)	58	(34.52%)	168
2 a 5 años	14	(4.32%)	82	(25.31%)	91	(28.09%)	137	(42.28%)	324
6 años o más	12	(2.90%)	167	(40.34%)	61	(14.73%)	174	(42.03%)	414
Prueba χ^2	0.000								
Competitividad									
0 a 1 año	142	(28.17%)	131	(25.99%)	121	(24.01%)	110	(21.83%)	504
2 a 5 años	193	(19.86%)	236	(24.28%)	282	(29.01%)	261	(26.85%)	972
6 años o más	306	(24.64%)	357	(28.74%)	243	(19.57%)	336	(27.05%)	1242
Prueba χ^2	0.000								
Posicionamiento									
0 a 1 año	45	(22.96%)	65	(33.16%)	33	(16.84%)	53	(27.04%)	196

Datos descriptivos	No se realiza la actividad consultada		Se realiza la actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
2 a 5 años	47	(12.43%)	99	(26.19%)	97	(25.66%)	135	(35.71%)	378
6 años o más	55	(11.39%)	125	(25.88%)	95	(19.67%)	208	(43.06%)	483
Prueba X ²	0.000								
Nivel de estudios									
GFF									
Nivel básico	12	(12.50%)	52	(54.17%)	21	(21.88%)	11	(11.46%)	96
Preparatoria	12	(4.35%)	128	(46.38%)	53	(19.20%)	83	(30.07%)	276
Licenciatura	11	(2.24%)	127	(25.81%)	98	(19.92%)	256	(52.03%)	492
Posgrado	0	(0.00%)	8	(19.05%)	15	(35.71%)	19	(45.24%)	42
Prueba X ²	0.000								
Competitividad									
Nivel básico	118	(40.97%)	85	(29.51%)	43	(14.93%)	42	(14.58%)	288
Preparatoria	224	(27.05%)	276	(33.33%)	184	(22.22%)	144	(17.39%)	828
Licenciatura	287	(19.44%)	345	(23.37%)	376	(25.47%)	468	(31.71%)	1476
Posgrado	12	(9.52%)	18	(14.29%)	43	(34.13%)	53	(42.06%)	126
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
Nivel básico	21	(18.75%)	36	(32.14%)	26	(23.21%)	29	(25.89%)	112
Preparatoria	66	(20.50%)	105	(32.61%)	60	(18.63%)	91	(28.26%)	322
Licenciatura	58	(10.10%)	144	(25.09%)	132	(23.00%)	240	(41.81%)	574
Posgrado	2	(4.08%)	4	(8.16%)	7	(14.29%)	36	(73.47%)	49
Prueba X ²	0.000								
Número de empleados									
GFF									
De 11 a 50	33	(4.00%)	298	(38.50%)	163	(21.06%)	280	(36.18%)	774
de 51 a 100	2	(2.00%)	17	(12.88%)	24	(18.18%)	89	(67.42%)	132
Prueba X ²	0.000								
Competitividad									
De 11 a 50	585	(25.19%)	654	(28.17%)	543	(23.39%)	540	(23.26%)	2322
de 51 a 100	56	(14.14%)	70	(17.68%)	103	(26.01%)	167	(42.17%)	396
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
De 11 a 50	140	(16%)	270	(29.90%)	187	(20.71%)	306	(33.89%)	903
de 51 a 100	7	(5.00%)	19	(12.34%)	38	(24.68%)	90	(58.44%)	154

Datos descriptivos	No se realiza la actividad consultada		Se realiza la actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
Prueba X²			0.000						
Antigüedad de la empresa									
GFF									
0 a 5 años	13	(6.19%)	60	(28.57%)	58	(27.62%)	79	(37.62%)	210
6 a 10 años	8	(5.56%)	45	(31.25%)	40	(27.78%)	51	(35.42%)	144
11 a 15 años	2	(2.56%)	33	(42.31%)	20	(25.64%)	23	(29.49%)	78
15 a 20 años	1	(1.52%)	25	(37.88%)	3	(4.55%)	37	(56.06%)	66
21 años o más	11	(2.70%)	152	(37.25%)	66	(16.18%)	179	(43.87%)	408
Prueba X²			0.000						
Competitividad									
0 a 5 años	145	(23.02%)	165	(26.19%)	184	(29.21%)	136	(21.59%)	630
6 a 10 años	84	(19.44%)	120	(27.78%)	129	(29.86%)	99	(22.92%)	432
11 a 15 años	68	(29.06%)	60	(25.64%)	63	(26.92%)	43	(18.38%)	234
15 a 20 años	45	(22.73%)	54	(27.27%)	39	(19.70%)	60	(30.30%)	198
21 años o más	299	(24.43%)	325	(26.55%)	231	(18.87%)	369	(30.15%)	1224
Prueba X²			0.000						
Posicionamiento									
0 a 5 años	43	(17.55%)	99	(40.41%)	35	(14.29%)	68	(27.76%)	245
6 a 10 años	23	(13.69%)	55	(32.74%)	49	(29.17%)	41	(24.40%)	168
11 a 15 años	12	(13.19%)	21	(23.08%)	29	(31.87%)	29	(31.87%)	91
15 a 20 años	13	(16.88%)	13	(16.88%)	10	(12.99%)	41	(53.25%)	77
21 años o más	56	(11.76%)	101	(21.22%)	102	(21.43%)	217	(45.59%)	476
Prueba X²			0.000						
Nivel de ventas									
GFF									
\$0 a \$60,000.00	8	(12.12%)	41	(62.12%)	9	(13.64%)	8	(12.12%)	66
\$60,001.00 a \$120,000.00	1	(1.04%)	39	(40.63%)	31	(32.29%)	25	(26.04%)	96
\$120,001.00 a \$180,000.00	0	(0.00%)	17	(25.76%)	29	(43.94%)	20	(30.30%)	66
Más de \$180,001.00	12	(2.78%)	87	(20.14%)	81	(18.75%)	252	(58.33%)	432
Prefiero no contestar	14	(5.69%)	131	(53.25%)	37	(15.04%)	64	(26.02%)	246
Prueba X²			0.000						
Competitividad									

Datos descriptivos	No se realiza la actividad consultada		Se realiza la actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
\$0 a \$60,000.00	99	(50.00%)	55	(27.78%)	17	(8.59%)	27	(13.64%)	198
\$60,001.00 a \$120,000.00	79	(27.43%)	87	(30.21%)	72	(25.00%)	50	(17.36%)	288
\$120,001.00 a \$180,000.00	37	(18.69%)	45	(22.73%)	68	(34.34%)	48	(24.24%)	198
Más de \$180,001.00	205	(15.82%)	286	(22.07%)	338	(26.08%)	467	(36.03%)	1296
Prefiero no contestar	221	(29.95%)	251	(34.01%)	151	(20.46%)	115	(15.58%)	738
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
\$0 a \$60,000.00	15	(19.48%)	33	(42.86%)	15	(19.48%)	14	(18.18%)	77
\$60,001.00 a \$120,000.00	18	(16.07%)	36	(32.14%)	36	(32.14%)	22	(19.64%)	112
\$120,001.00 a \$180,000.00	4	(5.19%)	21	(27.27%)	21	(27.27%)	31	(40.26%)	77
Más de \$180,001.00	45	(8.93%)	97	(19.25%)	114	(22.62%)	248	(49.21%)	504
Prefiero no contestar	65	(22.65%)	102	(35.54%)	39	(13.59%)	81	(28.22%)	287
Prueba X ²	0.000								
Ubicación									
GFF									
Gómez Morín	7	(2.20%)	70	(22.01%)	84	(26.42%)	157	(49.37%)	318
PRONAF	17	(7.08%)	101	(42.08%)	41	(17.08%)	81	(33.75%)	240
Zona Dorada	6	(3.03%)	66	(33.33%)	35	(17.68%)	91	(45.96%)	198
Centro	5	(3.33%)	78	(52.00%)	27	(18.00%)	40	(26.67%)	150
Prueba X ²	0.000								
Competitividad									
Gómez Morín	152	(15.93%)	241	(25.26%)	271	(28.41%)	290	(30.40%)	954
PRONAF	211	(29.31%)	204	(28.33%)	135	(18.75%)	170	(23.61%)	720
Zona Dorada	133	(22.39%)	137	(23.06%)	165	(27.78%)	159	(26.77%)	594
Centro	145	(32.22%)	142	(31.56%)	75	(16.67%)	88	(19.56%)	450
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
Gómez Morín	51	(13.75%)	95	(25.61%)	80	(21.56%)	145	(39.08%)	371
PRONAF	30	(10.71%)	85	(30.36%)	54	(19.29%)	111	(39.64%)	280
Zona Dorada	35	(15.15%)	66	(28.57%)	53	(22.94%)	77	(33.33%)	231
Centro	31	(17.71%)	43	(24.57%)	38	(21.71%)	63	(36.00%)	175

Datos descriptivos	No se realiza la actividad consultada	Se realiza la actividad consultada de manera incipiente	Se realiza la actividad consultada de manera eficiente	Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente	Total
Prueba X ²					0.464

Fuente: Elaboración propia, con base en trabajo de campo.

