



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

**INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LAS MIPYMES DEL SECTOR
MUEBLERO DEL ESTADO DE HIDALGO**

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Doctor en Ciencias Económico Administrativas

Presenta
Idalid Alamilla Gachuz

Dirigido por:
Dra. Josefina Morgan Beltrán

Querétaro, Qro., marzo, 2023.



Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales
de Información



Innovación y Competitividad en las Mipymes del
sector mueblero del estado de Hidalgo

por

Idalid Alamilla Gachuz

se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0
Internacional](#).

Clave RI: CADCC-283874



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Ciencias Económico Administrativas

**INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LAS MIPYMES DEL SECTOR MUEBLERO
DEL ESTADO DE HIDALGO**

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Doctor en Ciencias Económico Administrativas

Presenta
Idalid Alamilla Gachuz

Dirigido por:
Dra. Josefina Morgan Beltrán

Dra. Josefina Morgan Beltrán

Presidente

Dra. Hilda Helena Estrada López

Secretario

Dr. Martín Vivanco Vargas

Vocal

Dra. Elia Socorro Diaz Nieto

Suplente

Dr. León Martín Cabello Cervantes

Suplente

Centro Universitario,
Querétaro, Qro.
Marzo, 2023.
México

RESUMEN

¿Cuáles son los tipos de innovaciones que representan una oportunidad para mejorar la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses, qué tipo de innovaciones han influido en su nivel de competitividad actual y qué actividades pueden implementar para fortalecerse? Es la pregunta que guio la presente investigación la cual fue abordada desde propuestas teóricas de la competitividad e innovación. El análisis realizado privilegia los aportes de competitividad en su nivel micro o nivel empresarial dado que es en este nivel donde los dueños de las empresas tienen control de sus recursos, así como la capacidad de decidir sobre las actividades que llevan a cabo en sus organizaciones. Si bien la competitividad de las empresas depende de diferentes factores, se consideró que el rol que tiene actualmente la innovación resulta trascendental para fortalecerlas. Bajo la afirmación de que el mercado de muebles será de los fabricantes innovadores, el estudio se centró en las MiPymes del sector mueblero hidalguense. Se analizaron los cuatro tipos de innovaciones que establece el Manual de Oslo (OCDE, 2005) el cual considera que puede estar relacionada al producto, al proceso, de tipo organizativa y comercial. El objetivo de la investigación fue establecer los tipos de innovación que representan una oportunidad para mejorar la competitividad de las Mipymes muebleras hidalguenses a través de un análisis de los tipos de innovaciones que han influido en su nivel de competitividad actual y proponer actividades de innovación para fortalecerlas. El estudio empleó un enfoque cualitativo utilizando la estrategia de estudio de caso. La entrevista semiestructurada y el análisis documental fueron las técnicas utilizadas para la recolección de los datos; su tratamiento se realizó con el programa cualitativo ATLAS.ti. La evidencia empírica mostró que las MiPymes del sector mueblero hidalguense sí realizan innovaciones de producto y proceso siendo estos los dos tipos que hasta el momento han influido en su competitividad. Los dos tipos de innovación que corresponde a las organizativas y comerciales no han sido abordadas por las empresas y representan una oportunidad para fortalecer la competitividad de estas organizaciones.

PALABRAS CLAVE: Competitividad, Innovación, MiPymes, Sector mueblero

ABSTRACT

What are the types of innovations that represent an opportunity to improve the competitiveness of micro, small and medium-sized (MSMEs) in the furniture sector of Hidalgo State, what type of innovations have influenced their current level of competitiveness and what activities can they implement to strengthen themselves? It is the question that guided the present investigation which was approached from theoretical proposals of competitiveness and innovation. The analysis carried out favors the contributions of competitiveness at the micro level or business level because in this level the owners of the companies have control of their resources, as well as the ability to decide on the activities they carry out in their organizations. Although the competitiveness of companies depends on different factors, it was considered that the role that innovation currently has is transcendental to strengthen them. Under the affirmation that the furniture market will belong to innovative manufacturers, the study focused on MSMEs in the furniture sector of Hidalgo State. The four types of innovations established by the Oslo Manual (OECD, 2005) were analyzed, which considers that they may be related to the product, the process, organizational and commercial type. The objective of the research was to establish the types of innovation that represent an opportunity to improve the competitiveness of furniture MSMEs in Hidalgo State through an analysis of the types of innovations that have influenced their current level of competitiveness and propose activities to strengthen them. The study employed a qualitative approach using the case study strategy. The semi-structured interview and documentary analysis were the techniques used for data collection; their treatment was carried out with the program for qualitative analysis ATLAS.ti. Empirical evidence showed that MSMEs of furniture sector in Hidalgo have made innovations in processes and products and these being the two types that have influenced their competitiveness so far. The two types of innovation that correspond to organizational and commercial have not been used by companies and represent an opportunity to strengthen the competitiveness of these organizations.

KEY WORDS: Competitiveness, Innovation, MSMEs, Furniture Sector

DEDICATORIAS

A mis madres: Lidia y María Félix

Por su amor y por sus enseñanzas... soy afortunada por tenerles en mi vida.

A mi padre: Vicente

Por tu ejemplo de vida... te recuerdo con amor.

A mi familia y amigos... sus palabras de aliento, su tiempo y su apoyo durante estos cuatro años es invaluable.

AGRADECIMIENTOS

Mi más profundo y sincero agradecimiento a:

La Universidad Autónoma de Querétaro por brindarme la oportunidad de formarme como investigadora.

A mi asesora, Dra. Josefina Morgan, por su orientación e invaluable apoyo en mi proceso de formación académica.

A mis sinodales, por sus aportaciones, comentarios y sugerencias que han permitido mejorar mi trabajo.

A mis compañeros del doctorado por los momentos que compartimos juntos.

A los dueños de las MiPymes, por su tiempo y por la información brindada. Su contribución ha sido una pieza clave para lograr el objetivo de esta investigación.

Esta tesis se desarrolló gracias a la beca otorgada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) para estudios de doctorado para el periodo enero 2019 – diciembre 2022.

ÍNDICE

RESUMEN	i
ABSTRACT	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
1. INTRODUCCION	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Preguntas de investigación.....	3
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.4. Justificación.....	5
1.5. Relevancia.....	7
2. ASPECTOS TEÓRICOS	9
2.1. Competitividad.....	9
2.1.1. <i>Concepto</i>	10
2.1.2. <i>Tipos de competitividad</i>	11

2.1.3.	<i>La estrategia competitiva de Porter</i>	16
2.1.4.	<i>La competitividad en México</i>	18
2.1.5.	<i>Estudios sobre competitividad en MiPymes</i>	19
2.2.	Innovación	22
2.2.1.	<i>Definición</i>	22
2.2.2.	<i>Tipos de innovación</i>	26
2.2.3.	<i>Estudios sobre innovación en MiPymes</i>	32
2.3.	Entorno empresarial: la industria del mueble en México	38
2.3.1.	<i>Caracterización de las empresas</i>	38
2.3.2.	<i>Ubicación geográfica de las empresas muebleras</i>	41
2.3.3.	<i>El sector mueblero en Hidalgo</i>	45
2.3.4.	<i>Indicadores clave de la industria</i>	46
3.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	51
3.1.	Tipo de investigación	51
3.2.	Diseño de la investigación	53
3.3.	Objetivos de la investigación	54
3.3.1.	<i>Objetivo general</i>	54
3.3.2.	<i>Objetivos específicos</i>	54
3.4.	Preguntas de investigación.....	55
3.4.1.	<i>Pregunta Central</i>	55
3.4.2.	<i>Preguntas secundarias</i>	55
3.5.	Proposiciones de la investigación	56

3.5.1. <i>Proposición Central</i>	56
3.5.2. <i>Proposiciones Secundarias</i>	56
3.6. Variables de la investigación	57
3.6.1. <i>Variable dependiente</i>	58
3.6.2. <i>Variable independiente</i>	58
3.7. Entorno de la investigación.....	58
3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	60
3.8.1. <i>Entrevista</i>	60
3.9. Procedimientos.....	61
3.9.1. <i>Procedimiento para la recolección de la información</i>	61
3.10. Confiabilidad y validez	62
3.10.1. <i>Triangulación</i>	63
4. RESULTADOS.....	65
4.1. Sobre las empresas participantes.....	65
4.1.1. <i>Empresa 1 (EM1)</i>	65
4.1.2. <i>Empresa 2 (EM2)</i>	66
4.1.3. <i>Empresa 3 (EM3)</i>	66
4.1.4. <i>Empresa 4 (EM4)</i>	67
4.2. Análisis e interpretación de las entrevistas	68
4.2.1. <i>Parte I. La red semántica</i>	74
4.2.2. <i>Parte II. Análisis e interpretación de la segunda sección de las entrevistas</i>	78

5. REFLEXIONES FINALES.....	83
5.1. Propuesta derivada de la investigación	85
REFERENCIAS	93
ANEXO A	109
Guía para entrevista (semi estructurada).....	109
ANEXO B.....	111
Libro de códigos.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1. Definiciones de competitividad.....	10
2. Clasificación de empresas según el número de empleados.....	38
3. Número de empresas a nivel Estado según su tamaño.....	41
4. Estados que destacan según el tamaño de las empresas.....	42
5. Operacionalización de las variables	57
6. Principales características de las empresas analizadas.....	68
7. Reflexiones sobre la dimensión de competitividad.....	69
8. Reflexiones sobre la dimensión de innovación.....	72
9. Propuesta de estrategias de innovación para fortalecer la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses.	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1. Clasificación de las empresas según su tamaño (en porcentaje).....	40
2. Distribución geográfica de las empresas muebleras según su tamaño.....	43
3. Comportamiento de la IED a nivel nacional, sector y subsector 2001-2020.....	46
4. Flujos de IED provenientes de EUA 2001-2020 (millones de dólares).....	47
5. Exportaciones de muebles mexicanos.....	48
6. Importaciones de muebles mexicanos.....	49
7. Localización de las MiPymes analizadas.....	59
8. Proceso de elaboración y aplicación de las entrevistas.....	62
9 Red semántica sobre competitividad en MiPymes muebleras hidalguenses	74
10. Identificación del objetivo principal de las MiPymes.....	79
11. Identificación de los tipos de innovación en las MiPymes	80
12. Identificación de las principales fuentes de innovación en las MiPymes	80
13. Identificación de los factores que obstaculizan la innovación en las MiPymes	81
14. Propuesta para fortalecer la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses	91

1. INTRODUCCION

En este capítulo se planteó la problemática que existe en las empresas manufactureras del sector mueblero de México, así como en el Estado de Hidalgo. Se revisaron y analizaron estudios previos de la industria del mueble lo cual permitió plantear la problemática, establecer las preguntas de investigación y objetivos del proyecto además de resaltar la importancia de estudiar a dicho sector.

1.1.Planteamiento del problema

El sector mueblero mexicano presenta diversos retos a partir de la llegada de competidores de talla internacional al mercado nacional y han sido diversas voces autorizadas en la materia (Porte, 2020; De la Fuente, 2014; Salas y Cortabarría, 2014) que se han pronunciado sobre una reestructura urgente de la industria por lo que esta investigación se considera oportuna, dado que las empresas de este sector han sido poco estudiadas. Estudios previos destacan por sus análisis a niveles locales o regionales, sin embargo, son escasos los estudios del sector en el Estado de Hidalgo.

Dentro de las investigaciones realizadas en el sector mueblero, Quintero y Martínez (2012) señalan la falta de estudios que expliquen las características y oportunidades del sector. Consideran que es importante conocer las condiciones de esta industria económica y evaluarlas para generar propuestas y tomar decisiones que permitan mejorar la eficiencia de su estructura, convertir a los municipios en polos de desarrollo para atraer inversiones y generar empleo.

Por su parte, directivos de empresas muebleras han señalado que la industria en México requiere de una renovación a fondo (De la Fuente, 2014) y destacan entre las principales problemáticas la falta de tecnología, de diseño, financiamiento, la competencia

externa, una errática política en el ámbito forestal, deficiente información, ejercicio parcial de los planes de apoyo económico y fiscales por parte del gobierno federal, fracciones arancelarias sin una debida especificación y control que ha motivado a la importación de muebles provenientes de China por debajo del valor real y un crecimiento de la informalidad.

En el mismo sentido y de acuerdo con el informe de Euromonitor Internacional (2019) que desarrolló para la Asociación de Fabricantes de Muebles en Jalisco (AFAMJAL), destaca que se requieren cambios dentro de la industria nacional, en concreto incursionar en nuevos mercados y enfocarse en nichos de alto valor agregado para lo cual es necesario impulsar el diseño original. En general el sector ha resentido la competencia desleal, así como la desaceleración económica en el país y los subsectores más afectados han sido los muebles para el hogar en madera y tapicería, los metálicos, de oficina, los armables, los productos en conglomerados o plásticos, así como el de cocinas. También se prevé que la llegada de un competidor como Ikea al mercado mexicano demandará cambios en la estructura del sector.

Otros estudios señalan rezagos en los procesos los cuales permitan abastecer al mercado nacional al no tener la capacidad de satisfacer la demanda nacional, reflejándose en un 60 % en las importaciones de muebles (Clapes, 2018), así como la llegada de grandes comercializadoras a México que al tener volúmenes de producción a bajos precios han impactado en las exportaciones de la industria mexicana en la última década, esto de acuerdo con Euromonitor Internacional (2019).

La pérdida de competitividad en el sector mueblero mexicano es un problema que ha sido destacado en los estudios de Observatorio Tecnológico (2019) al señalar como puntos

de inflexión la consolidación de marcas internacionales en tiendas departamentales y la entrada de competidores globales con tiendas propias y en línea.

De acuerdo con lo mencionado previamente, el sector mueblero se encuentra en un periodo de transición, con pérdida de competitividad identificada a nivel nacional y resulta pertinente contar con un estudio que permita determinar el nivel competitivo de las empresas hidalguenses del sector, con la finalidad de proponer acciones que ayuden a dichas empresas a mantenerse en el mercado y mejorar su competitividad.

La presente investigación expone la necesidad que existe hoy en día en el sector mueblero hidalguense, por contar con empresas competitivas para participar en los mercados globalizados. Las empresas se enfrentan a nuevos ciclos de vida de los productos, así como a exigencias constantes de los mercados y una opción para participar y permanecer en los mercados es la innovación a través de la cual puedan alcanzar sus objetivos empresariales.

Con base en la revisión de literatura que considera la vinculación entre competitividad e innovación, se ha identificado que la investigación sobre ambas variables en el sector mueblero requiere de mayores aportaciones que contribuyan a lograr la reestructuración que han señalado los empresarios y las asociaciones muebleras. En este caso, la investigación se enfoca en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) de una región como lo es el Estado de Hidalgo que tiene una destacada tradición en la fabricación de muebles y que ante la competencia actual a nivel nacional resulta oportuno conocer los tipos de innovación que representen una oportunidad para mejorar la competitividad de las empresas de la región.

1.2. Preguntas de investigación

La presente investigación plantea la siguiente pregunta general:

¿Cuáles son los tipos de innovaciones que representan una oportunidad para mejorar la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses, qué tipo de innovaciones han influido en su nivel de competitividad actual y qué actividades pueden implementar para fortalecerse?

Las preguntas secundarias que complementan la investigación son:

- *¿De qué forma se lleva a cabo la innovación en las MiPymes muebleras hidalguenses?*
- *¿De qué forma el tipo y las actividades de innovación influyen en la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses?*
- *¿Cuáles son los tipos y actividades de innovación que predominan en las MiPymes muebleras hidalguenses y cuáles con los factores que obstaculizan la innovación?*
- *¿Cuáles son las estrategias de innovación que contribuyen a mejorar la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses?*

1.3.Objetivos de la investigación

La investigación tiene como objetivo general:

Establecer los tipos de innovación que representan una oportunidad para mejorar la competitividad de las Mipymes muebleras hidalguenses a través de un análisis de los tipos de innovaciones que han influido en su nivel de competitividad actual y proponer actividades de innovación para fortalecerlas.

Al objetivo general lo acompañan los siguientes objetivos específicos:

- *Identificar cómo se lleva a cabo la innovación en las MiPymes muebleras hidalguenses.*

- Identificar de que forma el tipo y las actividades de innovación influyen en la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses.
- Analizar los tipos y actividades de innovación que predominan en las MiPymes muebleras hidalguenses, así como los factores que obstaculizan la innovación.
- Elaborar una propuesta con estrategias de innovación que contribuyan a mejorar la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses.

1.4. Justificación

La competitividad ha sido, es y seguirá siendo un objetivo primordial de las empresas puesto que es un pilar bajo el cual descansa el éxito de una organización que busca, entre otras cosas, permanecer en el mercado y competir a nivel nacional e incluso internacional, por lo cual ser competitivas resulta trascendental.

Si bien la competitividad no es un tema nuevo dado que es posible encontrar diferentes estudios que la abordan, así como una diversidad de áreas y sectores, se considera oportuno su estudio en el sector mueblero que actualmente y ante la llegada de nuevos competidores se espera una importante reestructuración del mismo.

Aunado a lo anterior, realizar el estudio en las MiPymes resulta relevante puesto que la importancia de dichas empresas ha sido destacada como un factor clave en las economías de los países por los impactos que tiene no solo a nivel económico sino también social. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) este segmento empresarial constituye más del 90 % del total de las empresas a nivel mundial y en todas las economías las MiPymes no solo crean empleos, sino que también actúan como motores del crecimiento económico y el desarrollo social.

En el mismo sentido, El Banco Mundial (2020) destaca que, además de constituir alrededor del 90 % de las empresas y más del 50 % del empleo en todo el mundo, este segmento empresarial aporta hasta el 40 % del ingreso nacional (Producto Interno Bruto- PIB) en las economías emergentes además de que, en estos mercados emergentes, la mayoría de los empleos formales son generados por las pymes, que crean 7 de cada 10 puestos de trabajo.

Por su parte la Organización Mundial de Comercio (OMC, 2021) estima que las MiPymes representan el 95 % de las empresas de todo el mundo y generan el 60 % del total del empleo a nivel mundial; contribuyen alrededor del 35 % del PIB en los países en desarrollo y del 50 % en los países desarrollados además de ser grandes empleadoras de mujeres y jóvenes, y uno de los principales motores de la innovación y el crecimiento económico.

A nivel regional los datos son similares ya que de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) las MiPymes en Latinoamérica conforman el 99 % del tejido productivo mientras que el 61 % del empleo formal es generado por este tipo de empresas convirtiéndolas en un actor central del crecimiento económico.

En la economía mexicana aproximadamente el 99 % del total de las unidades económicas son MiPymes, mismas que conforman alrededor del 52 % del PIB y contribuyen a generar más del 70 % de los empleos formales según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2020a). Se consideran como la base del tejido empresarial de México por su aportación a la generación de empleos formales e informales, así como su aportación al crecimiento económico.

Dicho lo anterior y siendo las MiPymes las que predominan en la economía nacional se requiere que las empresas sean competitivas ya que esto contribuye a la generación y fortalecimiento del empleo de la región donde se ubican. Se busca el fortalecimiento de este tipo de empresas ya que los índices de “mortalidad” son elevados y de acuerdo con datos del INEGI (2020b) en este tipo de establecimientos por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica, 65 de ellos no superan los cinco años de vida.

Ante la situación actual que presenta el sector mueblero nacional, que a su vez afecta distintas regiones del país, y considerando que existe una convergencia al señalar la necesidad de una reestructuración, la presente investigación se centró en identificar y proponer estrategias en materia de innovación que permita a las empresas muebleras hidalguenses mantenerse en el mercado y mejorar su competitividad.

1.5. Relevancia

La investigación se enfocó en la micro, pequeña y mediana empresa debido a que, según estadísticas del INEGI (2016), este segmento económico tiene uno de los impactos sociales más grandes y la economía mexicana se caracteriza por este tipo de establecimientos, teniendo una gran movilidad en la economía.

La importancia de las MiPymes ha sido destacada al señalar su valor en las estructuras económicas de los países, su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional, son actores centrales del crecimiento económico y el desarrollo social, son consideradas unidades esenciales para el trabajo del futuro, motores de la innovación así como un elemento indispensable para lograr la sostenibilidad ambiental debido a que tienen potencial para diseñar soluciones locales en pro del medio ambiente (OIT, 2019; OCDE, 2019; CEPAL, 2020; Banco mundial, 2020; OMC, 2021).

Se consideró relevante y necesario centrarse en las MiPymes ya que son las unidades económicas que predominan en la economía mexicana. Aunado a lo anterior, la investigación sobre competitividad e innovación en MiPymes del sector mueblero hidalguense es escasa y fragmentada. Las investigaciones comprenden uno o dos años de estudio y son a niveles regionales principalmente en donde no se han estudiado a profundidad a las MiPymes muebleras del Estado de Hidalgo.

La pertinencia de esta investigación también está justificada ya que se busca responder a un problema actual del sector mueblero como lo es la pérdida de competitividad. El actual entorno socioeconómico demanda el desarrollo de estrategias para innovar y las empresas como actores socioeconómicos no son ajenas a la actual dinámica que prevalece en el mundo globalizado. Las MiPymes son vulnerables en dicho escenario por lo que se consideró necesario proponer alternativas referentes a la innovación y que puedan contribuir a mejorar su competitividad.

Se destaca la existencia de redes de investigación enfocadas al sector mueble como lo es la Red Iberoamericana: innovación y transferencia tecnológica en fabricantes de muebles (RITMMA) y la Red Internacional de Investigadores en Competitividad las cuales tienen a disposición investigaciones previas que sirven como antecedente para el desarrollo de este proyecto. Se cuentan con distintas asociaciones a nivel nacional especializadas en el sector como lo es la Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco (AFAMJAL), la Asociación de Fabricantes de Muebles de Nuevo León (AFAMNL), la Asociación Mexicana de Proveedores de la Industria Maderera y Mueblera (AMPIMM).

2. ASPECTOS TEÓRICOS

En este capítulo se analizaron conceptos, teorías y modelos sobre competitividad e innovación. También se describió el entorno empresarial mexicano e hidalguense, identificando la clasificación que se tiene de las unidades económicas y posteriormente la descripción se centra en las empresas del sector mueblero distinguiendo indicadores clave para los recientes 15 años.

2.1. Competitividad

García, León y Nuño (2017) han destacado que el concepto de competitividad se remonta a los siglos XV-XVII y al ser la competitividad un concepto con suficiente historia se entiende que ha sido y es susceptible a ser estudiado y abordado desde diferentes perspectivas. Actualmente es posible encontrar diversos enfoques que definen la competitividad de distintas maneras por lo que no existe una definición generalizada y aceptada de forma unánime. Por lo tanto, se debe tener en cuenta el nivel de análisis que se pretenda realizar ya sea a nivel empresa, sector o país.

En el mismo sentido, McFetridge (1995) ha mencionado que la competitividad significa diferentes cosas para diferentes personas por lo que destacó la utilidad de considerar tres niveles que son: empresa, industria o grupos de industria y nación. De tal forma, en cada nivel se encuentran diferentes medidas o indicadores señalando que el nivel empresa es el más significativo. En la misma línea, Porter (1991) y Delbari, Ng, Aziz y Ho (2015) han señalado que la competitividad se conceptualiza desde distintos enfoques según el análisis de la investigación que puede ser por país, región, sector o empresa.

El concepto de competitividad es uno de los más destacados en la ciencia económica dado que la competencia en los mercados se ha intensificado, por tal razón las empresas

y las naciones buscan ser más competitivas (Kravcakova, Kotulic, y Sira, 2015). En fechas más recientes Ostrouch y Ślugocki (2018) han señalado que la competitividad asume un significado cada vez más amplio en el mundo contemporáneo y a su vez se ha convertido en una característica principal y fuerza impulsora de la economía actual a nivel mundial (Marikina, 2018).

