



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

CENTRO ACADÉMICO Y DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y
TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA MUNDIAL

CARACTERÍSTICAS ASOCIADAS A LA CONSOLIDACIÓN DE MIPYMES AGROALIMENTARIAS EN EL ALTIPLANO DE MÉXICO

TESIS

Que como requisito parcial
para obtener el grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

Presenta:

ALDO ESPEJEL ALMERAYA

Bajo la supervisión de:
DR. JORGE AGUILAR ÁVILA



Chapingo, Estado de México, a 31 de agosto de 2026

CARACTERÍSTICAS ASOCIADAS A LA CONSOLIDACIÓN DE MIPYMES AGROALIMENTARIAS EN EL ALTIPLANO DE MÉXICO

Tesis realizada por **ALDO ESPEJEL ALMERAYA** bajo la supervisión del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

DIRECTOR:



DR. JORGE AGUILAR ÁVILA

CO-DIRECTOR:



DR. EDGAR IVÁN GARCÍA SÁNCHEZ

ASESORA:



DRA. LETICIA MYRIAM SAGARNAGA VILLEGAS

ASESORA:



DRA. ARIADNA ISABEL BARRERA RODRIGUEZ

CONTENIDO

CONTENIDO.....	II
LISTA DE CUADROS	IV
LISTA DE FIGURAS	V
ABREVIATURAS USADAS	VI
DEDICATORIA.....	VII
AGRADECIMIENTOS	VIII
DATOS BIOGRÁFICOS	IX
RESUMEN GENERAL	I
ABSTRACT	I
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Antecedentes de la investigación.....	13
1.2 Planteamiento del problema	16
1.3 Justificación	17
1.4 Preguntas de investigación	19
1.5 Objetivo general	19
1.6 Objetivo específico	19
1.7 Hipótesis	20
1.8 Estructura de la tesis.....	20
CAPITULO 2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	21
2.1 Emprendedor	21
2.2 Empresario y empresa	21
2.3 Micro, pequeñas y medianas empresas.....	22
2.4 Teoría de estilos de liderazgo	24
2.4.1 Liderazgo autocrático	25
2.4.2 Liderazgo democrático	25
2.4.3 Liderazgo permisivo	25
2.5 Teoría de oportunidades emprendedoras	26
2.6 Teoría de la competitividad	29
2.7 Teoría de la innovación	36
2.8 Teoría de las capacidades dinámicas.	39

CAPITULO 3. MATERIALES Y MÉTODOS	42
3.1 Delimitación de la zona de estudio.....	42
3.2 Selección de empresas.....	43
3.3 Clasificación de empresas	43
3.4 Perfil de liderazgo	44
3.5 Mercados	45
3.6 Percepción de problemas	46
CAPITULO 4: RESULTADOS	48
4.1 Clasificación de empresas	48
4.2 Desarrollo de nuevos mercados.....	53
4.3 Cadena de valor	61
4.4 Perfil de liderazgo	65
4.5 Percepción de problemas percibidos	67
4.6 Estrategias genéricas de competitividad	73
CAPITULO 5. DISCUSIÓN.....	79
CAPITULO 6. CONCLUSIÓN.....	92
7. LITERATURA CITADA	97

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Clasificación para las MiPymes usada en la Unión Europea.....	23
Cuadro 2 Clasificación de las MiPymes en Estados Unidos de Norteamérica	23
Cuadro 3 Estilos de liderazgo.....	26
Cuadro 4 Factores de oportunidades de negocio.....	27
Cuadro 5 Clasificación de la percepción de problemas de acuerdo con su categoría.....	46
Cuadro 6 Productos de las empresas analizadas.	48
Cuadro 7 Características de los clúster identificados.....	50
Cuadro 8 Liderazgo presente en los tipos de empresa	67
Cuadro 9 Percepción de problemas en las empresas en riesgo	69
Cuadro 10 Percepción de problemas en las empresas en desarrollo	70
Cuadro 11 Percepción de problemas en las empresas consolidadas.	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Factores que influyen en la consolidación de las MiPymes.	15
Figura 2 Estructura de la tesis "Características asociadas a la consolidación de MiPymes agroalimentarias en el Altiplano de México"	20
Figura 3 Etapas del emprendimiento.....	27
Figura 4 Factores de competitividad.	29
Figura 5 Cinco fuerzas del entorno	31
Figura 6 Estrategias genéricas de competitividad	32
Figura 7 Cadena de valor genérica	33
Figura 8 Categorías de la innovación.....	38
Figura 9 Delimitación de la zona de estudio en Hidalgo.....	42
Figura 10 Delimitación de la zona de estudio en Tlaxcala	43
Figura 11 Estilos de liderazgo para directivos	44
Figura 12 Clúster de clasificación de empresas	49
Figura 13 Desarrollo de innovación en los tipos de empresas	52
Figura 14 Red de puntos de venta para empresas consolidadas.....	54
Figura 15 Red de puntos de venta para empresas en desarrollo.....	55
Figura 16 Red de puntos de venta para empresas en riesgo.....	56
Figura 17 Red de puntos de venta para todas las empresas	57
Figura 18 Búsqueda de nuevos mercados en los tipos de empresa.....	58
Figura 19 Tipos de cadenas identificadas	64
Figura 20 Percepción de problemas percibidos por cada tipo de empresa	68
Figura 21 Interacción de las diferentes estrategias de competitividad.	76

ABREVIATURAS USADAS

Abreviatura	Palabra	Significado
C	Consolidadas	Empresas estables y con crecimiento sostenido
et al.	et alii	y otros
D	En Desarrollo	Empresas en proceso de crecimiento
R	En Riesgo	Empresas con alta probabilidad de cierre
MiPymes	Micro, pequeñas y medianas empresas	Empresas clasificadas por tamaño
Pyme	Pequeñas y medianas empresas	

DEDICATORIA

A mis padres. Luis y Juana quienes en todo momento me han apoyado, guiado y me han brindado educación y valores. Y quienes también han sido una inspiración para seguir e ir por más.

A mi hermano Aarón quien en todo momento ha estado conmigo brindándome apoyo, comprensión, cariño y apoyo incondicional.

A mi amiga Estefanía quién ha pesar de la distancia a estado presente en este proyecto mediante risas, consejos, y siempre alentándome.

A mis amigos y compañeros de CIESTAAM Emmanuel, Marisol, Argenis, Esmeralda y Marieli con quien compartí momentos de alegría, charlas, trabajo, y quienes se volvieron cómplices en muchas historias, el tiempo con ustedes ha sido increíble. Éxito en lo que venga.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por cuidar, guiarme hasta este momento y permitirme cumplir mis objetivos.

A la Universidad Autónoma Chapingo y al Centro Académico y de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial por la oportunidad, la formación académica y las herramientas necesarias para ser un mejor profesionista.

A la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación de México (SECIHTI) por el financiamiento otorgado para poder desarrollar mis estudios de posgrado.

Al Dr. Jorge Aguilar Ávila por dirigir la presente tesis, también agradezco la confianza, su tiempo, paciencia, consejos, amabilidad, disposición para trabajar y el respaldo que me brindo durante todo el trabajo que se realizó.

Al Dr. Edgar Iván García Sánchez por su tiempo dedicado, su colaboración, su paciencia, sus consejos y sus valiosas aportaciones.

A la Dra. Leticia Myriam Sagarnaga Villegas por su tiempo dedicado, su colaboración, su paciencia, sus consejos y sus valiosas aportaciones.

A la Dra. Ariadna Barrera Rodríguez por su tiempo dedicado, su colaboración, su paciencia, sus consejos y sus valiosas aportaciones.

Al personal administrativo de CIESTAAM quienes en todo momento me ayudaron con las dudas, me explicaron cada proceso y han sido un equipo muy amable.

Al Dr. Enrique Genaro Martínez por sus enseñanzas, sus consejos y sus retroalimentaciones en cada semestre.

A todos los directivos de las MiPymes visitadas por su tiempo, confianza y participación en esta investigación, la cual gracias a ellos se pudo obtener información.



DATOS BIOGRÁFICOS

Aldo Espejel Almeraya, nació el 26 de abril de 2001 en Chiautla, Estado de México. Es ingeniero Agroindustrial por la Universidad Autónoma Chapingo de la generación 2019-2023, titulado por reporte de estancia en marzo de 2024.

En agosto de 2024 hasta agosto de 2026 fue estudiante de la Maestría en Ciencias en Estrategia Agroempresarial en el Centro Académico de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) de la Universidad Autónoma Chapingo. En el 2025 participó como organizador del II Congreso Internacional de Costos de Producción en el Sector Rural.

RESUMEN GENERAL

CARACTERÍSTICAS ASOCIADAS A LA CONSOLIDACIÓN DE MIPYMES AGROALIMENTARIAS EN EL ALTIPLANO DE MÉXICO¹

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del sector agroalimentario desempeñan un rol fundamental en la generación de empleo, el desarrollo regional y el abastecimiento de alimentos. Sin embargo, enfrentan limitaciones que afectan su permanencia en el mercado. En este contexto, el objetivo de la investigación fue analizar los factores organizacionales, gerenciales y estratégicos asociados con los niveles de consolidación empresarial de las MiPymes agroalimentarias, a fin de identificar los elementos que inciden en su desempeño y competitividad. La investigación se desarrolló con un enfoque metodológico mixto, con base en entrevistas semiestructuradas aplicadas a 27 MiPymes ubicadas en los estados de Hidalgo y Tlaxcala. La información se analizó mediante estadística descriptiva, análisis clúster, análisis de redes y análisis cualitativo. Los resultados permitieron identificar tres niveles de consolidación: empresas consolidadas, en desarrollo y en riesgo. Esta clasificación evidenció diferencias significativas en su desempeño empresarial, asociadas con la interacción de las capacidades organizacionales, gerenciales y estratégicas. Así mismo, permitió identificar diferencias en aspectos como el liderazgo, la articulación con la cadena de valor, el acceso a mercados, las estrategias competitivas y en la percepción de las problemáticas que enfrentan. Las empresas consolidadas mostraron mayor capacidad de adaptación al entorno, diversificación de mercados y fortalecimiento de sus capacidades internas, mientras que las empresas en desarrollo y en riesgo presentaron mayores limitaciones organizacionales, comerciales e institucionales. Se concluye que la consolidación empresarial constituye un proceso dinámico sustentado en el fortalecimiento e integración de capacidades organizacionales, gerenciales y estratégicas, las cuales explican, en buena medida, las diferencias observadas en el desempeño y la competitividad de las MiPymes agroalimentarias. Los resultados aportan un marco analítico útil para comprender los procesos de consolidación empresarial y ofrecen elementos para el diseño de estrategias y políticas orientadas al fortalecimiento y desarrollo de este tipo de empresas.

Palabras clave: Consolidación empresarial, capacidades organizacionales, competitividad, acceso a mercados, capacidades gerenciales.

¹Tesis de Maestría en Ciencias en Estrategia Agroempresarial, Universidad Autónoma Chapingo

Autor: Aldo Espejel Almeraya

Director de Tesis: Jorge Aguilar Ávila

ABSTRACT
CHARACTERISTICS ASSOCIATED WITH THE ENTERPRISE
CONSOLIDATION OF AGRI-FOOD MSMEs IN THE MEXICAN ALTIPLANO¹

Micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in the agri-food sector play a fundamental role in job creation, regional development, and food supply. However, they face constraints that affect their ability to remain in the market. In this context, the objective of the research was to analyze the organizational, managerial, and strategic factors associated with the levels of enterprise consolidation among agri-food MSMEs in order to identify the elements that influence their business performance and competitiveness. The research adopted a mixed-methods approach, based on semi-structured interviews with 27 MSMEs located in the states of Hidalgo and Tlaxcala, Mexico. The information were analyzed using descriptive statistics, cluster analysis, social network analysis, and qualitative analysis. The results identified three levels of enterprise consolidation: consolidated, developing, and at-risk enterprises. This classification revealed significant differences in business performance associated with the interaction among organizational, managerial, and strategic capabilities. Likewise, it allowed for the identification of differences in aspects such as leadership, integration into the value chain, market access, competitive strategies, and the perception of the challenges they face. Consolidated enterprises showed a greater capacity to adapt to their business environment, diversify their markets, and strengthen their internal capabilities, whereas developing and at-risk enterprises exhibited greater organizational, commercial, and institutional constraints. The study concludes that business consolidation is a dynamic process underpinned by the strengthening and integration of organizational, managerial, and strategic capabilities, which largely explain the observed differences in the performance and competitiveness of agri-food MSMEs. The findings provide a useful analytical framework for understanding business consolidation processes and offer insights for designing strategies and policies aimed at strengthening and fostering the development of these enterprises.

Keywords: enterprise consolidation, organizational capabilities, competitiveness, market access, managerial capabilities

¹Master of Science thesis in the Agribusiness Strategy Programme, Universidad Autónoma Chapingo
Author: Aldo Espejel Almeraya
Supervisor: Jorge Aguilar Ávila

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

En México el sector económico presenta una notable diversificación, reflejada en la coexistencia de industrias como la manufactura, servicios, el agroalimentario, entre otros. Cada uno de estos sectores contribuyen de manera significativa al desarrollo económico y social del país. En este panorama, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), representan más del 98% del total de las empresas y son responsables de generar casi el 70% del empleo en México (INEGI, 2019).

A pesar de su relevancia, las MiPymes enfrentan retos importantes que afectan su desarrollo y permanencia en el mercado, estos retos van desde el acceso a financiamiento, dificultad para innovación, el difícil acceso a los mercados ya sea regional, nacional o internacional, el cambio de precios en los mercados, el cambio de precios en insumos, así como una gestión directiva deficiente, frecuentemente influida por habilidades blandas inadecuadas por parte de sus líderes. Estos se vuelven factores que impactan directamente en la capacidad de las empresas para permanecer en el mercado y expandirse (SIAP, 2021).

Para consolidar una MiPyme agroalimentaria, es importante comprender el contexto en el que participan, saber su importancia en el sector económico de México y todas las fuentes de empleo que logran generar. Estas empresas participan activamente en diferentes cadenas de valor en distintos mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, lo que contribuye a satisfacer necesidades alimentarias de la población, tanto en zonas rurales como urbanas mientras generan empleos (Ortega, 2022).

Además de incrementar la oferta de alimentos, las MiPymes fomentan la competencia, lo que permite ofrecer al consumidor productos diversificados, más accesibles y de calidad (FAO, 2021). En la actualidad, un aspecto clave para muchas empresas es el compromiso con el medio ambiente. Por ello, el sector agroalimentario busca producir alimentos de calidad a partir de prácticas agrícolas que generen bajo impacto ambiental a la par de una producción eficiente y continua de productos.

La innovación juega un papel central en este proceso, al facilitar el uso responsable de recursos como el agua y la energía, generar productos de valor agregado, reducir el desperdicio y mejora la gestión de residuos (Mendoza, 2023).

Una mayor oferta, combinada con una producción responsable, convierte a estas empresas que son motores de generación de empleo, lo cual impulsa el crecimiento económico de una región o incluso el país, y contribuye a reducir la desigualdad y la pobreza (Ortega, 2022). Esto lo relacionamos de manera directa con los ODS, pues sería importante que las empresas puedan considerarlos para su operación.

De acuerdo con la Red Mexicana del Pacto Mundial (2021), las empresas que operan en México tienen desconocimiento de estas objetivos y las que los conocen consideran más relevantes a los que tienen que ver con: i) Trabajo decente y crecimiento económico; ii) Salud y bienestar; iii) Industria, innovación e infraestructura. Lo anterior permitiría priorizar así bienestar social y económico, pero dejando de lado la parte ambiental.

1.1 Antecedentes de la investigación

Las MiPymes del sector agroalimentario contribuyen con el 6% del PIB nacional, generan una gran cantidad de empleos. Al menos durante 2023, la población económicamente activa (PEA) en México fue de 61,042,968 trabajadores de los cuales la población ocupada (PO) en el sector agroalimentario fue de 6,438,089 de los cuales el 84.8% (5,457,138) fueron hombres y solo el 15.2% (980,951) fueron mujeres (SIAP, 2024).

En este sector como en otros, las MiPymes representan una fuente de empleo y trabajo decente para diversas personas las cuales pueden desarrollarse laboralmente en entornos seguros y seguir creciendo con el fin eliminar las diferentes brechas salariales entre hombre y mujeres (ONU, 2023).

La participación de MiPymes es muy importante, de acuerdo con el estudio de la demografía de los negocios, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2024), en México existen 4, 587, 007 MiPymes, sin embargo, el desarrollo de estas en

ocasiones llega a su fin pues al menos 52 de cada 100 MiPymes cierran operaciones en sus 2 primeros años de operación (Secretaría de Economía, 2024).