Análisis de homogeneidad variables de estudio y giro de las empresas

Giro de la empresa	No se realiza la actividad consultada	Se realiza la actividad consultada de manera incipiente	Se realiza la actividad consultada de manera eficiente	Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente	Total
GFF					
Hotel	8 (7.41%)	44 (40.74%)	22 (20.37%)	34 (31.48%)	108
Restaurant	17 (2.95%)	183 (31.77%)	107 (18.58%)	269 (46.70%)	576
Bar	10 (4.50%)	88 (39.64%)	58 (26.13%)	66 (29.73%)	222
Prueba X ²					0.000
Competitividad					
Hotel	108 (33.33%)	90 (27.78%)	59 (18.21%)	67 (20.68%)	324
Restaurant	398 (23.03%)	423 (24.48%)	390 (22.57%)	517 (29.92%)	1728
Bar	135 (20.27%)	211 (31.68%)	197 (29.58%)	123 (18.47%)	666
Prueba X ²					0.000
Posicionamiento					
Hotel	32 (25.40%)	36 (28.57%)	27 (21.43%)	31 (24.60%)	126
Restaurant	73 (10.86%)	169 (25.15%)	150 (22.32%)	280 (41.67%)	672
Bar	42 (16.22%)	84 (32.43%)	48 (18.53%)	85 (32.82%)	259
Prueba X ²					0.000

Fuente: Elaboración propia, con base en trabajo de campo.

Análisis de homogeneidad variables de estudio, datos descriptivos en hoteles

Datos descriptivos	No se realiza la actividad consultada	Se realiza la actividad consultada de manera incipiente	Se realiza la actividad consultada de manera eficiente	Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente	Total
Tiempo laborando en la empresa					

Datos descriptivos	No se realiza la actividad consultada		Se realiza la actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
GFF									
0 - 1 año	4	(7.41%)	26	(48.15%)	3	(5.56%)	21	(38.89%)	54
2 - 5 años	0	(0.00%)	3	(12.50%)	11	(45.83%)	10	(41.67%)	24
6 años o más	4	(13.33%)	15	(50.00%)	8	(26.67%)	3	(10.00%)	30
Prueba X ²	0.000								
Competitividad									
0 - 1 año	54	(33.33%)	45	(27.78%)	34	(20.99%)	29	(17.90%)	162
2 - 5 años	8	(11.11%)	19	(26.39%)	12	(16.67%)	33	(45.83%)	72
6 años o más	41	(45.56%)	27	(30.00%)	13	(14.44%)	9	(10.00%)	90
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
0 - 1 año	20	(31.75%)	19	(30.16%)	6	(9.52%)	18	(28.57%)	63
2 - 5 años	2	(7.14%)	4	(14.29%)	14	(50.00%)	8	(28.57%)	28
6 años o más	10	(28.57%)	13	(37.14%)	7	(20.00%)	5	(14.29%)	35
Prueba X ²	0.000								
Nivel de estudios									
GFF									
Nivel básico	5	(41.67%)	6	(50.00%)	1	(8.33%)	0	(0.00%)	12
Preparatoria	2	(4.76%)	24	(57.14%)	5	(11.90%)	11	(26.19%)	42
Licenciatura	3	(5.56%)	12	(22.22%)	16	(29.63%)	23	(42.59%)	54
Posgrado	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0
Prueba X ²	0.000								
Competitividad									
Nivel básico	24	(66.67%)	9	(25.00%)	3	(8.33%)	0	(0.00%)	36
Preparatoria	52	(41.27%)	25	(19.84%)	20	(15.87%)	29	(23.02%)	126
Licenciatura	32	(19.75%)	51	(31.48%)	41	(25.31%)	38	(23.46%)	162
Posgrado	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
Nivel básico	5	(35.71%)	6	(42.86%)	0	(0.00%)	3	(21.43%)	14
Preparatoria	17	(34.69%)	14	(28.57%)	8	(16.33%)	10	(20.41%)	49
Licenciatura	10	(15.87%)	16	(25.40%)	19	(30.16%)	18	(28.57%)	63
Posgrado	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0
Prueba X ²	0.054								

Datos descriptivos	No se realiza la actividad consultada		Se realiza la actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
Número de empleados									
GFF									
11 - 50	8	(9.52%)	44	(52.38%)	14	(16.67%)	18	(21.43%)	84
51 - 100	0	(0.00%)	0	(0.00%)	8	(50.00%)	16	(66.67%)	24
Prueba X ²	0.000								
Competitividad									
11 - 50	107	(42.46%)	74	(29.37%)	40	(15.87%)	31	(12.30%)	252
51 - 100	1	(1.39%)	16	(22.22%)	19	(26.39%)	36	(50.00%)	72
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
11 - 50	31	(31.63%)	32	(32.65%)	14	(14.29%)	21	(21.43%)	98
51 - 100	1	(3.57%)	4	(14.29%)	13	(46.43%)	10	(35.71%)	28
Prueba X ²	0.000								
Antigüedad de la empresa									
GFF									
0 - 5 años	2	(16.67%)	2	(16.67%)	2	(16.67%)	6	(50.00%)	12
6 - 10 años	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0
11 - 15 años	0	(0.00%)	0	(0.00%)	2	(33.33%)	4	(66.67%)	6
15 - 20 años	1	(16.67%)	4	(66.67%)	1	(16.67%)	0	(0.00%)	6
21 años o más	5	(5.95%)	38	(45.24%)	17	(20.24%)	24	(28.57%)	84
Prueba X ²	0.099								
Competitividad									
0 - 5 años	9	(25.00%)	10	(27.78%)	9	(25.00%)	8	(22.22%)	36
6 - 10 años	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0
11 - 15 años	2	(11.11%)	4	(22.22%)	6	(33.33%)	6	(33.33%)	18
15 - 20 años	11	(61.11%)	4	(22.22%)	3	(16.67%)	0	(0.00%)	18
21 años o más	87	(34.52%)	74	(29.37%)	37	(14.68%)	54	(21.43%)	252
Prueba X ²	0.032								
Posicionamiento									
0 - 5 años	7	(50.00%)	1	(7.14%)	1	(7.14%)	5	(35.71%)	14
6 - 10 años	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0
11 - 15 años	1	(14.29%)	0	(0.00%)	2	(28.57%)	4	(57.14%)	7
15 - 20 años	2	(28.57%)	2	(28.57%)	0	(0.00%)	3	(42.86%)	7
21 años o más	22	(22.45%)	32	(32.65%)	24	(24.49%)	20	(20.41%)	98