2.1.1. Concepto

El estudio de la competitividad no es de épocas recientes y debido a las diversas investigaciones a lo largo del tiempo se puede decir que es un concepto en el que han intervenido una variedad de factores para definirla, así como para analizarla. Algunas de sus definiciones se describen en la Tabla 1.

Tabla 1. Definiciones de competitividad

Autor	Definición
Porter (1991)	La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población
Fajnzylber (1998)	La capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales lo que permite elevar el nivel de vida de la población.
Álvarez (1998)	La capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2008)	El grado en que un país, bajo condiciones de libre mercado y justa competencia puede producir bienes y servicios que pasan la prueba de los mercados internacionales y a la vez mantienen los ingresos reales de la población
García (2010)	La capacidad que desarrollan las empresas para actuar de manera adecuada en los mercados y mantenerse en ello produciendo con rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia con información de los autores.

2.1.2. Tipos de competitividad

El término de competitividad tiene mayor sentido cuando se identifican los diferentes niveles de análisis. A continuación se describen los niveles.

Competitividad a nivel país

A nivel país ha destacado la visión de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) cuya perspectiva global se enfoca en una comparativa entre países. Por su parte, la CEPAL (2001) señaló que ha sido el enfoque sistémico el que ha adquirido relevancia y de acuerdo con Ferrer (2005) la competitividad sistémica constituye un marco de referencia para países industrializados y en desarrollo. El concepto de competitividad sistémica menciona que un desarrollo industrial exitoso requiere de factores micro de las empresas y del nivel macro cuyas medidas fortalezcan la competitividad de las empresas. Se han encontrado cuatro niveles analíticos: meta, macro, meso y micro (Esser et al. 1996) los cuales se describen a continuación:

Micro: la competitividad crece en el nivel de las empresas. Se debe fortalecer su capacidad innovadora, administración financiera y servicios de venta. Los factores determinantes que se consideran en este nivel son la capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de la innovación, mejores prácticas en el ciclo de producción, integración de redes de cooperación tecnológica, logística empresarial e interacción de proveedores, productores y usuarios

Macro: las condiciones macroeconómicas estables de un país son cruciales, requiere de políticas presupuestarias, monetaria y fiscales apropiadas, sistema financiero adecuado y un régimen de comercio exterior transparente. Los factores determinantes que se

consideran en este nivel son las políticas presupuestaria, monetaria, fiscal, de competencia, cambiaria y comercial.

Meso: se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos de la empresa. Los factores determinantes que se consideran en este nivel son las políticas de infraestructura física, educacional, tecnológica, de infraestructura industrial, ambiental, regional, de importación y de exportación.

Meta: examina factores como la capacidad de una sociedad y el Estado para la integración y la estrategia. Los factores determinantes que se consideran en este nivel son socioculturales, escala de valores, patrones básicos de organización política, jurídica y económica, y capacidad estratégica y política.

Si bien se sugiere la interacción de los cuatro niveles, Esser et al. (1996) han señalado que para enfrentar con éxito nuevas exigencias, las empresas deben reorganizarse a nivel interno y su entorno inmediato, introduciendo cambios en la organización de la producción, organización del desarrollo del producto y en la organización y relaciones de suministros.

Desde la perspectiva de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2008) se requieren tres aspectos para lograr la competitividad: énfasis en la innovación como factor de crecimiento económico, la formación de redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por varias instituciones, y un contexto que fomente la innovación.

Otra institución que ha medido la competitividad entre países desde 1979 es el Foro Económico Mundial (FEM), que ha definido la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país (Cann, 2016).

Por su parte, Porter (1991) quien ha destacado entre los autores que han abordado la competitividad desde diferentes niveles señalando que, a nivel país y para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales se debe aumentar la productividad, de tal forma que el uso creativo y eficiente de los recursos naturales, la mano de obra y el capital son aspectos importantes para elevar la productividad, que es otro de los elementos clave señalados por el autor para elevar la competitividad. Derivado de este planteamiento Porter (1991) ha formulado uno de sus aportes más sobresalientes para estudiar la competitividad: el diamante de la competitividad el cual incluye elementos microeconómicos y macroeconómicos.

Competitividad a nivel sector

De acuerdo con Porter (1991) es en este nivel donde las empresas buscan definir la forma de competir en sus respectivos sectores al resaltar que son las industrias las que determinan el éxito de los países de tal forma que las ventajas de una nación con respecto a otra se basan en las elecciones estratégicas y en la capacidad de las industrias para innovar y mejorar. También ha enfatizado que las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores en el mundo a causa de las presiones y retos; se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes. Finalmente ha recalcado que son las empresas y no las naciones las que compiten en los mercados.

Competitividad a nivel empresa

Según Zahera (1996), la competitividad se ha convertido en una condición necesaria para permanecer en el mercado, es decir, para sobrevivir y que para lograr una mejor

comprensión de los factores que determinan la supervivencia de las empresas es necesario conocer el entorno competitivo actual y los factores que inciden en la competitividad.

Por su parte Esser et al. (1996) han argumentado que las empresas requieren incrementar su competitividad y añaden que se hacen competitivas al estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a mejorar sus productos, su eficiencia productiva y al estar insertas en redes sinérgicas donde los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por una serie de externalidades, servicios e instituciones.

La CEPAL (2001) ha advertido que una empresa no es competitiva por sí misma si no cuenta con un entorno de apoyo. En el contexto de la globalización las Pymes no pueden sobrevivir de forma aislada y es necesario un ambiente de colaboración.

Si bien el desempeño competitivo depende de fuerzas que forman parte del entorno de la empresa, desde la perspectiva de la OCDE (2002) depende en última instancia de la dirección de cada empresa el garantizar la competitividad y ganar ventaja competitiva. En el mismo sentido, Díaz (2003) resalta que crear una ventaja competitiva requiere de una actitud estratégica de la organización en la búsqueda constante de nuevas fuentes de ventaja o de consolidar la existente y ello implica un enfoque de la gerencia que estimule una actitud centrada en el aprendizaje tecnológico que garantice la innovación y/o adaptación tecnológica.

En este nivel se distingue el modelo de cadena de valor de Porter (2015) quien ha argumentado que la ventaja competitiva se obtiene al optimizar los principales procesos de la empresa, que son los que forman su cadena de valor. La cadena de valor permite dividir la compañía en sus actividades relevantes en cuanto a estrategia a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de

diferenciación. Se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales.

Una empresa tiene ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen, ya sea reduciendo los costos o bien aumentando las ventas. Dicho margen se analiza a través de la cadena de valor la cual se conforma por las actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia postventa y son: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio. Por su parte, las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales, mientras que la infraestructura apoya la cadena completa.

Los diferentes planteamientos existentes permiten ver que en la competitividad son diversos los factores que intervienen en su definición según la perspectiva desde la cual se quiera analizar. En este sentido Corona (2002) indica que la competitividad es una variable multifactorial en donde la formación empresarial, las habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico se consideran factores esenciales para la competitividad de las empresas.

Si bien un concepto integral de competitividad requiere de la suma e interacción de diversos factores en distintos niveles, el estudio toma como referencia aquellos en donde la empresa tiene control. El factor interno objeto de estudio que se encuentran en el nivel micro de la competitividad es la innovación. Se reconoce que en una primera instancia las unidades económicas deben llevar acciones al interior de ellas que permitan mejorar su situación actual, ganar mayor participación de sus mercados o bien penetrar nuevos de tal manera que se favorezca su permanencia y crecimiento.

Para efectos de esta investigación y dado que se realiza en un nivel micro de la competitividad al analizar a las MiPymes de un sector, se entiende por competitividad la capacidad de las empresas para mantener o incrementar su participación en el mercado. Dicha capacidad está basada en la innovación que puedan generar al interior de las empresas.

2.1.3. La estrategia competitiva de Porter

Porter (2008) ha mencionado que la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria y que la mejor estrategia será aquella que refleje las circunstancias particulares. La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen el atractivo de la industria. El fin principal de la estrategia es enfrentar esas reglas y modificarlas a su favor. En toda industria, sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o un servicio las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas: la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales. A través de sus estrategias las empresas están en condiciones de influir en los 5 factores. Las estrategias genéricas que establece el autor se describen a continuación.

La estrategia de liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficientes, buscar la reducción de costos a partir de la experiencia y un riguroso control en todas las áreas de la empresa sin descuidar la calidad ni el servicio. Para alcanzar el liderazgo en costos se requiere una participación relativamente considerable

en el mercado o un acceso preferencial a las materias primas y dicha estrategia ha sido la base del éxito de varias empresas.

La estrategia de diferenciación puede lograrse de formas diversas. Algunas están basadas en el diseño o imagen de marca, tecnología, características, redes de distribución u otras dimensiones. Cuando se logra la diferenciación se convierte en una estrategia útil que permite obtener rendimientos superiores al promedio, aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. A menudo requiere la precepción de exclusividad por lo que es incompatible con la búsqueda de grandes participaciones de mercado.

Y la tercera estrategia de enfoque se centra en un grupo de compradores, en un segmento de productos o en un mercado geográfico. Busca dar un servicio excelente a un mercado particular. Las empresas que consiguen el enfoque pueden obtener rendimientos superiores al promedio de la industria. Su enfoque significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas.

Las tres estrategias protegen a la empresa de las cinco fuerzas competitivas: proveedores, sustitutos, compradores, competidores y participantes potenciales, pero difieren en distintos aspectos y para implementarlas se requieren de varios recursos y habilidades.

La estrategia debe buscar el asegurar la supervivencia y el éxito de la empresa. A través de una adecuada implementación que busque cumplir con los objetivos que se ha planteado la organización.

Las estrategias competitivas en las Pymes

Aragón et al. (2010) han argumentado que la elección de la estrategia influye en el éxito competitivo. Las MiPymes que presentan una orientación hacia la estrategia exploradora obtienen mejores resultados que las que siguen una estrategia defensiva o analizadora por lo que concluyen que son más competitivas.

Camisón, Boronat y Villar (2010) en su análisis sobre estructuras y estrategias han señalado que la relación entre la Pyme y la estrategia competitiva les permitió concluir que la estrategia competitiva basada en la diferenciación ofrece ventajas estratégicas determinantes para la competitividad de estas empresas. También distinguieron que las Pymes utilizan poco la estrategia de liderazgo en costo debido a la dificultad de las empresas para conseguir economías de escala.

Por su parte Demuner y Mercado (2011) resaltaron que, de las Pymes que han estudiado, se observó una inclinación al uso de estrategias de diferenciación de producto, quedando en segundo lugar las estrategias de enfoque y la de liderazgo en costos.

El estudio de Saavedra, Milla y Tapia (2013) sobre la competitividad en Pymes señala que, en el sector industrial, comercio y sector servicios, las empresas no planifican y carecen de estrategias de posicionamiento y comercialización, no disponen de información sobre su competencia y desconocen su participación en el segmento de mercado en el cual compiten.

2.1.4. La competitividad en México

En México, la competitividad de las empresas es un tema relevante y su importancia ha quedado plasmada con la publicación, en el Diario Oficial de la Federación con fecha del 30 de diciembre de 2002, de la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro,

pequeña y mediana empresa que tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes); el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad así como el incrementar su participación en los mercados con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes de las MiPymes. La Ley define competitividad a nivel empresa como la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las empresas en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen. Dentro de las políticas y acciones que se destacan en la Ley se encuentra la promoción de una cultura tecnológica, modernización e innovación, enfocando estrategias en esos tres aspectos.

También se cuenta con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2015) que define la competitividad como la capacidad de una región para atraer y retener talento e inversión, una forma de medir la economía en relación a los demás, es como una carrera donde importa que tan bien le va a uno respecto a los otros. El IMCO estudia el impacto económico de las políticas públicas y sus efectos en el talento e inversión, y realizan propuestas con base en el desarrollo y crecimiento incluyente.

2.1.5. Estudios sobre competitividad en MiPymes

La mejora de la competitividad de las MiPymes es un objetivo primordial dado que representan el 99 % de las empresas y son la columna vertebral de la economía nacional (INEGI, 2016). Las empresas deben de adaptarse y competir en los nuevos escenarios caracterizados por diversas crisis y es necesario que desarrollen estrategias dirigidas a la

creación de valor y a la adopción de estrategias que permitan lograr o mejorar su competitividad.

López et al. (2016) destacaron la importancia de analizar la colaboración como una estrategia empresarial en países en vías de desarrollo y la relación de dicha colaboración con las actividades de innovación. Su análisis estudió dicha relación en Pymes de Aguascalientes mostrando que la colaboración tiene efectos positivos y significativos con las actividades de innovación de las pequeñas y medianas empresas. Dentro de los resultados principales se resalta que las actividades de colaboración que realizan las Pymes, tanto con otras empresas como con instituciones públicas y privadas, no solo generan mayores actividades de innovación sino también crean las condiciones necesarias y óptimas para la adopción e implementación de la innovación. Por lo que la colaboración deberá ser considerada por los gerentes de las Pymes no solamente como una estrategia empresarial, sino más bien como una actividad del día a día en las empresas.

Dentro de los estudios sobre competitividad a nivel internacional sobre el sector madera y muebles se encuentra el de Pérez y Villalobos (2010) quienes han señalado que son la productividad y la eficiencia de recursos los factores fundamentales para la competitividad de las empresas. El panorama del sector mostró que la gran mayoría de empresas carecen de planes concretos de crecimiento y de estrategias que demarquen su rumbo estratégico y cada fabricante lucha de manera individual por su parte de mercado con una oferta de productos extremadamente heterogénea. La infraestructura es insuficiente y la tecnología es desactualizada, no cuentan con capacidad de producción para acceder al mercado externo, tienen una visión de mercado local y un desconocimiento del mercado global. Tienen un desarrollo mínimo de redes de cooperación, pocas alianzas estratégicas, relación débil con proveedores de madera, bajo nivel de cooperación con

universidad, centros de investigación y otro tipo de entidades privadas, así como un desconocimiento de esquemas y programas de inversión, programas locales, regionales y nacionales de apoyo a la innovación.

A nivel nacional, Espinosa (2012) destacó en su estudio sobre la industria y el comercio del mueble en México que el panorama competitivo en la industrialización y comercialización del mueble es difícil y resulta imperativo para los fabricantes y comercializadores mexicanos el acercarse a los mercados locales para identificar y satisfacer necesidades específicas de sus clientes potenciales, aumentar su cuota de participación, competir contra los importadores globales y revertir el decrecimiento industrial y comercial de los últimos años.

El estudio de García (2016) sobre la competitividad del sector mueblero en México resaltó que las redes de interacción todavía no son facilitadoras de ventajas ya que las empresas fomentan su diferenciación, pero no han logrado cristalizar su cooperación en políticas colectivas. Entre los resultados principales también señaló que dadas las condiciones actuales del mercado mundial y siguiendo las tendencias del sector es necesario desarrollar características para mantener un desempeño comercial positivo y aumentar su competitividad. Se debe profundizar en la estrategia comercial a nivel macro y a nivel micro. También ha enfatizado que el sector es maduro y tradicional con poca inclusión de la tecnología. Los empresarios deben involucrarse con otros actores para favorecer el desarrollo de la industria. El principal cambio de estrategia de los empresarios muebleros es darle mayor importancia a la provisión de sus insumos, mantener la comercialización más allá de la venta con esquemas de colaboración, asociación e integración con otros actores de la cadena.

Por su parte, el estudio de Observatorio Tecnológico (2019) recalcó que las empresas de la industria del mueble deben adaptarse para competir a nivel internacional. Se identifica una pérdida de competitividad debido a la consolidación de marcas internacionales en tiendas departamentales, así como la entrada de nuevos competidores globales con tiendas propias y en línea.

2.2. Innovación

Existe un consenso generalizado sobre la innovación como un factor determinante para la competitividad de las empresas por lo que se plantea como uno de los objetivos el analizar e identificar cómo es que las MiPymes trabajan este aspecto, cómo innovan, si efectivamente lo hacen, y en qué áreas; o si no lo hacen conocer las causas que les impiden innovar y por consecuencia detienen su desarrollo competitivo. Organizaciones como la OCDE (2002) han enfatizado que a través de la innovación continua las empresas pueden ser competitivas y ganar ventaja por lo que la destacan como un elemento central para explicar el crecimiento económico. Así mismo, autores como Niu (2014) han resaltado que la innovación se ha convertido en un factor significativo de la competitividad empresarial.

2.2.1. Definición

Para Schumpeter (1983) la innovación es producir otras cosas, o las mismas, pero con distintos métodos. Y ha distinguido cinco categorías: introducción de un nuevo bien, de un nuevo método, la apertura de un nuevo mercado, una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o bienes y la creación de una nueva organización. Para este autor la innovación fomenta el desarrollo económico mediante el proceso

denominado “destrucción creadora” bajo el cual las nuevas tecnologías reemplazan a las existentes o antiguas y las innovaciones radicales dan lugar a cambios bruscos e importantes en tanto que las incrementales generan el proceso de cambio.

De acuerdo con Christensen (1997) son dos grados de innovación los cuales clasifica en innovación disruptiva y en innovación evolutiva. La primera de ellas (disruptiva) es sinónimo de lo que Schumpeter denomina innovación radical la cual se genera cuando el invento o mejora causa una importante huella en un determinado mercado en tanto que la innovación evolutiva hace referencia a la innovación incremental y es considerada como una respuesta gradual derivada de un proceso de innovación creciente.

Por su parte, Kline y Rosemberg (1986) han señalado que innovar no implica necesariamente la creación de un producto o proceso nuevo, sino que se puede tratar de cambios pequeños que se realizan a los productos o procesos, o cambios en las formas de organización. No se debe de considerar sólo el gasto en investigación y desarrollo ya que otras actividades pueden llevar a la empresa a innovar, tales como actividades de diseño, entrenamiento del personal, gasto en desarrollo y experimentación de ideas, estudios de mercado, entre otras. En el mismo sentido Tushman y Nadler (1986) destacaron que innovar es crear cualquier producto, servicio o proceso que es nuevo para la unidad de negocio.

Otras definiciones de innovación la han resaltado como una idea, práctica u objeto cuya característica distintiva es que sea nueva para el individuo o la unidad que la ha adoptado (Zaltman, Duncan y Holbeck, 1973; Deward y Dutton, 1986; y Amabile et al. 1996). Con ideas convergentes Escorsa y Valls (2005) han mencionado que la innovación es sinónimo de cambio y que aquella empresa que innova es la que cambia y evoluciona haciendo cosas nuevas, ofreciendo productos diferentes, adaptados o nuevos.

A su vez se encuentran autores como Djellal y Gallouj (2001) quienes han indicado que la definición de innovación va más allá de sistemas técnicos y abarca la innovación de productos y servicios, de procesos (sean sistemas técnicos o procesos más intangibles), innovación organizativa (interna) e innovación relacional externa (establecimiento de relaciones particulares con socios de la empresa llámense clientes, proveedores, autoridades o competidores).

Porter (2003) ha enfatizado que solamente las propias empresas pueden lograr y mantener la ventaja competitiva y deben de reconocer el papel esencial de la innovación y la incómoda verdad de que la innovación surge de la presión y de los retos.

El Manual de Oslo que ha sido elaborado conjuntamente por la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) y la OCDE (2005) menciona que el objetivo último de las empresas es mejorar su rendimiento, ya sea aumentando la demanda o reduciendo los costos. Un nuevo producto puede ser la fuente de una ventaja competitiva en el mercado para el empresario innovador. Si una innovación aumenta la productividad de un proceso, la empresa tendrá una ventaja en costos respecto a sus competidores obteniendo un mayor margen de beneficios. En el Manual se mencionan cuatro tipos de innovación que abarcan una amplia variedad de cambios en las actividades de la empresa y son: innovaciones de producto, de proceso, organizativas y comerciales. También se destaca que la innovación es un proceso continuo y las empresas que lo llevan a cabo adquieren conocimiento nuevo. Y añade que los objetivos de las empresas al innovar pueden tener relación con los productos, los mercados, la calidad o la habilidad para aprender.

Desde la perspectiva de la CEPAL (2007) resulta fundamental reconocer que la innovación es el resultado de un proceso dinámico que supone relaciones de corto y largo

plazo; es un proceso que no sólo se refiere a la creación de nuevos productos y al aumento del número de patentes sino también al establecimiento de un ambiente institucional adecuado, las políticas de regulación y la capacitación de los agentes económicos, efectos que no son fácilmente medibles.

Por su lado, Cleri (2007) ha señalado que en una empresa el éxito es el resultado de la innovación, el saber tecnológico y el conocimiento que se encuentran en el capital humano de las compañías y las organizaciones que han aprendido a aprovechar la tecnología y trabajar en equipo. De manera general, la MiPymes se enfrentan a un mercado altamente competitivo, diferenciarse del resto de las empresas y tomar una ventaja es fundamental por lo cual deben buscar estrategias para una mejor toma de decisiones que les permita adelantarse a los competidores en el mercado y marcar una diferencia con sus clientes. Si las empresas no se adaptan a los cambios según lo requieren los mercados actuales, el riesgo a desaparecer es elevado.

Ahora bien, dentro de las características de la innovación Alvarado (2015) ha resaltado tres al decir que: no está restringida a la creación de nuevos productos y también puede referirse a un nuevo servicio; no está restringida a desarrollos tecnológicos ya que también puede obtenerse a través de diferentes estructuras organizativas; y no está restringida sólo a ideas revolucionarias o radicales, sino que puede darse de manera incremental o acumulativa.

Mientras que el Foro Económico Mundial en su Informe de Competitividad Global correspondiente al año 2018 destaca que, en las economías avanzadas la innovación se ha convertido en un imperativo, y para los países emergentes en una prioridad creciente luchando por hacer de la innovación un motor de crecimiento (FEM, 2018). En ese informe México ocupó el lugar 46 de 140 economías reportadas.

2.2.2. Tipos de innovación

Son diversos los autores que coinciden en que las innovaciones no son generadas de forma lineal, sino que son múltiples fuentes las que dan inicio, impulsan, nutren y transforman la innovación.

A lo largo del estudio de la innovación se han encontrado diferentes clasificaciones dado que no es posible hablar de un patrón único en su desarrollo. Uno de los autores que ha clasificado la innovación es Pavitt (1984) quien de acuerdo al comportamiento de los sectores establece dos grandes categorías en donde la primera corresponde a los tecnológicamente dinámicos que son los sectores basados en la ciencia y los especializados; y la segunda categoría corresponde a los sectores tradicionales de bajo dinamismo tecnológico, dominados por el proveedor.

Por otro lado, Barceló (1992) han señalado que la innovación puede fragmentarse en tres grupos grandes. El primer grupo corresponde a la innovación tecnológica, el segundo a la innovación social y el tercero trata sobre la innovación en métodos de gestión.

Para Ahmed y Shepherd (2010) existen seis distintos tipos bajo los cuales se manifiesta la innovación y a su vez dichos tipos se dividen en dos grandes categorías. La primera categoría es donde la organización puede influenciar y tiene la capacidad de controlar; y en la segunda categoría no hay posibilidad de control ni influencia por parte de las organizaciones. Dicho lo anterior, las innovaciones que se encuentran bajo el control de las empresas son: a) la innovación de producto, b) de proceso y c) la estratégica. En cuanto a las innovaciones que se están fuera del control e influencia de las empresas se encuentran: d) la social, e) la política y f) la filosófica.

Otros autores que han contribuido con su respectiva clasificación de innovación son Keeley, Pikkell, Quinn y Walters (2013) quienes han distinguido diez tipos de innovaciones y son agrupadas en tres categorías que son configuración, oferta y experiencia. La categoría de configuración corresponde a la parte interna de la organización mientras que la de oferta se enfoca en el producto y/o servicio principal ofrecido por la organización. La tercera categoría denominada experiencia se relaciona con aspectos perceptibles para la demanda final.