Durante 2019, se estima que nacían 61 MiPymes pero cerraban 71, esto cambio para el 2023 pues se estimó que para este año cerraron operaciones aproximadamente 1.4 millones de MiPymes mientras que empezaron operaciones alrededor de 1.7 millones (INEGI, 2024). De acuerdo con Bárcenas (2009), las MiPymes más exitosas en México son las de sectores como la agroindustria y servicios.

El crecimiento de las MiPymes en los diferentes estados ha sido significativo, sin embargo, se enfrentan a un entorno desafiante con altas tasas de mortalidad que afectan la presencia y competitividad. Por lo tanto, permanecer en el mercado es un paso importante para que una empresa pueda tener éxito, pero este no depende solo del factor económico, sino que se deben considerar otras dimensiones como organizativas, sociales y técnicas. De acuerdo con Vega Martínez (2016), el cierre de las MiPymes se debe a ingresos bajos y una falta de planeación eficiente, lo que limita las operaciones.

El capital humano es fundamental para la permanencia y resaltó que el rango de edad deseado para los directivos es de 35 a 40 años, pues es aquí donde la experiencia y el capital acumulado favorecen construir redes con el entorno que les permiten identificar oportunidades. Como apoyo, Romero García (2022) resalta que el éxito de una microempresa depende totalmente de su dueño y como es que este puede desarrollar un sistema de administración para las operaciones y como puede adaptarse al entorno ya se diversificando productos y generando innovación para así poder adecuarse a las crisis presentes y no depender de un producto o un solo mercado.

Que una empresa explore y pueda unirse a nuevos mercados contribuye a que se haga rentable, y debe hacer lo posible por aprovechar sus ventajas competitivas. De acuerdo con Picazo Cuervo (2022), esta ventaja surge por el valor que los clientes están dispuestos a pagar por el producto ya sea por calidad, estatus o diferenciación.

Para aprovechar esta ventaja es necesario crear una estrategia que distinga al producto durante su proceso de comercialización. En su estudio sobre el sector ornamental, encuentra que una de las principales limitantes para el desempeño de empresas son los intermediarios, pues generalmente dominan la cadena de valor, sin embargo, Romero García (2022) resalta que buscar nichos de mercado puede ser una alternativa importante para eliminar intermediarios y que de esta manera las empresas puedan tener relaciones directas con sus consumidores generando así precios más justos, diferenciación y valoración de producto.

Por ultimo, Torres Ávila (2021) menciona que para que una empresa no se vea en la dificultad de tener que cerrar operaciones debe generar innovación que les permita adaptarse a los cambios del entorno. Para el sector agroalimentario es fundamental la innovación pues se podrá mejorar rendimiento, procedimientos, calidad de producto o difusión de la marca llegando así a nuevos canales de venta (Figura 1).



Figura 1 Factores que influyen en la consolidación de las MiPymes.

Fuente: Elaboración propia

1.2 Planteamiento del problema

De acuerdo con datos del INEGI, entre mayo de 2019 y mayo de 2023 a nivel nacional se crearon 1.7 millones de MiPymes, mientras que 1.4 millones cerraron sus operaciones en el mismo periodo. Cabe destacar que el 33% de las nuevas empresas quiebra desde el primer año de actividad. De las que logran continuar, el 75% cierra antes de cumplir dos años y únicamente el 35% permanece activa después de cinco años (INEGI, 2024). Estas cifras reflejan las dificultades que enfrentan las MiPymes para desarrollarse y mantenerse en entornos cada vez más competitivos.

El sector agroalimentario desempeña un papel clave en la economía al proveer productos básicos y generar empleo, especialmente en zonas rurales. Sin embargo, se enfrentan a un entorno desafiante caracterizado por barreras de acceso a financiamiento, limitada adopción tecnológica y escasas políticas públicas de apoyo a las MiPymes, esto dificulta que las empresas mejoren su desempeño, competitividad y logren consolidarse (CEPAL, 2013).

Los diferentes cambios del entorno influyen en la competitividad de las empresas, por ello la capacidad de adaptación resulta fundamental para mantener su presencia en el mercado (Gutiérrez-Rodríguez, 2014). Asimismo, las grandes empresas cuentan con ventajas estructurales y financieras frente a las MiPymes; sin embargo, estas últimas continúan desempeñando un papel relevante en la generación de empleo y en el desarrollo económico regional (Estrada Bárcenas et al., 2014).

Varios estudios señalan que aspectos como la gestión empresarial, la capacidad administrativa, la innovación y la información para la toma de decisiones influyen en el desarrollo de las MiPymes agroalimentarias (Cervantes et al., 2014). Sin embargo, a pesar de la importancia económica y social de estas empresas, todavía existe poca información sobre las características organizacionales, gerenciales y estratégicas presentes en empresas con distintos niveles de consolidación. Si bien existen investigaciones sobre competitividad, innovación y desempeño empresarial, son menos frecuentes los estudios que analizan estos elementos de manera conjunta con el fin de entender por qué algunas empresas logran consolidarse

mientras que otras permanecen en desarrollo o presentan mayores riesgos para su crecimiento o incluso su cierre.

En este contexto surge la necesidad de analizar las características organizacionales, gerenciales y estratégicas presentes en MiPymes agroalimentarias a partir de sus niveles de consolidación empresarial en relación a aspectos como el liderazgo de los directivos, los principales problemas percibidos por las empresas y las estrategias competitivas implementadas, esto con el propósito de comprender la importancia de la interacción de estos elementos en el desempeño y competitividad de las empresas

1.3 Justificación

A nivel mundial, las MiPymes representan aproximadamente el 99% de las empresas y en lugares como Europa contribuyen con el 60% del PIB, mientras que en América Latina participan con alrededor del 30% (Marco Dini, 2020). En cuanto a México, las MiPymes son un segmento importante para el desarrollo de la economía nacional al representar el 97% de las empresas y contribuir con el 52% del PIB. Estas empresas generan beneficios sociales y económicos, impulsando el comercio local y regional mediante el aprovechamiento de los recursos económicos y naturales disponibles en sus territorios (Chiatchoua & Castañeda, 2015). Sin embargo, enfrentan diversas barreras que dificultan su desarrollo y competitividad.

Durante la pandemia de COVID-19 diversos sectores de MiPymes continuaron operando; no obstante, el sector agroalimentario mantuvo un papel esencial y dinámico durante este periodo al garantizar el abastecimiento de alimento, por lo que estudiar este tipo de empresas permite comprender mejor los factores que influyen en su desarrollo y desempeño (Patino-Galván & Hernández Aguilar, 2023).

Esta investigación se justifica a partir de la importancia que tienen las MiPymes agroalimentarias en México y de la necesidad de conocer y entender las características organizacionales, gerenciales y estratégicas que tiene las diferentes empresas en sus niveles de consolidación empresarial. Esto mediante un análisis cualitativo se busca analizar elementos como el liderazgo de los directivos, el desarrollo de innovación, la búsqueda de nuevos mercados, registros financieros y

las estrategias competitivas implementadas, con el propósito de comprender su relación con el desempeño y la competitividad empresarial.

La información generada permitirá tener elementos para la toma de decisiones de empresarios, instituciones y organismos relacionados con el sector agroalimentario. De esta manera, será posible identificar características presentes en empresas con distintos niveles de consolidación y generar información que contribuya al fortalecimiento y desarrollo de las MiPymes agroalimentarias con el fin de que estas puedan seguir consolidándose en el mercado y evitar su cierre.

1.4 Preguntas de investigación

Pregunta general

¿Qué factores organizacionales, gerenciales y estratégicos se asocian con los distintos niveles de consolidación de las MiPymes agroalimentarias de Hidalgo y Tlaxcala?

Preguntas específicas

- a) ¿Cómo varía el perfil de liderazgo de los directivos entre los distintos niveles de consolidación empresarial y qué relación presenta con el desempeño y desarrollo de las MiPymes agroalimentarias?
- b) ¿Cuáles son los principales problemas percibidos por los directivos de las MiPymes agroalimentarias según su nivel de consolidación y cómo se relacionan con su desempeño y competitividad?
- c) ¿Qué estrategias genéricas de competitividad implementan en las MiPymes agroalimentarias en cada nivel de consolidación y cómo contribuyen a su posicionamiento y desarrollo empresarial?

1.5 Objetivo general

Analizar las características organizacionales, gerenciales y estratégicas relacionadas a los distintos niveles de consolidación de las MiPymes agroalimentarias de Hidalgo y Tlaxcala, mediante la categorización de las empresas según su nivel de desarrollo empresarial, para identificar los elementos relacionados con su desempeño y competitividad.

1.6 Objetivo específico

Del objetivo general se desglosan los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la relación entre el perfil de liderazgo de los directivos y el desempeño de las MiPymes agroalimentarias, considerando su nivel de consolidación.
2. Identificar y comparar los principales problemas percibidos por los directivos según su nivel de consolidación y analizar su relación con el desempeño y la competitividad de las MiPymes agroalimentarias

3. Analizar los rubros clave en las estrategias de competitividad implementadas por las MiPymes agroalimentarias y su relación con los distintos niveles de consolidación

1.7 Hipótesis

Las MiPymes agroalimentarias con mayores niveles de consolidación se caracterizan por presentar condiciones organizacionales, gerenciales y de planeación estratégica más favorables que aquellas en desarrollo o en riesgo, manifestándose en perfiles de liderazgo más participativos, una menor incidencia de problemas empresariales y una mayor orientación hacia estrategias competitivas que fortalecen su desempeño y competitividad empresarial.

1.8 Estructura de la tesis

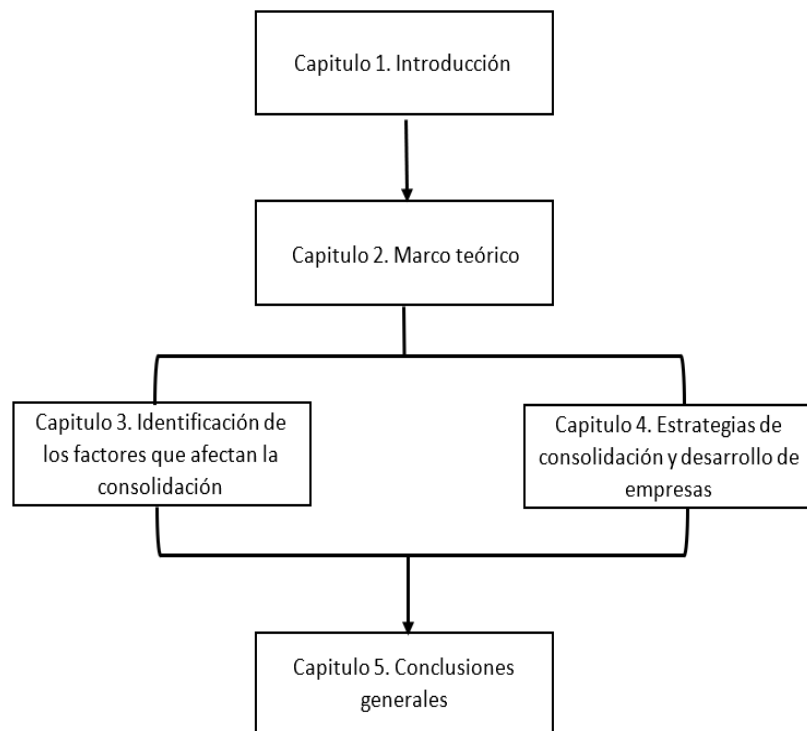


Figura 2 Estructura de la tesis "Características asociadas a la consolidación de MiPymes agroalimentarias en el Altiplano de México"

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

El presente capítulo tiene como propósito establecer un marco teórico y conceptual que sustenta el análisis de características organizacionales, gerenciales y estratégicas de las MiPymes agroalimentarias y su relación con los distintos niveles de consolidación empresarial. Para esto, se abordan los conceptos de emprendedor, empresario, empresa y MiPymes, éstas como elementos importantes para poder delimitar la unidad de análisis y comprender sus características. Asimismo, se revisan los principales enfoques teóricos relacionados con el liderazgo, las oportunidades emprendedoras, la competitividad, la innovación y las capacidades dinámicas, los cuales permiten fundamentar el análisis de los factores asociados con el desempeño, la competitividad y el desarrollo empresarial de las MiPymes estudiadas.

2.1 Emprendedor

Emprender es un aspecto importante del desarrollo económico, todas las empresas surgen de un emprendimiento, para hay que considerar a un emprendedor, esta persona se puede definir como una persona que identifica oportunidades de negocio y organiza recursos para iniciar un proyecto empresarial de manera independiente (Galán, 2024).

La principal diferencia entre un emprendedor y un empresario radica en que el primero tiene iniciativa para desarrollar una actividad con fines y realizarlo de manera independiente mientras que el empresario, que es una persona que dirige una organización o sociedad mercantil con una estructura más compleja (De Askue, 2025).

2.2 Empresario y empresa

Toda empresa tiene personal que la dirija o sea dueña, esta persona la podemos denominar como empresario. Éste se puede definir cómo un individuo (o un grupo de individuos asociados) que se dedican a una actividad que incluye una secuencia integrada de decisión cuyo propósito es el de iniciar, mantener o engrandecer un negocio orientado la obtención de ganancias a través de la producción o distribución de bienes o servicios y cuyo éxito se mide en dinero u otras ventajas; actividad que

se realiza en interacción con la situación interna del propio negocio y con las circunstancias económicas, políticas y sociales de un periodo (Puga, 1987).

Un empresario también se puede definir como una persona que posee una empresa o negocio y que tiene la capacidad de dirigir y gestionar sus operaciones comerciales además de poder asumir riesgos financieros al iniciar un negocio o emprendimiento (Sanchez, 2023).

A nivel mundial el desarrollo de la economía de un país depende de sus actividades económicas, siendo así que en todos los países existen empresas las cuales contribuyen al bienestar social y desarrollo económico. De acuerdo con Mendoza Guerra, (2024), una empresa se puede definir como “una organización económica y jurídica, que desarrolla actividades de consumo, producción y distribución de bienes y servicios satisfaciendo las necesidades de un determinado mercado, a través de una contraprestación: el precio”. Es por eso por lo que en todo el mundo encontramos diversas empresas.

A nivel nacional, una empresa "se entiende a la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa" (Ley Federal del Trabajo, art. 16, 2022).

2.3 Micro, pequeñas y medianas empresas

A nivel mundial, la clasificación de las empresas respecto a su tamaño, independientemente del sector al que pertenezca, varía dependiendo el país. Por esta razón, se ha establecido una referencia internacional basada en dos criterios principales: a el número de trabajadores y la cantidad de ingresos generados por ventas durante un año (Chavez-Cruz et al., 2018). Ejemplo de esto es que la Unión Europea las clasifica como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1 Clasificación para las MiPymes usada en la Unión Europea

Categoría de Empresa	Número de trabajadores	Volumen de ventas (€)
Mediana	< 250	≤ 50 millones
Pequeña	< 50	≤ 10 millones
Micro	< 10	≤ 2 millones

Fuente: Elaboración propia con datos de la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Económica (2003)

Esta clasificación sólo utiliza el número de empleados y el volumen de ventas, por lo tanto, puede ser considerada una clasificación que no tiene en cuenta el sector al que pertenecen. Sin embargo, existen otras clasificaciones de empresas que consideran el sector. Ejemplo de esto es la clasificación de empresas en Estados Unidos de Norteamérica donde dependiendo del sector se puede clasificar por empleos o ingresos (cuadro 2).

Cuadro 2 Clasificación de las MiPymes en Estados Unidos de Norteamérica

Sector	Micro	Pequeña	Mediana
Manufactura	< 10 empleados	Hasta 500 empleados	Hasta 1,500 empleados
Agricultura	< \$250,000 anuales	\$2 millones a \$30 millones	No aplica
Comercio mayorista	< de 10 empleados	Hasta 100 empleados	Hasta 250 empleados
Comercio minorista	< \$1 millón anual	\$8 millones a \$41.5 millones	Hasta 200 empleados
Servicios	< \$1 millón anual	\$8 millones a \$41.5 millones	Hasta 1,500 empleados
Construcción	< \$1 millón anual	\$16.5 millones a \$39.5 millones	No aplica
Transporte y almacenamiento	< 10 empleados o \$1 millón de ingresos	\$8 millones a \$41.5 millones	Hasta 1,500 empleados

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Small Business Administration (2016)

Algunos autores como Ayyagari et al. (2007) menciona que para clasificar una empresa no solo deben considerar factores como el número de personas que laboran y volumen de ingresos, sino que también se deben de abordar aspectos como el tipo de actividad, tecnología utilizada, intensidad productiva, niveles de inversión, participación en el mercado.