Datos descriptivos	No se realiza la actividad consultada		Se realiza la actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
Prueba X ²	0.041								
Nivel de ventas									
GFF									
\$0 - \$60,000.00	2	(11.11%)	12	(66.67%)	2	(11.11%)	2	(11.11%)	18
\$60,001.00 - \$120,000.00	1	(5.56%)	10	(55.56%)	5	(27.78%)	2	(11.11%)	18
\$120,001.00 - \$180,000.00	0	(0.00%)	0	(0.00%)	2	(33.33%)	4	(66.67%)	6
Más de \$180,001.00	0	(0.00%)	1	(3.33%)	8	(26.67%)	21	(70.00%)	30
Prefiero no contestar	5	(13.89%)	21	(58.33%)	4	(11.11%)	6	(16.67%)	36
Prueba X ²	0.000								
Competitividad									
\$0 - \$60,000.00	29	(53.70%)	21	(38.89%)	3	(5.56%)	1	(1.85%)	54
\$60,001.00 - \$120,000.00	22	(40.74%)	15	(27.78%)	8	(14.81%)	9	(16.67%)	54
\$120,001.00 - \$180,000.00	4	(22.22%)	1	(5.56%)	6	(33.33%)	7	(38.89%)	18
Más de \$180,001.00	1	(1.11%)	21	(23.33%)	26	(28.89%)	42	(46.67%)	90
Prefiero no contestar	50	(46.30%)	34	(31.48%)	16	(14.81%)	8	(7.41%)	108
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
\$0 - \$60,000.00	7	(33.33%)	10	(47.62%)	3	(14.29%)	1	(4.76%)	21
\$60,001.00 - \$120,000.00	5	(23.81%)	5	(23.81%)	4	(19.05%)	7	(33.33%)	21
\$120,001.00 - \$180,000.00	0	(0.00%)	2	(28.57%)	3	(42.86%)	2	(28.57%)	7
Más de \$180,001.00	1	(2.86%)	4	(11.43%)	15	(42.86%)	15	(42.86%)	35
Prefiero no contestar	19	(45.24%)	13	(30.95%)	2	(4.76%)	8	(19.05%)	42
Prueba X ²	0.000								
Ubicación									
GFF									
Gómez Morín	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0
PRONAF	3	(8.33%)	9	(25.00%)	8	(22.22%)	16	(44.44%)	36
Zona Dorada	0	(0.00%)	6	(25.00%)	3	(12.50%)	15	(62.50%)	24
Centro	5	(10.42%)	29	(60.42%)	11	(22.92%)	3	(6.25%)	48
Prueba X ²	0.000								
Competitividad									
Gómez Morín	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0

Datos descriptivos	No se realiza la actividad consultada		Se realiza la actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
PRONAF	26	(24.07%)	29	(26.85%)	26	(24.07%)	27	(25.00%)	108
Zona Dorada	15	(20.83%)	9	(12.50%)	16	(22.22%)	32	(44.44%)	72
Centro	67	(46.53%)	52	(36.11%)	14	(9.72%)	11	(7.64%)	144
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
Gómez Morín	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0
PRONAF	7	(16.67%)	12	(28.57%)	12	(28.57%)	11	(26.19%)	42
Zona Dorada	6	(21.43%)	4	(14.29%)	5	(17.86%)	13	(46.43%)	28
Centro	19	(33.93%)	21	(37.50%)	9	(16.07%)	7	(12.50%)	56
Prueba X ²	0.008								

Análisis de homogeneidad variables de estudio, datos descriptivos en restaurantes

Datos descriptivos	No se realiza la actividad consultada		Se realiza la actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
Datos descriptivos GFF									
0 - 1 año	1	(1.85%)	19	(35.19%)	12	(22.22%)	22	(40.74%)	54
2 - 5 años	9	(4.46%)	55	(27.23%)	47	(23.27%)	91	(45.05%)	202
6 años o más	7	(2.19%)	109	(34.06%)	48	(15.00%)	156	(48.75%)	320
Prueba X ²	0.115								
Competitividad									
0 - 1 año	38	(23.46%)	31	(19.14%)	39	(24.07%)	54	(33.33%)	162
2 - 5 años	148	(25.69%)	144	(25.00%)	154	(26.74%)	130	(22.57%)	576
6 años o más	212	(21.41%)	250	(25.25%)	195	(19.70%)	333	(33.64%)	990
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
0 - 1 año	7	(11.11%)	18	(28.57%)	20	(31.75%)	18	(28.57%)	63
2 - 5 años	35	(15.63%)	68	(30.36%)	52	(23.21%)	69	30.80%	224
6 años o más	31	(8.05%)	83	(21.56%)	78	(20.26%)	193	50.13%	385
Prueba X ²	0.000								
Nivel de estudios GFF									

	No se realiza la actividad consultada		Se realiza la actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
Nivel básico	8	(12.12%)	39	(59.09%)	15	(22.73%)	4	(6.06%)	66
Preparatoria	4	(2.56%)	74	(47.44%)	23	(14.74%)	55	(35.26%)	156
Licenciatura	5	(1.57%)	64	(20.13%)	58	(18.24%)	191	(60.06%)	318
Posgrado	1	(2.78%)	7	(19.44%)	12	(33.33%)	16	(44.44%)	36
Prueba X ²	0.000								
Competitividad									
Nivel básico	82	(41.41%)	56	(28.28%)	28	(14.14%)	32	(16.16%)	198
Preparatoria	115	(24.57%)	154	(32.91%)	113	(24.15%)	86	(18.38%)	468
Licenciatura	192	(20.13%)	198	(20.75%)	213	(22.33%)	351	(36.79%)	954
Posgrado	9	(8.33%)	15	(13.89%)	36	(33.33%)	48	(44.44%)	108
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
Nivel básico	10	(12.99%)	25	(32.47%)	20	(25.97%)	22	(28.57%)	77
Preparatoria	26	(14.29%)	58	(31.87%)	38	(20.88%)	60	(32.97%)	182
Licenciatura	35	(9.43%)	83	(22.37%)	85	(22.91%)	168	(45.28%)	371
Posgrado	2	(4.76%)	3	(7.14%)	7	(16.67%)	30	(71.43%)	42
Prueba X ²	0.000								
Número de empleados GFF									
11 - 50	15	(3.16%)	173	(36.50%)	98	(20.68%)	188	(39.66%)	474
51 - 100	2	(1.96%)	10	(9.80%)	9	(8.82%)	81	(79.41%)	102
Prueba X ²	0.000								
Competitividad									
11 - 50	351	(24.68%)	383	(26.93%)	319	(22.43%)	369	(25.95%)	1422
51 - 100	47	(15.36%)	40	(13.07%)	71	(23.20%)	148	(48.37%)	306
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
11 - 50	68	(12.30%)	158	(28.57%)	121	(21.88%)	206	(37.25%)	553
51 - 100	5	(4.20%)	11	(9.24%)	29	(24.37%)	74	(62.18%)	119
Prueba X ²	0.000								
Antigüedad de la empresa GFF									
0 - 5 años	6	(5.56%)	28	(25.93%)	27	(25.00%)	47	(43.52%)	108
6 - 10 años	5	(4.90%)	35	(34.31%)	23	(22.55%)	39	(38.24%)	102

	No se realiza la actividad consultada		Se realiza la actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
11 - 15 años	2	(3.70%)	29	(53.70%)	8	(14.81%)	15	(27.78%)	54
15 - 20 años	0	(0.00%)	10	(23.81%)	3	(7.14%)	29	(69.05%)	42
21 años o más	4	(1.48%)	80	(29.63%)	47	(17.41%)	139	(51.48%)	270
Prueba X ²	0.000								
Competitividad									
0 - 5 años	83	(25.62%)	70	(21.60%)	80	(24.69%)	91	(28.09%)	324
6 - 10 años	68	(22.22%)	82	(26.80%)	82	(26.80%)	74	(24.18%)	306
11 - 15 años	56	(34.57%)	40	(24.69%)	39	(24.07%)	27	(16.67%)	162
15 - 20 años	19	(15.08%)	30	(23.81%)	25	(19.84%)	52	(41.27%)	126
21 años o más	172	(21.23%)	199	(24.57%)	166	(20.49%)	273	(33.70%)	810
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
0 - 5 años	18	(14.29%)	55	(43.65%)	19	(15.08%)	34	26.(98%)	126
6 - 10 años	14	(11.76%)	43	(36.13%)	35	(29.41%)	27	22.(69%)	119
11 - 15 años	9	(14.29%)	18	(28.57%)	22	(34.92%)	14	22.(22%)	63
15 - 20 años	7	(14.29%)	4	(8.16%)	9	(18.37%)	29	59.(18%)	49
21 años o más	25	(7.94%)	47	(14.92%)	67	(21.27%)	176	55.(87%)	315
Prueba X ²	0.000								
Nivel de ventas									
GFF									
\$0 - \$60,000.00	5	(13.89%)	23	(63.89%)	3	(8.33%)	5	(13.89%)	36
\$60,001.00 - \$120,000.00	0	(0.00%)	26	(39.39%)	20	(30.30%)	20	(30.30%)	66
\$120,001.00 - \$180,000.00	0	(0.00%)	12	(28.57%)	17	(40.48%)	13	(30.95%)	42
Más de \$180,001.00	8	(2.90%)	45	(16.30%)	47	(17.03%)	176	(63.77%)	276
Prefiero no contestar	4	(2.56%)	77	(49.36%)	20	(12.82%)	55	(35.26%)	156
Prueba X ²	0.000								
Competitividad									
\$0 - \$60,000.00	56	(51.85%)	27	(25.00%)	7	(6.48%)	18	(16.67%)	108
\$60,001.00 - \$120,000.00	53	(26.77%)	64	(32.32%)	47	(23.74%)	34	(17.17%)	198
\$120,001.00 - \$180,000.00	28	(20.59%)	31	(22.79%)	37	(27.21%)	40	(29.41%)	136
Más de \$180,001.00	143	(17.48%)	151	(18.46%)	195	(23.84%)	329	(40.22%)	818
Prefiero no contestar	118	(25.21%)	150	(32.05%)	104	(22.22%)	96	(20.51%)	468