Para efectos de la presente investigación se ha tomado como referencia la clasificación de los tipos de innovación según el Manual de Oslo debido a que brinda las directrices para recoger e interpretar la información sobre innovación, aborda la innovación que se realiza en el sector privado, trata la innovación al nivel de las unidades económicas y la considera como algo nuevo, al menos, para la empresa.

De acuerdo con el Manual de Oslo (OCDE, 2005), la innovación en la empresa hace referencia a los cambios planeados en sus actividades, señalando que el objetivo de la innovación es mejorar los resultados de la empresa consiguiendo ventajas competitivas (o simplemente manteniendo la competitividad) a través de cambios en la curva de demanda del producto, en la curva de oferta o a través de la mejora de sus habilidades para innovar (incrementando su capacidad para desarrollar nuevos productos o proceso o para conseguir o crear conocimiento nuevo).

Los cuatro tipos de innovaciones que distingue el Manual de Oslo son: de producto, de proceso, comerciales y organizativas. Las innovaciones de producto y proceso son las más conocidas en el sector empresarial mientras que las comerciales y organizativas son poco conocidas. A continuación se describen las principales características de los cuatro tipos de innovación según el Manual de Oslo.

Innovaciones de producto

Es la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o en sus posibles usos. Es el tipo de innovación que incluye mejoras en las especificaciones técnicas, componentes o materiales, ergonomía u otras características funcionales. Los nuevos productos se diferencian significativamente de los anteriores (OCDE, 2005).

Aunado a lo anterior, Ahmed y Shepherd (2010) destacan que la innovación de productos es la innovación más perceptible dado que se encuentra impulsada por la tecnología y la mercadotecnia ya que el adelanto tecnológico que impera en la era de la globalización, además de los aspectos relacionados con la mercadotecnia son factores que están contenidos en las particularidades de los productos.

Innovaciones de proceso

Es la introducción de un método de producción o de distribución nuevo o significativamente mejorado. Las mejoras significativas pueden ser en técnicas, equipo o software usado para producir bienes y servicios. Las innovaciones de proceso pueden tener como objetivo disminuir los costos unitarios de producción o de distribución, mejorar la calidad o producir productos nuevos o mejorados (OCDE, 2005).

La innovación del proceso también se describe como el cambio de orientación de las acciones empresariales de las empresas. Según Ahmed y Shepherd (2010), estos cambios pueden ser en la forma de establecer y ejecutar sus funciones, también, como consecuencia del avance tecnológico, o quizá mediante la innovación en los métodos administrativos.

Innovaciones comerciales

Es la introducción de un nuevo método de comercialización que entrañe importantes mejoras en el diseño o presentación del producto, en posicionamiento, en promoción o en precio. Las innovaciones comerciales tienen como objetivo satisfacer en mayor medida las necesidades de los clientes, abrir nuevos mercados o reposicionar un producto en el mercado. Y deben ser parte de una nueva idea o estrategia comercial que represente un cambio significativo respecto a los métodos comerciales existentes con anterioridad (OCDE, 2005).

La innovación de los canales comerciales es un aspecto relevante ya que se busca mejorar la experiencia de compra de forma sencilla, económica y cómoda. Por su parte las innovaciones y mejoras en el diseño hacen referencia a la forma de presentar las ofertas y las mismas organizaciones de tal forma que son generadoras de la preferencia de los clientes logrando que recuerden y reconozcan los productos de una empresa frente a competidores directos o sustitutos (Keeley et al. 2013).

Innovaciones organizativas

Es la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa. Tienen como objetivo mejorar los resultados de la empresa a través de la reducción de costes administrativos o de transacción, mejorar la satisfacción en el trabajo, conseguir acceso a activos no comercializables o reducir los costes de abastecimiento (OCDE, 2005).

En el mismo sentido Phan (2019) ha destacado que la innovación organizacional se refiere a nuevos métodos en tres áreas de la empresa: prácticas comerciales, organización del lugar de trabajo y las relaciones externas. Por otro lado, para Arraut (2008) en la

innovación organizacional es posible incluir nuevas prácticas organizacionales, nuevas formas de organización, nuevos procesos o nuevas estructuras organizacionales que no existían.

Por su parte Keeley et al. (2013) señalan que la innovación en la estructura organizativa hace referencia a cómo se va a organizar los activos y el talento de las organizaciones de tal forma que su objetivo es buscar que todos los bienes de la organización generen beneficios.

Otras clasificaciones sobre innovación han girado en torno a definirla como innovación cerrada o abierta lo cual ha generado debates en épocas recientes. Las principales características de ambas se describen a continuación.

Innovación cerrada

Boyd y Goldenberg (2014) mencionan que todos tenemos nuestro propio mundo cerrado y mientras que la mayoría piensa que es preciso salir fuera de nuestra actual esfera para ser innovadores dichos autores han enfatizado en que se pueden descubrir innovaciones desde dentro. El pensamiento inventivo sistemático, método del que hablan los autores se basa en cinco técnicas del denominado mundo cerrado: sustracción, división, multiplicación, unificación de tareas y dependencia de atributos, y lo describen como un planteamiento amplio cuyo objetivo es crear una cultura de innovación en las organizaciones. Las técnicas descritas por Boyd y Goldenberg (2014) pueden ser aplicadas por cualquier persona y con ellas cualquiera tiene la capacidad de innovar a voluntad.

Con ideas convergentes Choi (2019) destaca que las empresas al utilizar un enfoque de innovación orientado al conocimiento interno, tiene un impacto positivo en el desempeño innovativo, esto sin importar el tamaño de la empresa. Así mismo, Ahmed,

Halim y Ahmad (2018) argumentan que las prácticas de innovación cerrada también juegan un papel importante en la mejora de las organizaciones.

Innovación abierta

Otro tipo de innovación es la denominada innovación abierta la cual ha sido reconocida como una estrategia en donde las empresas van más allá de sus límites internos. En este sentido, Chesbrough (2003) ha mencionado que ninguna organización realiza innovaciones de forma aislada, sino que se requiere de aportes diversos por lo que se hace necesario establecer alianzas con otros actores. La propuesta de Chesbrough (2003) fue respaldada en gran medida por el predominante contexto competitivo en donde las empresas se ven obligadas a generar nuevas formas de organización, producción, valor, etc., esto sin importar el tamaño de la empresa pues estudios como los de Van de Vrande et al. (2009) y Deutsch (2013) han concluido que las pequeñas y medianas empresas han aplicado prácticas de innovación abierta.

Wallin y Krogh (2010) y Chiaroni, Chiesa, y Frattini (2011) han sugerido que la innovación abierta se considera como una estrategia cuya aproximación es acertada al contexto actual en donde existe una rápida evolución y dinamismo. Siguiendo esta línea de ideas, Van de Vrande, Vanhaverbeke y Gassmann (2010) argumentan que la innovación abierta permite a las empresas crear ventajas competitivas, mismas que son susceptibles a extenderse a todas las partes interesadas de la organización.

Finalmente, y considerando los diversos tipos de innovación que se tienen de referencia es importante destacar que cada uno de ellos brinda la oportunidad de generar ventajas para las empresas, depende en todo caso de las organizaciones el tipo que deseen explorar ya que de manera general y de acuerdo con Tsai y Yang (2013) la innovación

permite aumentar la propensión de las empresas para implementar novedades, experimentar, aplicar nuevas ideas de tal forma que una empresa que de manera continua introduzca nuevos productos o procesos podrá responder a la competitividad y adaptarse a los diversos cambios que ocurran en su entorno empresarial.

2.2.3. Estudios sobre innovación en MiPymes

La innovación ha sido resaltada como uno de los factores principales que determinan la competitividad de las Pymes. Lloyd, Muller y Wall (2002) destacan que el tamaño de este tipo de empresas representa una oportunidad para innovar y con esto lograr una ventaja competitiva, debido a que la estructura organizacional es más simple, así como una mayor facilidad para adaptarse a los cambios.

Corona (2002) sostiene que es necesario que las empresas incrementen su esfuerzo tecnológico y de innovación que les permita revertir los efectos de la apertura y la globalización para elevar la competitividad y generar empleos mejor remunerados.

Por su parte Castellanos (2003) resalta en su estudio que las empresas pequeñas y medianas reconocen que nuevos productos o mejorarlos sustancialmente son necesarios para la supervivencia y el sostenimiento de las empresas en el mercado. Las empresas clasificadas como propensas a la innovación son aquellas que han colocado más de un producto por año en el mercado nacional o bien han ejecutado mejoras sustanciales a sus productos principales. Las ideas nuevas provienen de los clientes o por lluvia de ideas entre el personal. Y entienden la innovación solo como desarrollo de productos.

Aragón y Rubio (2005) señalan que la innovación se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios del entorno o mejorar las oportunidades para alcanzar los

objetivos de la empresa. El pequeño tamaño también es fuente de ventajas dentro de este factor competitivo ya que existe una menor burocracia, una comunicación fluida y frecuente entre las distintas áreas. Para estos autores son tres los pilares sobre los que se asienta la innovación en las Pymes: el directivo, los trabajadores y la cooperación entre empresas. El directivo es quien favorece la generación y desarrollo de nuevas ideas; los recursos humanos son fundamentales para el desarrollo de innovaciones y más en las Pymes puesto que mayores niveles de comunicación y menores niveles de formalización dan mayor autonomía a los trabajadores. La cooperación entre Pymes representa un arma estratégica al generar redes colectivas puesto que en este tipo de empresas la limitación de recursos dificulta la creación de departamentos de investigación, desarrollo e innovación. También destacan que la innovación en productos se confirma como un elemento distintivo entre las empresas más rentables y eficientes.

Mathison et al. (2007) han mostrado que la innovación es un factor organizacional que permite el logro de ventajas competitivas y han destacado los principales aspectos a considerar en el proceso de innovación, entendiendo como ventaja competitiva a la característica esencial de la organización que la hace distintiva de otras. También señalan que un factor clave para afrontar con éxito estos tiempos residen en acentuar la innovación de las empresas, entendiendo por innovación la capacidad de transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces.

Otros autores como Esteve y Mañez (2008) han demostrado que la innovación en la empresa favorece su rendimiento, su ventaja competitiva, así como la supervivencia, respondiendo más rápido a las nuevas necesidades de los clientes. En el mismo sentido, Love, Roper y Du (2009) señalan que las empresas innovadoras tienen un ciclo de vida más largo que las que no innovan.

Estrada, García y Sánchez (2009) analizaron la relación que existe entre el éxito competitivo y cuatro factores relacionados con el ambiente interno de las Pymes que son: recursos humanos, planeación estratégica, innovación y certificación de calidad. Resaltan que las Pymes altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico. Los autores concluyen que la innovación debe entenderse como un proceso permanente donde se privilegien la iniciativa, las nuevas ideas y donde se rompa con las estructuras establecidas; todo ello encaminado a convertirla, no en una moda, sino en una forma de pensar y gestionar y que la tecnología representa uno de los problemas más serios en la Pyme, porque generalmente no se invierte lo suficiente para mejorar las instalaciones y los avances tecnológicos no se aplican a tiempo. Al mismo tiempo, tanto la innovación como la tecnología depende en gran medida del apoyo financiero por parte del propio gerente de la empresa y que existan políticas públicas que apoyen las iniciativas del empresario tendientes a elevar su nivel tecnológico.

Benavides (2010) señala que los procesos de innovación ya no se ven como procesos independientes que realizan las empresas de manera aislada, sino que estas empiezan a trabajar en redes junto a otras organizaciones (empresas, centros de investigación e institutos de formación). En el mismo sentido, Krüger (2000) destaca que los procesos de innovación ya no son procesos que lleva una empresa en solitario, sino que las empresas están trabajando en redes junto a otras empresas.

Dado que el éxito de las empresas se asocia con el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que respondan a las necesidades de los clientes, así como adaptarse a los cambios del entorno, autores como Molina, López y Contreras (2014) han identificado que la inversión en nueva tecnología y la innovación representan ventajas

competitivas para las Pymes. Y Segura (2014) ha remarcado de manera general que el uso de la tecnología permite potenciar las capacidades de agregación de valor en las empresas y por tanto en su competitividad.

Por su parte, García, Pineda y Andrade (2015) han insistido en que las necesidades cambiantes del mercado presionan a las empresas a ser cada vez más innovadoras para no perder su competitividad. Y las capacidades tecnológicas afectan el desempeño de las empresas, por lo tanto, resulta importante conocer el nivel de tecnología. También destacaron que las empresas pueden ser más competitivas en la medida que mejoren sus actividades internas y aprovechen sus capacidades tecnológicas sobre todo las que permitan solucionar problemas asociados a la comercialización y al mercado con la finalidad de tener una capacidad de respuesta a los cambios del entorno competitivo.

Rangel, Aguilera y González (2013) también han resaltado a la innovación como un factor de competitividad para la pequeña y mediana empresa manufacturera señalando entre sus principales resultados que la innovación representa un factor significativo en el tipo de empresas que estudiaron. Los autores señalaron que uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones empresariales del sector industrial es la falta de innovación y las Pymes manufactureras comparten esta realidad al no poder hacer frente a la competencia de manera adecuada puesto que carecen de actividades de innovación y desarrollo. Y han enfatizado que para las empresas de manufactura la innovación representa un aspecto que influye significativamente en su competitividad.

Innovación en MiPymes del sector del mueble

En lo que respecta al ámbito internacional, Hovgaard y Hansen (2004) han destacado que aun cuando la innovación se ha aceptado en la literatura empresarial como un aspecto

fundamental para el éxito de una empresa, se ha realizado poca investigación específica para la industria de productos forestales. En su estudio concluyeron que la innovación típica en la industria es la innovación de productos y de procesos.

Mientras tanto, Salas y Cortabarría (2014) señalaron que es necesario la formación de personal calificado en materia logística, diseño de nuevos productos innovadores y controles de calidad en las organizaciones. Los nuevos productos deben estar enfocados en dar soluciones a las necesidades de hábitat de las personas e innovar en el diseño con materiales diferentes o complementarios a la madera para disminuir el impacto medio ambiental por el uso de la misma.

Otro estudio a nivel internacional es el de Padron (2017) quien estudió a las Pymes muebleras en Colombia y ha concluido que las Pymes fabricantes de muebles de madera se clasifican en un nivel bajo de desarrollo de la innovación, con atrasos en el nivel de conocimiento, la cultura y el presupuesto asignado para la gestión de la innovación. Y la revista *Porte* (2016) ha destacado que el mercado de muebles será de los fabricantes innovadores. Para el caso de Estados Unidos, el comercio electrónico es visto como la mayor fuente de crecimiento en la industria del mueble y el crecimiento del comercio electrónico significa más envíos a los consumidores por lo que se considera que existe gran oportunidad para las empresas que pueden mejorar el diseño de mobiliario y montaje buscando simplificar el proceso de embalaje y traslado.

Nunes (2017) en su estudio realizado en el sector del mueble brasileño sostiene que gestionar la dinámica de la innovación representa un desafío por lo que es necesario ampliar el sentido de participación y asociación entre las organizaciones empresariales, las instituciones académicas y de investigación y la sociedad.

Siguiendo la línea de los estudios a nivel internacional se encuentra el de Ratnasingam, Chin, Latib, Subramaniam y Khoo (2018) quienes evaluaron el alcance de la innovación y sus fuentes en la industria del mueble de Malasia. Sus principales resultados concluyeron que las fuentes externas de innovación son más importantes que las fuentes internas siendo la demanda del mercado y los insumos externos los impulsores más importantes de la innovación en dicha industria.

Por su parte, Barbaritano y Savelli (2020) realizaron un estudio de caso en una empresa italiana y han determinado que, al investigar una innovación reciente realizada dentro de la empresa, el estudio proporcionó evidencia empírica de que la sostenibilidad puede considerarse realmente como una fuerza innovadora que genera nuevos productos y procesos. Los autores destacaron que el entorno competitivo actual requiere de innovación continua que contribuya a la supervivencia y a la competitividad de las empresas.

A nivel nacional, De la Torre (2017) resaltó que en la industria mexicana hay tradición y diseño, pero falta financiación e innovación. La producción mexicana, al generarse mayoritariamente en pequeños negocios de tamaño familiar, carece de la financiación necesaria para incorporar innovaciones tecnológicas y obtener producciones industriales mayores para la exportación.

Quintero y Martínez (2012) en su estudio sobre empresas muebleras del estado de Jalisco señalaron que dentro de las principales debilidades del sector se encuentra la baja diferenciación del producto debido a la falta de diseño e innovación.

Por otro lado, Espinoza, Sánchez y Montoya (2016) destacaron que es importante identificar la forma en la que las empresas se organizan y las estrategias que plantean para alcanzar sus objetivos que les permitan permanecer en un mercado mueblero cada vez más

competitivo. La estrategia que analizaron los autores fue la implementación de la herramienta CRM para establecer relaciones con los clientes. Entre sus resultados mencionaron que las Pymes que implementaron el CRM tuvieron un incremento de la competitividad, aplicando medidas de innovación junto con una reestructuración de la maquinaria lo cual redujo costos de producción y mejoraron su desempeño financiero.

2.3. Entorno empresarial: la industria del mueble en México

2.3.1. Caracterización de las empresas

A partir del 07 de julio de 2009, la Secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), establecieron la actual clasificación de las empresas en donde se determina su tamaño según el número de empleados, ingresos, así como el sector correspondiente. En este caso, el sector mueblero toma como referencia la clasificación del sector industria en donde las micro empresas son aquellas que cuentan hasta con diez trabajadores; las pequeñas son las que cuenten con un rango de once a cincuenta empleados y las medianas empresas son aquellas que empelan de 51 a 250 personas. La Tabla 2 resume la clasificación actual de las empresas según el número de empleados.

Tabla 2. Clasificación de empresas según el número de empleados

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Elaboración propia con información de la SE (2009).

Derivado de los datos del censo económico de 2019 (INEGI, 2020a) también se destacó el hecho de que las MiPymes generan en promedio el 70 % del empleo, cifra que se ha mantenido sin cambios relevantes en los últimos diez años. Y la concentración de los ingresos para este grupo de empresas corresponde alrededor del 50 % según información de los censos 2014 y 2019.

Por su parte, Forbes (2015) resaltó que las MiPymes forman el eje medular de la economía mexicana debido a su creciente participación en la generación del PIB ubicándolas cerca del 52 % y por su contribución en la creación de empleos en el país con una participación cercana al 72 %.

Actualmente se puede hablar de un consenso generalizado sobre la importancia de las MiPymes y se busca el impulso de las mismas debido a que 65 de cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica no superan los 5 años de vida (INEGI, 2020a). Mientras que Legendre (2005) ha señalado que los mercados se modifican a pasos agigantados y ante tal escenario las MiPymes tiene un gran reto debido a que su realidad consiste en un nacimiento, crecimiento y desaparición rápida.

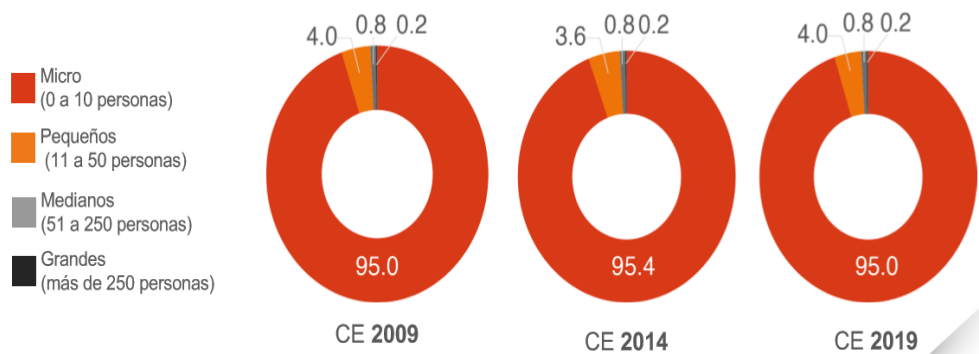
Las MiPymes se han convertido en el soporte y principal motor de la economía de diversos países debido a la generación de empleos y su aportación a los ingresos (Zeneli y Zaho, 2014). En el caso de México no es la excepción y representan un medio para impulsar el desarrollo económico.

La importancia de las pequeñas empresas en México ha impulsado leyes específicas como lo es la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa que en 2002 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF). En esta Ley, además de especificar la clasificación de las MiPymes se busca promover un entorno

favorable para que estas empresas sean competitivas en los mercados nacionales e internacionales (DOF, 2002).

De acuerdo con los tres censos económicos (CE) más recientes del INEGI (2020a) los establecimientos que predominan siguen siendo pequeños: el 4.8 % corresponde a pequeñas y medianas empresas (Pymes), el 95 % a microempresas y en su conjunto las MiPymes representan el 99.8 % de las empresas. La Figura 1 permite observar que, en más de una década, los porcentajes no han presentado variaciones significativas y que este tipo de empresas siguen siendo las que predominan en la economía mexicana (INEGI, 2020a).

Figura 1. Clasificación de las empresas según su tamaño (en porcentaje)



Fuente: INEGI (2020a)

El sector mueblero pertenece a la industria manufacturera la cual se conforma por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales y sustancias con la finalidad de obtener productos nuevos para el consumo. Su clasificación, según el INEGI (2018) se encuentra dividida en 21 subsectores identificados con la partida 31 a la 33 conforme al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) y el subsector correspondiente a la fabricación de muebles, colchones y persianas se identifica en la rama 337.

2.3.2. Ubicación geográfica de las empresas muebleras

La industria del sector mueble se caracteriza por tener un gran número de MiPymes. De acuerdo con información del INEGI (2022) al cierre de abril de 2022, las empresas de este sector sumaban un total de 30,895 unidades. En la Tabla 3 se enlistan las treinta y dos entidades federativas, así como el número de empresas según su tamaño.

Tabla 3. Número de empresas a nivel Estado según su tamaño

	Estado	Micro 0-10	Pequeña 11-50	Mediana 51-250	Grande +251	Total
1	Aguascalientes	366	37	7	3	413
2	Baja California	462	47	31	18	558
3	Baja California Sur	159	13	1	0	173
4	Campeche	160	2	0	0	162
5	Coahuila	505	40	8	2	555
6	Colima	178	2	0	0	180
7	Chiapas	1465	11	0	0	1476
8	Chihuahua	672	72	18	5	767
9	CDMX	1585	200	32	5	1822
10	Durango	390	23	11	2	426
11	Guanajuato	1094	36	3	1	1134
12	Guerrero	903	1	0	0	904
13	Hidalgo	714	13	1	1	729
14	Jalisco	2369	338	45	9	2761
15	México	2929	160	38	11	3138
16	Michoacán	3322	72	4	0	3398
17	Morelos	361	6	1	0	368
18	Nayarit	294	1	0	0	295
19	Nuevo León	917	135	26	5	1083
20	Oaxaca	1615	5	1	0	1621
21	Puebla	1505	61	14	4	1584
22	Querétaro	335	26	6	0	367
23	Quintana Roo	249	13	0	0	262
24	San Luis Potosí	587	25	6	1	619
25	Sinaloa	612	38	7	0	657
26	Sonora	659	33	3	2	697
27	Tabasco	456	5	0	0	461
28	Tamaulipas	499	10	3	5	517
29	Tlaxcala	333	5	1	0	339
30	Veracruz	2465	8	1	0	2474
31	Yucatán	616	25	4	1	646
32	Zacatecas	305	4	0	0	309
	Totales	29081	1467	272	75	30895

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2022). Datos al cierre de abril de 2022.