Pero a nivel mundial, la clasificación establecida de las MiPymes se da más de manera nacional, sin embargo, existen criterios generales que permiten identificarlas. Las microempresas atienden necesidades individuales de autoempleo, la mayoría está en una situación de informalidad, sumado a un bajo capital humano, dificultad para acceder a recursos financieros externos, bajo nivel de internacionalidad y existe poca tecnificación mientras que las pequeñas y medianas empresas procuran la creación de puestos de trabajo a la par de tener un desempeño optimo en el mercado a través de una gestión empresarial eficiente e innovadora (Marco Dini, 2020).

2.4 Teoría de estilos de liderazgo

El liderazgo es la capacidad de motivar, inspirar y guiar a otros hacia el logro de objetivos comunes. En el contexto de las MiPymes, el liderazgo es una habilidad blanda de enorme importancia, ya que el líder suele ser quien toma decisiones clave, establece la visión de la empresa y motiva al equipo a través de los desafíos. Un líder efectivo en una MiPyme no solo coordina actividades, sino que también se convierte en un modelo a seguir, promoviendo valores como el compromiso y la ética (Vázquez-Maguirre, 2019).

El desarrollo de estas habilidades no solo será favorable dentro de la empresa, sino que también fuera de esta, es por eso por lo que también se ve beneficiada la relación de la cadena de suministro con proveedores y consumidores.

Estas son habilidades importantes para que los directivos puedan diseñen planes de acción claros y alcanzables, puedan tener facilidad en la toma de decisiones, y puedan gestionar adecuadamente los recursos humanos y financieros de la empresa (Leyva Carreras et al., 2018) ya que impactan directamente en el clima organizacional, mejorando la productividad y adaptabilidad de las empresas a

entornos cambiantes. Autores como (Lewin, K., Lippitt, R., & White, 1939) mencionan tres tipos de liderazgo (Cuadro 3) fundamentales para el éxito en una empresa.

2.4.1 Liderazgo autocrático

Este tipo de liderazgo hace referencia a la acción de dar y supervisar el cumplimiento de las órdenes; es decir el enfoque es autoritario e impositivo. De este modo se dirige a través de la habilidad de restringir u otorgar premios o castigos. Por lo general tiende a centralizar la autoridad, aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y así limitar la participación de los subordinados (Suárez-Amaya et al., 2025).

Este tipo de liderazgo puede ser observado en diversas instituciones, desde militares hasta empresas en crisis. Y aunque en ciertos momentos puede ser necesario, su aplicación prolongada puede resultar perjudicial para la cohesión del equipo y el desarrollo individual de los empleados (Lewin, 1939).

2.4.2 Liderazgo democrático

El estilo de liderazgo democrático o también llamado liderazgo participativo hace énfasis a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y metas, además de emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.

Entonces la participación, como estilo de dirección, permite tener mayor compromiso de los trabajadores en la organización, generando mayor motivación para alcanzar los objetivos planteados y facilitar la integración del factor humano en la organización por consiguiente incrementa la satisfacción en el trabajo, el desarrollo profesional, la actitud positiva de los trabajadores hacia sus dirigentes y mejora la calidad de las decisiones para alcanzar los objetivos propuestos (Fierro, 2017).

2.4.3 Liderazgo permisivo

Ahora bien, para Pacsi Choque et al. (2015), el liderazgo permisivo o también conocido como *laissez faire*, concede a los subordinados un alto grado de

independencia en sus trabajos, esto puede ser conceptualizado de la siguiente forma: como un líder que carece de compromiso con su organización.

Entre las características de un liderazgo permisivo es que la autoridad esta delegada en sus subalternos para la toma de decisiones, esperando que estos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

De acuerdo con Cuadrado (2001), las características principales de los estilos de liderazgo son las siguientes (cuadro 3):

Cuadro 3 Estilos de liderazgo

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	PERMISIVO
Monopolio de la toma de decisiones por el líder	El líder actúa como experto que aconseja a sus subordinados.	No intervencionismo
El líder determina los roles, técnicas y métodos que deben seguir sus subordinados.	La toma de decisiones viene determinada por un debate colectivo entre líder y subordinado	El líder permite a los subordinados tomar sus propias decisiones.
Realiza tanto críticas como alabanzas a los subordinados.		No hay responsabilización de las consecuencias de dichas decisiones.

Fuente: Elaboración propia con base en Cuadrado (2001)

2.5 Teoría de oportunidades emprendedoras

Las oportunidades emprendedoras son un aspecto importante para la creación de empresas donde se pueden generar nuevos productos, servicios, materiales y métodos de organización que pueden ser introducidos en el mercado para crear valor superior (Casson, 1982). El desarrollo de estas oportunidades surge a partir de lo que se conoce como destrucción creativa ya que esto favorece el desarrollo de información y la creación de nuevas ideas (González & Solís, 2011).

Para el desarrollo de las diferentes actividades, el emprendedor no solo compra y vende recursos en diferentes momentos y con diferentes valores, sino que debe

recombinar los recursos disponibles para crear una nueva oportunidad (Gamero & Ostos, 2020), está se compone de tres etapas, las cuales consisten en identificación, evaluación y explotación de la oportunidad de negocio (Shane & Venkataraman, 2000) (Figura 3).



Figura 3 Etapas del emprendimiento

Fuente: Elaboración propia con base en Shane y Venkataraman (2000)

El desarrollo de una oportunidad de negocio se ve influenciado por cuatro factores (cuadro 4) que favorecen su desarrollo, sin embargo, no todos los individuos logran identificar estas. Por lo tanto, no todos emprenden, aunque las oportunidades existan.

Cuadro 4 Factores de oportunidades de negocio.

Categoría	Definición	Elemento	Implicación	Autor
Conocimiento	Información y conocimiento del individuo previo al emprendimiento.	Conocimiento previo, educación formal, experiencia laboral, redes de contacto.	Permite identificar, interpretar y explotar oportunidades de negocios no percibidas por otros.	Ismail et al. (2015); Short et al. (2010); Ramos-Rodríguez et al. (2010).
Habilidad	Capacidades para ejecutar tareas propias	Capacidades cognitivas, búsqueda activa,	Facilita el procesamiento de información, resolución	Shane & Venkataraman, (2000); Foo et

	del proceso del emprendedor.	alerta emprendedora, pensamiento divergente.	de problemas e identifica oportunidades.	al. (2015); Gielnik et al. (2012);
Rasgos	Características de personalidad que influyen en conducta. emprendedora	Autoeficiencia, confianza, creatividad.	Determina la capacidad de sostener el proceso.	(Bandura, 1977); McCrae, R.R., & Costa, (1997); Hao Zhao et al., (2010)
Otras características	Elementos sociales, motivacionales y conductuales que influyen.	Redes de contacto, motivación económica, intención emprendedora.	Incrementa el acceso a información, la creación de oportunidades.	Song et al., (2017); Sarasvathy et al., (2010)

Fuente: Elaboración propia.

Esto genera una base para las oportunidades emprendedoras, y con esto es notable destacar que los individuos con emprendimiento previo identifican más oportunidades que los novatos a partir de su conocimiento. Además, los individuos que poseen mayor capital humano y redes sociales más desarrolladas cuentan con mayores posibilidades de desarrollar un negocio (Gonzalez-Alvarez & Solis-Rodriguez, 2011).

La literatura indica que para que una empresa sea exitosa debe ser competitiva, por ello, la figura 4 nos muestra factores que explican el desarrollo de competitividad, lo que permite una adecuada adaptación en el mercado.



Figura 4 Factores de competitividad.

Fuente: Elaboración propia

2.6 Teoría de la competitividad

La competitividad permite entender si una empresa está consolidada, sigue en desarrollo o está en riesgo, esto en un entorno caracterizado por la presencia en el mercado. La competitividad la podemos definir como la capacidad de una organización para desarrollar ventajas que le permitan posicionarse favorablemente frente a sus competidores, generando así un desempeño superior y sostenible en el tiempo. Para las MiPymes ser competitivas es fundamental, sin embargo, los retos presenten limitan el desarrollo por lo que se debe buscar la manera de generar estrategias que permitan mantenerse y consolidarse en el mercado.

Que una empresa pueda ser exitosa depende en gran manera de la forma en que estas puedan utilizar los recursos disponibles. De acuerdo con Benítez (2012), para que una MiPyme pueda alcanzar el éxito empresarial puede aprovechar sus recursos (naturales y económicos) disponibles para poder generar una ventaja competitiva. Por lo tanto, una empresa competitiva no será la que venda más sino

la que use sus recursos de manera eficiente y estratégica sus recursos y pueda adaptarse de mejor manera al entorno.

Algunos autores como Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996) mencionan que el hecho de que una empresa pueda ser competitiva se relaciona con su capacidad de innovar, mejorar sus procesos productivos, aumentar su producción y reducir sus costos. Sin embargo, las MiPymes del sector agroalimentario enfrentan retos diferentes que cualquier otro sector, pues aquí se tiene la presencia de intermediarios, se depende de la cantidad de recursos naturales, se tiene un limitado acceso a financiamiento y son nulas las políticas públicas que buscan el desarrollo de las empresas en este sector.

De acuerdo con (Lombana, 2006), podemos tener 2 tipos de competitividad: la auténtica y la espuria. La competitividad espuria se basa en el aprovechamiento de salarios bajos, la explotación desmedida de recursos naturales o devaluaciones monetarias, esto a largo plazo genera el empobrecimiento de la población y a la degradación del entorno, factores que suelen estar detrás de la alta mortalidad de las MiPymes (Lombana, 2006). Mientras que la competitividad auténtica busca desarrollar un progreso para la empresa, los trabajadores y la zona (Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, 1996).

En el caso de las MiPymes agroalimentarias, generar esta competitividad es primordial, ya que favorece el uso eficiente de sus recursos y mediante la innovación poder generar un producto de mayor calidad y que a su vez sea de un alto valor agregado para que así una empresa pueda sobresalir de la competencia y posicionarse adecuadamente de un mercado (Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, 1996).

Uno de los enfoques más importantes para entender la competitividad empresarial es el propuesto por Michael Porter (1985), pues este autor sostiene que el éxito de una empresa depende de su capacidad para construir y mantener ventajas competitivas dentro del mercado. Estas ventajas son aquellas características internas que permiten a una organización superar a sus competidores, ya sea

mediante costos de producción más bajos o mediante la diferenciación de sus productos o servicios de forma que resulten más atractivos para los consumidores.

En este sentido, la ventaja competitiva puede surgir tanto de la eficiencia en los procesos productivos como de la capacidad de la empresa para ofrecer productos que respondan de mejor manera a las necesidades del mercado.

Desde esta perspectiva, el análisis de la competitividad no se limita únicamente a la comparación entre empresas, sino que también necesita comprender su área de operación. Para ello, Porter desarrolló el modelo de las cinco fuerzas competitivas (figura 5), el cual permite analizar la dinámica de competencia dentro de una industria. De acuerdo con este modelo, el nivel de competencia y la rentabilidad de un sector dependen de cinco factores principales: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos participantes en el mercado, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

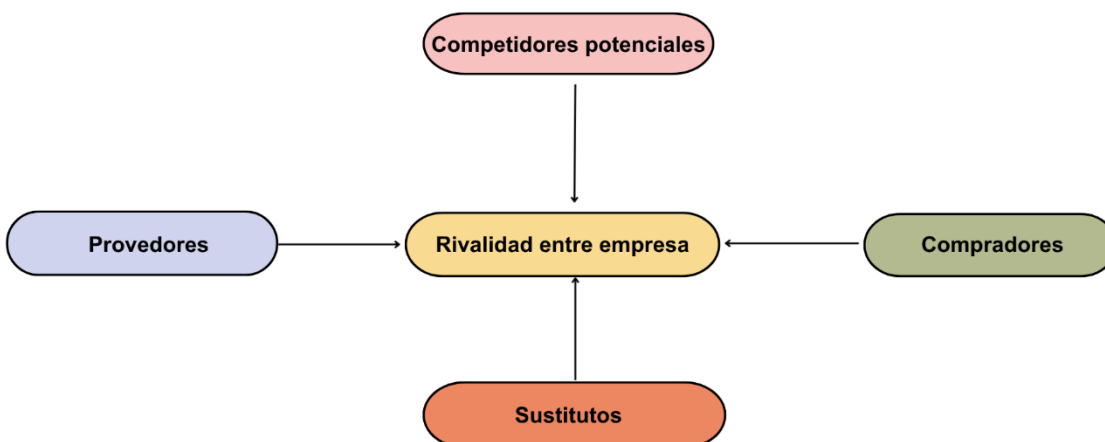


Figura 5 Cinco fuerzas del entorno

Fuente: Adaptado de Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de competencia (Porter, 1980).

La interacción de estas fuerzas determina el grado de competitividad al que se enfrentan las empresas y, por lo tanto, influye directamente en su capacidad para generar utilidades sostenibles en el tiempo.

A partir del análisis de estas fuerzas, las empresas pueden diseñar estrategias que les permitan posicionarse de manera favorable dentro de su sector. Porter identifica tres estrategias genéricas (Figura 6), las cuales pueden ser adoptadas para lograr una ventaja competitiva sostenible: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque o segmentación. El liderazgo en costos consiste en que la empresa busque convertirse en el productor con menores costos dentro de su industria, lo cual implica una administración eficiente de los recursos y un adecuado control de los gastos operativos.

Por otro lado, la estrategia de diferenciación se basa en ofrecer productos o servicios que sean percibidos como únicos por los consumidores, ya sea por su calidad, diseño, características especiales o por el servicio que acompaña al producto. Finalmente, la estrategia de enfoque se orienta a atender un segmento específico del mercado, concentrándose en un grupo determinado de consumidores o en una región geográfica particular.

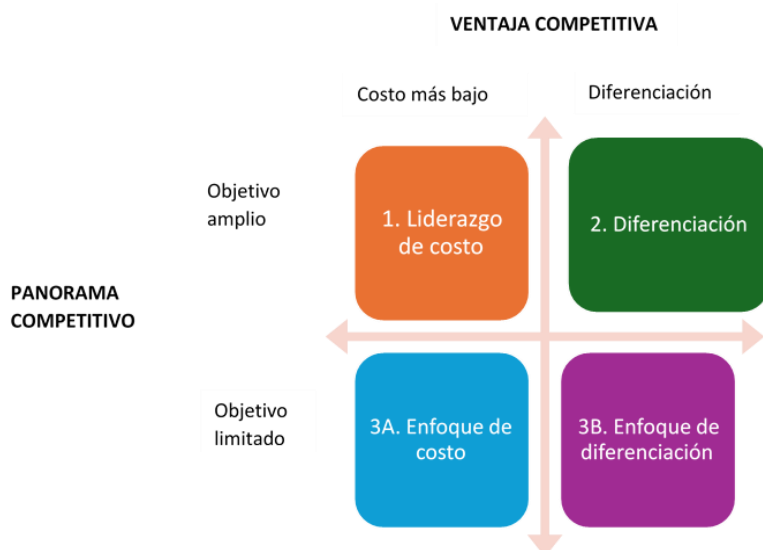


Figura 6 Estrategias genéricas de competitividad

Fuente: Adaptado de Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores (Porter, 1980).

La selección de una estrategia clara resulta fundamental para las empresas, ya que intentar aplicar varias estrategias al mismo tiempo sin una definición adecuada puede generar lo que Porter denomina “quedar atrapado en el medio”. En esta situación, las empresas no logran consolidar una ventaja competitiva definida, lo que dificulta su capacidad para competir en el mercado y reduce sus posibilidades de obtener rentabilidad sostenida.

Otra herramienta importante para comprender cómo las empresas generan ventajas competitivas es el análisis de la cadena de valor (Fig. 7). Este enfoque permite examinar a la empresa como un conjunto de actividades interrelacionadas que contribuyen a la creación de valor para el cliente. La cadena de valor se divide en actividades primarias y actividades de apoyo.

Entre las actividades primarias se encuentran la logística interna, las operaciones, la logística externa, la mercadotecnia y el servicio. Por su parte, las actividades de apoyo incluyen el abastecimiento, el desarrollo tecnológico, la gestión de recursos humanos y la infraestructura organizacional. El análisis de estas actividades permite identificar aquellas áreas donde la empresa puede reducir costos o generar diferenciación, lo que contribuye al fortalecimiento de su competitividad dentro del mercado.