	No se realiza la actividad consultada		Se realiza la actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
\$0 - \$60,000.00	6	(14.29%)	14	(33.33%)	14	(33.33%)	8	(19.05%)	42
\$60,001.00 - \$120,000.00	11	(14.29%)	27	(35.06%)	29	(37.66%)	10	(12.99%)	77
\$120,001.00 - \$180,000.00	3	(6.12%)	12	(24.49%)	10	(20.41%)	24	(48.98%)	49
Más de \$180,001.00	24	(7.45%)	53	(16.46%)	71	(22.05%)	174	(54.04%)	322
Prefiero no contestar	29	(15.93%)	59	(32.42%)	30	(16.48%)	64	(35.16%)	182
Prueba X ²	0.000								
Ubicación									
GFF									
Gómez Morín	0	(0.00%)	42	(20.00%)	50	(23.81%)	118	(56.19%)	210
PRONAF	12	(7.69%)	59	(37.82%)	25	(16.03%)	60	(38.46%)	156
Zona Dorada	5	(3.47%)	50	(34.72%)	21	(14.58%)	68	(47.22%)	144
Centro	0	(0.00%)	32	(48.48%)	11	(16.67%)	23	(34.85%)	66
Prueba X ²	0.000								
Competitividad									
Gómez Morín	104	(16.51%)	142	(22.54%)	155	(24.60%)	229	(36.35%)	630
PRONAF	139	(29.70%)	121	(25.85%)	76	(16.24%)	132	(28.21%)	468
Zona Dorada	101	(23.38%)	103	(23.84%)	115	(26.62%)	113	(26.16%)	432
Centro	54	(27.27%)	57	(28.79%)	44	(22.22%)	43	(21.72%)	198
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
Gómez Morín	26	(10.61%)	58	(23.67%)	54	(22.04%)	107	(43.67%)	245
PRONAF	15	(8.24%)	53	(29.12%)	31	(17.03%)	83	(45.60%)	182
Zona Dorada	26	(15.48%)	47	(27.98%)	40	(23.81%)	55	(32.74%)	168
Centro	6	(7.79%)	11	(14.29%)	25	(32.47%)	35	(45.45%)	77
Prueba X ²	0.013								

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de camp

Análisis de homogeneidad variables de estudio, datos descriptivos en bares

Datos descriptivos	No se realiza la actividad consultada		Se realiza la actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
Tiempo laborando en la empresa									
GFF									
0 - 1 año	1	(2.78%)	12	(33.33%)	11	(30.56%)	12	(33.33%)	36
2 - 5 años	8	(7.84%)	33	(32.35%)	42	(41.18%)	19	(18.63%)	102
6 años o más	1	(1.19%)	43	(51.19%)	5	(5.95%)	35	(41.67%)	84
Prueba X^2	0.000								
Competitividad									
0 - 1 año	17	(23.61%)	27	(37.50%)	17	(23.61%)	11	(15.28%)	72
2 - 5 años	60	(17.54%)	106	(30.99%)	128	(37.43%)	48	(14.04%)	342
6 años o más	58	(23.02%)	78	(30.95%)	52	(20.63%)	64	(25.40%)	252
Prueba X^2	0.000								
Posicionamiento									
0 - 1 año	7	(25.00%)	11	(39.29%)	3	(10.71%)	7	(25.00%)	28
2 - 5 años	21	(15.79%)	41	(30.83%)	28	(21.05%)	43	(32.33%)	133
6 años o más	14	(14.29%)	32	(32.65%)	17	(17.35%)	35	(35.71%)	98
Prueba X^2	0.633								
Nivel de estudios									
GFF									
Nivel básico	1	(5.56%)	5	(27.78%)	5	(27.78%)	7	(38.89%)	18
Preparatoria	6	(7.69%)	30	(38.46%)	25	(32.05%)	17	(21.79%)	78
Licenciatura	3	(2.50%)	51	(42.50%)	24	(20.00%)	42	(35.00%)	120
Posgrado	0	(0.00%)	2	(33.33%)	4	(66.67%)	0	(0.00%)	6
Prueba X^2	0.072								
Competitividad									
Nivel básico	12	(22.22%)	20	(37.04%)	12	(22.22%)	10	(18.52%)	54
Preparatoria	57	(24.36%)	92	(39.32%)	56	(23.93%)	29	(12.39%)	234
Licenciatura	63	(17.50%)	96	(26.67%)	122	(33.89%)	79	(21.94%)	360
Posgrado	4	(22.22%)	3	(16.67%)	6	(33.33%)	5	(27.78%)	18
Prueba X^2	0.002								
Posicionamiento									
Nivel básico	6	(28.57%)	8	(38.10%)	3	(14.29%)	4	(19.05%)	21
Preparatoria	23	(25.27%)	33	(36.26%)	14	(15.38%)	21	(23.08%)	91
Licenciatura	13	(9.29%)	45	(32.14%)	28	(20.00%)	54	(38.57%)	140
Posgrado	0	(0.00%)	1	(14.29%)	0	(0.00%)	6	(85.71%)	7

Datos descriptivos	No se realiza la actividad consultada		Se realiza la actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
Prueba X ²			0.002						
Número de empleados									
GFF									
11 - 50	10	(4.90%)	81	(39.71%)	48	(23.53%)	65	(31.86%)	204
51 - 100	0	(0.00%)	7	(38.89%)	10	(55.56%)	1	(5.56%)	18
Prueba X ²			0.011						
Competitividad									
11 - 50	127	(20.75%)	194	(31.70%)	175	(28.59%)	116	(18.95%)	612
51 - 100	8	(14.81%)	17	(31.48%)	22	(40.74%)	7	(12.96%)	54
Prueba X ²			0.231						
Posicionamiento									
11 - 50	40	(16.81%)	80	(33.61%)	46	(19.33%)	72	(30.25%)	238
51 - 100	2	(9.52%)	4	(19.05%)	2	(9.52%)	13	(61.90%)	21
Prueba X ²			0.032						
Antigüedad de la empresa									
GFF									
0 - 5 años	5	(5.56%)	30	(33.33%)	29	(32.22%)	26	(28.89%)	90
6 - 10 años	3	(7.14%)	10	(23.81%)	17	(40.48%)	12	(28.57%)	42
11 - 15 años	0	(0.00%)	4	(22.22%)	10	(55.56%)	4	(22.22%)	18
15 - 20 años	0	(0.00%)	10	(55.56%)	0	(0.00%)	8	(44.44%)	18
21 años o más	2	(3.70%)	34	(62.96%)	2	(3.70%)	16	(29.63%)	54
Prueba X ²			0.000						
Competitividad									
0 - 5 años	52	(19.26%)	86	(31.85%)	94	(34.81%)	38	(14.07%)	270
6 - 10 años	16	(12.70%)	38	(30.16%)	47	(37.30%)	25	(19.84%)	126
11 - 15 años	12	(22.22%)	13	(24.07%)	18	(33.33%)	11	(20.37%)	54
15 - 20 años	15	(26.32%)	19	(33.33%)	11	(19.30%)	12	(21.05%)	57
21 años o más	40	(25.16%)	50	(31.45%)	29	(18.24%)	40	(25.16%)	159
Prueba X ²			0.004						
Posicionamiento									
0 - 5 años	18	(17.14%)	42	(40.00%)	15	(14.29%)	30	(28.57%)	105
6 - 10 años	9	(18.37%)	12	(24.49%)	14	(28.57%)	14	(28.57%)	49
11 - 15 años	2	(9.52%)	1	(4.76%)	7	(33.33%)	11	(52.38%)	21
15 - 20 años	4	(19.05%)	5	(23.81%)	3	(14.29%)	9	(42.86%)	21
21 años o más	9	(14.29%)	22	(34.92%)	11	(17.46%)	21	(33.33%)	63
Prueba X ²			0.076						
Nivel de ventas									