Los estados con más empresas muebleras son Michoacán (3,398); Estado de México (3,138); Jalisco (2,761); Veracruz (2,475); Ciudad de México (1,822); Oaxaca (1,621);

Puebla (1,584); Chiapas (1,476); Guanajuato (1,134) y Nuevo León (1,083). Estos diez estados representan el 66 % del total de las empresas muebleras del país.

La posición de los Estados cambia según el tamaño de las empresas. Las entidades que destacan en cuanto a MiPymes son: Michoacán, México, Jalisco, Nuevo León, Veracruz, Oaxaca, Puebla y Chiapas entre los primeros diez lugares. Estos diez Estados se mantienen dentro de los primeros lugares al contabilizar el número de empresas de tamaño micro, pero al pasar a la clasificación de pequeñas, medianas y grandes empresas sobresalen otras entidades fronterizas como lo son Baja California, Tamaulipas, Coahuila, Sonora y Durango. La Tabla 4 muestra los diez Estados que destacan según el tamaño de empresa.

Tabla 4. Estados que destacan según el tamaño de las empresas

Posición	Estado	Total general	Estado	Total Micro	Estado	Total Pymes	Estado	Total Grande
1	Michoacán	3398	Michoacán	3322	Jalisco	383	Baja California	18
2	México	3138	México	2929	CDMX	232	México	11
3	Jalisco	2761	Veracruz	2465	México	198	Jalisco	9
4	Veracruz	2474	Jalisco	2369	Nuevo León	161	Chihuahua	5
5	CDMX	1822	Oaxaca	1615	Chihuahua	90	CDMX	5
6	Oaxaca	1621	CDMX	1585	Baja California	78	Nuevo León	5
7	Puebla	1584	Puebla	1505	Michoacán	76	Tamaulipas	5
8	Chiapas	1476	Chiapas	1465	Puebla	75	Puebla	4
9	Guanajuato	1134	Guanajuato	1094	Coahuila	48	Aguascalientes	3
10	Nuevo León	1083	Nuevo León	917	Sinaloa	45	Coahuila	2

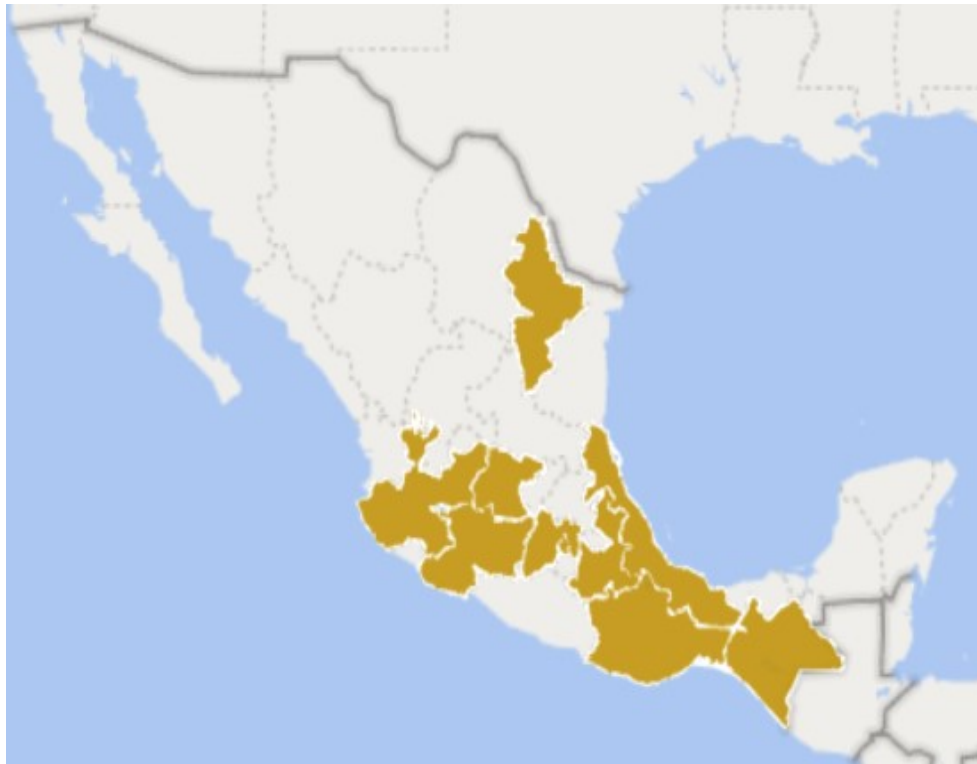
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2022). Datos al cierre de abril de 2022.

Entre los cambios más notables en la clasificación se encuentra Michoacán, que es un estado con gran número de MiPymes y es quien mayor número de empresas muebleras tiene a nivel nacional, pero carece de grandes empresas. Lo mismo ocurre con otros

Estados como Chiapas, Oaxaca y Veracruz que no figuran dentro de los diez Estados con mayor número de empresas pequeñas, medianas y grandes.

Los mapas de la Figura 2 permiten observar la distribución de las empresas según su tamaño. La Figura 2a muestra las diez entidades federativas con mayor número de empresas muebleras y estos mismos Estados son los que tienen mayor número de MiPymes. En la Figura 2b se observa que cuanto se trata de Pymes son otros Estados los que figuran dentro de los diez primeros lugares resaltando, al igual que en la Figura 2c, entidades de la frontera norte del país como Baja California, Chihuahua, Coahuila y Tamaulipas.

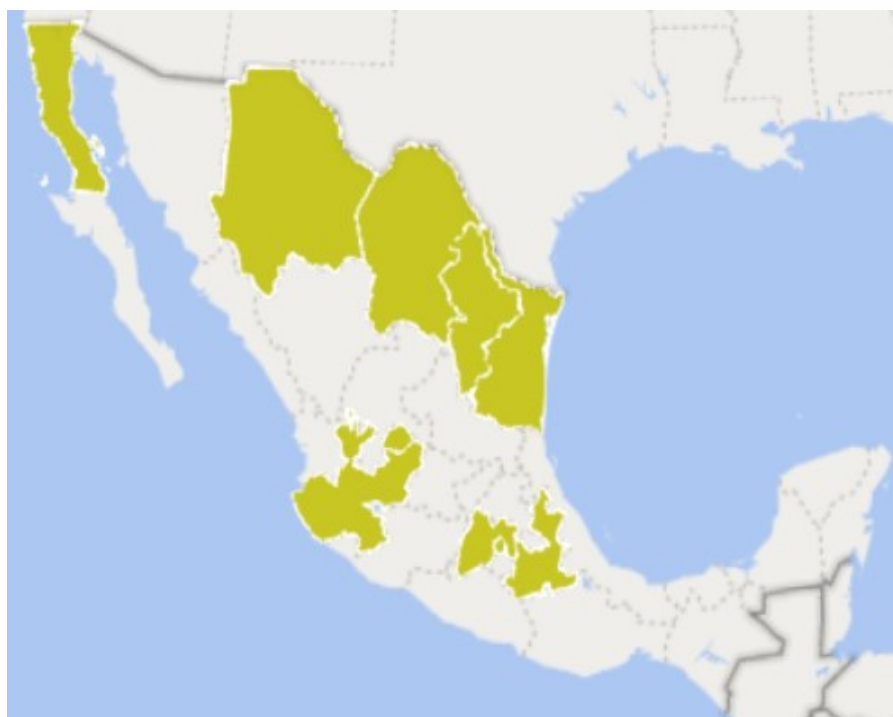
Figura 2. Distribución geográfica de las empresas muebleras según su tamaño



a). Estados con mayor número de Microempresas



b). Estados con mayor número de Pymes



c). Estados con mayor número de grandes empresas

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2022).

2.3.3. El sector mueblero en Hidalgo

En lo que se refiere al Estado de Hidalgo, las empresas que predominan son las MiPymes en un 98 %. De acuerdo con la Tabla 3 se tienen contabilizadas 714 como micro, 14 son Pymes y una unidad económica clasificada como empresa grande según el criterio de número de empleados. Lo anterior representa un total de 729 unidades económicas que se dedican a la producción de muebles.

La fabricación de muebles destaca entre los sectores productivos del Estado de Hidalgo (Vázquez, Rodríguez y González, 2016) en especial en las regiones de Huejutla y Tulancingo en donde la presencia de una de las principales materias primas como lo es la madera da origen al surgimiento de gran cantidad de MiPymes que se dedican a la fabricación de muebles. Sin embargo y como señala Porter (1991), la prosperidad no se hereda, se crea y ésta no nace por la dotación de recursos naturales, sino que la capacidad de competir depende de la capacidad de la industria para innovar.

Aun cuando el Estado de Hidalgo ha sido destacado por su riqueza natural, no figura a nivel nacional como uno de los principales productores ni exportadores de muebles mexicanos razón por la cual se considera pertinente contar con estudios a nivel estatal que analicen las empresas del sector y proponer estrategias en materia de innovación que permitan potenciar su desarrollo.

Gaytan y Vargas (2019) ha identificado siete agrupamientos industriales en el Estado de Hidalgo que conforman el tejido productivo de la entidad. En el quinto agrupamiento que describen los autores se encuentra la fabricación de muebles. Por su parte y de acuerdo a la clasificación del SCIAN la actividad correspondiente a la fabricación de muebles, al cierre de marzo de 2021 en Hidalgo se contaron 698 empresas

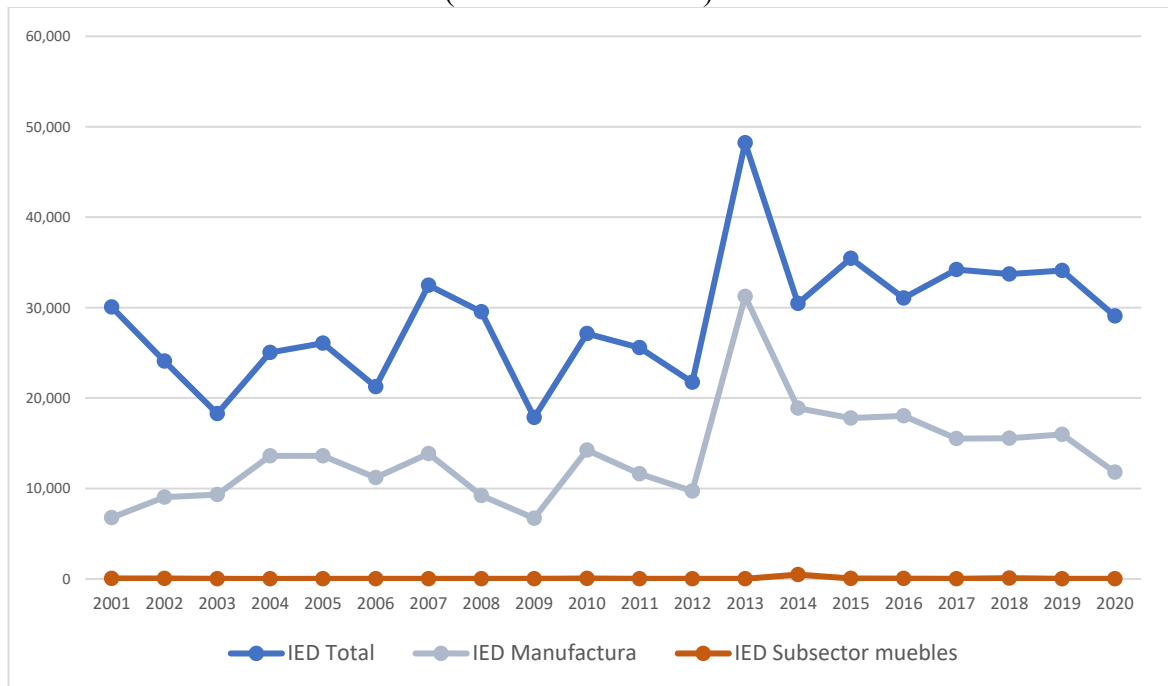
en la subpartida (3371) fabricación de muebles, excepto de oficina y estantería y 22 empresas en la subpartida (3372) fabricación de muebles de oficina y estantería.

2.3.4. Indicadores clave de la industria

Inversión extranjera directa (IED)

A partir del 2001, los flujos de IED a México muestran una tendencia positiva en general, sin embargo, dentro del sector mueblero se observa en la Figura 3, que los montos de IED han sido bajos dentro del sector manufactura. En concreto solo durante 2001, 2002 y 2018 representaron el 1 %; y en 2014 el 3 % del total de IED recibida en el sector manufacturero. Si bien los números no representan porcentajes significativos, se considera importante analizar esta información ya que empresas importantes en el sector, como Ikea, han anunciado su llegada a México de manera oficial desde 2019.

Figura 3. Comportamiento de la IED a nivel nacional, sector y subsector 2001-2020 (millones de dólares)

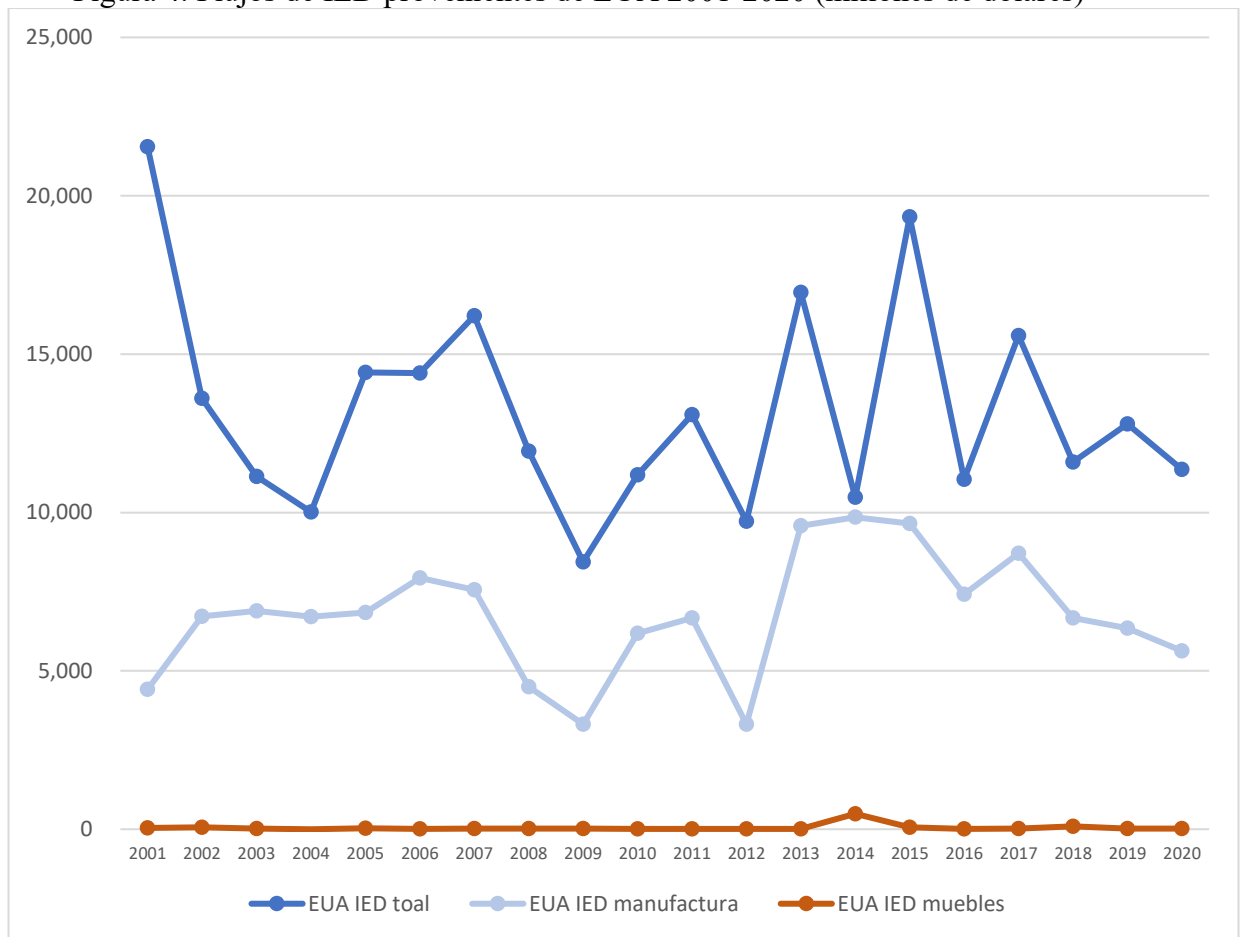


Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía (2021)

Origen de la IED

Es ampliamente reconocido que Estados Unidos de América (EUA) es el principal socio comercial de México y uno de los principales inversionistas por lo que se destacan los flujos de IED que EUA ha realizado para el periodo de 2001 a 2020. La Figura 4 muestra que en promedio un 53 % de los flujos de inversión provenientes de EUA tuvieron como destino el sector manufacturero. A su vez el sector mueblero recibió en promedio el 1 % de dichos flujos.

Figura 4. Flujos de IED provenientes de EUA 2001-2020 (millones de dólares)

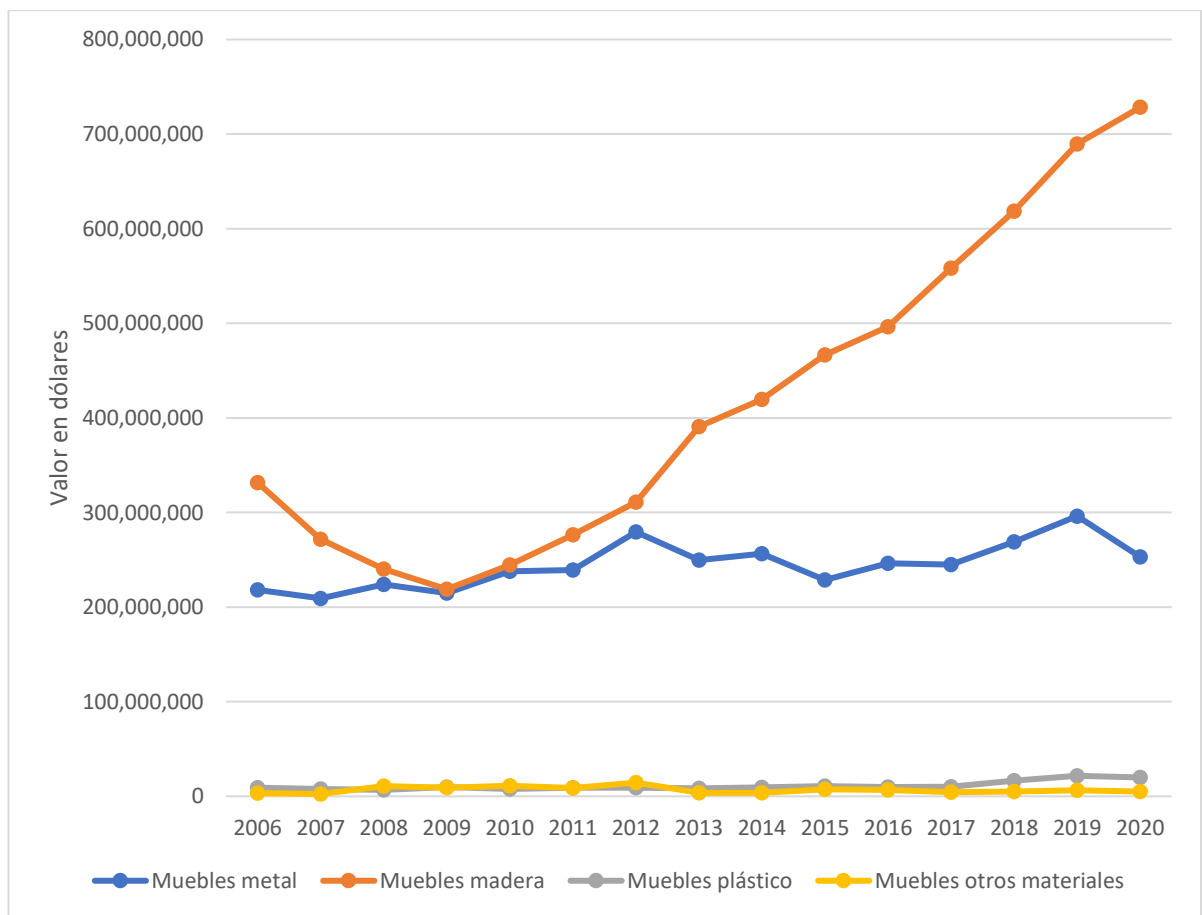


Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía (2021).

Balanza comercial

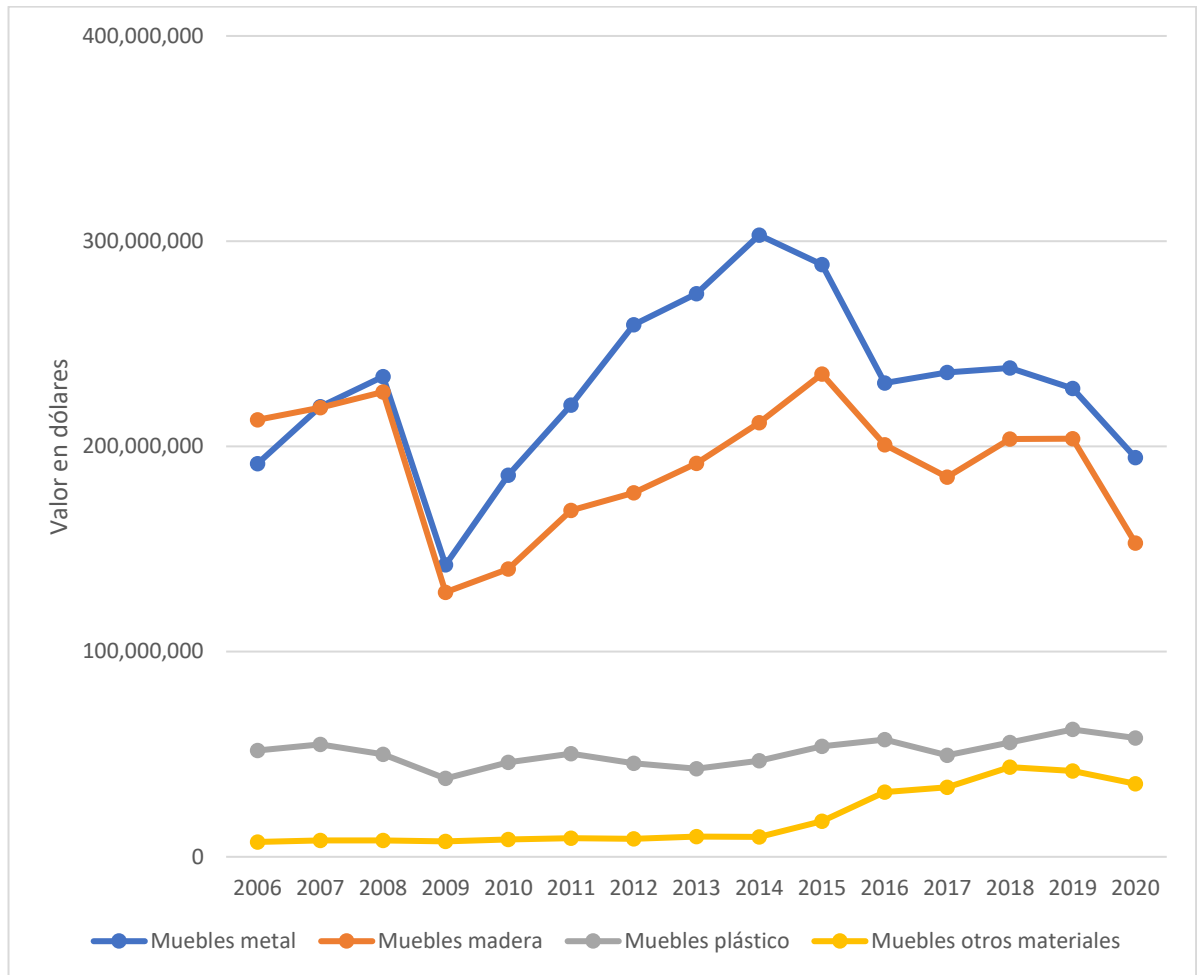
El comportamiento de las exportaciones e importaciones del sector mueblero mexicano durante los recientes 15 años se muestra en las Figuras 5 y 6 respectivamente. Referente a las exportaciones se observa que solo los muebles de madera han mantenido una tendencia al alza mientras que los muebles de metal, plástico y otros materiales presentan un estancamiento el cual se puede atribuir, en parte, a la creciente importación de dichos productos lo cual se puede observar en la Figura 6 en donde se destaca que, en los muebles de plástico y otros materiales, se ha tenido un aumento constante de las importaciones.