Figura 7 Cadena de valor genérica

Fuente: Adaptado de Ventaja competitiva (Porter, 1985)

No obstante, el éxito empresarial no depende únicamente de la estructura interna de la empresa o de las estrategias que esta implemente. También es necesario considerar el papel que desempeñan las relaciones sociales y las redes de interacción en el desarrollo de las organizaciones. En el caso de las MiPymes, estas relaciones pueden influir significativamente en su capacidad para acceder a información, recursos y oportunidades de negocio.

En este sentido, la teoría de los lazos débiles propuesta por Mark Granovetter (1973) señala que las redes sociales desempeñan un papel fundamental en la generación de oportunidades económicas. De acuerdo con esta teoría, existen dos tipos de relaciones sociales: los lazos fuertes y los lazos débiles. Los lazos fuertes corresponden a relaciones cercanas caracterizadas por altos niveles de confianza y una fuerte intensidad emocional, como las que se establecen entre familiares o amigos cercanos. En contraste, los lazos débiles corresponden a relaciones más esporádicas o superficiales, como las que se mantienen con conocidos, colegas o contactos profesionales.

Aunque los lazos fuertes proporcionan apoyo emocional y confianza, los lazos débiles suelen ser más relevantes en términos de acceso a nuevas oportunidades. Esto se debe a que permiten establecer conexiones con personas o grupos que poseen información distinta a la que circula dentro del círculo cercano del empresario. En el ámbito empresarial, estas relaciones pueden facilitar el intercambio de conocimientos, el acceso a nuevos mercados, la identificación de oportunidades comerciales y la incorporación de innovaciones tecnológicas.

Las redes empresariales también pueden diferenciarse con el grado de similitud que se tiene entre los actores que la conforman. La homofilia hace referencia a que los actores tienden a relacionarse con personas o grupos que presentan características similares, mientras que la heterofilia se presenta cuando se establecen relaciones con actores que poseen características diferentes (McMillan, 2022).

Ambas relaciones pueden ser importantes para las empresas, ya que mientras las relaciones homofílicas pueden favorecer la confianza, la cooperación y el intercambio de recursos entre actores con características similares, las relaciones

heterofílicas permiten tener acceso a información, conocimientos y oportunidades provenientes de otros grupos (Prokop y Thompson, 2023). De manera similar, los lazos fuertes y débiles pueden cumplir funciones diferentes dentro de las redes empresariales, debido a que los primeros favorecen la confianza y el intercambio de recursos y conocimientos, mientras que los segundos permiten establecer conexiones con actores que pueden proporcionar información diferente.

La combinación de ambos tipos de vínculos pueden favorecer el desarrollo de conocimiento y el desempeño de innovación (Li y Gao, 2021), así como generar mejores resultados que cuando se utiliza únicamente uno de ellos (Michelfelder y Kratzer, 2013). Por lo tanto, la combinación de relaciones homofílicas y heterofílicas, así como de lazos fuertes y débiles, puede contribuir a que las MiPymes tengan acceso a diferentes recursos, conocimientos y oportunidades, fortaleciendo su capacidad para enfrentar los cambios del entorno y mejorar su competitividad.

En el caso de las MiPymes, el establecimiento de redes de contacto con proveedores, clientes, distribuidores e incluso competidores puede contribuir al desarrollo de estrategias más eficientes para enfrentar los cambios en el mercado. Estas interacciones permiten a las empresas adaptarse a variaciones en la demanda, mejorar sus procesos productivos y fortalecer su capacidad de innovación. Sin embargo, uno de los principales obstáculos que enfrentan estas empresas para innovar es la limitada disponibilidad de recursos financieros. La falta de capital dificulta el acceso a tecnologías avanzadas, capacitación especializada y procesos de investigación y desarrollo.

A pesar de estas limitaciones, la interacción mediante redes sociales y comerciales puede favorecer el intercambio de información y conocimiento entre diferentes actores económicos. Según Gómez y Verd (2013), este intercambio facilita la transmisión de ideas, tecnologías y prácticas productivas que contribuyen a mejorar la eficiencia y competitividad empresarial. Como resultado, las empresas pueden incrementar su productividad, mejorar la calidad de sus productos, ampliar su presencia en los mercados y fortalecer su rentabilidad.

2.7 Teoría de la innovación

Parte fundamental del crecimiento económico y el bienestar social actualmente es la innovación, esta es imprescindible para el éxito y permanencia de las MiPymes en el sector agroalimentario. Existe una fuerte competencia de las empresas por el mercado y los recursos, por lo tanto, cada empresa debe no solo ser productiva, sino que también debe adaptarse, permanecer y generar ganancias económicas.

Desde esta perspectiva, la innovación puede entenderse como la introducción exitosa de nuevos productos, procesos o prácticas que transforman los mercados y sustituyen tecnologías o modelos previamente establecidos. En este sentido, Joseph Schumpeter (1942) acuñó el concepto de “destrucción creativa”, mediante el cual explicó cómo la innovación impulsa el desarrollo económico al reemplazar continuamente estructuras productivas obsoletas por otras más eficientes. Esta concepción ha sido retomada por diversos autores contemporáneos para explicar el papel de la innovación en la competitividad empresarial (Martínez & Chávez, 2024).

La destrucción creativa permite generar cambios adecuados para tener elementos nuevos y mejores, y así evitar un estancamiento posiblemente generado por prácticas repetitivas y con poca innovación acompañadas de un bajo beneficio económico (Montoya Suárez, 2004).

Para poder realizar la destrucción creativa, debemos considerar las siguientes fases:

1. **Invencción:** A partir de que alguien descubre o crea un nuevo producto o forma de producción.
2. **Innovación:** Se realiza una puesta en marcha de la invención en el mercado.
3. **Imitación:** Se genera cuando muchas personas o empresas comienzan a replicar la invención con el fin de poder obtener beneficios similares al momento de generar esa innovación. Replicar esto generará que poco a poco el mercado tenga diversas opciones del mismo producto o servicio y así se genere una crisis que haga iniciar el ciclo de nuevo (Talero Castelblanco, 2017).

Este proceso busca generar cambios de manera constante y que se visualicen como progreso para una empresa. Las empresas que no logran innovar o imitar este tipo de procesos sale del mercado, pues ya no es una empresa competitiva, por lo tanto, ese espacio “libre” se ve ocupado por las empresas que si permanecen en el mercado (Malerba Franco, 2006).

La innovación también la podemos definir como la introducción de un producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo nuevo o significativamente mejorado en las prácticas de la empresa (Martínez & Chávez, 2024). Si consideramos esto, una innovación no debe ser nueva a nivel mundial, basta con ser nueva para la empresa y que esta adopción pueda generar algún tipo de valor económico, social o productivo.

De acuerdo con el manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2018), existen cuatro categorías principales de innovación (figura 8). El responsable de realizar algún tipo de innovación es el directivo, y lo podemos catalogar como una persona innovadora si él o algún otro dirigente proponen realizar nuevos cambios en los medios de producción, la forma de comercializar para así poder hacer la transición de idea a realidad innovadora (Bladimir et al., 2025)

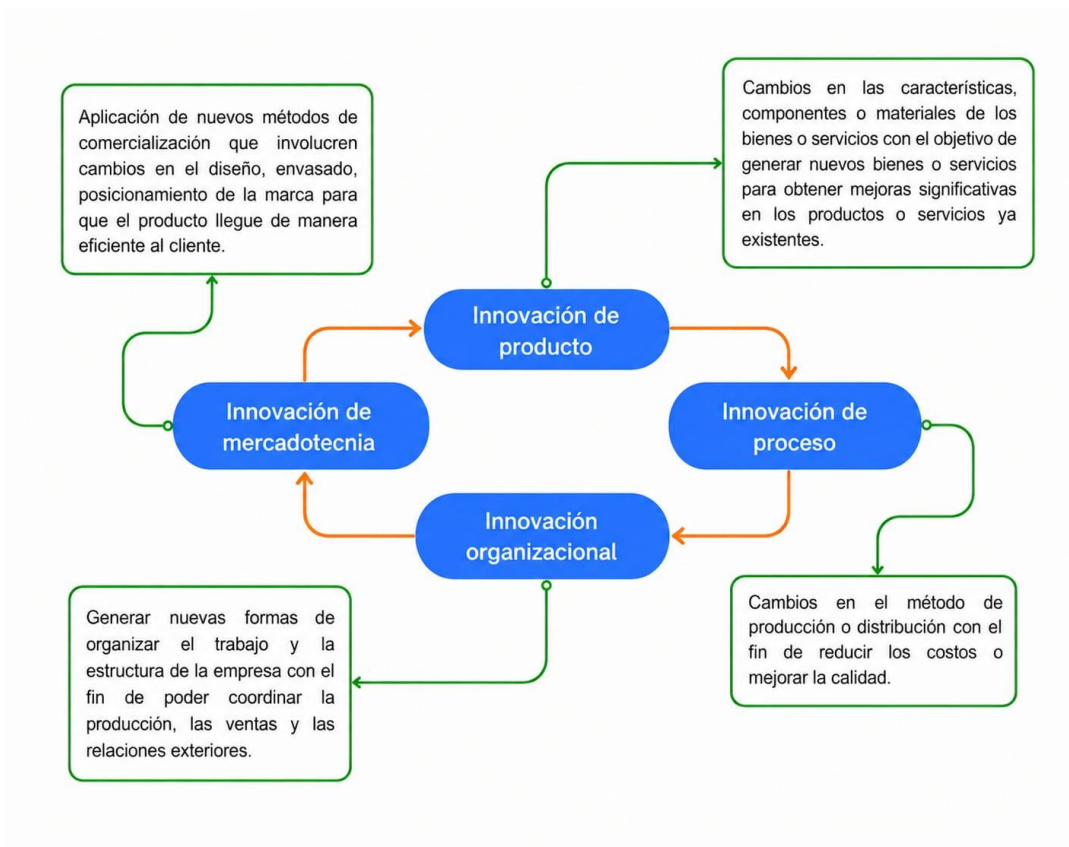


Figura 8 Categorías de la innovación

Fuente: Elaboración propia con base en el Manual Oslo 2018

En el sector agroalimentario, desarrollar innovación es un requisito para poder competir en el mercado donde es importante aumentar rendimientos, reducir costos, optimizando cadenas de suministros y adaptándose a las tendencias de mercado. Por lo tanto, los diversos cambios en las tendencias globales son oportunidades de negocio y si se logran aprovechar pueden lograr una mayor eficiencia productiva y económica (Del et al., 2015).

Cuando se tiene innovación se pueden generar cambios que logren abrir nuevas puertas en el mercado, nuevos mercados pueden transformarse en beneficios económicos que permitan la inversión y mayores utilidades. Además de que cada vez que se ingresa a un nuevo mercado se tienen a empresas más competitivas y que no dependen de un solo mercado, por lo tanto, si este llegará a quebrar; las

empresas tendrían diversas alternativas para seguir compitiendo en producto o producción (Martínez & Chávez, 2024).

2.8 Teoría de las capacidades dinámicas.

Lo que nos ayuda a comprender como es que una organización logra adaptarse a un entorno que tiene cambios constantes y presenta incertidumbre respecto a lo que puede ocurrir es la teoría de las capacidades dinámicas. El desarrollo de esta teoría se relaciona de manera directa con la evolución de la Visión Basada en los recursos (Resource-Based View. RBV), esta menciona que una empresa puede desarrollar ventaja competitiva cuando posee recursos y capacidades valiosas, escasas, difíciles de imitar y difíciles de sustituir (Barney, 1991).

Si bien lo anterior permitió explicar porque algunas organizaciones alcanzan mejores resultados que otras, diversos autores mencionan que se presentaban limitaciones que ayudarán a entender como las empresas pueden desarrollar y mantener una ventaja competitiva a lo largo del tiempo, especialmente donde las condiciones del mercado, tecnología y las necesidades de los consumidores cambian de manera constante (Teece et al., 1997; Wang & Ahmed, 2007).

Ante esa situación, Teece, Pisano y Shuen (1997) propusieron el concepto de capacidades dinámicas para poder explicar la capacidad que tiene una empresa para integrar, construir y reconfigurar recursos y competencias y así poder relacionarlo con la respuesta en los diferentes entornos cambiantes. A partir de esto la manera entender la competencia no se basa sólo en los recursos disponibles, sino también en la capacidad que tiene una organización para renovar, adaptar y utilizar de manera estratégica los recursos ante nuevas oportunidades y desafíos (Teece et al., 1997). Por lo tanto, la atención ya no es hacia los recursos, sino que ahora es en como estos recursos son transformados y aprovechados para generar valor.

A partir de que se propuso esa teoría, diversos autores han desarrollado la teoría de manera conceptual. Eisenhardt y Martin (2000) consideran que las capacidades dinámicas son procesos organizacionales que permiten modificar la base de recursos de una empresa con el fin de desarrollar nuevos productos, tomar

decisiones estratégicas o formar alianzas. Por su parte, Wang y Ahmed (2007) destacan que las capacidades muestran las habilidades de una organización para renovarse de manera continua y adaptarse de forma efectiva a los cambios del entorno (Eisenhardt & Martin, 2000; Wang & Ahmed, 2007; Miranda Torrez, 2015).

Un aspecto central de esta teoría es la diferenciación entre capacidades, pueden ser productivas o dinámicas. La primera se relaciona con actividades cotidianas que permiten el funcionamiento de la organización, ejemplo producción o comercialización. Mientras que las segundas actúan sobre las capacidades operativas permitiendo la renovación, fortalecimiento o transformación cuando las condiciones del entorno lo necesitan. De esta manera, las capacidades dinámicas presentan cambios que favorecen la adaptación y la permanencia de la empresa en entornos más competitivos (Winter, 2003; Helfat & Peteraf, 2009).

Dentro de esta teoría un aporte significativo fue hecho por Teece (2007), quien propuso que las capacidades dinámicas pueden analizarse en tres dimensiones fundamentales: *sensing*, *seizing* y *reconfiguring*. La primera refiere a la capacidad de identificar oportunidades y amenazas presentes en el entorno, esto implica observar los cambios en los mercados, cambios en gustos y preferencias de los consumidores, y cambios en las condiciones competitivas. La segunda se relaciona con la capacidad de movilizar recursos y toma de decisiones con el fin de poder aprovechar las oportunidades identificadas. Por último, la *reconfiguring* consiste en modificar y reorganizar recursos, procesos y capacidades con el fin de mantener la adaptación organizacional y así fortalecer el desempeño. Con estas tres dimensiones se puede entender cómo es que las organizaciones responden a cambios y desarrollan ventajas competitivas (Teece, 2007).

Las capacidades dinámicas tienen relación directa con la innovación y el aprendizaje organizacional. En este sentido, parte fundamental de la adaptación empresarial depende de la capacidad de adquirir conocimientos, generar ideas y aplicarlas en la organización. De igual manera, la habilidad que se tiene para identificar, asimilar y utilizar conocimientos del entorno la denominan como capacidad absorptiva, esta favorece el desarrollo de procesos de innovación y

desarrollo de nuevas alternativas de crecimiento (Cohen & Levinthal, 1990). Ante esto, varios estudios señalan que las organizaciones con mayores capacidades dinámicas suelen mostrar mejor capacidad para innovar, adaptarse y responder a cambios en el entorno (Wang & Ahmed, 2007).

En el caso de las MiPymes, esta teoría se vuelve relevante debido a la limitación de recursos a las que se enfrentan ya que disponen de menos recursos financieros y tecnológicos, por lo que la capacidad de adaptarse a cambios y aprovechar oportunidades se vuelve relevante para su permanencia y crecimiento. De esta manera, factores como liderazgo, innovación, capacidad de aprendizaje y la adaptación estratégica se vuelven importantes ya que contribuyen al fortalecimiento de las capacidades dinámicas y favorecen el desarrollo empresarial (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Peteraf, 2009).

Desde esta perspectiva, la consolidación empresarial no depende únicamente de la disponibilidad de recursos productivos, sino también de la capacidad de las empresas para aprender, innovar y adaptarse estratégicamente a las condiciones cambiantes de su contexto y de esta manera podemos entender cómo elementos como el liderazgo, la innovación, la gestión interna, el aprendizaje organizacional y la adaptación estratégica contribuyen al fortalecimiento de las organizaciones y favorecen su permanencia en el mercado (Miranda Torrez, 2015; Miranda Torrez, 2025; Teece, 2007).

CAPITULO 3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Delimitación de la zona de estudio

El estudio se enfocó en los estados de Hidalgo y Tlaxcala, los cuales durante los últimos años han tenido una mayor creación de MiPymes. Se consideró que esto facilitaría encontrar MiPymes para el desarrollo de la investigación. Sin embargo, los temas de inseguridad que existen en las zonas influyeron en que varios directivos de empresas no accedieran a tener una reunión con el fin de salvaguardar su integridad y de su negocio por lo cual, por tal motivo la selección de empresas se desarrolló a través de un muestro probabilístico por conveniencia.