Datos descriptivos	No se realiza la actividad consultada		Se realiza la actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
GFF									
\$0 - \$60,000.00	1	(8.33%)	6	(50.00%)	3	(25.00%)	2	(16.67%)	12
\$60,001.00 - \$120,000.00	0	(0.00%)	3	(25.00%)	6	(50.00%)	3	(25.00%)	12
\$120,001.00 - \$180,000.00	0	(0.00%)	5	(27.78%)	10	(55.56%)	3	(16.67%)	18
Más de \$180,001.00	4	(3.17%)	41	(32.54%)	26	(20.63%)	55	(43.65%)	126
Prefiero no contestar	5	(9.26%)	33	(61.11%)	13	(24.07%)	3	(5.56%)	54
Prueba X ²	0.000								
Competitividad									
\$0 - \$60,000.00	14	(38.89%)	7	(19.44%)	7	(19.44%)	8	(22.22%)	36
\$60,001.00 - \$120,000.00	4	(11.11%)	8	(22.22%)	17	(47.22%)	7	(19.44%)	36
\$120,001.00 - \$180,000.00	5	(9.26%)	13	(24.07%)	25	(46.30%)	11	(20.37%)	54
Más de \$180,001.00	61	(16.14%)	114	(30.16%)	117	(30.95%)	86	(22.75%)	378
Prefiero no contestar	51	(31.48%)	69	(42.59%)	31	(19.14%)	11	(6.79%)	162
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
\$0 - \$60,000.00	2	(14.29%)	4	(28.57%)	2	(14.29%)	6	(42.86%)	14
\$60,001.00 - \$120,000.00	2	(14.29%)	4	(28.57%)	3	(21.43%)	5	(35.71%)	14
\$120,001.00 - \$180,000.00	1	(4.76%)	5	(23.81%)	9	(42.86%)	6	(28.57%)	21
Más de \$180,001.00	20	(13.61%)	40	(27.21%)	28	(19.05%)	59	(40.14%)	147
Prefiero no contestar	17	(26.98%)	28	(44.44%)	7	(11.11%)	11	(17.46%)	63
Prueba X ²	0.007								
Ubicación									
GFF									
Gómez Morín	7	(6.48%)	28	(25.93%)	34	(31.48%)	39	(36.11%)	108
PRONAF	2	(4.17%)	33	(68.75%)	8	(16.67%)	5	(10.42%)	48
Zona Dorada	1	(3.33%)	10	(33.33%)	11	(36.67%)	8	(26.67%)	30
Centro	0	(0.00%)	17	(47.22%)	5	(13.89%)	14	(38.89%)	36
Prueba X ²	0.000								
Competitividad									
Gómez Morín	48	(14.81%)	99	(30.56%)	116	(35.80%)	61	(18.83%)	324
PRONAF	46	(31.94%)	46	(31.94%)	35	(24.31%)	17	(11.81%)	144

Datos descriptivos	No se realiza la actividad consultada		Se realiza la actividad consultada de manera incipiente		Se realiza la actividad consultada de manera eficiente		Se realiza la actividad consultada de manera muy eficiente		Total
Zona Dorada	17	(18.89%)	27	(30.00%)	32	(35.56%)	14	(15.56%)	90
Centro	24	(22.22%)	30	(27.78%)	21	(19.44%)	33	(30.56%)	108
Prueba X ²	0.000								
Posicionamiento									
Gómez Morín	25	(19.84%)	37	(29.37%)	26	(20.63%)	38	(30.16%)	126
PRONAF	8	(14.29%)	15	(26.79%)	13	(23.21%)	20	(35.71%)	56
Zona Dorada	3	(8.57%)	16	(45.71%)	7	(20.00%)	9	(25.71%)	35
Centro	6	(14.29%)	11	(26.19%)	4	(9.52%)	21	(50.00%)	42
Prueba X ²	0.170								

Anexo 7 Grupos de respuestas positivas y negativas de pruebas de homogeneidad

Análisis de homogeneidad de las variables de estudio, resultados positivos y negativos

Variable	Negativo		Positivo		Total	P-Valor	
GFF	350	(38.60%)	556	(61.40%)	906	(100%)	0.000
Competitividad	1365	(50.20%)	1353	(49.80%)	2718	(100%)	0.745
Posicionamiento	436	(41.20%)	621	(58.80%)	1057	(100%)	0.000

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Análisis de homogeneidad variables de estudio y datos descriptivos pruebas positivo y negativo

Datos descriptivos	Negativo		Positivo		Total	P-valor	
Tiempo laborando en la empresa							
GFF							
0 - 1 año	95	(50.53%)	93	(49.47%)	188	(100%)	0.837
2 - 5 años	76	(25.00%)	228	(75.00%)	304	(100%)	0.000
6 años o más	179	(43.20%)	235	(56.80%)	414	(100%)	0.000
Competitividad							
0 - 1 año	273	(54.17%)	231	(45.83%)	504	(100%)	0.008
2 - 5 años	429	(44.14%)	543	(55.86%)	972	(100%)	0.000
6 años o más	663	(53.38%)	579	(46.62%)	1,242	(100%)	0.001
Posicionamiento							

Datos descriptivos	Negativo		Positivo		Total		P-valor
0 - 1 año	110	(56.12%)	86	(43.88%)	196	(100%)	0.015
2 - 5 años	146	(38.62%)	232	(61.38%)	378	(100%)	0.000
6 años o más	180	(37.27%)	303	(62.73%)	483	(100%)	0.000
Nivel de estudios							
GFF							
Nivel básico	64	(66.67%)	32	(33.33%)	96	(100%)	0.000
Preparatoria	140	(50.72%)	136	(49.28%)	276	(100%)	0.733
Licenciatura	138	(28.05%)	354	(71.95%)	492	(100%)	0.000
Posgrado	8	(19.05%)	34	(80.95%)	42	(100%)	0.000
Competitividad							
Nivel básico	203	(70.49%)	85	(29.51%)	288	(100%)	0.000
Preparatoria	500	(60.39%)	328	(39.61%)	828	(100%)	0.000
Licenciatura	632	(42.82%)	844	(57.18%)	1,476	(100%)	0.000
Posgrado	30	(23.81%)	96	(76.19%)	126	(100%)	0.000
Posicionamiento							
Nivel básico	57	(50.89%)	55	(49.11%)	112	(100%)	0.789
Preparatoria	171	(53.11%)	151	(46.89%)	322	(100%)	0.114
Licenciatura	202	(35.19%)	372	(64.81%)	574	(100%)	0.000
Posgrado	6	(12.24%)	43	(87.76%)	49	(100%)	0.000
Número de empleados							
GFF							
11 - 50	331	(42.76%)	443	(57.24%)	774	(100%)	0.000
51 - 100	19	(14.39%)	113	(85.61%)	132	(100%)	0.000
Competitividad							
11 - 50	1239	(53.36%)	1083	(46.64%)	2,322	(100%)	0.000
51 - 100	126	(31.82%)	270	(68.18%)	396	(100%)	0.000
Posicionamiento							
11 - 50	410	(45.40%)	493	(54.60%)	903	(100%)	0.000
51 - 100	26	(16.88%)	128	(83.12%)	154	(100%)	0.000
Antigüedad de la empresa							
GFF							
0 - 5 años	73	(34.76%)	137	(65.24%)	210	(100%)	0.000
5 - 10 años	53	(36.81%)	91	(63.19%)	144	(100%)	0.000
10 - 15 años	35	(44.87%)	43	(55.13%)	78	(100%)	0.198
15 - 20 años	26	(39.39%)	40	(60.61%)	66	(100%)	0.013
20 años o más	163	(39.95%)	245	(60.05%)	408	(100%)	0.000
Competitividad							