Figura 5. Exportaciones de muebles mexicanos



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía (2021).

Figura 6. Importaciones de muebles mexicanos



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía (2021).

Las exportaciones de muebles mexicanos tienen como principal destino el mercado norteamericano. De acuerdo con información de Observatorio Tecnológico (2019) así como las estadísticas de la SE (2021) Estados Unidos de América y Canadá acaparan el 98.7 % de la producción nacional. En cuanto a las importaciones se refiere, son Estados Unidos, China, Canadá y Taiwan los principales países de origen de los muebles extranjeros que ingresan al territorio nacional.

Concluyendo este capítulo es posible distinguir que, tanto en términos de competitividad como de innovación, existen diversas posturas encontrando puntos de

convergencia, así como aspectos en los que se difiere por lo que es importante resaltar la importancia de la delimitación de los estudios, es decir, bajo que perspectiva o nivel se va a estudiar un determinado fenómeno. Las diferentes posturas, definiciones y conceptos de competitividad e innovación aquí citadas permitieron formar un eje rector bajo el cual se desarrolló la presente investigación teniendo como gran punto de convergencia el estrecho e importante vínculo de ambas dimensiones.

3. ASPECTOS METODOLOGICOS

En este capítulo se describe la metodología que guía, precisa y delimita el trabajo de investigación y que comprende los aspectos que identifican el cómo y con qué se realiza la investigación. Los apartados que conforman esta sección son: tipo de investigación; diseño de investigación; variables; técnicas de recolección de datos; procedimientos y confiabilidad y validez.

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación sigue un enfoque cualitativo que permite describir y posteriormente analizar las actividades que realizan los dueños de las MiPymes relacionadas con las dimensiones de análisis que son competitividad e innovación para finalmente proponer estrategias encaminadas a fortalecer a las MiPymes sujeto de estudio. A lo largo de la investigación se combinó la investigación documental, así como el trabajo de campo.

De acuerdo con Cedeño (2001) la investigación cualitativa acerca a los investigadores a un marco que posibilita compartir experiencias y desarrollar una relación dialógica con las y los actores sociales que participan en el estudio lo que a su vez se traduce en una mejor comprensión de sus experiencias, su situación particular, su percepción del mundo y de las realidades que se obvian porque se han convertido en acciones rutinarias.

En el mismo sentido Davies (2000) destaca que los métodos cualitativos ayudan a formular y enfocar preguntas clave que contribuyan a la comprensión del contexto dentro del cual se investiga e implementar acciones, en el caso del presente proyecto, buscar estrategias para mejorar la competitividad de las Mipymes analizadas. En concordancia, otros autores como Nastasi y Schensul (2005) y Stewart, Gapp y Harwood (2017) resaltan

el potencial de la investigación cualitativa para mejorar la comprensión del fenómeno estudiado ya que es posible obtener una comprensión más profunda y rica de los fenómenos, aunado a que se permite la creatividad y desarrollo de la intuición del investigador.

Así mismo, los resultados de investigaciones cualitativas en pequeñas empresas como los de Gilmore, Carson y Rocks (2006) han permitido explicar y comprender fenómenos y no solo medirlos o predecirlos.

Estudio de caso

Como método de investigación se utiliza el estudio de caso. Creswell (1998) señala que un estudio de caso es una exploración de un sistema acotado o un caso (o casos múltiples) a través del tiempo mediante una recopilación de datos detallada y profunda que involucra múltiples fuentes de información. En el mismo sentido, Merriam (2009) menciona que un estudio de caso es una descripción y análisis en profundidad de un sistema acotado.

Por su parte, Flick (2009) destaca que el objetivo de los estudios de casos es la descripción precisa o la reconstrucción de un caso. El término caso puede tomar personas, comunidades sociales, organizaciones e instituciones como sujeto de un análisis de caso. Y Stake (2010) señala que el estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes.

De acuerdo con autores como Yin (1994) y Chetty (1996) se destaca que el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en

el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios.

Así mismo, Ponelis (2015) ha resaltado que los estudios de casos cualitativos permiten al investigador construir descripciones de los contextos dentro de casos-empresas y proporcionan flexibilidad para descubrir y explorar temas que surgen como interesantes y potencialmente relevantes para el problema de investigación durante la recopilación de datos.

Dicho lo anterior, en esta investigación se tomaron a las MiPymes muebleras hidalguenses como los sujetos de análisis del caso en donde se buscó capturar de manera detallada información que compete a los dos ejes de la investigación que son innovación y competitividad a través de las entrevistas realizadas a los informantes clave que fueron los dueños de las empresas.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental debido a que no existió manipulación de las variables y se realizó el análisis de las actividades de las empresas tal como se dan en su contexto natural.

Si bien la investigación no es lineal se consideró conveniente establecer fases que permitan tener una guía a lo largo del estudio por lo que se identifica de manera general cuatro fases.

1. *Análisis del contexto actual.* Comprendió la revisión y análisis para conocer el contexto de las empresas del sector mueblero. Se recopiló información del sector mueblero (importaciones, exportaciones, flujos de IED recibidos en el sector mueblero, número de empresas por tamaño, estados con mayor presencia de empresas muebleras);

Se delimitó la problemática y se plantearon las preguntas, objetivos y proposiciones de investigación.

2. *Diseño metodológico.* Para establecer el diseño metodológico se realizó previamente la revisión de literatura que permitió conocer el contexto de las empresas muebleras y desarrollar el marco teórico. Se revisó el planteamiento de la problemática, las preguntas, los objetivos de investigación. Se definieron los instrumentos para la recolección de la información empírica y el proceso a seguir en dicha recolección para lograr los objetivos de la investigación.

3. *Investigación empírica.* En esta fase se generó el acercamiento con los dueños de las MiPymes muebleras y se realizó la recolección de datos a través de la entrevista cualitativa y la posterior codificación y análisis de la información.

4. *Análisis de la información obtenida.* A través del software ATLAS.ti se procesó la información recolectada mediante las entrevistas.

3.3.Objetivos de la investigación

Se retoman los objetivos planteados en el primer capítulo los cuales se enuncian a continuación.

3.3.1. Objetivo general

Establecer los tipos de innovación que representan una oportunidad para mejorar la competitividad de las Mipymes muebleras hidalguenses a través de un análisis de los tipos de innovaciones que han influido en su nivel de competitividad actual y proponer actividades de innovación para fortalecerlas

3.3.2. Objetivos específicos

Se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Identificar cómo se lleva a cabo la innovación en las MiPymes muebleras hidalguenses.
- Identificar de que forma el tipo y las actividades de innovación influyen en la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses.
- Analizar los tipos y actividades de innovación que predominan en las MiPymes muebleras hidalguenses, así como los factores que obstaculizan la innovación.
- Elaborar una propuesta con estrategias de innovación que contribuyan a mejorar la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses.

3.4.Preguntas de investigación

3.4.1. Pregunta Central

La pregunta central derivada de la revisión y análisis del contexto actual de las MiPymes del sector mueblero es la siguiente:

¿Cuáles son los tipos de innovaciones que representan una oportunidad para mejorar la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses, qué tipo de innovaciones han influido en su nivel de competitividad actual y qué actividades pueden implementar para fortalecerse?

3.4.2. Preguntas secundarias

También se han definido las preguntas secundarias las cuales se enlistan a continuación:

- ¿De qué forma se lleva a cabo la innovación en las MiPymes muebleras hidalguenses?
- ¿De qué forma el tipo y las actividades de innovación influyen en la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses?

- ¿Cuáles son los tipos y actividades de innovación que predominan en las MiPymes muebleras hidalguenses y cuáles con los factores que obstaculizan la innovación?
- ¿Cuáles son las estrategias de innovación que contribuyen a mejorar la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses?

3.5. Proposiciones de la investigación

3.5.1. Proposición Central

La proposición general de la investigación es la siguiente:

Incrementar los tipos de innovación en las empresas les permitirá ser más competitivas. La adopción de innovaciones organizativas y comerciales además de las innovaciones en productos y procesos, representa una oportunidad para mejorar el nivel competitivo de las MiPymes muebleras hidalguenses

3.5.2. Proposiciones Secundarias

De igual manera se establecen proposiciones secundarias que son:

- La innovación en las MiPymes muebleras hidalguenses se da de forma espontánea, sin planeación previa y surge de los dueños de las empresas.
- Las MiPymes muebleras hidalguenses que realizan algún tipo y actividad de innovación son más competitivas que aquellas que no contemplan la innovación como una estrategia de mejora.
- El tipo de innovación que predomina en las MiPymes muebleras es la innovación de productos, la actividad de innovación que se considera más importante es la

adquisición de maquinaria y el factor principal que obstaculiza la actividad innovadora es el económico.

- La implementación de estrategias que incluyen los 4 tipos de innovación: Producto, Procesos, Comerciales y Organizativas, puede fortalecer la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses.

3.6. Variables de la investigación

En este apartado se presenta la especificación de las variables analizadas, se establecen sus definiciones conceptuales y operacionales, así como sus indicadores y preguntas (ítems) correspondientes (ver Tabla 5).

Tabla 5. Operacionalización de las variables

Variable	Indicador empíricos (es)	Técnica de investigación	Preguntas
<p>Competitividad</p> <p>Definición conceptual: como la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las empresas en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen (DOF, 2002).</p> <p>Definición operacional: la capacidad de las empresas para mantener o incrementar su participación en el mercado a través de la innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado • Ventajas competitivas • Estrategia. • Capacidad de relacionarse con otras empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semiestructurada • Análisis documental 	<p>6-9</p> <p>10-13</p> <p>14-16</p> <p>17</p>
<p>Innovación</p> <p>Definición conceptual: es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de innovación • Prácticas de mejoras realizadas • Factores de mejora • Patentes y/o marcas propias • Fuentes para la innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semiestructurada • Análisis documental 	<p>18-20</p> <p>21</p> <p>22-23</p> <p>24</p> <p>25</p>

<p>internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OCDE, 2005). Definición operacional: crear cualquier producto, servicio o proceso que es nuevo para la empresa. Introducir un producto, proceso, método comercial o método organizativo que sea nuevo (o mejorado) para la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obstáculos para emprender mejoras e innovar 		<p>26</p>
--	---	--	-----------

Fuente: Elaboración propia.

3.6.1. Variable dependiente

- Competitividad

3.6.2. Variable independiente

- Innovación

Innovación de producto

Innovación de proceso

Innovación organizativa

Innovación comercial

3.7. Entorno de la investigación

El objeto de estudio de la investigación fueron las empresas hidalguenses del sector mueblero listados en la base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI (2022). Con datos al cierre de abril de 2022 se tuvo un total de 30895 empresas a nivel nacional de las cuales 729 se localizan en el Estado de Hidalgo siendo estas últimas el objetivo de la investigación.

Se estableció contacto con empresas ubicadas en el Estado de Hidalgo (Figura 7), eligiéndose aquellas empresas que por sus características se considera aportan a la presente investigación, de cada una de ellas se realizó un análisis a profundidad para conocer sus características, circunstancias, antigüedad en el mercado, estructura organizacional, alcance de mercado, entre otros aspectos.

Figura 7. Localización de las MiPymes analizadas



Fuente: Elaboración propia.

El principal criterio de inclusión fue la aceptación de los dueños de las MiPymes para participar en el estudio y el criterio de exclusión más relevante es el que concierne a las MiPymes que no están registradas en el padrón del INEGI, es decir, aquellas empresas que no están contabilizadas (informales).

3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La fase empírica de la investigación requirió de establecer los procedimientos para la recolección de datos por lo que en este apartado se describe la forma en que se obtuvo la información.

La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas a los dueños de las MiPymes. La guía de entrevista fue revisada por académicos expertos en la línea de competitividad e innovación organizacional de la Universidad Autónoma de Querétaro.

3.8.1. Entrevista

Taylor y Bogdan (1987) mencionan que las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas. Los autores destacan la entrevista cualitativa en profundidad y la definen como los encuentros cara a cara entre investigador e informante, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, expresadas con sus propias palabras. Las entrevistas siguen un modelo de una conversación entre iguales.

Por su parte, Kvale (2011) afirma que las entrevistas cualitativas se emplean cada vez más en las ciencias sociales y la define como una conversación que tiene una estructura y un propósito determinados; es un lugar donde se construye conocimiento. La entrevista trata de entender el significado de los temas centrales en el mundo vivido de los sujetos. El entrevistador registra e interpreta los significados de lo que se dice y de cómo se dice, debe ser capaz de interpretar la vocalización, expresiones faciales y otros gestos corporales.

La entrevista ha sido seleccionada como uno de los medios de aproximación ya que permite obtener de manera directa las percepciones e interpretaciones de los dueños de las MiPymes sobre las dimensiones de análisis de la investigación (competitividad e innovación)

El tipo de entrevista a utilizar en la investigación corresponde a una entrevista semiestructurada (ver Anexo A). La guía de entrevista contiene preguntas sobre las dimensiones de análisis; se establece la secuencia, pero se mantiene la flexibilidad para profundizar en aspectos que inicialmente no se tenían considerados bajo el supuesto de que es un guía y en el desarrollo de la entrevista se puede modificar según el desarrollo de la misma.

Las citas para las entrevistas fueron concertadas previamente con los dueños de las empresas señalando la duración aproximada y el objetivo de la entrevista. Se contempló modalidad presencial o virtual dependiendo de la disponibilidad de los empresarios.

Definida la modalidad de la entrevista y al inicio de la misma se reiteró el tiempo aproximado para su desarrollo, indicando brevemente el objetivo, solicitando permiso para grabar. Al finalizar se preguntó al entrevistado si sus datos (nombre y razón social) podían aparecer en el reporte o si prefería la asignación de una codificación que mantuviera su anonimato.

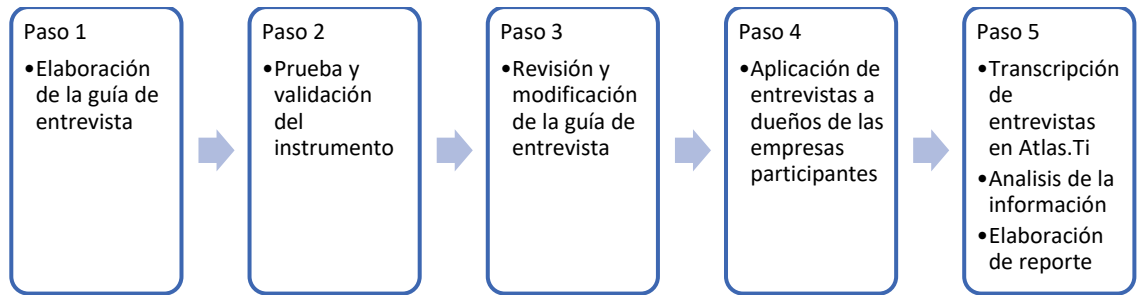
3.9. Procedimientos

3.9.1. Procedimiento para la recolección de la información

Se seleccionaron las MiPymes del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI, se estableció contacto con ellas para determinar quiénes

participarían en el estudio. A los dueños de las MiPymes se les explicó en qué consiste la investigación y el plan de trabajo. Posteriormente se aplicó el instrumento una sola vez a los dueños de las empresas. En la Figura 8 se muestra de manera general el proceso llevado a cabo para la recolección de datos a través de las entrevistas.

Figura 8. Proceso de elaboración y aplicación de las entrevistas



Fuente: elaboración propia.

3.10. Confiabilidad y validez

Rodríguez, Gil y García (1999) mencionan que una vez que se alcanzan los resultados de un estudio se hace necesario analizar e interpretar dichos resultados para que corresponden a los significados e interpretaciones que los participantes atribuyen a la realidad. Los estudios cualitativos se basan en juicios sobre la correspondencia entre los hallazgos y la realidad.

Taylor y Bogdan (1987) señalan que si se desea producir estudios válidos del mundo real no es posible lograr una confiabilidad perfecta, pero sostienen que la investigación cualitativa hace uso de controles para obtener precisión de los datos que se recolectan.

Algunos de los ejemplos que comentan los autores es que probablemente el mejor control de las parcialidades que pueda tener el investigador sea la auto reflexión crítica. También otros investigadores e incluso los informantes que estén dispuestos a leer los borradores pueden evaluar la validez y credibilidad de los análisis del investigador.

3.10.1. Triangulación

Se considera como la estrategia de validación de datos más empleada por los investigadores sociales. Arias (2013) señala que la principal meta de la triangulación es controlar el sesgo personal de los investigadores y así incrementar la validez de los resultados.

Álvarez-Gayou (2003) destaca que en la investigación cualitativa la validez y la confiabilidad se buscan mediante la triangulación de métodos o de investigadores. Si es a través de métodos se requiere utilizar varios de ellos para verificar los resultados o contar con opiniones de investigadores en la interpretación de los resultados.

Por su parte, Taylor y Bogdan (1987) mencionan que la triangulación representa una forma de protegerse de las tendencias del investigador y permite confrontar y someter a control recíproco relatos de diferentes informantes. Flick (2009) señala que la triangulación se utiliza para denominar la combinación de métodos, grupos de estudio, entornos locales y temporales y perspectivas teóricas diferentes al ocuparse de un fenómeno. Y Denzin (2009) menciona que la triangulación requiere de variedades de datos, investigadores, teorías y metodologías.

La triangulación en esta investigación se tiene al comparar los datos obtenidos con investigaciones del sector en otros momentos y lugares. Dichos estudios tienen la característica de emplear otras metodologías por lo que son considerados un punto de referencia en el estudio del sector del mueble en general.

En este capítulo se ha definido el tipo de investigación, se han retomado los objetivos, preguntas y proposiciones de investigación continuando con la especificación de las variables, así como la definición de la población y muestra. También se han establecido

los instrumentos de medición y los procedimientos para que a través de ellos se proceda a la recolección de la información. En el siguiente capítulo los datos recopilados se procesaron para realizar el análisis y presentación de resultados.

4. RESULTADOS

Los resultados presentados a continuación corresponden a cuatro entrevistas a profundidad realizadas a los directivos de las empresas casos de estudio, los dueños de empresas (familiares y pequeñas) del sector mueblero. Las entrevistas fueron realizadas en las instalaciones de las empresas. Las empresas se ubican en la región que comprende los municipios de Actopan y el Arenal en el estado de Hidalgo.

Se utilizó el software ATLAS.ti para el análisis cualitativo. Se realizó una codificación abierta ya que los códigos abiertos son el primer acercamiento al texto y se han señalado dentro de los textos las porciones o palabras que permiten dar sentido a los datos proporcionados por los entrevistados.

4.1. Sobre las empresas participantes

A continuación, se describen las características generales de las empresas participantes en la presente investigación. Para mantener la confidencialidad de los dueños de las empresas entrevistadas se asignan las siguientes claves de identificación: EM1, EM2, EM3 y EM4.

4.1.1. Empresa 1 (EM1)

Es una MiPyme la cual nace como iniciativa de su propietario, cuenta con más de 26 años de experiencia en la fabricación de muebles siendo sus principales productos las puertas, closets y cocinas. La materia prima principal que utiliza es la madera de pino. Se ubica en la comunidad de Cañada Chica, Municipio de Actopan, Hidalgo, México. Es fuente de cuatro puestos de trabajo en promedio al año.

Su alcance de mercado es regional, se tiene claramente identificado a sus principales competidores en la región donde se ubica. En la MiPyme no se cuenta con una misión y visión plasmada en algún documento. Tampoco se tienen plasmados los objetivos del negocio, sin embargo, el dueño declara convencido que su negocio es exitoso debido a que mantiene un promedio estable de empleados llegando a emplear hasta 8 personas. Entre las principales características de la empresa se destaca: la calidad de sus productos y la puntualidad en la entrega de los mismos.

4.1.2. Empresa 2 (EM2)

Es una MiPyme cuyo origen se remonta al padre del dueño actual, quien declara que su padre fue carpintero y desde su infancia le ayudaba por lo que siguió el oficio desde los 8 años de edad aproximadamente. Actualmente es una empresa 100 % familiar en donde trabajan 3 personas (dueño y sus dos hijos). Los muebles que fabrica son puertas, closets, cocinas y camas (todo en madera). La MiPyme se ubica en el Municipio de Actopan, Hidalgo, México.

El área de comercialización es en Actopan y comunidades vecinas a este municipio. Se declara que se tiene ubicados a por lo menos 4 competidores principales. No se cuenta con Misión, visión, ni objetivos declarados en algún documento. Las principales características de la MiPyme son la responsabilidad con los clientes y la flexibilidad que se les brinda al hacer los trabajos que como ellos (clientes) lo piden.

4.1.3. Empresa 3 (EM3)

MiPyme con más de 27 años en la elaboración de muebles. Hoy en día mantiene un promedio anual de 7 empleados. Su línea de productos se conforma de roperos, cajoneras

y tocadores. La comunidad donde se ubica es Dajiedhi, municipio de Actopan, Hidalgo, México.

El área de comercialización comprende, además del Estado de Hidalgo, otros estados de la República mexicana tales como Puebla, Estado de México, Querétaro. Las características distintivas de la MiPyme son la calidad en los acabados y la innovación de los diseños que fabrican.

4.1.4. Empresa 4 (EM4)

Corresponde a una MiPyme familiar conformada por 3 personas, incluyendo al dueño quien declara no tuvo oportunidad de estudiar y migro a la Ciudad de México para aprender un oficio el cual fue la carpintería. Actualmente tienen más de 25 años fabricando muebles. La empresa se ubica en la comunidad de El Jiadi, municipio de el Arenal, Hidalgo, México.

La comercialización de los productos abarca, además de su localidad y municipio, comunidades vecinas de los municipios de Actopan, San Salvador y Pachuca (todos pertenecientes al Estado de Hidalgo). Los principales productos fabricados son cocinas, recamaras, closets y comedores. La característica que identifica a esta MiPyme es su especialización en marquetería y ebanistería destacando que son pocos los fabricantes que pueden hacerle competencia debido a dichos aspectos que maneja y la mayoría de sus competidores no lo hace. Su dueño declara no tener plasmados la misión, visión, objetivos.

A manera de resumen se presenta la Tabla 6 en donde se resaltan las conclusiones derivadas de las entrevistas realizadas a los dueños de las MiPymes muebleras.

Tabla 6. Principales características de las empresas analizadas

Empresa	Ubicación	Años de experiencia	Principales productos	No. De empleados (promedio anual)	Se caracteriza por:
EM1	Cañada Chica, Municipio de Actopan, Hidalgo, México.	26	puertas, closets, cocinas y camas de madera	4	Puntualidad, trabajos bien hechos y calidad.
EM2	Actopan, Hidalgo, México.	38	closets, cocinas y camas	3	Responsabilidad (no quedar mal)
EM3	Dajiedhi, municipio de Actopan, Hidalgo, México.	27	roperos, cajoneras y tocadores	7	Calidad
EM4	El Jiadi, municipio de el Arenal, Hidalgo, México.	3	cocinas, recamaras, closets y comedores.	3	Especialización en procesos que sus competidores no tienen

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas participantes

4.2. Análisis e interpretación de las entrevistas

Para realizar el análisis e interpretación de las entrevistas realizadas se ha elaborado como primer paso la Tabla 7 la cual muestra información relevante que se obtuvo por parte de los dueños de las empresas analizadas. La información mostrada engloba los cuatro indicadores analizados en la dimensión de competitividad.