Es importante destacar que se identificaron empresas fuera de la zona principal de estudio y se decidió incluirlas con el fin de saber si el espacio geográfico influye de manera directa en el desarrollo de cada una.

Dentro de esta zona de estudio encontramos producción de jitomate y hortalizas en invernadero, producción de productos lácteos siendo principalmente diversos tipos de quesos y en regiones externas empresas de pulque y pastas. Para el estado de Hidalgo, la región del valle de Tulancingo fue de interés pues es una zona importante en cuestión de productos lácteos, además de que en zonas aledañas como son Acaxochitlán y Epazoyucan podemos encontrar producción de jitomate, esto facilito la colecta de datos al tener las regiones de estudio cercanas (figura 9).

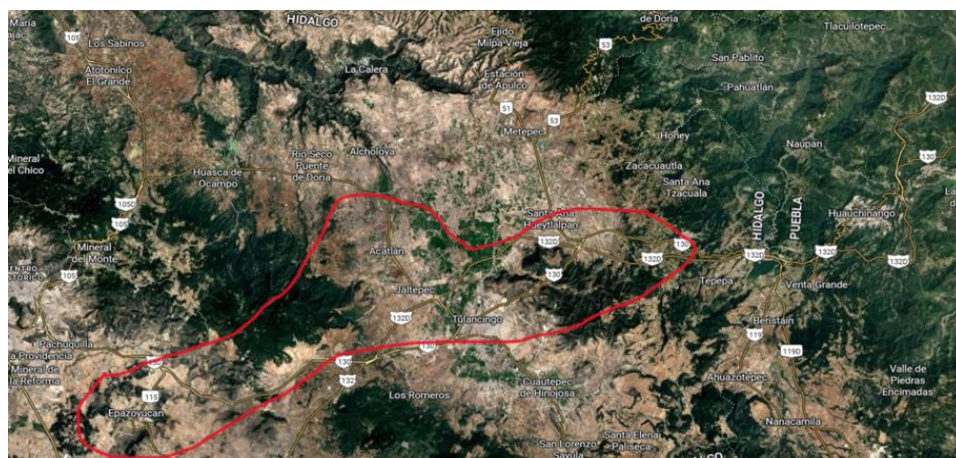


Figura 9 Delimitación de la zona de estudio en Hidalgo.

Fuente: Elaboración propia

La zona de estudio en Tlaxcala se ubicó en comunidades como Lázaro Cárdenas y Nanacamilpa para la producción de hortalizas y Tlaxco para la producción de lácteos (figura 10).



Figura 10 Delimitación de la zona de estudio en Tlaxcala

Fuente: Elaboración propia

Las empresas identificadas fuera de la zona de estudio se ubicaron en Apan, Hidalgo. Calpulalpan, Tlaxcala. Cuajimalpa y Texcoco, Estado de México.

3.2 Selección de empresas.

La selección de empresas fue a partir de un muestreo por conveniencia, en donde se seleccionaron 27 empresa. En cada una de estas empresas se desarrolló una entrevista semiestructura a los directivos de cada una de éstas, lo que permitió obtener información sobre su estructura organizativa, desempeño operativo y principales limitantes.

3.3 Clasificación de empresas

En este apartado, cada empresa se clasificó respecto a su tamaño a partir de empleos directos que generan para definir cuáles son microempresas, pequeñas y medianas. Posteriormente se analizaron los factores que influyen en su consolidación y con base en estos se utilizó el software estadístico SPSS para generar una clasificación por medio de un clúster jerárquico utilizando el método de Ward y se representó en un dendograma.

3.4 Perfil de liderazgo

Para determinar el perfil de liderazgo de los directivos se empleó el cuestionario reportado por Aguilar Ávila et al. (2010), el cual permite clasificar el estilo de liderazgo en tres categorías: autocrático, democrático y permisivo. La clasificación se va a generar a partir de los resultados obtenidos de 35 preguntas donde se va a reflejar una orientación hacia las tareas y hacia el grupo. Los valores obtenidos van a ser interpretados conforme a la figura 11.

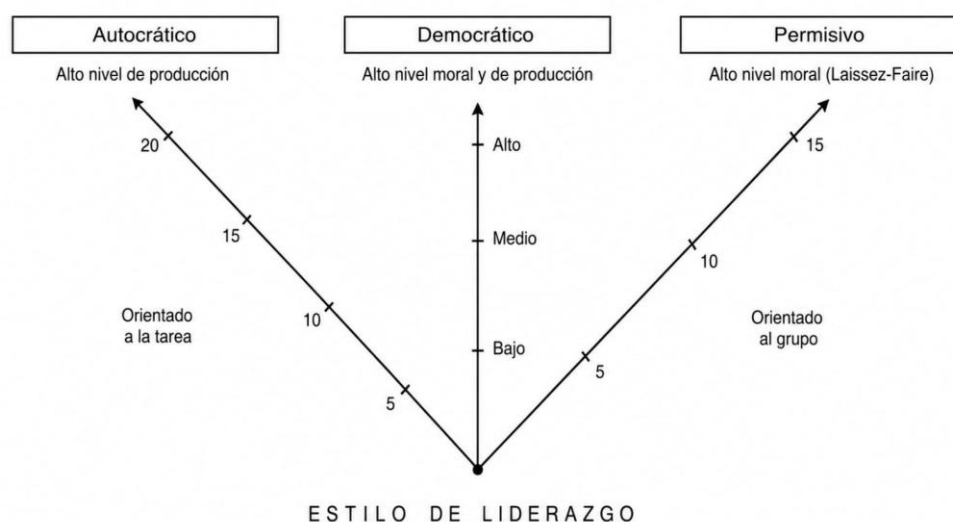


Figura 11 Estilos de liderazgo para directivos

Fuente: Libro “Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural”

La manera en que se va a determinar el perfil es con base en las 35 preguntas anteriores determinan su orientación hacia el grupo (G) y hacia la tarea (T).

Se pueden calcular la G y la T de la siguiente manera:

1. Haciendo una circunferencia en torno a las siguientes preguntas. 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, y 35.
2. Escribe la cifra “1” al lado de cada pregunta que entornó con la circunferencia, si la contestó “casi nunca” (D) o “nunca” (E).
3. Escribe la cifra “1” al lado de cada pregunta que no entornó con la circunferencia, si la contestó “siempre” (A) o “casi siempre” (B).

4. Entorne con una circunferencia las cifras “1” al lado de las preguntas: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 y 35.
5. Cuento las cifras “1” entornadas por la circunferencia y anote el total aquí _____ el número obtenido refleja su orientación hacia el grupo (G).
6. Cuento las cifras “1” no entornadas por la circunferencia y anote el total aquí _____ el número obtenido refleja su orientación hacia la tarea (T).

Una vez realizado esto vamos a generar el diagrama de estilo de liderazgo, para esto:

1. Marcaremos el número que refleja tu orientación hacia la tarea (T) sobre la escala en la línea izquierda del diagrama.
2. Marcaremos el número que refleja tu orientación hacia el grupo, sobre la escala de la línea derecha del diagrama (G).
3. Enlazar ambos puntos por medio de una recta. El punto en el cual la recta corta la línea central (estilo democrático) refleja su ubicación en relación a este estilo.

La relevancia de esta variable se fundamenta en la teoría de los estilos de liderazgo desarrollada por Lewin, Lippitt y White (1939), quienes identificaron los estilos autocrático, democrático y permisivo. Su propuesta sostiene que el comportamiento del líder influye significativamente en la productividad de los equipos de trabajo, el nivel de satisfacción laboral y la rotación del personal. En consecuencia, estos efectos pueden repercutir en el desempeño organizacional y, por ende, en el éxito empresarial (Lewin et al., 1939).

3.5 Mercados

Con el fin de analizar la estructura de comercialización de las MiPymes, se construyó una red de relaciones entre las empresas y sus puntos de venta. Para ello, se consideraron como nodos a las empresas y a los mercados de comercialización, estableciendo vínculos dirigidos desde la empresa hacia los puntos de venta identificados.

La información utilizada para la construcción de la red se obtuvo a partir de las entrevistas semiestructuradas, en los que se identificaron los principales canales de comercialización utilizados por cada empresa. Esta representación se realizó utilizando el software para análisis de redes sociales denominado de Gephi versión 0.10.1, de esta manera se generó una red que permitiera visualizar las relaciones existentes y analizar la diversificación de mercados con base en el nivel de consolidación empresarial.

3.6 Percepción de problemas

Con el fin de poder identificar la percepción de problemas percibidos en las diferentes MiPymes agroalimentarias, se realizó una clasificación de los problemas identificados por los directivos, estos se organizaron en cuatro categorías: económica, productiva, institucional y comercial. La agrupación de los problemas en estas categorías permitió organizar la información y compararla entre las categorías y los diferentes niveles de consolidación empresarial. La clasificación obtenida se muestra en el cuadro 5.

Cuadro 5 Clasificación de la percepción de problemas de acuerdo con su categoría

Categoría			
Económica	Productiva	Institucional	Comercial
Créditos	Infraestructura	Alianzas	Demanda
Impuestos	Calidad	Burocracia	Competencia
Energía	Conocimiento	Inseguridad	Mercado
Capital			

Fuente: Elaboración propia.

Una vez clasificados los problemas, se procedió a la construcción de un Índice de Percepción de Problemas (IPP). Para esto, se preguntó a los directivos si cada uno de los aspectos considerados representaba una limitante para el desarrollo de su

empresa. Cuando el aspecto se identificaba como un problema se le asignó el valor de 1; en caso contrario se asignó un valor de 0.

Posteriormente, para cada categoría se realizó el conteo de los problemas percibidos y se calculó la proporción correspondiente mediante la siguiente expresión:

$$IPP_i = \frac{\sum_{j=1}^n x_{ij}}{n}$$

Donde:

- IPP = Índice de Percepción de Problemas por categoría.
- x_{ij} = valor de (0 o 1) valor del problema j en la categoría i
- n = *Número de problemas por categoría*

Los valores obtenidos oscilan entre 0 y 1. Valores cercanos a 0 indican una menor frecuencia de problemas percibidos dentro de la categoría analizada, mientras que valores cercanos a 1 indican una mayor frecuencia de problemas percibidos.

Este indicador no evalúa la gravedad, magnitud o impacto de los problemas identificados, sino únicamente su presencia relativa dentro de cada categoría. Su propósito es identificar las áreas donde las empresas perciben mayores restricciones para su desarrollo y comparar dichas percepciones entre los diferentes niveles de consolidación empresarial.

CAPITULO 4: RESULTADOS

4.1 Clasificación de empresas

Para los fines de esta investigación, las empresas del sector agroalimentario con las que se tuvo interacción son empresas que se dedican a la producción de hortalizas como jitomate, lechuga, también empresas de productos lácteos como queso, pulque, pastas, productos herbales y demás (cuadro 6). Estas empresas se desarrollan en diversos eslabones de las cadenas productivas. Las 27 empresas presentaron diferencias significativas en aspectos relacionados a la gestión administrativa, desarrollo de innovación y participación en diferentes mercados.

Cuadro 6 Productos de las empresas analizadas.

Empresa	Producto	Empresa	Producto	Empresa	Producto
E1	Hortalizas	E10	Quesos	E19	Pulque
E2	Pastas	E11	Quesos	E20	Quesos
E3	Quesos	E12	Quesos	E21	Hortalizas
E4	Hortalizas	E13	Quesos	E22	Quesos
E5	Quesos	E14	Frutales	E23	Quesos
E6	Quesos	E15	Hortalizas	E24	Quesos
E7	Quesos	E16	Pulque	E25	Quesos
E8	Hortalizas	E17	Herbales	E26	Quesos
E9	Hortalizas	E18	Hortalizas	E27	Quesos

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de identificar tendencias comunes entre las empresas, se desarrolló un análisis clúster, a partir de variables que muestran como es la organización interna de la empresa y la capacidad que tienen para competir en los distintos entornos. Por ello, las variables consideradas fueron; el registros de gastos e ingresos, desarrollo de innovación, publicidad y la búsqueda de nuevos mercados.

En el análisis del clúster que se obtuvo fue mediante el método de Ward, esto nos permitió agrupar a las empresas en tres categorías denominadas como empresas consolidadas (C), empresas en desarrollo (D) y empresas en riesgo (R). La figura 12 muestra el dendograma que hace referencia a la agrupación de las empresas.

El clúster de consolidadas se conforma de siete empresas (Em 2, Em 6, Em 7, Em 15, Em 22, Em 24 y Em 25), estas empresas se caracterizan por desarrollar innovación, con al menos tres de los cuatro tipos considerados para este estudio. También desarrollan registros de gastos e ingresos de manera completa, desarrollan actividades de publicidad de manera constante a la par de desarrollar la búsqueda de nuevos mercados. De igual manera, son empresas que presentan una mayor diversificación de productos y tienen participación en diferentes canales de comercialización, lo que les ha permitido participar en mercados regionales nacionales e internacionales.

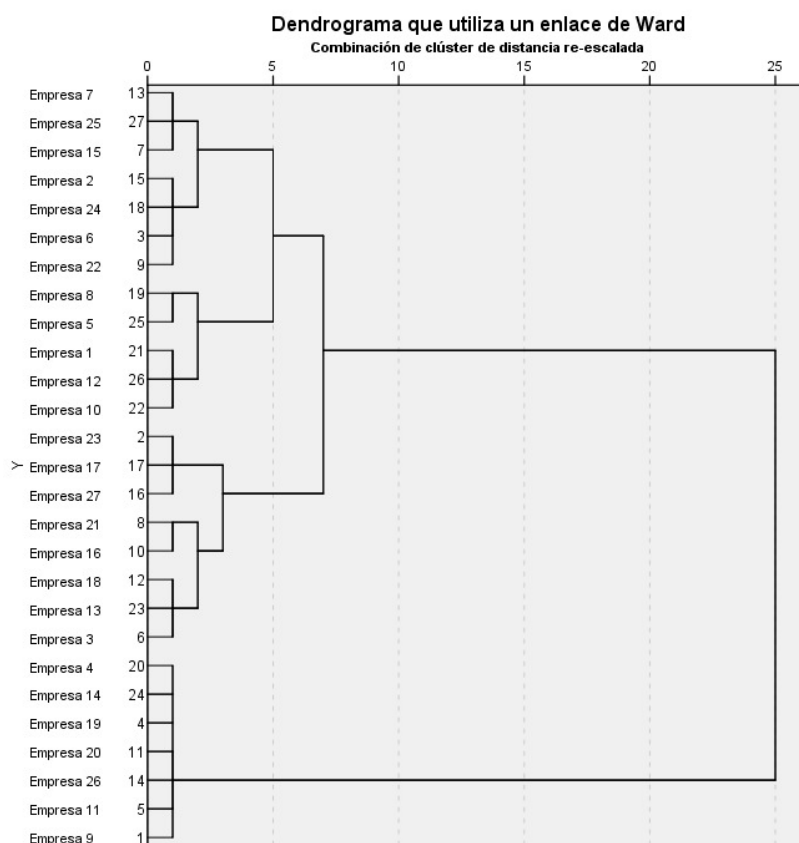


Figura 12 Clúster de clasificación de empresas

Fuente: Elaboración propia

El clúster en desarrollo se compone de trece empresas (Em 1, Em 3, Em 5, Em 8, Em 10, Em 12, Em 13, Em 16, Em 17, Em 18, Em 21, Em 23 y Em 27), estas

desarrollan innovación, pero en menor cantidad, pues solo de una a dos tipos de innovación, los registros financieros se aplican de manera parcial. A pesar de participar en diferentes mercados, desarrollan menor publicidad y tienen una dinámica menor de crecimiento lo que se vuelve una limitante para consolidar sus capacidades organizacionales y comerciales.

Por último, el clúster en riesgo agrupo a siete empresas (Em 4, Em 9, Em 11, Em 14, Em 19, Em 20 y Em 26), estas presentan mayores restricciones para poder fortalecer su desarrollo empresarial. El proceso de innovación suele estar ausente, así como los registros financieros, no se realizan actividades de publicidad y para comercializar dependen en gran medida de los intermediarios. Su oferta de productos es reducida, lo que limita su expansión a nuevos mercados.

A partir de esta clasificación fue posible analizar las características que distinguen a cada grupo. El cuadro 6 nos muestra una comparativa de las características de las diferentes empresas y los factores. Aquí que muestra mayor diferencia entre registros financieros, desarrollo de innovación y la búsqueda de nuevos mercados.