Datos descriptivos	Negativo		Positivo		Total		P-valor
0 - 5 años	310	(49.21%)	320	(50.79%)	630	(100%)	0.573
5 - 10 años	204	(47.22%)	228	(52.78%)	432	(100%)	0.102
10 - 15 años	128	(54.70%)	106	(45.30%)	234	(100%)	0.041
15 - 20 años	99	(50.00%)	99	(50.00%)	198	(100%)	1.000
20 años o más	624	(50.98%)	600	(49.02%)	1224	100%	0.332
Posicionamiento							
0 - 5 años	142	(57.96%)	103	(42.04%)	245	(100%)	0.000
5 - 10 años	78	(46.43%)	90	(53.57%)	168	(100%)	0.189
10 - 15 años	33	(36.26%)	58	(63.74%)	91	(100%)	0.000
15 - 20 años	26	(33.77%)	51	(66.23%)	77	(100%)	0.000
20 años o más	157	(32.98%)	319	(67.02%)	476	(100%)	0.000
Nivel de ventas							
-							
GFF							
\$0 - \$60,000.00	49	(74.24%)	17	(25.76%)	66	(100%)	0.000
\$60,0001.00 - \$120,000.00	40	(41.67%)	56	(58.33%)	96	(100%)	0.019
\$120,0001.00 - \$180,000.00	17	(25.76%)	49	(74.24%)	66	(100%)	0.000
Más de \$180,001.00	99	(22.92%)	333	(77.08%)	432	(100%)	0.000
Prefiero no contestar	145	(58.94%)	101	(41.06%)	246	(100%)	0.000
Competitividad							
\$0 - \$60,000.00	154	(77.78%)	44	(22.22%)	198	(100%)	0.000
\$60,0001.00 - \$120,000.00	166	(57.64%)	122	(42.36%)	288	(100%)	0.000
\$120,0001.00 - \$180,000.00	82	(41.41%)	116	(58.59%)	198	(100%)	0.001
Más de \$180,001.00	491	(37.89%)	805	(62.11%)	1296	(100%)	0.000
Prefiero no contestar	472	63.96%	266	(36.04%)	738	(100%)	0.000
Posicionamiento							
\$0 - \$60,000.00	48	(62.34%)	29	(37.66%)	77	(100%)	0.002
\$60,0001.00 - \$120,000.00	54	(48.21%)	58	(51.79%)	112	(100%)	0.593
\$120,0001.00 - \$180,000.00	25	(32.47%)	52	(67.53%)	77	(100%)	0.000
Más de \$180,001.00	142	(28.17%)	362	(71.83%)	504	(100%)	0.000
Prefiero no contestar	167	(58.19%)	120	(41.81%)	287	(100%)	0.000
Ubicación							
-							
GFF							
Gómez Morín	77	(24.21%)	241	(75.79%)	318	(100%)	0.000
PRONAF	118	(49.17%)	122	(50.83%)	240	(100%)	0.715
Zona Dorada	72	(36.36%)	126	(63.64%)	198	(100%)	0.000
Centro	83	(55.33%)	67	(44.67%)	150	(100%)	0.063
Competitividad							

Datos descriptivos	Negativo		Positivo		Total		P-valor
Gómez Morín	393	(41.19%)	561	(58.81%)	954	(100%)	0.000
PRONAF	415	(57.64%)	305	(42.36%)	720	(100%)	0.000
Zona Dorada	270	(45.45%)	324	(54.55%)	594	(100%)	0.002
Centro	287	(63.78%)	163	(36.22%)	450	(100%)	0.000
Posicionamiento							
Gómez Morín	146	(39.35%)	225	(60.65%)	371	(100%)	0.000
PRONAF	115	(41.07%)	165	(58.93%)	280	(100%)	0.000
Zona Dorada	101	(43.72%)	130	(56.28%)	231	(100%)	0.007
Centro	74	(42.29%)	101	(57.71%)	175	(100%)	0.003

Fuente: Elaboración propia, con base en trabajo de campo.

Análisis de homogeneidad variables de estudio y giro de la empresa pruebas positivo y negativo

Giro de la empresa	Negativo		Positivo		Total		P-valor
GFF							
Hotel	52	(48.10%)	56	(51.90%)	108	(100%)	0.586
Restaurante	200	(34.70%)	376	(65.30%)	576	(100%)	0.000
Bar	98	(44.10%)	124	(55.90%)	222	(100%)	0.013
Competitividad							
Hotel	198	(61.11%)	126	(38.89%)	324	(100%)	0.000
Restaurante	821	(47.51%)	907	(52.49%)	1,728	(100%)	0.003
Bar	346	(51.95%)	320	(48.05%)	666	(100%)	0.154
Posicionamiento							
Hotel	68	(53.97%)	58	(46.03%)	126	(100%)	0.206
Restaurante	242	(36.01%)	430	(63.99%)	672	(100%)	0.000
Bar	126	(48.65%)	133	(51.35%)	259	(100%)	0.538

Fuente: Elaboración propia, con base en trabajo de campo.

Análisis de homogeneidad variables de estudio, datos descriptivos en hoteles, pruebas positivo y negativo

Datos descriptivos	Negativo		Positivo		Total		P-valor
Tiempo laborando en la empresa							
GFF							
0 - 1 año	30	(55.56%)	24	(44.44%)	54	(100%)	0.245
2 - 5 años	3	(12.50%)	21	(87.50%)	24	(100%)	0.000
6 años o más	19	(63.33%)	11	(36.67%)	30	(100%)	0.032
Competitividad							
0 - 1 año	99	(61.11%)	63	(38.89%)	162	(100%)	0.000

Datos descriptivos	Negativo		Positivo		Total	P-valor	
2 - 5 años	27	(37.50%)	45	(62.50%)	72	(100%)	0.002
6 años o más	68	(75.56%)	22	(24.44%)	90	(100%)	0.000
Posicionamiento							
0 - 1 año	39	(61.90%)	24	(38.10%)	63	(100%)	0.002
2 - 5 años	6	(21.43%)	22	(78.57%)	28	(100%)	0.000
6 años o más	23	(65.71%)	12	(34.29%)	35	(100%)	0.006
Nivel de estudios							
GFF							
Nivel básico	11	(91.67%)	1	(8.33%)	12	(100%)	0.000
Preparatoria	26	(61.90%)	16	(38.10%)	42	(100%)	0.025
Licenciatura	15	(27.78%)	39	(72.22%)	54	(100%)	0.000
Posgrado	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0.000
Competitividad							
Nivel básico	33	(91.67%)	3	(8.33%)	36	(100%)	0.000
Preparatoria	77	(61.11%)	49	(38.89%)	126	(100%)	0.000
Licenciatura	83	(51.23%)	79	(48.77%)	162	(100%)	0.657
Posgrado	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0.000
Posicionamiento							
Nivel básico	11	78.57%	3	21.43%	14	100.00%	0.000
Preparatoria	31	63.27%	18	36.73%	49	100.00%	0.006
Licenciatura	26	41.27%	37	58.73%	63	100.00%	0.047
Posgrado	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.000
Número de empleados							
GFF							
11 - 50	52	(61.90%)	32	(38.00%)	84	(100%)	0.001
51 - 100	0	(0.00%)	24	(100%)	24	(100%)	0.000
Competitividad							
11 - 50	181	(71.83%)	71	(28.17%)	252	(100%)	0.000
51 - 100	17	(23.61%)	55	(76.39%)	72	(100%)	0.000
Posicionamiento							
11 - 50	63	(64.29%)	35	(35.71%)	98	(100%)	0.000
51 - 100	5	(17.86%)	23	(82.14%)	28	(100%)	0.000
Antigüedad de la empresa							
GFF							
0 - 5 años	4	33.33%	8	66.67%	12	100%	0.083
6 - 10 años	0	0.00%	0	0.00%	0	0%	0.000
11 - 15 años	0	0.00%	6	100.00%	6	100%	0.000
15 - 20 años	5	83.33%	1	16.67%	6	100%	0.002
21 años o más	43	51.19%	41	48.81%	84	100%	0.758
Competitividad							
0 - 5 años	19	(52.78%)	17	(47.22%)	36	(100%)	0.637
6 - 10 años	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0.000
11 - 15 años	6	(33.33%)	12	(66.67%)	18	(100%)	0.034
15 - 20 años	15	(83.33%)	3	(16.67%)	18	(100%)	0.000
21 años o más	161	(63.89%)	91	(36.11%)	252	(100%)	0.000