Tabla 7. Reflexiones sobre la dimensión de competitividad

Indicador dimensión competitividad	Conocimiento del mercado	Ventajas competitivas	Estrategia	Capacidad de relacionarse
EM1	<p>Declara tener conocimiento de sus competidores “Aquí en Cañada somos dos carpinteros y hay más en la región”</p> <p>Y tiene identificados a su principal tipo de clientes: “A todo el que solicite le hago presupuesto y le trabajo, pero los barbacoyeros (personas que se dedican al negocio de la barbacoa) son los que mejor pagan”</p>	<p>Tomar cursos “He tomado cursos como los de barniz, la Comex da cursos como una vez al año más o menos”</p> <p>“La calidad, porque luego regresan y me dicen que han conseguido más barato, pero no les gusta porque el material se les hecho a perder rápido porque ahora hay más triplay y no duran”</p> <p>Entregar en el tiempo establecido: “Entrego los muebles en la fecha que digo, luego la calidad”</p>	<p>No tiene documentos en donde se establece la estrategia a seguir, pero declara:</p> <p>“Yo tengo trabajo todo el año y como va saliendo el trabajo voy viendo que hacer... veo lo que tengo y sé que el negocio va bien. Luego cuando tengo mucho trabajo pues contrato a más gente... he llegado a tener hasta 8 trabajadores”</p> <p>“Seguir las nuevas tendencias de los acabados”</p>	<p>Se considera nula. Declara no tener redes de colaboración:</p> <p>“Me da miedo porque si contrato o busco a otro carpintero para hacer un mueble con otros materiales que no he manejado pues pueden salir mal”</p>

Continuación Tabla 7. Reflexiones sobre la dimensión de competitividad

Indicador dimensión competitividad	Conocimiento del mercado	Ventajas competitivas	Estrategia	Capacidad de relacionarse
EM2	<p>Si tiene identificados a sus principales competidores. “Tengo ubicados a unos 10, 4 en el parque urbano (colonia que pertenece a Actopan) y los otros de aquí de Actopan”</p> <p>Sus principales clientes: “A todos porque lo que me manden a hacer yo se los hago. He tenido clientes que se ve que tienen, que son solventes y otros más sencillos, llega de todo”</p>	<p>Entrega puntual.</p> <p>Responsabilidad.</p> <p>“yo soy muy responsable con el dinero que me dan y para entregar los trabajos pues no he quedado mal”</p>	<p>No está documentada, pero se identifica lo siguiente:</p> <p>De precio bajo.</p> <p>“Por lo regular doy mejor precio” ... “a veces me voy a dar la vuelta y veo precios en las tiendas y en otros locales”</p> <p>“Voy trabajando como va llegando el trabajo, lo que caiga al día, si son solo reparación pues las hago”</p> <p>“Siempre he estado al pendiente del negocio...Y no se hacer otra cosa así que siempre estoy aquí y quedo bien con el trabajo. Siempre agarro lo que llega, no les digo que no, todo tipo de trabajos, no solo nuevos. También hago las reparaciones y trabajos así pequeños por eso creo que sigo en el negocio”</p>	<p>Se considera nula.</p> <p>“No, yo trabajo solo” ...” No me interesa por que ya voy de salida, y no hay apoyos aquí en Actopan”.</p>

Indicador dimensión competitividad	Conocimiento del mercado	Ventajas competitivas	Estrategia	Capacidad de relacionarse
EM3	De manera general a los competidores: “Toda la industria mueblera” En cuanto a los clientes: “A clase media accesible”	“La calidad del acabado e innovación del diseño” “Los precios son menores”	No está documentada. “Buscar los mejores precios en toda la materia prima para ofrecer mejores precios al mercado” “Mantener la Innovación de nuevos productos y creando un excelente ambiente laboral”	Se considera nula. “No se ha presentado la oportunidad, ni tampoco es prioritario”
EM4	Si tiene identificados a sus principales competidores. “Aquí en el pueblo hay uno y hay varios en Actopan, no sé cómo se llamen nomas se conocen” Sobre los clientes se declara que los productos que fabrican van dirigidos “Al público en general”.	“Yo creo el tipo de trabajo por ejemplo nosotros manejamos algo de ebanistería, nuestra gama es más amplia porque también manejamos laminados...que hacemos marquetería y ebanistería” “Siempre cumplir con las personas, entregarles su trabajo, quedar bien con el cliente más que nada y ser abiertos al diálogo”	No está documentada “No, no tengo documento, eso nomas es pensado...A la mejor con metas, en este mes o en este tiempo, se hace de todo lo que nos mande a hacer la gente, pero ya pienso para en unos meses y veo imágenes en internet y veo como están hechas, que materiales son entonces ya voy metiendo ese tipo de trabajo porque la misma gente lo va exigiendo... hacemos de todo, pero más nos especializamos en estos acabados en la ebanistería” “Yo creo de los precios del mercado si damos un poquito más abajo”	Se considera nula. “Si me han ofrecido ayuda para asociaciones, unas amistades me ayudaban para ser socios y ellos ponían el capital, pero nunca me ha gustado la idea” “Luego sale uno en problemas a veces. No me gustaba la idea que yo sabía el oficio y que otra persona ponga el capital y que yo trabaje para él, entonces podría ser su trabajador. Me gusta yo trabajar, pero salir adelante para mí”

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas participantes

En cuanto a la dimensión de innovación se refiere, la Tabla 8 muestra información relevante tomada de las entrevistas realizadas a los dueños de las empresas analizadas.

La información corresponde a los seis indicadores de la dimensión de innovación.

Tabla 8. Reflexiones sobre la dimensión de innovación

Indicador dimensión innovación	Tipos de innovación	Prácticas de mejora	Factores de mejora	Patentes y/o marcas	Fuentes para la innovación	Obstáculos para mejorar e innovar
EM1	“Innovación es sacar modelos nuevos, lo que la gente pida”. De producto.	“En los acabados hemos mejorado porque ya pintamos con pistola”	“Los clientes, luego los materiales porque ya hay nuevos y la maquinaria”	“No. Tengo mis dibujos en la libreta que son los que me piden los clientes”	“De los clientes”	“El dinero”
EM2	“Hacer algo mejor, poco a poco con el paso del tiempo”. De producto y de proceso.	Si, la que pida el cliente. “Las que me pidan por que le digo que me traen su modelo que quieren”	“La herramienta porque cuando un taller está equipado uno puede hacer mejores trabajos, los cortes más rápidos, la pintada también más rápido”	“No, todo es con el dibujo del cliente y sobre pedido”	Cientes “De lo que me traen para hacer, de ahí ellos dicen como quieren sus trabajos”	“El capital”

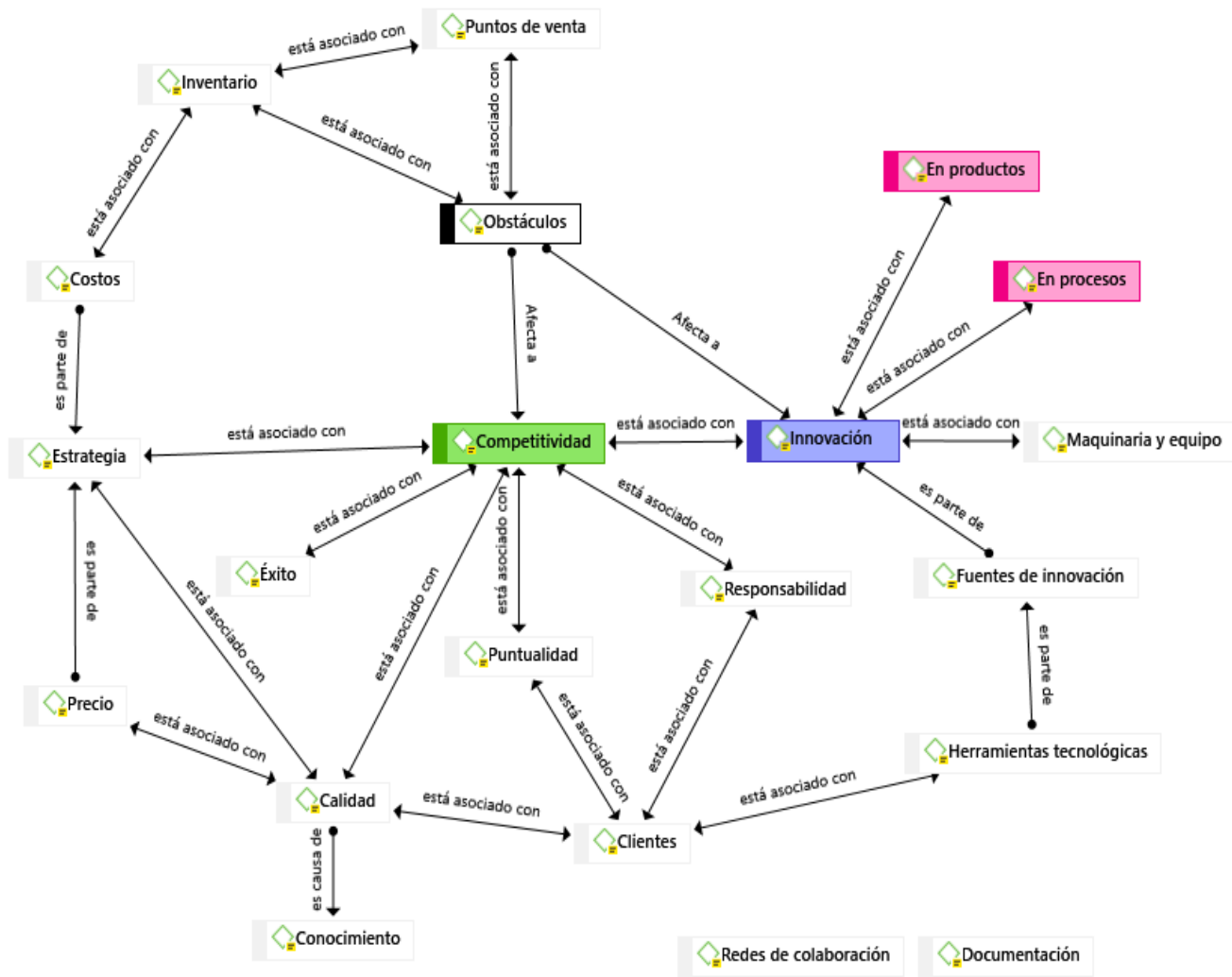
Indicador dimensión innovación	Tipos de innovación	Prácticas de mejora	Factores de mejora	Patentes y/o marcas	Fuentes para la innovación	Obstáculos para mejorar e innovar
EM3	“A través de la innovación brinda la oportunidad de seguir compitiendo en el mercado” De producto y de proceso.	“Entre las mejoras que se han realizado se destaca la utilización de herramientas más sofisticadas y espacios acondicionados ”	“La competencia y los recursos económicos”	No.	“A través de las necesidades de los clientes”	“El número y disponibilidad de los empleados”
EM4	“Es algo nuevo que sale fuera de lo cotidiano, pero a veces conlleva mucho trabajo. Algo nuevo más que nada un sistema porque ahora salen los muebles que se desarman” De producto y proceso	“Con lo poquito que hay hago milagros, esa máquina es hechiza, tiene dos funciones en una sola. Yo la hice pensando en el espacio de que una máquina puede hacer varias cosas y esa otra que igual es hechiza la he mejorado, es una máquina de cortes curvos” “algunos meses baja el trabajo...y cuando baja me pongo a arreglar las máquinas y a mejorarlas.	“Yo creo más es la práctica, la práctica ayuda a que vea uno los errores y se va refinando”	“No, ahorita me baso en todo lo que ya hay, pero si hago esa idea de hacer cosas desarmables las tendría que diseñar”	“De internet y en mis ratos libres me pongo a pensar o me imagino digamos como una mesa o una silla como podría funcionar”	“Ha sido lo económico porque se necesita de invertirlo”

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas participantes

4.2.1. Parte I. La red semántica

Con el objetivo de dar orden y sentido a la información proporcionada por los dueños de las empresas y como segundo paso, se generó la red semántica que se muestra en la Figura 9 la cual representa gráficamente la información recolectada y permite ver las relaciones y los enlaces entre los códigos generados.

Figura 9 Red semántica sobre competitividad en MiPymes muebleras hidalguenses



Fuente: Elaboración propia con datos procesados en ATLAS.ti.

Descripción de los códigos

Se generaron 24 códigos los cuales permiten dar orden a la red semántica que se presenta en la Figura 9. En el Anexo B se enlistan los códigos, así como la fundamentación y densidad para cada uno de ellos.

Los códigos que presentan una mayor fundamentación (mayor número de citas) son: competitividad, estrategia, así como los relacionados con la innovación y fuentes de innovación. De igual manera destaca la competitividad e innovación que son los que tienen más vínculos con otros códigos por lo que son los que presentan una mayor densidad.

Descripción de las unidades

Los códigos correspondientes a las características del entrevistado, perfil de la empresa y perfil de su competencia son códigos generales que permiten describir a las unidades de negocio, destacando que, de acuerdo con el 100 % de los entrevistados los principales productos que fabrican son: puertas, closets, cocinas, camas, roperos, cajoneras y tocadores ya que señalan que eso es lo que más pide la gente.

En promedio, las empresas llevan en operación 27 años y mantienen un promedio de 4 empleados. La escolaridad de los dueños es a nivel secundaria para el 75 % y primaria para el 25 % restante. El 75 % las empresas tienen un nombre comercial que identifica a su negocio. Solo uno de los dueños declaró que tiene identificado a que segmento van dirigidos sus productos (clase media) en tanto que el resto identifica como cliente a todo aquel que le llega a pedir un producto o presupuesto.

También se resalta que el 100 % de los dueños entrevistados tienen identificados a sus competidores al menos en la localidad donde se ubican. De igual manera tienen

identificados a sus principales clientes, no de manera documentada, pero si identifican, por ejemplo, que tipo de clientes son los que pagan mejor. Respecto a la documentación y de manera general se destaca que todos los entrevistados coinciden en no tener registros formales, es decir, documentos donde describan sus estrategias a seguir o planes de acción y solo hacen uso de libretas donde toman medidas de sus pedidos y presupuestos.

Descripción de la red

Como primer punto se destaca que la competitividad presenta una relación directa con la calidad, la puntualidad, la responsabilidad, la innovación, la estrategia y el éxito. Estos aspectos que han sido señalados por los entrevistados conforman las categorías que son asociadas al concepto de competitividad.

En lo que respecta a la calidad ésta se relaciona con el conocimiento. El conocimiento que han adquirido a lo largo de los años les permite mejorar, esto a su vez impacta en la calidad de su trabajo. El conocimiento lo mantienen en su memoria ya que no está plasmado en documentos puesto que han declarado, por mencionar un ejemplo, que no realizan registros de las mejoras que han llevado a cabo. La calidad también se asocia con los clientes puesto que para los entrevistados es importante quedar bien con ellos al resaltar aspectos como la puntualidad y la responsabilidad tanto al momento de recibir el pago por conceptos de anticipos, así como al realizar la entrega de sus pedidos.

En lo que concierne a la estrategia este es un aspecto que el 100 % de los dueños señala que no es documentado, pero no significa que no lleven a cabo estrategias. Se identifica que realizan estrategias enfocadas en hacer productos de calidad, es decir con materiales durables de tal forma que el 25 % de los entrevistados reconoce que sus precios son más elevados destacando así la relación entre precio y calidad. Otro 25 % señala que

se enfoca en una estrategia de bajo costo lo cual le permite ofrecer precios más bajos que sus competidores. El 50 % restante declara que da precios más bajos ya que han realizado comparativos con otros negocios similares. Otra de las estrategias destacadas por uno de los entrevistados es especializarse en técnicas que sus competidores no manejan como lo es la ebanistería y la marquetería lo cual también se reconoce que dicha especialización da como resultado productos de mejor calidad.

En cuanto a innovación se refiere, el 100 % de los entrevistados afirma que recurre al uso de herramientas tecnológicas para tomar ideas, lo que se traduce como su principal fuente de innovación la cual también está relacionada directamente con los clientes ya que todos los dueños afirman que se basan en los requerimientos e ideas que sus clientes les solicitan. En concreto las herramientas tecnológicas se refieren al uso de internet y es a través del celular donde revisan los grupos de Facebook en los cuales están inscritos. Hacen uso de estas herramientas para tener acceso a información cuando tiene una duda y en dichos grupos ponen de manifiesto sus inquietudes (son grupos específicos por ejemplo “carpinteros de los buenos”).

La innovación es un aspecto que conlleva distintos significados de tal manera que para el 50 % de los entrevistados significa sacar productos nuevos haciendo referencia a lo que el cliente pida y que es algo fuera de lo cotidiano, mientras que un 25 % se refiere a hacer algo mejor de manera gradual. También se resalta que la innovación se encuentra asociada a aspectos como lo son la maquinaria y equipo ya que el 50 % de los dueños señala que tener más maquinaria significa que se pueden hacer mejores trabajos y mejorar los procesos. La maquinaria no debe cumplir con el requisito de ser nueva de fabrica ya que un 25 % destaca el hecho de contar en su negocio con máquinas “hechizas”, es decir, modificadas por el propio dueño. Y para cerrar la categoría de innovación se ha

identificado que se ve reflejado tanto en productos como en procesos ya que al menos el 50 % reconoce que han realizado mejoras en procesos como los acabados, pintura y en los cortes, mientras que en productos resaltan el tener productos con mejor materia prima (madera).

Un aspecto que ha resaltado el 100 % de los entrevistados son los obstáculos que afectan tanto a la competitividad como a la innovación. La falta de maquinaria y equipo representa un obstáculo ya que se declara que tener más maquinaria les ayudaría en sus procesos por lo tanto afecta a la innovación. De igual manera, el 100 % declara que no tiene puntos de venta, no maneja inventario y el único lugar donde realiza la venta de sus productos es en su lugar de trabajo (taller). El 50 % coincide en que el dinero es un obstáculo que les impide el tener inventario que puedan exhibir y tener disponible para entrega inmediata ya que implica el incurrir en los costos como el de la materia prima (es una idea que ya se han planteado pero la falta de dinero les impide su realización).

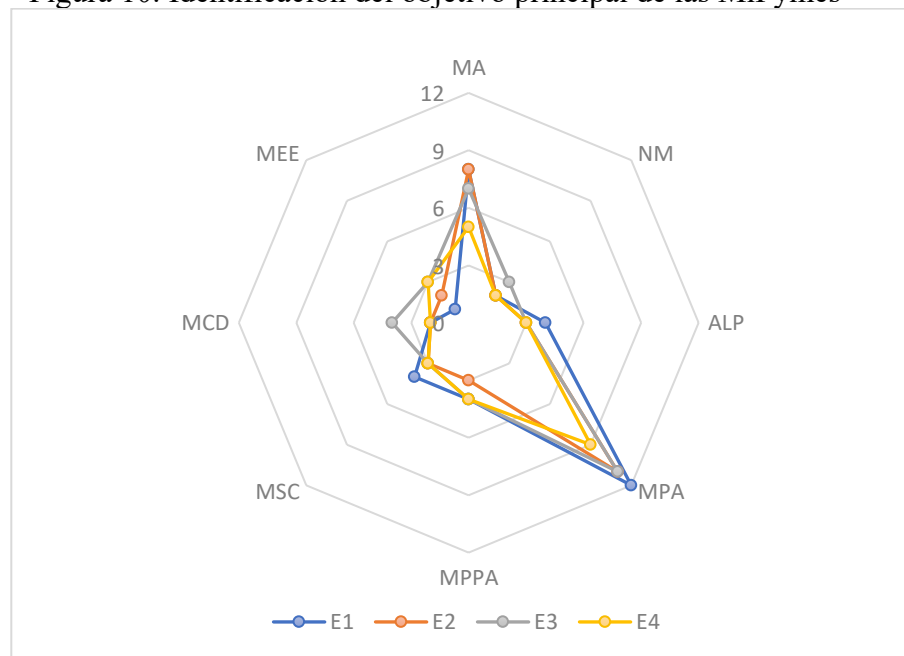
Finalmente, señalar que no se ha encontrado relación entre las redes de colaboración y la competitividad. No forman redes de colaboración por que existe miedo a quedar mal con los clientes, porque no son prioritarias y porque no les gusta la idea de asociarse o trabajar para alguien más.

4.2.2. Parte II. Análisis e interpretación de la segunda sección de las entrevistas

En lo que respecta a los resultados de la segunda sección de las entrevistas, se ha identificado que el principal objetivo de las MiPymes muebleras hidalguense es la mejora de sus productos actuales (MPA). En segundo lugar, buscan mantenerse en el mercado actual (MA) seguido de la mejora de sus procesos productivos actuales (MPPA). En cuarto lugar, se encuentra la ampliación de sus líneas de productos (ALP), posteriormente la

mejora del servicio al cliente (MSC), el mejorar sus canales de distribución (MCD), mejorar empaques y embalajes (MEE) y finalmente se interesan en buscar nuevos mercados (NM). La Figura 10 representa los principales objetivos que buscan las MiPymes muebleras hidalguenses y en donde E1 corresponde a la empresa uno y así sucesivamente hasta E4 que representa a la cuarta empresa analizada.

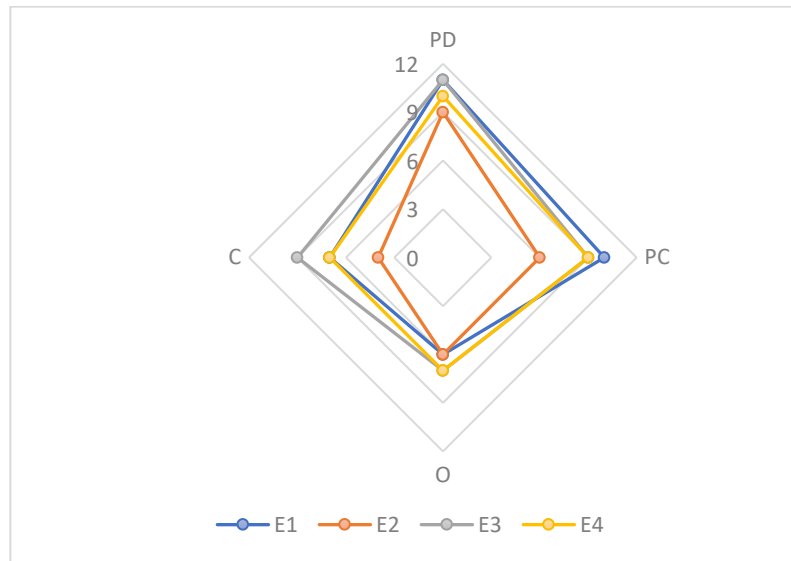
Figura 10. Identificación del objetivo principal de las MiPymes



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al tipo de innovación se refiere, se destaca que la innovación en producto (PD) y en proceso (PC) son las que predominan mientras que las innovaciones organizativas (O) y comerciales (C) son las menos utilizadas. En la Figura 11 se muestra de manera gráfica los tipos de innovación que predominan en las MiPymes muebleras hidalguenses.