Cuadro 7 Características de los clúster identificados

Variable	Consolidadas (C)	En desarrollo (D)	En riesgo (R)
Registro de gastos e ingresos	Completos	Parciales	Escasos
Innovación	3 o más	Entre 1 y 2	Entre 0 y 1
Publicidad	Frecuente	Ocasional	Escasa
Búsqueda de nuevos mercados	Permanente	Moderada	Limitada
Diversificación de productos	Alta	Media	Baja
Dependencia de intermediarios	Baja	Media	Alta

Fuente: Elaboración propia

Las empresas consolidadas al tener registros financieros completos pueden utilizar esta información para evaluar el desempeño económico de sus actividades y generar una toma de decisiones informada. Esto ayuda a la planeación económica de créditos, y conocer la solvencia que tienen para poder cubrirlo, además, favorece sus posibilidades de poder acceder a fuentes de financiamiento. En contraste las empresas en desarrollo presentan registros financieros de manera parcial, esto afecta el desarrollo de información económica para la toma de decisiones ya que no están del todo respaldadas. En contraste, las empresas en riesgo limitan el registro de gastos e ingresos, como consecuencia, las decisiones económicas se basan en la disponibilidad inmediata de recurso.

La innovación también mostró diferencias importantes entre los tres grupos. En las empresas consolidadas, el tipo de innovación más desarrollada es la de producto seguido de la de proceso. La primera se identificó que las empresas la desarrollan con el de poder ofrecer nuevos productos a los clientes. Buscan que estos productos sean diferentes a los de la competencia y únicos, es decir, que solo ellos puedan producirlos momentáneamente. Como muestra de esto está el caso de las empresas de queso quienes deciden ofertar productos como quesos con especias, frutos secos, ahumados, etc. Una característica de las empresas que se ubican en esta categoría es que desarrollan al menos tres de los cuatro tipos de innovación (figura 13).

La innovación de proceso es la segunda estrategia más desarrollada en esta categoría, esto debido a que se busca optimizar el proceso reduciendo tiempos y costos de producción, aumentando la capacidad productiva, y eso se puede relacionar con mayor volumen de venta.

Las empresas de esta categoría desarrollan marketing para poder dar a conocer su producto y su marca con el fin de que los clientes puedan identificarlos, aprovechan el uso de herramientas digitales como redes sociales.

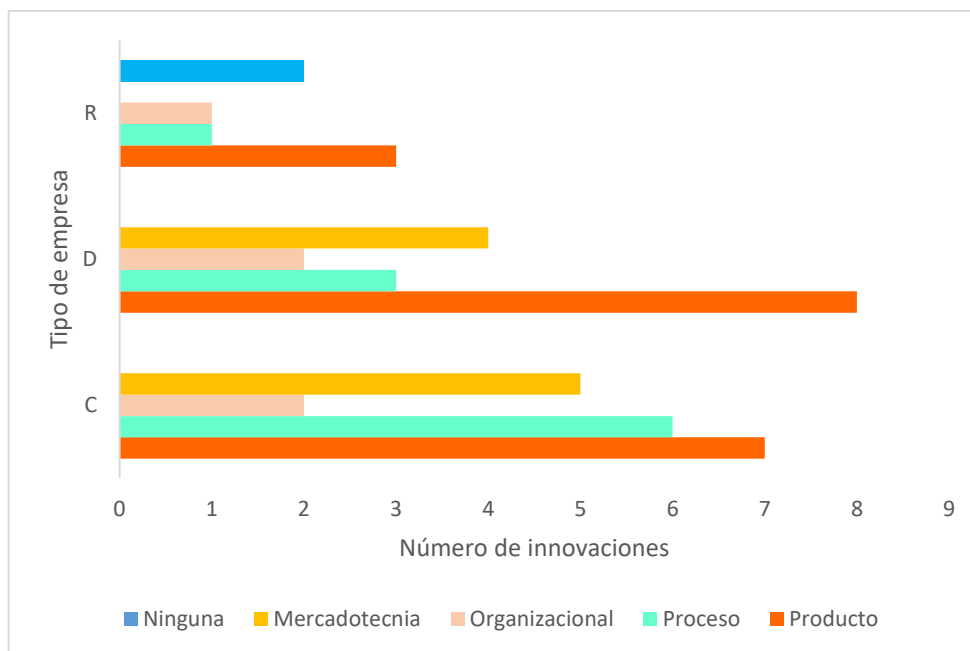


Figura 13 Desarrollo de innovación en los tipos de empresas

Fuente: Elaboración propia

En las empresas en desarrollo predomina también la innovación de producto, seguido de mercadotecnia, proceso y organizacional. A diferencia de la categoría anterior, el desarrollo de innovación desarrollado es menor, pues sólo abarca de dos hasta máximo tres tipos de innovación. Es importante resaltar que en este tipo de empresas se tiene muy presente una combinación de mercadotecnia, ya que no solo basta tener un buen producto, sino que se debe dar a conocer en su nueva formulación o presentación, como es el caso de las empresas de pulque embotellado.

Esto se puede ver con el desarrollo de innovación en marketing y proceso, donde gran parte de las empresas las utiliza como herramienta para su desarrollo al brindar un producto de calidad, diferente y que permita diferenciarse de la competencia mientras se da a conocer la marca.

Por último, las empresas en riesgo son casos donde la innovación no es relevante, puesto que empresas de esta categoría no la realizan, o simplemente realizan un solo tipo. Destaca que ninguna de estas empresas apuesta por la innovación en mercadotecnia por lo que difícilmente estas empresas conectan, atraen o retienen clientes.

4.2 Desarrollo de nuevos mercados

A pesar de que las empresas pertenecen al mismo sector económico, presentan distintas regiones comerciales y diferente capacidad para acceder a diferentes segmentos de consumidores. Estas diferencias se asocian con el nivel de consolidación, lo que permite observar comportamientos particulares entre las empresas clasificadas en los clústeres consolidadas (C), en desarrollo (D) y en riesgo (R).

Empresas consolidadas presentaron la estructura comercial más diversificada. Su participación se extendió desde mercados regionales ubicados principalmente en Hidalgo, Tlaxcala y Puebla, hasta mercados nacionales e internacionales. Dentro de este clúster se identificó presencia comercial en ciudades como Ciudad de México, Querétaro, Guadalajara, Puebla y Estado de México, además de procesos de exportación hacia Estados Unidos de Norteamérica. Esta amplitud de mercados estuvo acompañada por una mayor diversidad de clientes, ya que las empresas comercializaron sus productos mediante venta directa al consumidor final, restaurantes, hoteles, cadenas comerciales e intermediarios. De igual manera, utilizaron distintos canales de comercialización, entre los que destacaron los puntos de venta propios, las centrales de abasto, las redes sociales (tales como Facebook, Whats App) y la exportación a través de intermediarios especializados (figura 14).

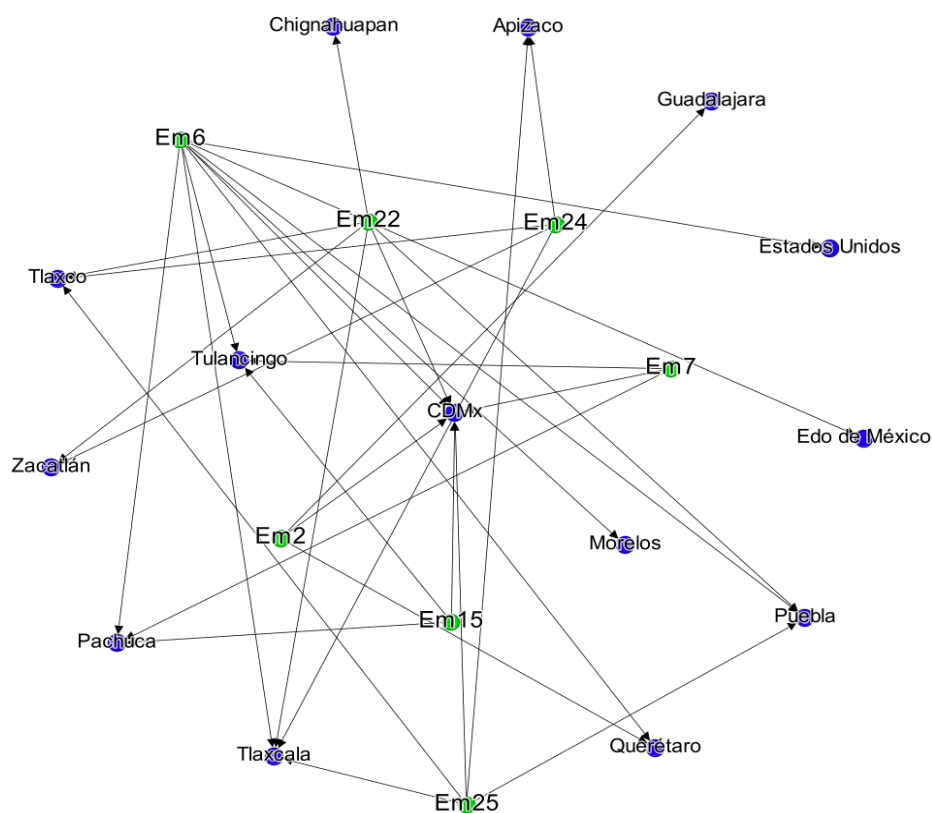


Figura 14 Red de puntos de venta para empresas consolidadas

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, las empresas en desarrollo también mostraron una apertura comercial amplia, aunque menor respecto a las empresas tipo C. Sus mercados incluyeron destinos regionales como Tlaxco, Apan, Calpulalpan, Apizaco y Tulancingo, además de mercados nacionales como Ciudad de México, Guanajuato, Zacatecas, Querétaro, Puebla, Estado de México e incluso Cancún. De manera similar a las empresas consolidadas, algunas empresas lograron acceder al mercado internacional mediante exportaciones indirectas. Sin embargo, presentan una menor diversidad de clientes y de canales de comercialización, menor presencia de puntos de venta propios y una mayor dependencia de intermediarios (figura 15).

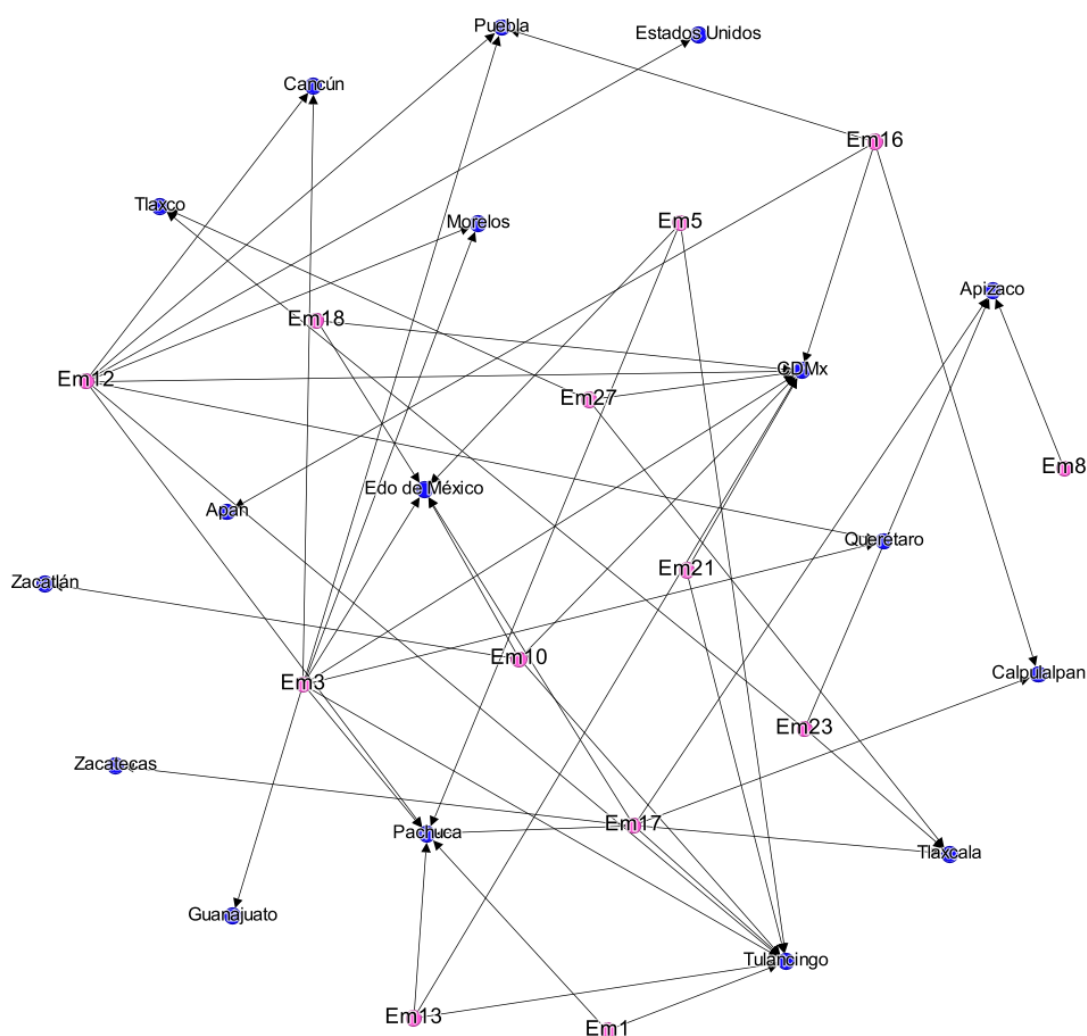


Figura 15 Red de puntos de venta para empresas en desarrollo

Fuente: Elaboración propia

En contraste, las empresas en riesgo presentaron una estructura comercial menor desarrollada. Sus mercados se concentraron principalmente en localidades cercanas a su ubicación, destacando Tulancingo, Tlaxco, Acatlán, Apizaco y Acaxochitlán. Aunque algunas empresas lograron comercializar sus productos en Ciudad de México y Estado de México, no comercializan en mercados internacionales. Asimismo, este tipo de empresa mostró una menor diversidad de clientes y a su vez predominando la comercialización mediante intermediarios y reduciendo considerablemente la venta directa al consumidor final (figura 16).

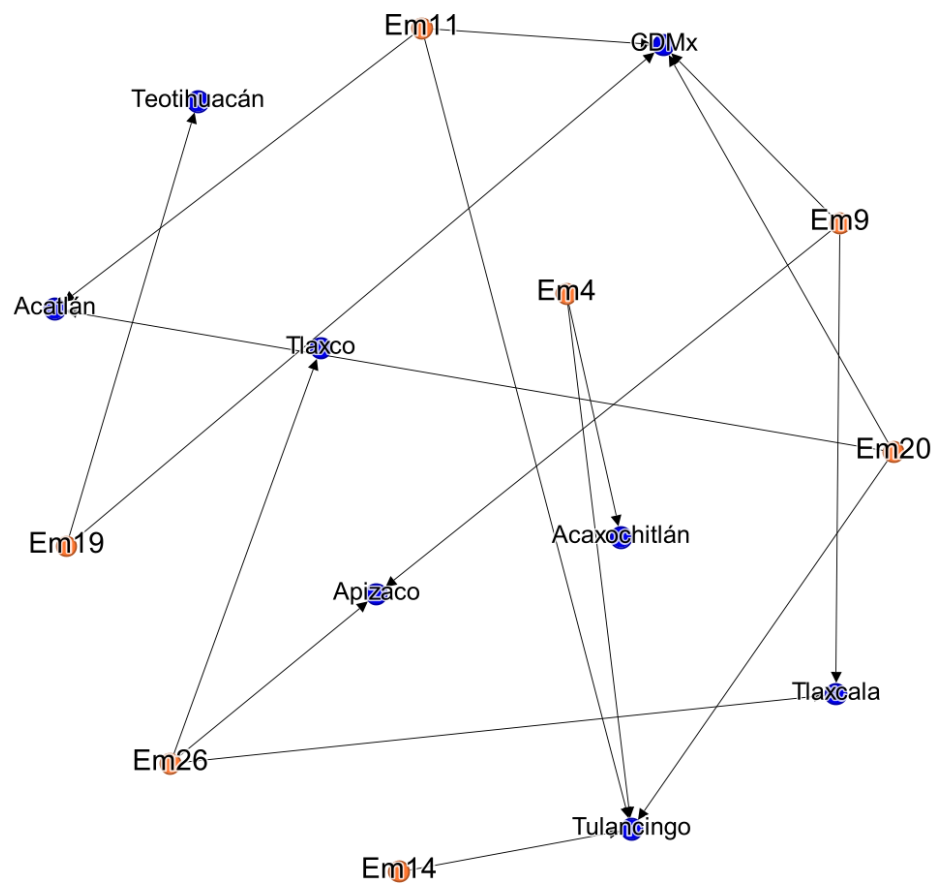


Figura 16 Red de puntos de venta para empresas en riesgo

Fuente: Elaboración propia

A partir de ello se realizó un análisis conjunto de las redes (figura 17) que permitió identificar mercados compartidos entre los tres clústeres, particularmente Ciudad de México, Tulancingo, Tlaxco y Tlaxcala. Entre ellos, Ciudad de México destacó como el principal nodo de articulación comercial al concentrar la participación de empresas pertenecientes a los tres tipos. Esta situación puede relacionarse con la presencia de centrales de abasto, intermediarios especializados y una elevada concentración de consumidores, factores que convierten a esta ciudad en uno de los principales destinos para la comercialización de productos agroalimentarios.