Datos descriptivos	Negativo		Positivo		Total	P-valor	
Posicionamiento							
0 - 5 años	8	(57.14%)	6	(42.86%)	14	(100%)	0.445
6 - 10 años	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0.000
11 - 15 años	1	(14.29%)	6	(85.71%)	7	(100%)	0.000
15 - 20 años	4	(57.14%)	3	(42.86%)	7	(100%)	0.589
21 años o más	54	(55.10%)	44	(44.90%)	98	(100%)	0.127
Nivel de ventas							
GFF							
\$0 - \$60,000.00	14	(77.78%)	4	(22.22%)	18	(100%)	0.000
\$60,0001.00 - \$120,000.00	11	(61.11%)	7	(38.89%)	18	(100%)	0.171
\$120,0001.00 - \$180,000.00	0	(0.00%)	6	(100%)	6	(100%)	0.000
Más de \$180,001.00	1	(3.33%)	29	(96.67%)	30	(100%)	0.000
Prefiero no contestar	26	(72.22%)	10	(27.78%)	36	(100%)	0.000
Competitividad							
\$0 - \$60,000.00	50	(92.59%)	4	(7.41%)	54	(100%)	0.000
\$60,0001.00 - \$120,000.00	37	(68.52%)	17	(31.48%)	54	(100%)	0.000
\$120,0001.00 - \$180,000.00	5	(27.78%)	13	(72.22%)	18	(100%)	0.003
Más de \$180,001.00	22	(24.44%)	68	(75.56%)	90	(100%)	0.000
Prefiero no contestar	84	(77.78%)	24	(22.22%)	108	(100%)	0.000
Posicionamiento							
\$0 - \$60,000.00	17	(81.00%)	4	(19.00%)	21	(100%)	0.000
\$60,0001.00 - \$120,000.00	10	(48.00%)	11	(52.00%)	21	(100%)	0.757
\$120,0001.00 - \$180,000.00	2	(29.00%)	5	(71.00%)	7	(100%)	0.076
Más de \$180,001.00	5	(14.00%)	30	(86.00%)	35	(100%)	0.000
Prefiero no contestar	32	(76.00%)	10	(24.00%)	42	(100%)	0.000
Ubicación							
GFF							
Gómez Morín	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0.000
PRONAF	12	(33.33%)	24	(66.67%)	36	(100%)	0.003
Zona Dorada	6	(25.00%)	18	(75.00%)	24	(100%)	0.000
Centro	34	(70.83%)	14	(29.17%)	48	(100%)	0.000
Competitividad							
Gómez Morín	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0.000
PRONAF	55	(50.93%)	53	(49.07%)	108	(100%)	0.785
Zona Dorada	24	(33.33%)	48	(66.67%)	72	(100%)	0.000
Centro	119	(82.64%)	25	(17.36%)	144	(100%)	0.000
Posicionamiento							
Gómez Morín	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0	(0.00%)	0.000
PRONAF	19	(45.24%)	23	(54.76%)	42	(100%)	0.381
Zona Dorada	10	(35.71%)	18	(64.29%)	28	(100%)	0.026
Centro	40	(71.43%)	16	(28.57%)	56	(100%)	0.000

Fuente: Elaboración propia, con base en trabajo de campo.

Análisis de homogeneidad variables de estudio, datos descriptivos en restaurantes,
pruebas positivo y negativo

Datos descriptivos	Negativo		Positivo		Total	P-valor	
Tiempo laborando en la empresa							
GFF							
0 - 1 año	20	(37.04%)	34	(62.96%)	54	(100%)	0.005
2 - 5 años	64	(31.68%)	138	(68.32%)	202	(100%)	0.000
6 años o más	116	(36.25%)	204	(63.75%)	320	(100%)	0.000
Competitividad							
0 - 1 año	69	(42.59%)	93	(57.41%)	162	(100%)	0.007
2 - 5 años	292	(50.69%)	284	(49.31%)	576	(100%)	0.637
6 años o más	462	(46.67%)	528	(53.33%)	990	(100%)	0.003
Posicionamiento							
0 - 1 año	25	(39.68%)	38	(60.32%)	63	(100%)	0.018
2 - 5 años	103	(45.98%)	121	(54.02%)	224	(100%)	0.088
6 años o más	114	(29.61%)	271	(70.39%)	385	(100%)	0.000
Nivel de estudios							
GFF							
Nivel básico	47	(71.21%)	19	(28.79%)	66	(100%)	0.000
Preparatoria	78	(50.00%)	78	(50.00%)	156	(100%)	1.000
Licenciatura	69	(21.70%)	249	(78.30%)	318	(100%)	0.000
Posgrado	8	(22.22%)	28	(77.78%)	36	(100%)	0.000
Competitividad							
Nivel básico	138	(69.70%)	60	(30.30%)	198	(100%)	0.000
Preparatoria	269	(57.48%)	199	(42.52%)	468	(100%)	0.000
Licenciatura	390	(40.88%)	564	(59.12%)	954	(100%)	0.000
Posgrado	24	(22.22%)	84	(77.78%)	108	(100%)	0.000
Posicionamiento							
Nivel básico	35	45.45%	42	54.55%	77	100%	0.257
Preparatoria	84	46.15%	98	53.85%	182	100%	0.141
Licenciatura	118	31.81%	253	68.19%	371	100%	0.000
Posgrado	5	11.90%	37	88.10%	42	100%	0.000
Número de empleados							
GFF							
11 - 50	188	(39.66%)	286	(60.00%)	474	(100%)	0.000
51 - 100	12	(11.76%)	90	(88.00%)	102	(100%)	0.000

Datos descriptivos	Negativo		Positivo		Total	P-valor
Competitividad						
11 - 50	69	(42.59%)	93	(57.41%)	162	(100%) 0.157
51 - 100	292	(50.69%)	284	(49.31%)	576	(100%) 0.637
Posicionamiento						
11 - 50	226	(40.87%)	327	(59.13%)	553	(100%) 0.000
51 - 100	16	(13.45%)	103	(86.55%)	119	(100%) 0.000
Antigüedad de la empresa						
GFF						
0 - 5 años	34	(31.48%)	74	(68.52%)	108	(100%) 0.000
6 - 10 años	40	(39.22%)	62	(60.78%)	102	(100%) 0.002
11 - 15 años	31	(57.41%)	23	(42.59%)	54	(100%) 0.120
16 - 20 años	10	(23.81%)	32	(76.19%)	42	(100%) 0.000
21 años o más	84	(31.11%)	186	(68.89%)	270	(100%) 0.000
Competitividad						
0 - 5 años	153	(47.22%)	171	(52.78%)	324	(100%) 0.157
6 - 10 años	150	(49.02%)	156	(50.98%)	306	(100%) 0.628
11 - 15 años	96	(59.26%)	66	(40.74%)	162	(100%) 0.001
16 - 20 años	49	(38.89%)	77	(61.11%)	126	(100%) 0.000
21 años o más	371	(45.80%)	439	(54.20%)	810	(100%) 0.001
Posicionamiento						
0 - 5 años	73	(57.94%)	53	(42.06%)	126	(100%) 0.011
6 - 10 años	57	(47.90%)	62	(52.10%)	119	(100%) 0.516
11 - 15 años	27	(42.86%)	36	(57.14%)	63	(100%) 0.105
16 - 20 años	11	(22.45%)	38	(77.55%)	49	(100%) 0.000
21 años o más	72	(22.86%)	243	(77.14%)	315	(100%) 0.000
Nivel de ventas						
GFF						
\$0 - \$60,000.00	28	(77.78%)	8	(22.22%)	36	(100%) 0.000
\$60,0001.00 - \$120,000.00	26	(39.39%)	40	(60.61%)	66	(100%) 0.013
\$120,0001.00 - \$180,000.00	12	(28.57%)	30	(71.43%)	42	(100%) 0.000
Más de \$180,001.00	53	(19.20%)	223	(80.80%)	276	(100%) 0.000
Prefiero no contestar	81	(51.92%)	75	(48.08%)	156	(100%) 0.497
Competitividad						
\$0 - \$60,000.00	83	(76.85%)	25	(23.15%)	108	(100%) 0.000
\$60,0001.00 - \$120,000.00	117	(59.09%)	81	(40.91%)	198	(100%) 0.000
\$120,0001.00 - \$180,000.00	59	(43.38%)	77	(56.62%)	136	(100%) 0.028