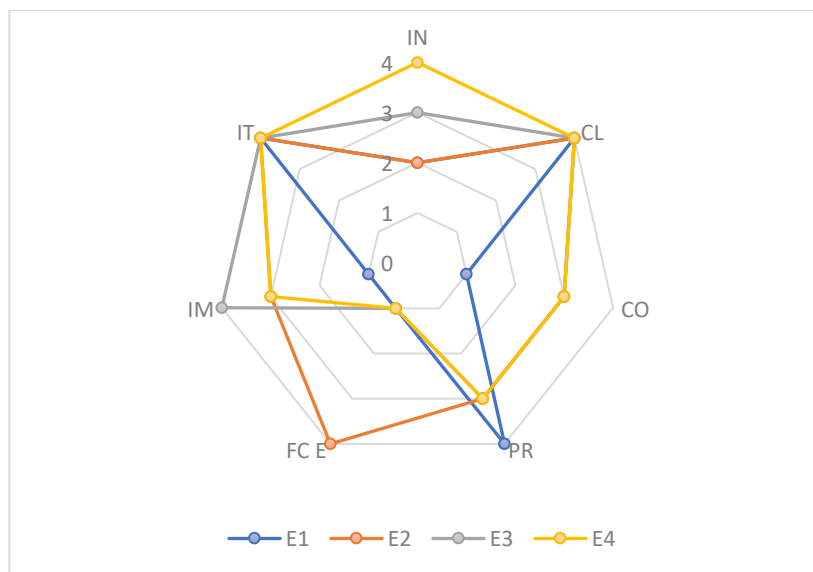
Figura 11. Identificación de los tipos de innovación en las MiPymes



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, las principales fuentes de innovación son: clientes (CL), internet (IT), internas-trabajadores (IN), competidores (CO), proveedores (PR), impresos como catalogo o revistas del sector (IM) y en último lugar las feria y expos (FCE). En la Figura 12 se representa la información previamente descrita.

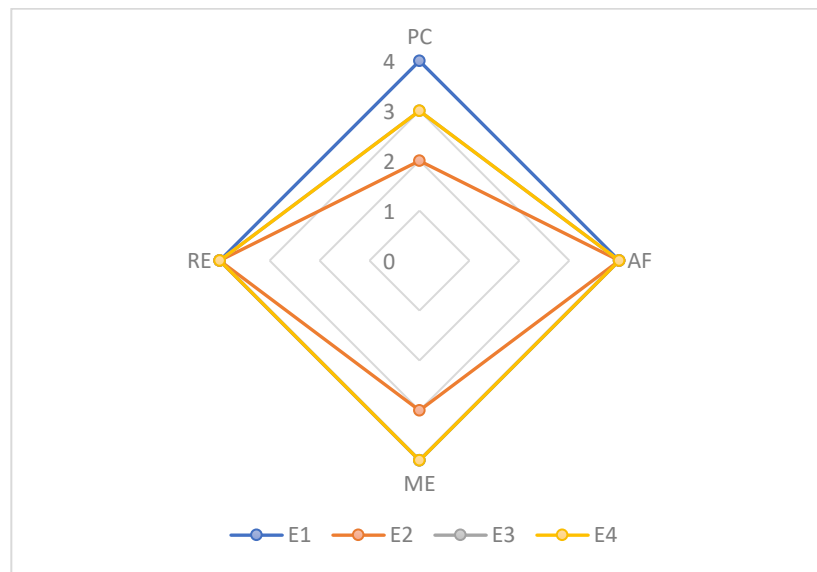
Figura 12. Identificación de las principales fuentes de innovación en las MiPymes



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, y en relación a los factores que obstaculizan la información se encontró que el acceso a financiamiento (AF) y el recurso económico (RE) son considerados como el principal problema a superar por parte de la MiPymes muebleras hidalguenses seguido de la falta de maquinaria y equipo (ME) y de la falta de personal capacitado (PC). La Figura 13 resume la información descrita.

Figura 13. Identificación de los factores que obstaculizan la innovación en las MiPymes



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las principales relaciones identificadas se observa que, aspectos como la responsabilidad, puntualidad, innovación y calidad están asociados con la competitividad. Las estrategias si bien no son documentadas sí están presentes en el actuar de los dueños de las empresas. El procesamiento de los datos también ha permitido concluir lo siguiente:

- a) La calidad está asociada con el precio por lo que un precio alto se traduce en productos de mejor calidad. Y el hacer trabajos de calidad se identifica como una estrategia que siguen al menos el 50 % de las empresas (para establecer una tendencia).

- b) Las empresas que tienen más maquinaria, equipo y herramienta tienden a ser más innovadoras por lo tanto más competitivas.
- c) La principal fuente de innovación son los clientes y la herramienta principal es el internet.
- d) Las MiPymes actualmente se enfocan en innovaciones en productos y procesos por lo que se propone explorar en otros tipos de innovación (organizativas y comerciales).

De manera general se puede concluir que los resultados de esta investigación son concordantes con la literatura revisada en varios sentidos. El primero de ellos es la relación que existe entre competitividad e innovación. Si bien es cierto que existen otras variables que se relacionan, la innovación se mantiene presente reforzando el vínculo entre ambas variables. Como segundo punto se destaca que en los resultados es posible encontrar dos significados de lo que es innovación, mientras que para unos es algo nuevo, para otros es hacer las cosas mejor poco a poco, lo cual también concuerda con las definiciones que han dado previamente Kline y Rosemberg (1986) y la OCDE (2005).

Finalmente, y como tercer punto resaltar que efectivamente y como lo ha indicado previamente la OCDE (2005), de los cuatro tipos de innovaciones las más conocidas en el sector empresarial son las de producto y proceso mientras que las comerciales y organizativas son poco conocidas y esto es un aspecto que se refleja en los resultados aquí presentados. En el capítulo siguiente se detallan las reflexiones finales y se da a conocer la propuesta generada como resultado de la investigación.

5. REFLEXIONES FINALES

En esta tesis se han analizado dos variables cuya relación es reconocida en estudios previos, así como en sectores distintos al que aborda este trabajo. La competitividad y la innovación resultar ser ejes primordiales que sostienen el éxito de las empresas y dichas variables fueron analizadas en una de las industrias que en México destacan por su tradición artesanal.

El análisis se realizó en empresas muebleras de Estado de Hidalgo y se partió de la problemática central del sector mueblero que es una identificada pérdida de competitividad de la industria en general. Esta problemática fue la razón principal que motivó la investigación cuyo objetivo general es el de establecer los tipos de innovación que representan una oportunidad para mejorar la competitividad de las Mipymes muebleras hidalguenses a través de un análisis de los tipos de innovaciones que han influido en su nivel de competitividad actual y proponer actividades de innovación para fortalecerlas.

Si bien es reconocido que la competitividad depende de diversos factores, en esta ocasión y con base en una revisión de literatura sobre los principales factores que impactan en la competitividad de las empresas, se ha determinado que la innovación es actualmente uno de los principales factores que deben atender las empresas para mejorar su nivel competitivo en la industria mueblera dado que el mercado se ha visto afectado por la intensa competencia de empresas y productos extranjeros.

Se realizó una revisión de los distintos enfoques teóricos, conceptos y tipos de competitividad, así como de estudios previos que han abordado la competitividad en las MiPymes de diversos sectores además de la industria mueblera. Respecto al eje de innovación se realizó una revisión teórica, los tipos de innovación y una recapitulación

sobre estudios previos de innovación en MiPymes. Las investigaciones previas, así como los resultados de este trabajo reafirman el importante papel de la innovación como una respuesta estratégica para que las empresas se adapten a los cambios del entorno actual.

El análisis tuvo como base teórica la competitividad a nivel micro o nivel empresa y en cuanto a la innovación se ha tomado como referencia la clasificación del Manual de Oslo el cual brinda las directrices para recoger e interpretar la información sobre innovación, aborda la innovación que se realiza en el sector privado, trata la innovación al nivel de las unidades económicas y la considera como algo nuevo, al menos, para la empresa.

Con la finalidad de conocer los tipos de innovación que actualmente están presentes en las MiPymes muebleras hidalguenses y que han influido en su nivel competitivo actual se desarrolló el instrumento para la recolección de datos que consistió en una guía de entrevista semiestructurada.

Los resultados que se obtuvieron permiten dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los tipos de innovaciones que representan una oportunidad para mejorar la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses, qué tipo de innovaciones han influido en su nivel de competitividad actual y qué actividades pueden implementar para fortalecerse? Teniendo como respuesta que las innovaciones que representan oportunidades de mejora para dichas empresas es la innovación comercial y la organizativa dado que estos tipos han sido poco explorados por las empresas analizadas debido a que se han enfocado en realizar mejoras e innovaciones en los productos y procesos siendo estos los tipos de innovación que hasta el momento han influido en la competitividad de las MiPymes. Dicho lo anterior se sugiere que las empresas generen

actividades de innovación de tipo comercial y organizativo las cuales se detallan en la propuesta presentada como resultado de la investigación.

Para las preguntas secundarias se concluye en primer lugar que la innovación en las MiPymes muebleras hidalguenses surge de los dueños de las empresas, cuando sus clientes piden características específicas en sus productos por lo tanto se considera que se da de forma espontánea, sin planeación previa. Como segundo punto se ha observado que aquellas MiPymes que realizan algún tipo y actividad de innovación (por lo menos de un tipo) son más competitivas que aquellas que no contemplan la innovación como una estrategia en su quehacer diario. En tercer lugar, se concluye que la innovación que predomina en las MiPymes muebleras hidalguenses es la innovación de productos siendo considerada como la actividad de innovación más importante la adquisición de maquinaria y equipo; por su parte, el factor principal que obstaculiza la actividad innovadora es el recurso económico. Y en cuarto lugar dando respuesta a la pregunta de ¿Cuáles son las estrategias de innovación que contribuyen a mejorar la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses? Se sugiere que la implementación de estrategias que incluyen los cuatro tipos de innovación: Producto, Procesos, Comerciales y Organizativas, puede fortalecer la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses por lo que la propuesta que se presenta como resultado de esta investigación se describe a continuación.

5.1. Propuesta derivada de la investigación

La propuesta generada es integradora ya que busca motivar la actividad innovadora en las cuatro áreas según la clasificación del Manual de Oslo. Si bien se ha identificado que las MiPymes ya realizan actividades de innovación en las áreas de productos y procesos, la presente propuesta incluye actividades en estos dos tipos de innovación con la finalidad

de que fortalezcan dichas áreas en las que ya se observa un trabajo previo. Además, se incluyen los dos tipos de innovación que hasta el momento no han sido considerados por las empresas analizadas.

Las actividades sugeridas parten del supuesto que son actividades que están al alcance de los recursos y capacidades de las MiPymes. Otras actividades que por su naturaleza implican recursos o conocimientos que los dueños de las empresas no poseen han sido descartadas de esta propuesta.

Como primer punto se propone la declaración de la misión y visión empresarial ya que ésta brinda identidad a las organizaciones y a partir de ello se pueden alinear los objetivos empresariales (actuales y futuros).

En segundo lugar y referente a la innovación en productos y procesos se propone de manera general mantener y mejorar las actividades que ya realizan y también se sugieren actividades adicionales las cuales están descritas en la Tabla 9. En el caso de la sugerencia para adquirir maquinaria equipo (dentro de las posibilidades de la empresa) se considera que este tipo de adquisiciones no solo mejoran los procesos ya que también se obtienen mejoras que se ven reflejadas en los productos. Otra propuesta a destacar es que las MiPymes desarrollen y adapten herramienta y maquinaria con base en los recursos y experiencias propias. Solo una empresa ha explorado el hacer maquinaria “hechiza”.

Y como tercer punto se proponen actividades para generar innovaciones de tipo organizativas y comerciales. En relación a las actividades organizativas y dado que se ha identificado en todos los casos una escasa cultura para documentar aspectos como la misión, visión, objetivos, y procesos de mejora, se sugiere empezar con el hábito de plasmar y mantener por escrito dichos aspectos. También se sugiere generar un programa o plan de formación y capacitación de los recursos humanos y buscar la asociación con

otras empresas del sector, así como con instituciones educativas y cámaras empresariales ya que ha quedado demostrada la falta de conexiones externas, lo cual representa una oportunidad para establecen vínculos que pueden ser generadores de innovaciones.

En la Tabla 9 se enlistan las propuestas de estrategias de innovación que se considera pueden fortalecer la competitividad de las MiPymes muebleras del Estado de Hidalgo.

Tabla 9. Propuesta de estrategias de innovación para fortalecer la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses.

Tipo de innovación	Actividad propuesta	Recurso requerido	Probabilidad de implementación
De producto	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar nuevos diseños por cuenta propias, es decir sin esperar a que los clientes lo soliciten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositivo para acceso a internet. • Acceso a internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta, ya que todos los dueños de las Mipymes muebleras cuentan con celular desde el cual ya tienen acceso a grupos especializados en la fabricación de muebles. • El acceso a plataformas como Facebook y YouTube es posible para la visualización de nuevos materiales y productos que pueden fabricar.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una pieza muestra y a partir de ella buscar mejoras en la misma 	<ul style="list-style-type: none"> • Material (madera) • Tiempo para realizar la pieza muestra 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja en piezas grandes • Alta en piezas pequeñas
	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar, cuando la pieza y el cliente lo permitan, nuevos materiales en la fabricación de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Material • Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja en piezas grandes • Alta en piezas pequeñas
	<ul style="list-style-type: none"> • Plantearse objetivos de producción: posibles inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Material • Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Media, considerando que pueden ocupar material sobrante y realizar piezas de pequeñas a medianas para tener inventario.

De proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de maquinaria y equipo primordial (nuevo o usado). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinero • Espacio en el taller para colocar la maquinaria • Conocimiento y capacitación para el uso de la nueva maquinaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja en maquinaria nueva porque han declarado que el dinero es una de sus principales problemáticas para invertir. • Media en maquinaria usada o de segunda mano considerando que el precio es menor y el acceso a este tipo de maquinaria sería más fácil y rápido.
	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer herramientas “hechizas” cuando su conocimiento, experiencia y recurso lo permita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Material • Tiempo • Dinero 	<ul style="list-style-type: none"> • Media considerando que tienen experiencia en su giro y saben la necesidad específica por la cual estarían fabricando su propia maquinaria. También se considera una posibilidad media ya que requiere tiempo para invertir en su fabricación.
	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentar nuevos procesos. Que se genere el proceso de prueba y evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Disponibilidad de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Media. Requiere de tiempo el cual han declarado tener limitado en temporadas consideradas como altas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de objetivos para mejorar los procesos existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Posible asesoría externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta. Tienen ideas de los que quieren o pretenden a corto y mediano plazo solo que no han sido plasmadas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y poner en práctica un tratamiento para los desperdicios generados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Posible asesoría externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Media. Por el tiempo que se requiere para el posible tratamiento de los desperdicios además del posible desconocimiento en temas ambientales.

Organizativas	<ul style="list-style-type: none"> • Plasmar la misión y visión empresarial. Generarla si no la tienen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta, considerando su experiencia en el sector.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura y/o hábito para documentar 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Media, considerando que ya están acostumbrados a trabajar de una forma y cambiar los hábitos es un proceso lento.
	<ul style="list-style-type: none"> • Formación y capacitación de RRHH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Dinero • Acceso a internet • Dispositivos para el acceso a internet. • Disponibilidad del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta, considerando el acceso a y el uso de celulares. • Media, considerando el tiempo que se requiere para ver los videos o materiales en las plataformas digitales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación e integración 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja. Por el miedo que tienen que vencer para generar alianzas. las asociaciones con otras empresas del sector pueden favorecer la adquisición de nuevos conocimientos. La integración con universidades e instituciones como cámaras o asociaciones del sector también propician la adquisición de nueva información y por lo tanto nuevos conocimientos.

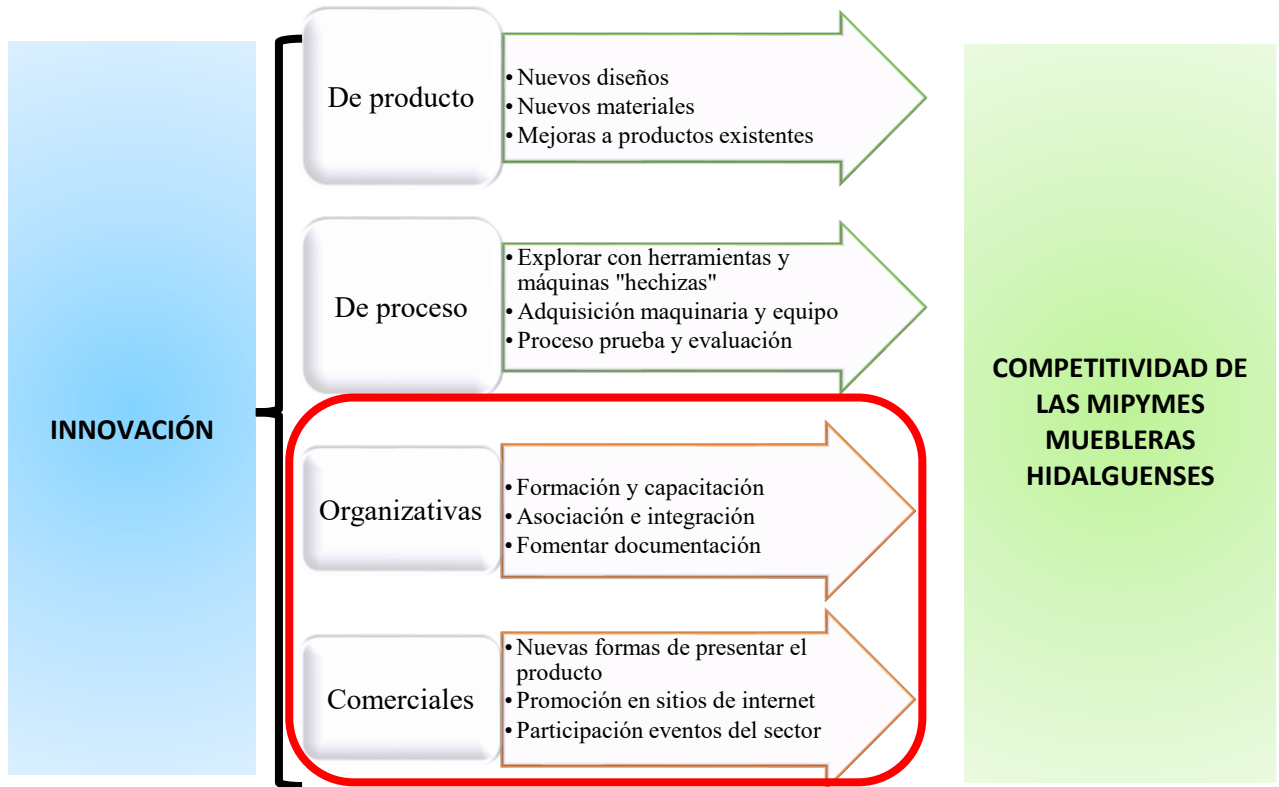
Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas formas de presentar el producto: promoción y publicación de productos en sitios de internet como estrategia para posicionar los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Dinero • Acceso a internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Media, considerando el desconocimiento del uso de las plataformas digitales por lo cual se tendría que recurrir a asesoría externa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de su propia página en internet, Facebook o canal de YouTube 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Dinero • Asesoría externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Media, considerando los montos a pagar por el servicio por mantenimiento de la página de internet y el posible posicionamiento en Facebook.
	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en eventos del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Dinero 	<ul style="list-style-type: none"> • Media, considerando el lugar de los eventos, costos de acceso y gastos de traslado.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la información recolectada a través de las entrevistas a profundidad aplicadas a los dueños de las MiPymes muebleras se ha establecido una probabilidad de que las acciones propuestas puedan ser implementadas en las empresas analizadas la cual se considera baja, media y alta. Dichas propuestas se entregan a los representantes de las empresas para su revisión y análisis, quedando a su criterio su aplicación.

La Figura 14 resume de manera grafica las actividades propuestas en materia de innovación las cuales están encaminadas a fortalecer la competitividad de las MiPymes analizadas, teniendo en cuenta que la innovación es algo que toda empresa, sin importar el tamaño, debe aplicar para ser competitiva.

Figura 14. Propuesta para fortalecer la competitividad de las MiPymes muebleras hidalguenses



Fuente: Elaboración propia.

En este capítulo final se ha presentado la propuesta que, de acuerdo a la revisión de literatura previa, así como a los resultados propios se concluye que puede ser aplicada en las empresas analizadas, contribuyendo así a generar opciones factibles que pueden ser integradas en la realidad actual que viven las MiPymes.

Se resalta también que la innovación ha sido reconocida como un factor importante el cual genera cambios en las empresas. Las actividades propuestas en este apartado pueden contribuir a fortalecer a las Mipymes y pueden también generar cambios que a su vez les permita desarrollar ventajas competitivas.

Las actividades propuestas buscan ser una referencia para las MiPymes y resulta imperativo enfatizar que la innovación puede venir desde dentro o fuera de la organización. Los dueños o tomadores de decisiones tendrían que estar abiertos y ser receptivos a cualquier aspecto que pueda facilitar sus procesos, modificar sus productos y/o servicios. Toda actividad de innovación tendría que ser bienvenida sin importar su fuente de origen y ser aprovechada de tal forma que se vea reflejada en mejoras para las empresas. Finalmente, se debe resaltar que dependerá en última instancia de los dueños de las empresas aplicar una o varias de las actividades aquí descritas.