Asimismo, la red integrada permitió observar que la participación en los mercados no depende únicamente de la ubicación geográfica de las empresas. Algunas empresas lograron acceder a mercados más lejanos mediante el desarrollo de relaciones comerciales, la incorporación de intermediarios especializados y el desarrollo de productos dirigidos a consumidores específicos. A partir de ello, se identificó que la estructura comercial de las MiPymes agroalimentarias tiende a diversificarse conforme aumenta el nivel de consolidación empresarial, permitiendo comercializar en diferentes puntos, tener una mayor diversidad de clientes y una combinación más amplia de canales de comercialización.

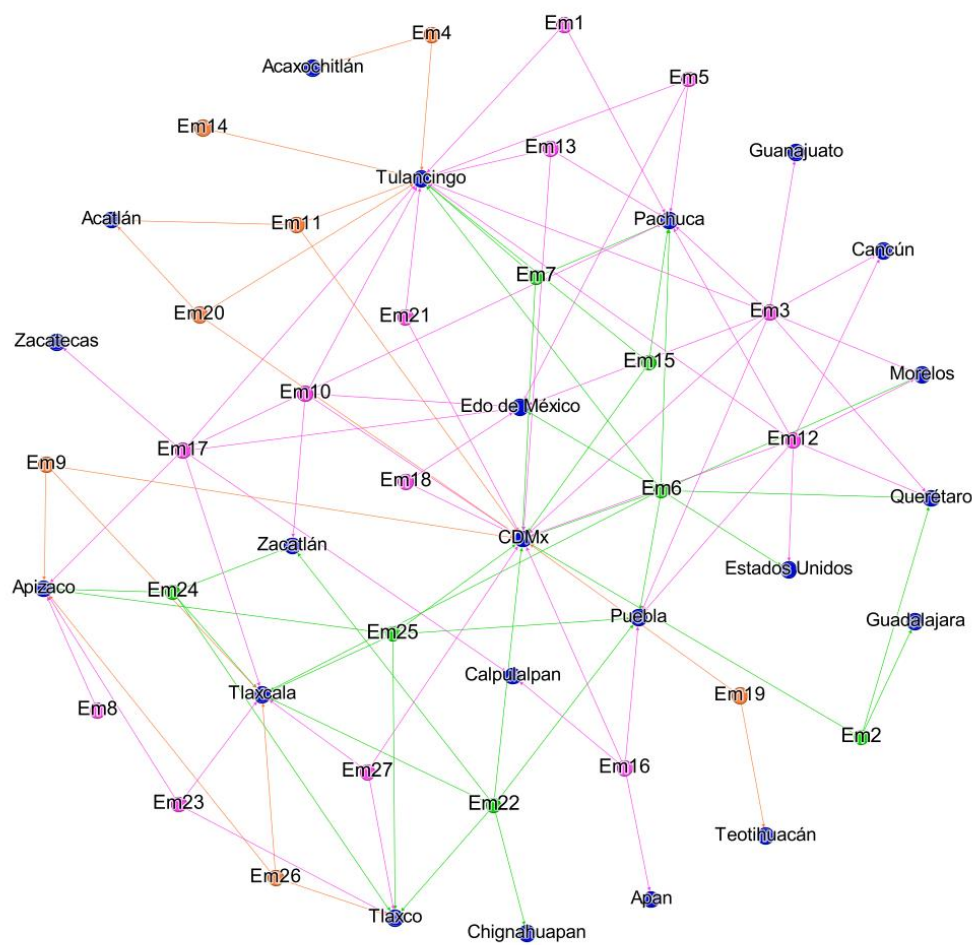


Figura 17 Red de puntos de venta para todas las empresas

Fuente: Elaboración propia

La búsqueda de nuevos mercados fue una práctica más frecuente entre las empresas consolidadas y en desarrollo, mientras que las empresas clasificadas como empresas en riesgo mostraron una menor disposición para buscar nuevos mercados (figura 18). Para las MiPymes analizadas, la búsqueda de nuevos mercados no se limitó a la incorporación de nuevas ciudades o estados, sino que también consideró la identificación de nuevos canales de comercialización y segmentos específicos de consumidores.

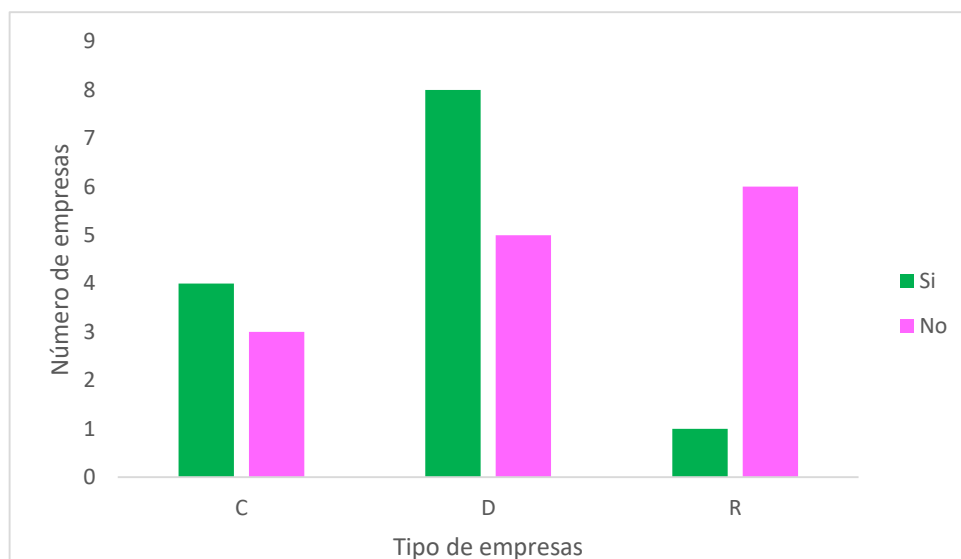


Figura 18 Búsqueda de nuevos mercados en los tipos de empresa

Fuente: Elaboración propia

Las empresas que buscan expandir su mercado mencionaron que sus principales objetivos fueron incrementar las ventas, evitar la acumulación de producto, fortalecer el posicionamiento de la marca y generar mayores ingresos. En la mayoría de los casos.

Las estrategias utilizadas para acceder a nuevos mercados fueron diversas. Entre las más relevantes destacaron el establecimiento de alianzas estratégicas con restaurantes, hoteles, cadenas comerciales e intermediarios, así como el desarrollo de actividades de promoción orientadas a fortalecer la visibilidad de la marca y del producto. Una vez que las empresas lograban consolidar una base de consumidores en determinados mercados, comenzaban a explorar nuevas opciones de mercado

o segmentos específicos de clientes con el fin de ampliar su participación en el mercado.

El crecimiento comercial no dependió exclusivamente del volumen de producción. Diversas empresas reconocieron que no contaban con la capacidad necesaria para competir mediante grandes volúmenes, por lo que optaron por estrategias orientadas a la diferenciación y la segmentación de mercados. En estos casos, las organizaciones desarrollaron productos artesanales, fortalecieron su identidad de marca o incorporaron nuevas presentaciones con el propósito de acceder a consumidores dispuestos a pagar precios superiores por productos diferenciados.

Las empresas ubicadas en Tlaxco, Tlaxcala, aprovecharon que se ubican en una zona de “pueblo mágico”, como una ventaja competitiva. De esta manera se pudo vincular el producto y la zona, generando así oportunidades para acceder a nuevos mercados y segmentos de consumidores. En contraste, las empresas que no buscaron nuevos mercados mencionan distintas limitantes para hacerlo. Entre las principales destacaron la inseguridad, la falta de materia prima y las limitaciones de infraestructura productiva. Estos factores redujeron la capacidad de expansión de las empresas y, en algunos casos, ocasionaron el abandono de mercados que previamente habían logrado participar.

La comercialización de los productos agroalimentarios se desarrolló a través de distintos canales que permitieron a las empresas acceder a consumidores ubicados en mercados regionales, nacionales e internacionales. Sin embargo, la forma en que estos canales fueron utilizados presentó diferencias entre los clústeres analizados, observándose una mayor diversificación conforme aumentó el nivel de consolidación empresarial. Esta situación sugiere que las empresas con mayores capacidades organizacionales y comerciales tienden a desarrollar mecanismos más amplios para colocar sus productos y acceder a diferentes segmentos de consumidores.

Las empresas consolidadas fueron las que presentaron la mayor diversidad de canales de comercialización. Entre los principales mecanismos utilizados destacaron la venta directa al consumidor final, los puntos de venta propios, la

participación en ferias y exposiciones, la comercialización mediante redes sociales, así como la atención a restaurantes, hoteles e intermediarios especializados. La combinación de estos canales permitió ampliar la cobertura comercial de las empresas y reducir la dependencia hacia un único mecanismo de venta. De igual manera, facilitó el acceso a diferentes tipos de consumidores y mercados, permitiendo una mayor flexibilidad para responder a cambios en la demanda.

Por otra parte, las empresas en desarrollo presentaron una estructura comercial intermedia. Aunque algunas lograron establecer relaciones directas con consumidores y clientes institucionales, una proporción importante de sus ventas continuó realizándose mediante intermediarios. Esta combinación permitió ampliar el alcance comercial de las empresas y acceder a mercados que difícilmente podrían atender utilizando únicamente recursos propios. En algunos casos, la participación de intermediarios representó una alternativa para compensar las limitaciones de infraestructura, personal o recursos destinados a las actividades de distribución y comercialización.

Las empresas clasificadas en riesgo mostraron una menor diversidad de canales de comercialización. En la mayoría de los casos, la colocación de sus productos dependió de intermediarios o de compradores recurrentes ubicados en mercados regionales. Esta situación limitó la posibilidad de establecer relaciones directas con nuevos consumidores y redujo las oportunidades de diversificación comercial. Como consecuencia, estas empresas presentaron una menor cobertura de mercado y una mayor dependencia de actores externos para asegurar la venta de su producción.

Los resultados también permitieron identificar diferencias en los beneficios asociados a cada canal de comercialización. La venta directa tendió a relacionarse con mayores márgenes de ganancia debido a la posibilidad de establecer precios propios y mantener una relación más cercana con los consumidores. Sin embargo, este mecanismo también demanda mayores esfuerzos en actividades de promoción, distribución, atención al cliente y posicionamiento de marca. Por el contrario, la participación de intermediarios facilita el acceso a mercados más

amplios y permite comercializar mayores volúmenes de producto, aunque reduce parcialmente la proporción del valor que permanece en la empresa.

Asimismo, se observó que los distintos canales de comercialización no operan necesariamente como mecanismos excluyentes. Por el contrario, las empresas suelen combinar diferentes alternativas de acuerdo con sus capacidades productivas, recursos disponibles y objetivos de mercado. A partir de ello, se identificó que la diversificación de canales constituye una estrategia que contribuye a fortalecer la presencia comercial de las MiPymes agroalimentarias, ampliar su cobertura de mercado y generar mayores oportunidades para acceder a nuevos consumidores y espacios de comercialización.

4.3 Cadena de valor

Las MiPymes agroalimentarias que se analizaron para esta investigación forman parte de una cadena de valor la cual se conforma por diversas actividades que van desde el abastecimiento, transformación distribución y comercialización. Sin embargo, cada empresa tiene una posición diferente en la cadena y capturan de diferente manera el nivel de valor generado. A pesar de que todas las empresas desarrollan proceso de transformación y comercialización, son diferentes en la manera en que desarrollan sus relaciones con proveedores, intermediarios y consumidores.

Para el abastecimiento de materia prima, se tienen diferentes actividades que ayudan a cubrir las necesidades, sin embargo, cada empresa presenta un diferente nivel de dependencia a proveedores ya sean locales o externos, esto influye de manera directa en la producción. En algunos casos las empresas producen su propia materia prima, pero esta resulta insuficiente para cubrir su demanda, por lo que recurren a proveedores locales o regionales. Esto ha generado una competencia entre las empresas, todo con el fin de poder asegurar un suministro de materia prima de manera constante y a su vez, otorga una mayor capacidad de negociación a quienes controlan la oferta de los insumos.

Después del abastecimiento viene la transformación, es aquí donde se genera un valor agregado. No obstante, el desarrollo de valor agregado no ocurre de la misma

manera en las empresas, esto debido a que algunas empresas sólo buscan la producción mientras que otras realizan diferentes productos con diferente calidad y presentación, y estos son comercializados mediante una marca. Esto nos muestra que cuando se genera valor no se debe depender sólo de la transformación sino también de actividades que permitan diferenciar el producto ante los consumidores.

Durante esta investigación se identificó que las empresas tienen una inserción diferente en la cadena de valor ya que se tienen cadenas cortas, intermedias y cadenas largas (figura 19). Lo que denominamos cadenas cortas se caracteriza por desarrollar una venta directa entre la empresa y el consumidor, con esto se reduce la participación de actores externos como intermediarios. Las cadenas intermedias incorporan actores como cadenas comerciales, restaurantes, hoteles y funcionan como un punto de enlace entre la empresa y el consumidor. Por último, las cadenas largas, tienen la participación de uno o varios intermediarios; quienes son los responsables de comercializar el producto hacia centrales de abasto, mercados regionales o cualquier punto antes de que el producto llegue al consumidor final.

El hecho de que estén presente estos tres tipos de cadena de valor nos muestra que las empresas no sólo compiten por producción, sino también por la forma en que interactúan con la cadena. Mientras algunas empresas limitan su participación a la producción y transformación, otras añaden la comercialización con el fin de poder captar el valor generado y tener una relación directa con el consumidor.

Los resultados obtenidos dan evidencia de que la captura de valor dentro del sector agroalimentario no ocurre de la misma manera entre las empresas a pesar de que comercialicen el mismo producto. Un ejemplo claro es que, si una empresa absorbe los costos de producción, transformación, mano de obra y operación, pero destina su producción a intermediarios, serán éstos los que al momento de comercializar podrán obtener mayor valor. Esto generalmente se puede notar en cadenas largas, donde el producto pasa por diversos distribuidores antes de llegar al consumidor final.

De igual manera, los resultados indican que las empresas que comercializan de manera directa son capaces de conservar una mayor proporción del valor agregado

que se obtuvo durante la transformación, mientras que, las dependientes de intermediarios pierden valor agregado y se lo entregan a los nuevos actores involucrados en la comercialización, pero no los que participan en la transformación. Esto nos muestra que producir a mayores volúmenes no significa que necesariamente se tendrá un mayor beneficio económico. Muchas empresas que son capaces de competir en producción por volumen dependen de intermediarios para poder comercializarlo. En contraste, las empresas que tienen menor producción desarrollan mecanismos que les permitan captar un valor agregado, esto puede ser la diferenciación o la comercialización de manera directa. Por lo tanto, parte de la competitividad no depende de la escala productiva, más bien del eslabón que se ocupe en la cadena de valor.

Otro resultado relevante es referente a los intermediarios, quienes facilitan el acceso a mercados, permiten comercializar en diferentes regiones, reduce costos relacionados a la distribución, brinda liquidez inmediata a las empresas. Esto es importante para las empresas con recursos limitados y una estructura de comercialización poco desarrollada. Sin embargo, también genera limitaciones como el contacto directo con los consumidores y la transferencia del valor agregado durante la transformación. Por lo tanto, un intermediario presenta una oportunidad para acceder a nuevos mercados, pero también una limitante para incrementar la captura de valor.

Los resultados muestran que las cadenas cortas permiten a la empresa apropiarse de mayor valor ya que estas pueden controlar de manera directa los procesos de comercialización con sus consumidores. Las cadenas intermedias presentan una combinación entre el acceso a diferentes mercados, a la par de tener un cierto nivel de control sobre la comercialización, mientras que las cadenas largas ayudan a la comercialización de grandes volúmenes de producción con una mayor dependencia de actores externos. En este sentido, ninguna cadena de valor resulta ser superior que otra, sin embargo, unas ofrecen mayores oportunidades para captar valor, mientras que otras facilitan la apertura comercial y ayudan a reducir los riesgos de venta.