Datos descriptivos	Negativo		Positivo		Total	P-valor	
Más de \$180,001.00	294	(35.94%)	524	(64.06%)	818	(100%)	0.000
Prefiero no contestar	268	(57.26%)	200	(42.74%)	468	(100%)	0.000
Posicionamiento							
\$0 - \$60,000.00	20	(48.00%)	22	(52.00%)	42	(100%)	0.662
\$60,0001.00 - \$120,000.00	38	(49.00%)	39	(51.00%)	77	(100%)	0.872
\$120,0001.00 - \$180,000.00	15	(31.00%)	34	(69.00%)	49	(100%)	0.000
Más de \$180,001.00	77	(24.00%)	245	(76.00%)	322	(100%)	0.000
Prefiero no contestar	88	(48%.00)	94	(52.00%)	182	(100%)	0.529
Ubicación							
GFF							
Gómez Morín	42	(20.00%)	168	(80.00%)	210	(100%)	0.000
PRONAF	71	(45.51%)	85	(54.49%)	156	(100%)	0.111
Zona Dorada	55	(38.19%)	89	(61.81%)	144	(100%)	0.000
Centro	32	(48.48%)	34	(51.52%)	66	(100%)	0.728
Competitividad							
Gómez Morín	246	(39.05%)	384	(60.95%)	630	(100%)	0.000
PRONAF	260	(55.56%)	208	(44.44%)	468	(100%)	0.001
Zona Dorada	204	(47.22%)	228	(52.78%)	432	(100%)	0.102
Centro	111	(56.06%)	87	(43.94%)	198	(100%)	0.015
Posicionamiento							
Gómez Morín	84	(34.29%)	161	(65.71%)	245	(100%)	0.000
PRONAF	68	(37.36%)	114	(62.64%)	182	(100%)	0.000
Zona Dorada	73	(43.45%)	95	(56.55%)	168	(100%)	0.015
Centro	17	(22.08%)	60	(77.92%)	77	(100%)	0.000

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Análisis de homogeneidad variables de estudio, datos descriptivos en bares, pruebas positivo y negativo

Datos descriptivos	Negativo		Positivo		Total	P-valor	
Tiempo laborando en la empresa							
GFF							
0 - 1 año	12	(34.29%)	23	(65.71%)	35	(100%)	0.006
2 - 5 años	41	(40.20%)	61	(59.80%)	102	(100%)	0.004
6 años o más	44	(52.38%)	40	(47.62%)	84	(100%)	0.537
Competitividad							
0 - 1 año	44	(61.11%)	28	(38.89%)	72	(100%)	0.000

Datos descriptivos	Negativo		Positivo		Total		P-valor
2 - 5 años	166	(48.54%)	176	(51.46%)	342	(100%)	0.000
6 años o más	136	(53.97%)	116	(46.03%)	252	(100%)	0.000
Posicionamiento							
0 - 1 año	18	(64.29%)	10	(35.71%)	28	(100%)	0.022
2 - 5 años	62	(46.62%)	71	(53.38%)	133	(100%)	0.269
6 años o más	46	(46.94%)	52	(53.06%)	98	(100%)	0.390
Nivel de estudios							
GFF							
Nivel básico	6	(33.33%)	12	(66.67%)	18	(100%)	0.034
Preparatoria	36	(46.15%)	42	(53.85%)	78	(100%)	0.335
Licenciatura	54	(45.00%)	66	(55.00%)	120	(100%)	0.119
Posgrado	2	(33.33%)	4	(66.67%)	6	(100%)	0.221
Competitividad							
Nivel básico	32	(59.26%)	22	(40.74%)	54	(100%)	0.006
Preparatoria	149	(63.68%)	85	(36.32%)	234	(100%)	0.000
Licenciatura	159	(44.17%)	201	(55.83%)	360	(100%)	0.002
Posgrado	7	(38.89%)	11	(61.11%)	18	(100%)	0.171
Posicionamiento							
Nivel básico	14	(66.67%)	7	(33.33%)	21	(100%)	0.022
Preparatoria	56	(61.54%)	35	(38.46%)	91	(100%)	0.001
Licenciatura	58	(41.43%)	82	(58.57%)	140	(100%)	0.004
Posgrado	1	(14.29%)	6	(85.71%)	7	(100%)	0.000
Número de empleados							
GFF							
11 - 50	91	(44.61%)	113	(55.39%)	204	(100%)	0.028
51 - 100	7	(38.89%)	11	(61.11%)	18	(100%)	0.171
Competitividad							
11 - 50	321	(52.45%)	291	(47.55%)	612	(100%)	0.086
51 - 100	25	(46.30%)	29	(53.70%)	54	(100%)	0.044
Posicionamiento							
11 - 50	120	(50.42%)	118	(49.58%)	238	(100%)	0.036
51 - 100	6	(28.57%)	15	(71.43%)	21	(100%)	0.002
Antigüedad de la empresa							
GFF							
0 - 5 años	35	(38.89%)	55	(61.11%)	90	(100%)	0.002
6 - 10 años	13	(30.95%)	29	(69.05%)	42	(100%)	0.000
11 - 15 años	4	(22.22%)	14	(77.78%)	18	(100%)	0.000

Datos descriptivos	Negativo		Positivo		Total	P-valor	
16 - 20 años	10	(55.56%)	8	(44.44%)	18	(100%)	0.502
21 años o más	36	(66.67%)	18	(33.33%)	54	(100%)	0.000
Competitividad							
0 - 5 años	138	(51.11%)	132	(48.89%)	270	(100%)	0.605
6 - 10 años	54	(42.86%)	72	(57.14%)	126	(100%)	0.022
11 - 15 años	25	(46.30%)	29	(53.70%)	54	(100%)	0.440
16 - 20 años	34	(59.65%)	23	(40.35%)	57	(100%)	0.036
21 años o más	90	(56.60%)	69	(43.40%)	159	(100%)	0.017
Posicionamiento							
0 - 5 años	60	(57.14%)	45	(42.86%)	105	(100%)	0.036
6 - 10 años	21	(42.86%)	28	(57.14%)	49	(100%)	0.153
11 - 15 años	3	(14.29%)	18	(85.71%)	21	(100%)	0.000
16 - 20 años	9	(42.86%)	12	(57.14%)	21	(100%)	0.350
21 años o más	31	(49.21%)	32	(50.79%)	63	(100%)	0.000
Nivel de ventas							
GFF							
\$0 - \$60,000.00	7	(58.33%)	5	(41.67%)	12	(100%)	0.408
\$60,0001.00 - \$120,000.00	3	(25.00%)	9	(75.00%)	12	(100%)	0.005
\$120,0001.00 - \$180,000.00	5	(27.78%)	13	(72.22%)	18	(100%)	0.003
Más de \$180,001.00	45	(35.71%)	81	(64.29%)	126	(100%)	0.000
Prefiero no contestar	38	(70.37%)	16	(29.63%)	54	(100%)	0.000
Competitividad							
\$0 - \$60,000.00	21	(58.33%)	15	(41.67%)	36	(100%)	0.151
\$60,0001.00 - \$120,000.00	12	(33.33%)	24	(66.67%)	36	(100%)	0.003
\$120,0001.00 - \$180,000.00	18	(33.33%)	36	(66.67%)	54	(100%)	0.000
Más de \$180,001.00	175	(46.30%)	203	(53.70%)	378	(100%)	0.041
Prefiero no contestar	120	(74.07%)	42	(25.93%)	162	(100%)	0.000
Posicionamiento							
\$0 - \$60,000.00	6	(43.00%)	8	(57.00%)	14	(100%)	0.445
\$60,0001.00 - \$120,000.00	6	(43.00%)	8	(57.00%)	14	(100%)	0.445
\$120,0001.00 - \$180,000.00	6	(29.00%)	15	(71.00%)	21	(100%)	0.002
Más de \$180,001.00	60	(41.00%)	87	(59.00%)	147	(100%)	0.001
Prefiero no contestar	45	(71.00%)	18	(29.00%)	63	(100%)	0.000
Ubicación							
GFF							
Gómez Morín	35	(32.41%)	73	(67.59%)	108	(100%)	0.000
PRONAF	35	(72.92%)	13	(27.08%)	48	(100%)	0.000

Datos descriptivos	Negativo		Positivo		Total		P-valor
Zona Dorada	11	(36.67%)	19	(63.33%)	30	(100%)	0.032
Centro	17	(47.22%)	19	(52.78%)	36	(100%)	0.637
Competitividad							
Gómez Morín	147	(45.37%)	177	(54.63%)	324	(100%)	0.018
PRONAF	92	(63.89%)	52	(36.11%)	144	(100%)	0.000
Zona Dorada	44	(48.89%)	46	(51.11%)	90	(100%)	0.000
Centro	54	(50.00%)	54	(50.00%)	108	(100%)	1.000
Posicionamiento							
Gómez Morín	62	(49.21%)	64	(50.79%)	126	(100%)	0.801
PRONAF	23	(41.07%)	33	(58.93%)	56	(100%)	0.055
Zona Dorada	19	(54.29%)	16	(45.71%)	35	(100%)	0.472
Centro	17	(40.48%)	25	(59.52%)	42	(100%)	0.075

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.