REFERENCIAS

- Ahmed, P. y Shepherd, C. (2010). *Innovation a Management: Context, Strategies, Systems and Processes*. London, United Kingdom: Pearson Education.
- Ahmed, S., Halim, H. y Ahmad, N. (2018). Open and Closed Innovation and Enhanced Performance of SME Hospitals—A Conceptual Model. *Business Perspectives and Research*, vol. 6, pp. 1-12. DOI:10.1177/2278533717722661
- Alvarado, E. (2015). *Capacidades tecnológicas del sector eólico en México: análisis y perspectivas*. Tesis de grado. UNAM. Facultad de Economía.
- Álvarez, M. (1998). *Manual de competitividad: procedimientos y herramientas prácticas*. México: Panorama. ISBN: 9683807275
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., y Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1154–1184. DOI <https://doi.org/10.5465/256995>
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las Pymes industriales en España. *Universia Business Review*, 8, pp. 38-51. ISSN: 1698-5117. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300803>
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 18 (47), pp. 4-12. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393002>

- Arias, M. (2013). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, 18, (1), pp.13-26. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/iee/article/view/16851>
- Arraut, L. (2008). La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, 11 (22), pp. 185-202. Recuperado de <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/694>
- Banco Mundial. (2020). Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. Recuperado de <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>
- Barbaritano, M. y Savelli, E. (2020). Design and sustainability for innovation in family firms. A case study from the italian furniture sector. *Piccola Impresa/Small Business*, (1) pp. 20-43. <https://doi.org/10.14596/pisb.342>
- Barceló, M. (1992). Innovación tecnológica en los sistemas productivos locales. *Economía industrial* (286), pp. 75-87. ISSN 0422-2784
- Benavides, O. (2010). *La innovación tecnológica desde una perspectiva evolutiva: teoría e historia económica*. En P. Bejarano, A. Zerda y C. Cortés (Eds). *Innovación desafío para el desarrollo en el siglo XXI*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Boyd, D. y Goldenberg, J. (2014). *Inside the Box. A proven system of creativity for breakthrough results*. New York: Simon & Schuster.
- Camisón, C., Boronat, M. y Villar, A. (2010). Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las Pyme. Mercados globalizados. *Economía Industrial*, 375, pp. 89-100. ISSN 0422-2784. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/375/89.pdf>

- Cann, O. (2016). ¿Qué es la competitividad? Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Castellanos, J. (2003). Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47, pp. 10-33. ISSN: 0120-8160. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20604702>
- Cedeño, M. (2001) Aportes de la investigación cualitativa y sus alcances en el ámbito educativo. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”*, Vol. 1(1), pp. 1-23 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44710105>
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 1578518377. https://books.google.com.mx/books/about/Open_Innovation.html?id=4hTRWStFhVgC&redir_esc=y
- Chetty, S. (1996). The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, vol. 15 (1), pp. 73 - 85. DOI:10.1177/0266242696151005
- Chiaroni, D., Chiesa, V. y Frattini, F. (2011). The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm. *Technovation*, vol 31 (1), pp. 34-43. ISSN 0166-4972. DOI <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.007>
- Choi, B. (2019). The Role of Firm Size and IT Capabilities in Open and Closed Innovation. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, Vol. 29, No. 4, pp. 690-716. DOI <https://doi.org/10.14329/apjis.2019.29.4.690>

- Clapes, C. (2018). Querétaro, con potencial para industria mueblera. En *El Economista*
<https://www.economista.com.mx/estados/Qro-con-potencial-para-industria-mueblera-20180109-0158.html>
- Cleri, C. (2007). *El libro de las Pymes*. Argentina: G9ranica.
- Corona, L. (2002). Innovación y competitividad. *Aportes*, 20, pp. 55-65. ISSN: 1665-1219. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/376/37602005.pdf>
- Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and research design: choosing among five traditions*. USA: Sage. Recuperado de https://archive.org/details/John_W_Creswell_Qualitative_Inquiry_And_Research_Design_Choosing_Among_Five_Traditions/page/n71
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press. Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46>
- Deutsch C. (2013). The Seeking Solutions Approach: Solving Challenging Business Problems with Local Open Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 3 (3), pp. 6–13. DOI <http://doi.org/10.22215/timreview/664>
- Davies, P. (2000). "Fourteen: Contributions from qualitative research". En *What works?* Bristol, UK: Policy Press. DOI: <https://doi.org/10.51952/9781847425119.ch014>
Recuperado de <https://bristoluniversitypressdigital.com/view/book/978184742>
- De la Fuente, J. (2014). La industria mueblera en México requiere de renovación a fondo. En *el Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/la-industria-mueblera-en-mexico-requiere-de-renovacion-a-fondo/>

- De la Torre, R. (2017). Seis claves y una paradoja para entender la industria del mueble en México. Más madera. Recuperado de <http://masmadera.net/industria-del-mueble-en-mexico/>
- Delbari, S., Ng, S., Aziz, Y. y Ho. J. (2015). Measuring the influence and impact of competitiveness research: a web of science approach. *Scientometrics*, 105, pp. 773-788. DOI <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1731-2>
- Demuner, M. y Mercado, P. (2011). Estrategia Competitiva y Tecnología de la Estructura Productiva en PyMEs Manufactureras de Autopartes del Estado de México. Estudio de Caso Múltiple. *Panorama Socioeconómico*, 29, pp. 4-22. ISSN. 0719-1566 <https://biblat.unam.mx/hevila/Panoramasocioeconomico/2011/no42/1.pdf>
- Denzin, N. (2009). The research act: a theoretical introduction to sociological methods. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=UjcpxFE0T4cC&pg=PR5&source=gb_sselected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2002). Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001-2006. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=715647&fecha=12/12/2002
- Díaz, I. (2003). Marketing y competitividad: ¿relación o contradicción? *Economía y Desarrollo*, 132, pp. 112-119. ISSN: 0252-8584 <https://biblat.unam.mx/es/revista/economia-y-desarrollo/articulo/marketing-y-competitividad-relacion-o-contradiccion>
- Deward, R. y Dutton, J. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32 (11) , pp. 1422-1433. DOI <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1422>

- Djellal, F. y Gallouj, F. (2001). Patterns of innovation organization in service firms: postal survey results and theoretical models. *Science and public policy*, 28 (1), pp.57-67.
Recuperado de <https://shs.hal.science/halshs-01133139/document>
- Escorsa, P. y Valls, J. (2005). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Ediciones UPC, 2da edición.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. En: Revista de la CEPAL. Santiago. No. 59. Instituto Alemán de Desarrollo.
Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12025/059039052_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Espinosa, L. (2012). La industria y el comercio del mueble en México. *Res Mobilis. Revista Internacional de Investigación en Mobiliario y Objetos Decorativos*, 1, pp. 73-87. DOI: <http://dx.doi.org/10.17811/rm.1.2012.73-87>
- Espinoza, O., Sánchez, J. y Montoya, D. (2016). Estrategias de CRM para el incremento de la competitividad en las PYMES en la Industria Mueblera de la ZMG. Red Internacional de Investigadores en Competitividad Memoria del X Congreso. ISBN 978-607-96203-0-5. Recuperado de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1316/985>
- Esteve, S. y Mañez, J. (2008). The resource-based theory of the firm and firm survival. *Small Business Economics* 30 (3), pp. 231-249. DOI <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9011-4>
- Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14, pp.

169-182. ISSN: 1315-9984. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011523002>

Euromonitor Internacional. (2019). Muebles para el hogar en Norteamérica y México. Informe personalizado compilado para AFAMJAL. Recuperado de
<https://afamjal.com.mx/indicadores-y-estudios-2/>

Fajnzylber, F. (1998). Competitividad internacional: evolución y lecciones. En: Revista de la CEPAL. Santiago. No. 36. Recuperado de
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11714>

Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales*, vol. XI, núm. 1, pp. 149-166. ISSN: 1315-9518. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011110.pdf>

Flick, U. (2009). An introduction to qualitative research. London: Sage, 4ta ed. https://elearning.shisu.edu.cn/pluginfile.php/35310/mod_resource/content/2/Research-Intro-Flick.pdf

Foro Económico Mundial (2018). The global competitiveness report. Recuperado de
<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

Forbes (2015). El secreto detrás de las Pymes exitosas. Recuperado de
<https://www.forbes.com.mx/brand-voice/el-secreto-detras-de-las-pymes-exitosas/>

García, V. (2010). *Gestión de la innovación empresarial*. España: Netbiblo.

García, A., Pineda, D. y Andrade M. (2015). Las capacidades tecnológicas para la innovación en empresas de manufactura. *Universidad y Empresa*, vol. 17, pp. 257-278. ISSN 0124-4639, ISSN-e 0124-4639
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5467299>

- García, J., León, J. y Nuño, J. (2017). Propuesta de un modelo de medición de la competitividad mediante análisis factorial. *Contaduría y Administración* 62, pp. 775-791. DOI <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.04.003>
- García, R. (2016). *Análisis de la competitividad internacional del sector mueblero de madera en México 2000-2016, propuestas de desarrollo para un modelo de competitividad sistémica*. Tesis de Grado. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Gaytan, E. y Vargas, J. (2019). Agrupamientos industriales de la economía del estado de Hidalgo, México: un enfoque de insumo-producto. *Economía, sociedad y territorio*, 19 (60), pp. 47-78. DOI <https://doi.org/10.22136/est20191307>
- Gilmore, A., Carson, D. y Rocks, S. (2006). Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity. *International Business Review*, Vol. 15, (3), pp.278-293, ISSN 0969-5931, DOI <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.02.003>.
- Hovgaard, A. y Hanses, E. (2004). Innovativeness in the Forest Products Industry. *Forest Products Journal*, vol 54 (1), pp. 26-33. ISSN: 0015-7473 <https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201301009284>
- INEGI. (2016). Las empresas en México. Censo Económicos 2014. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825089177>
- INEGI. (2018). Sistema del sistema de clasificación industrial de América del Norte. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/scian/estructura2018.pdf>
- INEGI (2020a). Censo económico 2019. Resultados oportunos. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/frro_ce2019.pdf
- INEGI (2020b). Esperanza de vida de los negocios en México. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>

- INEGI (2022). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- IMCO. (2015). Índice de competitividad internacional. Anexo metodológico. Recuperado de <https://imco.org.mx/indices/la-corrupcion-en-mexico/capitulos/anexo-metodologico>
- Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B., y Walters, H. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Kline, S. y Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. pp. 275-305. En *Studies on science and the innovation process*. Recuperado de https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/9789814273596_0009
- Krüger, K. (2000). Procesos de innovación y difusión de conocimientos en empresas. *Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 69, Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/sn-69-31.htm>
- Kravcakova, I., Kotulic, R. y Sira, E. (2015). V4 countries' agricultural sector evaluation in terms of competitive advantage. *Economic Annals-XXI*, 5-6, pp. 60-63. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=289259>
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=xZtyAgAAQBAJ&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2001). *Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe en el nuevo modelo económico*, Santiago de Chile. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/31386>

- La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2007). Encuestas Nacionales de Innovación. Recuperado de <https://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/iyd/noticias/paginas/8/31428/P31428.xml&xsl=/iyd/tpl/p18f.xsl&base=/iyd/tpl/top-bottom.xsl>
- La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). “Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/ Rev.1), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf
- Legendre, R. (2005). Es la inteligencia de negocio aplicable a las Pymes. *Puzzle Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva*, 4 (17), pp. 4-9. <https://fdocuments.mx/document/puzzle-n17-la-inteligencia-competitiva-en-las-pymes.html>
- López, G., Maldonado, G., Pinzón, S. y García, R. (2016). Colaboración y actividades de innovación en Pymes. *Contaduría y Administración*, 61, pp. 568-581. DOI <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.05.016>
- Lloyd-Reason, L., Muller, K., y Wall, S. (2002). Innovation and education policy in SMEs: a Czech perspective. *Education+ Training*, 44, pp. 378-387. ISSN: 0040-0912. DOI <https://doi.org/10.1108/00400910210449213>
- Love, J., Roper, S. y Du, J. (2009). Innovation, ownership and profitability. *International Journal of Industrial Organization*, 27, pp. 424-434. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2008.11.001>
- Marikina, M. (2018). The impact of ecological regulations and management on national

competitiveness in the Balkan States. *Journal of Competitiveness*, 10 (4), pp. 120–135.

Recuperado de <https://www.cjournal.cz/files/309.pdf>

Mathison, L., Gándara, J., Primera, C. y García, L. (2007). Innovación: factor clave para

lograr ventajas competitivas. *Negotium*, 3, pp. 65-83. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230705>

McFetridge, D. (1995). Competitiveness: concepts and measures. *Occasional Paper No.*

5. Recuperado de [https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-](https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/op05e.pdf/$file/op05e.pdf)

[aes.nsf/vwapj/op05e.pdf/\\$file/op05e.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/op05e.pdf/$file/op05e.pdf)

Merriam, S. (2009). *Qualitative research. A guide to design and implementation*. USA:

Jossey-Bass, 2nd ed.

Molina, R., López, A. y Contreras, R. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las

Pymes. *Acta Universitaria*, 24, pp. 59-72. ISSN: 0188-6266. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41648308006>

Nastasi, B. y Schensul, S. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of

intervention research. *Journal of School Psychology*, Vol. 43, (3), pp. 177-195. ISSN

0022-4405. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.04.003>

Niu, H. (2014). Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator.

Personnel Review, Vol. 43, No. 2, pp. 288-302. DOI [https://doi.org/10.1108/PR-12-](https://doi.org/10.1108/PR-12-2012-0200)

[2012-0200](https://doi.org/10.1108/PR-12-2012-0200)

Nunes, V. (2017). Design and Innovation in Brazil. Reflections on a local experience within

the furniture industry sector. *The Design Journal*, 20, pp. 2960-2972.

DOI:10.1080/14606925.2017.1352806

Observatorio Tecnológico. (2019). Industria del mueble en Jalisco. ¿Qué retos hay en el

horizonte? Recuperado de <https://afamjal.com.mx/indicadores-y-estudios-2/>

- OCDE (2002). Investment and competitiveness: A strategic management perspective for Ukraine. Recuperado de <https://www.oecd.org/investment/investmentfordevelopment/1833042.pdf>
- OCDE/EUROSTAT. (2005). Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. Madrid. Recuperado de <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- OCDE. (2008). Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments in the Global Economy. Universidad de California: OCDE.
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). El poder de lo pequeño: hay que activar el potencial de las pymes. Recuperado de <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/SMEs#intro>
- Organización Mundial del Comercio. (2021). Microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Recuperado de https://www.wto.org/spanish/news_s/news21_s/msmes_22oct21_s.htm
- Ostrouch, T. y Sługocki, W. (2018). Space and population-competitiveness determinants of countries in the age of globalization. *Management*, 22 (2), pp. 121-140. DOI: <https://doi.org/10.2478/manment-2018-0027>
- Padron, J. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión de la innovación para fortalecer la competitividad de las Pymes fabricantes de muebles de madera de la ciudad de Cartagena-Colombia*. Tesis de grado. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, Vol. 13 (6), pp. 343-373, ISSN 0048-7333 [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(84\)90018-0](https://doi.org/10.1016/0048-7333(84)90018-0).

- Phan, T. (2019). Does organizational innovation always lead to better performance? A study of firms in Vietnam. *Journal of Economics and Development*, vol. 21, (1), pp. 71-82. DOI <https://doi.org/10.1108/JED-06-2019-0003>
- Pérez, H. y Villalobos, B. (2010). Análisis competitivo del sector madera y muebles de la Ciudad de Barranquilla. *Inge-CUC*, 6, pp. 195-214. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/ingecuc/article/view/304>
- Ponelis, S. (2015). Using interpretive qualitative case studies for exploratory research in doctoral studies: A case of Information Systems research in small and medium enterprises. *International Journal of Doctoral Studies*, 10, pp. 535-550. Recuperado de <http://ijds.org/Volume10/IJDSv10p535-550Ponelis0624.pdf>
- Porte, Revista. (2016). El mercado de muebles será de los Milenials y los fabricantes innovadores. Recuperado de <https://www.revistaporte.com/2016/06/06/el-mercado-de-muebles-sera-de-los-milenials-y-los-fabricantes-innovadores/>
- Porte, Revista. (2020). Editorial 197. Recuperado de <http://www.revistaporte.com/wp-content/uploads/2020/01/REVISTA-PORTE-197-Web.pdf>
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. México: Vergara.
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo*. España: Deusto.
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva*. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo editorial patria.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Quintero, L. y Martínez, D. (2012). Experiencia de vinculación Universidad-Industria: desarrollo del cluster mueblero de Jalisco. *XVI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos*. Valencia. Recuperado de

https://www.aepro.com/files/congresos/2012valencia/CIIP12_0356_0367.3720.pdf

Rangel, J., Aguilera, L., & González, M. (2013). La innovación y el capital intelectual: factores de competitividad en la pyme manufacturera. *Mercados y Negocios* 28, pp. 151-168. ISSN: 1665-7039

<http://mercadosynegocios.cucea.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5251/4903>

Ratnasingam, J., Chin, K., Latib, H., Subramaniam, H. y Khoo, A. (2018). Innovation in the Malaysian Furniture Industry: Drivers and Challenges. *Bioresources*, 13, pp. 5254-5270. DOI:10.15376/BIORES.13.3.5254-5270

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe, 2da edición.

Saavedra, M., Milla, S., y Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *Faedpyme International Review*, 2, pp. 18-32.

<http://faedpyme.ojs.upct.es/index.php/revista1/article/view/38/68>

Salas, K. y Cortabarría, L. (2014). Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia. *Prospectiva*, 12(1), pp. 79-89. ISSN 1692-8261. DOI <https://doi.org/10.15665/rp.v12i1.154>

Secretaría de Economía. (2021). Estadística oficial de los flujos de IED hacia México Recuperado de <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/competitividad-y-normatividad-inversion-extranjera-directa?state=published>

Schumpeter, J. (1983). *The Theory of Economic Development*. EUA. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=->

OZwWcOGeOwC&pg=PR3&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

- Segura, F. (2014). *El mapa de las pymes: una guía para mejorar la gestión y el estudio de las pequeñas y medianas empresas*. México: Alfaomega.
- Stake, R. (2010). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata, 5ta edición.
- Stewart, H. Gapp, R., y Harwood, I. (2017). Exploring the alchemy of qualitative management research: Seeking trustworthiness, credibility and rigor through crystallization. *The Qualitative Report*, 22 (1), pp. 1-19. ISSN: 1052-0147 <http://eprints.soton.ac.uk/id/eprint/401432>
- Tsai, K. y Yang, S. (2013). Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial Marketing Management*, 42, pp. 1279-1294. Doi <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.001>
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós.
- Tushman, M. y Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 27, pp. 74-92. DOI <https://doi.org/10.2307/41165203>
- Van de Vrande, V., De Jong, J., Vanhaverbeke, W. y Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, vol. 29, pp. 423-437. Recuperado de <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=d18ab19848914b92a5ecc82d2b6eb5bca546c0fe>
- Van de Vrande, V., Vanhaverbeke, W. y Gassmann, O. (2010). Broadening the scope of Open Innovation: Introduction to the special issue. *International Journal of Technology Management*, 52(3), pp. 221-235. Recuperado de

<https://www.alexandria.unisg.ch/167534/1/van%20de%20Vrande%20et%20al.%2C%202010%2C%20IJTM.pdf>

Vázquez, A., Rodríguez, E. y González, D. (2016). Un análisis de la productividad manufacturera en el Estado de Hidalgo. *Revista CIMEXUS*, XI (2), pp. 13-28.

Recuperado de <https://cimexus.umich.mx/index.php/cim1/article/view/227>

Wallin, M., y Krogh, G. (2010). Organizing for Open Innovation: Focus on the Integration of Knowledge. *Organizational Dynamics*, 39, pp. 145-154. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.01.010>

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research-Design and Methods*. California: Sage, 2da edición.

Zahera, M. (1996). Las Pymes españolas y la innovación. *Harvard Deusto Business*

Review, 74, pp. 62-66. ISSN: 0210-900X <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/6867>

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Zeneli, F. y Zaho, L. (2014). Financing SMEs in Vlora city, Albania: between game theory and lack of information. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 126-

131. DOI <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.016>

Leyes

Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 20 de diciembre de 2002.

Última reforma publicada DOF 13-08-2019.

ANEXO A

Guía para entrevista (semi estructurada)

La entrevista tiene como objetivo conocer la percepción que tienen las empresas sobre competitividad e innovación. Forma parte de un proyecto de investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro por lo que su finalidad es únicamente académica.

Fecha: _____ Lugar: _____
Entrevistador: _____ Hora de inicio: _____ y fin: _____

Entrevistado: dueño de la empresa.

1. Nombre y cargo dentro de la empresa.
2. Nombre comercial de la empresa (si lo tiene).
3. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?
4. Años de operación de la empresa (¿continuos?)
5. ¿Quiénes son sus principales competidores?
6. ¿Qué características hacen diferente a sus productos de sus competidores?
7. ¿Qué actividades ha realizado para distinguirse de sus competidores?
8. ¿Cuáles son sus principales líneas de productos (cocinas, recamas, closets, comedores, etc.)?
9. ¿A qué tipo de clientes van dirigidos sus productos?
10. ¿Sabe si los precios de sus productos son menores, similares o mayores a los de la competencia?
11. ¿Cómo fija el precio de venta de sus productos?
12. ¿De qué forma establece o identifica sus costos?
13. ¿Considera que sus productos siguen las tendencias del mercado?
14. ¿De dónde obtiene la información sobre las nuevas tendencias?
15. ¿Cuáles son las estrategias que siguen para mantenerse en el mercado?

16. ¿Tiene un documento donde se describen (las estrategias)?
17. ¿Cuáles son sus puntos de venta?
18. ¿Qué otras acciones llevan a cabo para que la empresa se mantenga con éxito?
19. ¿La empresa forma parte de alguna red de colaboración? (por ejemplo: pertenece a una asociación, cámara industrial, con otras empresas del sector)
20. Si no mantiene redes de colaboración ¿porque no forma parte de ninguna?
21. ¿Qué significa para usted la innovación?
22. ¿Qué tipo de mejoras ha realizado a sus productos o procesos?
23. ¿Tienen patentes, diseños, dibujos o marcas registradas?
24. ¿De dónde toman ideas para mejorar sus productos y procesos?
25. ¿Cuál es el factor más importante que le permite mejorar sus productos o procesos?
26. ¿Cuál considera que es el obstáculo más grande para emprender mejoras a sus productos o procesos?
27. ¿Tienen un documento en donde se describan las mejoras realizadas? ¿Cuál es?
28. Como empresa, ¿Cuáles han sido sus principales retos en los años que llevan activos? Mencionar estos ejemplos y que les den un valor considerando 1 como el de mayor impacto y 6 como el de menor impacto para su actividad.
 - a) Aumento de precios de materias primas ()
 - b) Escasez de materias primas ()
 - c) Disminución de las ventas ()
 - d) Competencia excesiva ()
 - e) Falta de maquinaria y equipo para optimizar sus procesos ()
 - f) Falta de recursos financieros ()
 - g) Otros (especifique): _____

Espacio para comentarios adicionales que quiera hacer el entrevistado

Al terminar

Agradecer

Reiterar el manejo confidencial de la información y su finalidad académica

Preguntar si se puede entrevistar nuevamente.

ANEXO B

Libro de códigos

Código	Comentario	Enraizamiento	Densidad
1. Calidad	Característica que da un valor mayor a los productos de la empresa por arriba de los de su competencia.	4	5
2. Características entrevistado	Nombre del dueño, escolaridad y nombre de la empresa.	4	0
3. Clientes	Personas que piden presupuestos y compran los productos de la empresa.	12	4
4. Competitividad	Entendida como las acciones que han realizado las empresas para mantenerse en el mercado. Capacidad basada en estrategias que distinguen a la empresa de otras del mismo ramo. Lo que distingue a la empresa de las demás en su mismo ramo.	18	7
5. Conocimiento	Información que adquiere la empresa.	5	1
6. Costos	En los que incurre la empresa para llevar a cabo sus actividades productivas.	5	2
7. Documentación	Elaboración de documentos que le permitan a la empresa tener registros.	10	0
8. En procesos	Creación de algo nuevo para la organización o mejoras reflejadas en pequeños cambios que hace la empresa a sus procesos.	3	1
9. En productos	Creación de algo nuevo para la organización o mejoras reflejadas en pequeños cambios que hace la empresa a sus productos.	1	1
10. Estrategia	La forma en que la empresa logra posicionarse y mantenerse en el mercado. Cuáles son las acciones que ha llevado a cabo para lograrlo.	16	4
11. Éxito	Obtener bienes materiales, mantenerse en el mercado,	1	1

	distinguirse por ofrecer productos de calidad.		
12. Fuentes de innovación	De donde surgen las ideas para hacer productos nuevos o mejorar los que ya tienen.	14	2
13. Herramientas tecnológicas	Acceso a herramientas como internet y redes sociales.	8	2
14. Innovación	Creación de algo nuevo para la organización o mejoras reflejadas en pequeños cambios que hace la empresa a sus productos o procesos. No tiene que ser algo nuevo para el mercado.	18	6
15. Inventario	Cantidad de productos que tiene la empresa para satisfacer la demanda de sus clientes. Permite saber si la empresa ha planificado su producción para satisfacer la demanda futura.	4	3
16. Maquinaria y equipo	Máquinas y equipo necesario para la realización de las actividades de la empresa.	4	1
17. Obstáculos	Factores que no permiten que las empresas mejoren sus productos, procesos o que frenan su crecimiento.	11	4
18. Perfil de su competencia	Identificación de las empresas competidoras.	6	0
19. Perfil de la empresa	Características de la empresa: número de empleados actuales y años que lleva en operación el negocio.	10	0
20. Precio	Precio de venta de los productos.	10	2
21. Puntos de venta	Lugares establecidos por la empresa para exhibir y vender sus productos.	3	2
22. Puntualidad	Característica que resalta la empresa como distintiva del porque la buscan y prefieren sus clientes. Se refiere a entregar a tiempo sus productos.	7	2
23. Redes de colaboración	Pertenencia a asociaciones, cámaras de la industria del mueble.	8	0
24. Responsabilidad	Valor destacado por la empresa que la caracteriza de otras (competidores).	3	2