Además, se identificó que las empresas con mayor participación en los eslabones finales de la cadena (comercialización) desarrollan ventajas competitivas pues la venta directa del producto hacia el consumidor les permite conocer los gustos y preferencias de los consumidores, conocer opiniones y sugerencias para hacer mejoras sobre su producto. Esta información puede ayudar al proceso de adaptación e innovación que difícilmente se desarrollarían cuando existe la dependencia de los intermediarios.



Figura 19 Tipos de cadenas identificadas

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, la innovación se relaciona de manera estrecha con la estructura de la cadena de valor, pues las empresas que tienen un mayor contacto con sus consumidores desarrollan una mayor capacidad de diversificar productos, ajustarlos con base en su calidad, desarrollar nuevas presentaciones y atender nuevas demandas generadas en el mercado. Por el contrario, las que solo participan en producción y transformación obtienen menor acceso a información referente al consumidor.

De igual manera se pudo apreciar que la ubicación influye en como una empresa se inserta en la cadena de valor y como captura valor agregado. Se encontraron regiones que favorecen la comercialización directa del producto, esto gracias al

aprovechamiento de actividades turísticas por lo cual, las empresas optan por desarrollar cadenas cortas, mientras que en las cadenas largas existe mayor presencia de intermediarios. Por lo anterior podemos decir que la competitividad también se ve influenciada por oportunidades y restricciones que se pueden generar en el entorno.

Dentro de toda la cadena de valor podemos encontrar que las desarrollan más competencia que colaboración, esto se puede ver en aspectos como el acceso a materia prima y la competencia por proveedores y la búsqueda de mercado, de esta manera se limitan la interacción colectiva que probablemente ayude a fortalecer el posicionamiento de una empresa dentro de la cadena de valor.

4.4 Perfil de liderazgo

El liderazgo que desarrollan los directivos es un elemento importante en la manera en que las MiPymes agroalimentarias gestionan sus recursos, establecen estrategias, se adaptan a su entorno y sus desafíos. A partir de la metodología documentada por Aguilar Ávila et al. (2010), se identificaron tres estilos de liderazgo: democrático, autocrático y permisivo, estos fueron analizados en función de los grupos de empresas a partir del análisis clúster.

En los resultados encontramos que el perfil de liderazgo de los directivos en las empresas es de manera heterogénea y generalmente cambia dependiendo del tipo de empresa. De manera general en las empresas consolidadas se tiene una mayor presencia de liderazgo democrático, mientras que en las empresas en desarrollo y en riesgo predominan los estilos autocrático y permisivo respectivamente.

En las empresas consolidadas encontramos que el 72% de los directivos presentó un liderazgo democrático, mientras que el resto mostró un liderazgo autocrático. En esta categoría resalta la ausencia del estilo de liderazgo permisivo. La presencia del estilo democrático refleja que dentro de este tipo de empresas existe una mayor apertura hacia la participación de diferentes actores en la toma de decisiones, como muestra de esto es que al menos el 57% de los directivos consideran a la familia como un actor relevante para la toma de decisiones ya sea estratégicas o económicas de la empresa.

A partir de la metodología, se pudo encontrar que en las empresas en desarrollo el estilo de liderazgo en los directivos es variado, por lo que se encuentran los tres estilos. Predomina el liderazgo autocrático con el 77%, el liderazgo democrático con el 15% y el resto con el liderazgo permisivo. Este nos evidencia que la toma de decisiones estratégicas y económicas en este tipo de empresas suele concentrarse en el propietario, limitando la participación de otros actores.

Por último, en las empresas en riesgo sólo se pudo identificar dos estilos de liderazgo, el autocrático y el permisivo. El 58% de los directivos presentó liderazgo autocrático mientras que el resto fue permisivo. A diferencia de los grupos anteriores no se encontró un perfil de liderazgo que sea democrático. En este tipo de empresas la toma de decisiones se basa en menor cantidad en el criterio del directivo y depende en mayor cantidad en criterios individuales para dirigir actividades.

De manera general podemos identificar que los estilos de liderazgo suelen relacionarse con un tipo de empresa. A partir de que se reduce la consolidación empresarial el perfil de liderazgo democrático se va ausentando hasta reducirse por completo, mientras que los estilos autocrático y permisivo toman mayor relevancia. Esto nos muestra que la manera en que se ejerce el liderazgo es capaz de diferenciar los tipos de empresas para así relacionarlos de manera directa con las empresas consolidadas, en desarrollo y en riesgo.

Los resultados también muestran que las empresas consolidadas permiten una mayor participación de actores para la toma de decisiones económicas o estratégicas, mientras que las empresas en desarrollo y en riesgo la participación externa se desarrolla en menor cantidad o se tiene la limitada participación directiva.

El cuadro 8 nos muestra cómo se encuentran los estilos de liderazgo con los tipos de empresas, de esta manera podemos observar que el liderazgo no solo influye en cómo se maneja la empresa diariamente, sino que el liderazgo forma parte de los factores de organización que distingue a cada empresa.

Cuadro 8 Liderazgo presente en los tipos de empresa

Tipo de empresa	Democrático (%)	Autocrático (%)	Permisivo (%)	Característica
C	72	28	0	Existe participación externa en la toma de decisiones
D	15	77	8	Toma de decisiones centralizada
R	0	58	42	Limitada interacción directiva

Fuente: Elaboración propia

4.5 Percepción de problemas percibidos

Los resultados muestran que en las empresas agroalimentarias tienen una percepción de los problemas diferente, está se relaciona de manera directa con el nivel de consolidación en cada empresa. Si bien el análisis realizado para los tres tipos de empresas fue a partir de cuatro categorías analizadas (económica, productiva, organizacional y comercial) la percepción que se tuvo vario dependiendo del tipo de empresa y las capacidades que éstas tienen para desarrollarse en el entorno.

De manera general, las empresas consolidadas concentran la mayor percepción de problemas en la categoría productiva; las empresas en desarrollo en la categoría económica; y las empresas en riesgo, en la categoría institucional. Esto nos permite identificar que los problemas percibidos cambian conforme las empresas evolucionan hacia una situación más competitiva.

Los resultados también dan evidencia de que cuando una empresa mejora y logra consolidarse de mejor manera, sus problemas no desaparecen, sino que cambian. Las empresas que van iniciado operaciones enfrentan dificultades relacionadas con la infraestructura, equipo y capacidad de producción. A partir de que la empresa puede mejorar su articulación en el mercado, estas dificultades se van superando, sin embargo, se comienzan a percibir nuevos retos como la disponibilidad de

recursos financieros que ayude a mantener el crecimiento. Finalmente, las empresas más consolidadas se desarrollan en mercados más complejos, con mayores exigencias regulatorias, esto en un entorno más competitivo por lo que los desafíos a los que se enfrentan estas empresas se relacionan con factores institucionales y estratégicos.

Lo anterior nos muestra que la percepción de problemas se asocia a la capacidad que tiene una empresa para desarrollarse, pero también el entorno donde esta operan. Mientras que las empresas tipo R buscan resolver limitaciones que afecten su capacidad productiva, las empresas tipo C buscan resolver factores externos que afectan su crecimiento y permanencia en diferentes mercados.

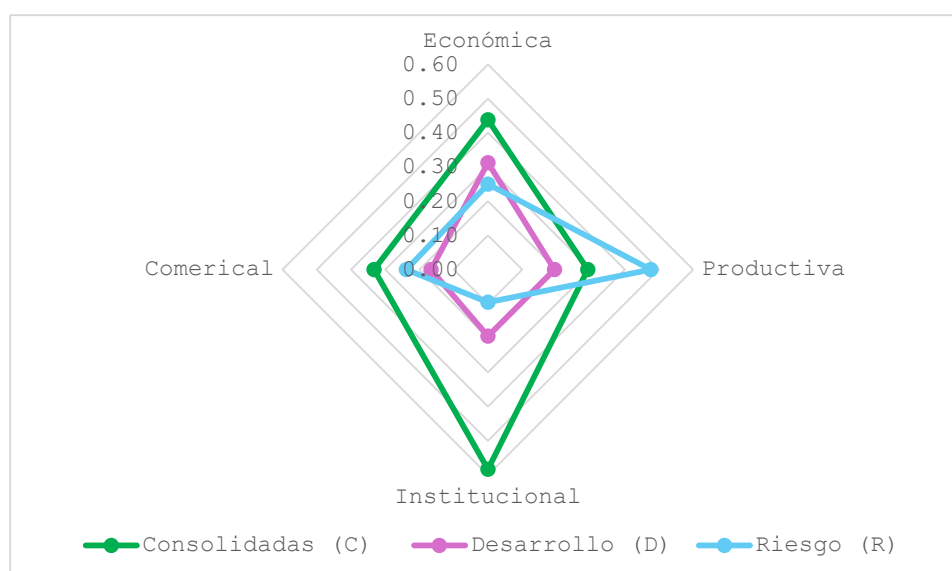


Figura 20 Percepción de problemas percibidos por cada tipo de empresa

Fuente: Elaboración propia

Cuando una empresa logra consolidarse no solo incrementa su producción o sus ventas, sino que debe poder enfrentar diversos problemas que van desde el tipo operativo hasta la parte estratégica para poder comercializar de mejor manera.

Las empresas en riesgo presentan una mayor percepción de problemas en la categoría productiva, con un valor promedio de 0.476, seguida por las categorías económica (0.250), comercial (0.238) e institucional (0.095) (cuadro 9). Esto nos

muestra que para este grupo una de las principales limitantes se centra en la disponibilidad de recursos para poder mantener y ampliar sus operaciones

Cuadro 9 Percepción de problemas en las empresas en riesgo

Empresa	Estratégica	Productiva	Institucional	Comercial
4	0.000	1.000	0.000	0.000
11	0.750	0.333	0.333	0.000
14	0.000	0.667	0.333	0.667
20	0.500	0.000	0.000	0.000
26	0.250	0.667	0.000	0.000
9	0.000	0.000	0.000	0.333
19	0.250	0.667	0.000	0.667
Medias	0.250	0.476	0.095	0.238

Fuente: Elaboración propia

La infraestructura es la principal restricción identificada en este tipo de empresas, la falta de equipo e instalaciones inadecuadas han limitado la posibilidad de aumentar los volúmenes y de producción, y con esto, se han reducido las oportunidades de crecimiento y el acceso a nuevos mercados. Por lo tanto, lo productivo también afecta las posibilidades de expansión comercial. Estas empresas muestran una mayor dependencia de intermediarios para poder comercializar su producto, y mediante estos poder obtener un recurso financiero que les permita realizar inversiones estratégicas. Ante esto, producir y cumplir con los volúmenes y calidad requeridos se vuelve un reto importante para su desarrollo.

En las empresas en riesgo la infraestructura se vuelve determinante, ya que permite desarrollar una oportunidad de crecimiento y le permite a la empresa poder cubrir la demanda necesaria de producto para su mercado, y acceder a nuevos mercados.

Ante la falta de esta se dificulta poder tener una capacidad productiva que nos permita atender a nuevos clientes. Esto nos ayuda a entender que a pesar de que la categoría comercial no sea el principal problema percibido, las limitaciones de la categoría afectan de manera indirecta las oportunidades de comercialización y por ende de crecimiento.

Referente a las empresas en desarrollo, estas presentan mayor percepción de problemas en la categoría económica, con un promedio de 0.313, seguida por las categorías productiva e institucional (0.194) y comercial (0.167) (cuadro 10).

Cuadro 10 Percepción de problemas en las empresas en desarrollo

Empresa	Estratégica	Producción	Institucional	Comercial
1	0.250	0.000	0.000	0.000
8	0.000	0.000	0.333	0.000
12	0.500	0.000	0.000	0.333
16	0.500	0.333	0.333	0.000
17	0.000	0.333	0.333	0.000
18	0.250	0.000	0.000	0.000
21	0.250	0.667	0.000	0.333
23	0.250	0.333	0.000	0.667
3	0.750	0.333	0.333	0.000
10	0.250	0.000	0.333	0.333
13	0.250	0.000	0.667	0.333
27	0.500	0.333	0.000	0.000
Media	0.313	0.194	0.194	0.167

Fuente: Elaboración propia

A diferencia de las empresas en riesgo, las empresas en desarrollo han logrado superar parcialmente algunos retos relacionados con la infraestructura, sin embargo, enfrentan desafíos relacionados con la disponibilidad de recursos financieros para poder impulsar su crecimiento. La falta de crédito es el principal problema percibido en esta categoría.

Las empresas en desarrollo buscan ampliar su capacidad productiva, mejorar su infraestructura, adquirir maquinaria y equipo, y acceder a nuevos mercados, sin embargo, la limitada disponibilidad de recursos financieros dificulta el poder hacerlo. Por lo tanto, el financiamiento se vuelve una limitante para que una empresa siga desarrollándose en el mercado.

Por otra parte, los costos energéticos son otro factor importante, esto debido a que influyen de manera directa en la rentabilidad de la empresa. Cuando una empresa aumenta su producción, el consumo energético suele ser mayor, sin embargo, este aumento puede compensarse mediante economías de escala si se logra reducir el costo por unidad producida. En las empresas en desarrollo, esto puede verse limitado cuando el precio de venta no aumenta en la misma proporción que los costos, particularmente cuando existe dependencia de intermediarios, lo que reduce las ganancias y dificulta contar con un mayor capital para la reinversión.

Las empresas en desarrollo se enfrentan a una etapa de transición. A diferencia de las que están en riesgo, que buscan desarrollar mejores capacidades operativas, las empresas en desarrollo se enfrentan al reto de poder financiar su crecimiento. Por ello, la disponibilidad de recurso económico se vuelve un factor principal que influye en el nivel de consolidación.

Las empresas consolidadas presentan una mayor percepción de problemas en la categoría institucional, donde tienen un valor promedio de 0.583, seguida por las categorías económica (0.438), comercial (0.333) y productiva (0.292) (cuadro 11).

Cuadro 11 Percepción de problemas en las empresas consolidadas.

Empresa	Estratégica	Producción	Institucional	Comercial
2	0.000	0.333	0.333	0.667
7	0.750	0.333	1.000	0.333
24	0.500	0.000	0.667	0.000
25	0.250	0.000	1.000	0.000
6	0.750	0.667	0.667	0.667
15	0.750	0.667	0.000	0.333
22	0.000	0.333	0.333	0.333
5	0.500	0.000	0.667	0.333
Medias	0.438	0.292	0.583	0.333

Fuente: Elaboración propia

Estas empresas cuentan con infraestructura más desarrollada, desarrollan mejores prácticas de gestión financiera, están presentes en mercados más diversificados y dependen en menor cantidad de los intermediarios, esto nos muestra que las dificultades operativas de las empresas en riesgo y en desarrollo se han ido superando.

Dentro de esta categoría, la inseguridad ha sido el principal problema percibido. Las empresas consolidadas tienen la capacidad de operar en mercados más amplios, por lo tanto, son más conocidas en diferentes regiones, esto les favorece para su crecimiento, pero también incrementa la probabilidad de enfrentarse a robos, extorsiones u otros sucesos que afecten el desarrollo de la empresa.

Como consecuencia de esto, algunas empresas han optado por cerrar mercados o tener te limitar su crecimiento en diversas zonas. Esto cierre ha hecho que se pierdan oportunidades de mercado y con ello de expansión, por lo que las empresas han replanteado en algunos casos su modelo de negocio, decisiones de inversión y lugares de comercialización.

Además de inseguridad, las empresas consolidadas también perciben dificultades relacionadas requisitos regulatorios y trámites necesarios para acceder a mercados más complejos, como es el caso de los mercados de exportación. Aquí los problemas ya no son en la producción, sino que son en el entorno donde estas operan, ya sea venta local, regional, nacional o exportación, por lo tanto, los problemas ahora son más de un factor externo que interno como en otro tipo de empresas.

Mientras las empresas en riesgo se enfrentan a problemas operacionales y de infraestructura, las empresas en desarrollo enfrentan restricciones económicas relacionadas con el crédito y que afecta su crecimiento, las empresas consolidadas enfrentan desafíos relacionados con la inseguridad en el mercado donde participan.

4.6 Estrategias genéricas de competitividad

Las empresas buscan mejorar su posicionamiento dentro del mercado y generar una ventaja competitiva, por lo tanto, suelen recurrir a estrategias genéricas de competitividad que las impulsen. En nuestra muestra de las 27 MiPymes agroalimentarias analizadas se identificaron estrategias asociadas a la diferenciación, segmentación y liderazgo de costos. Sin embargo, los resultados obtenidos nos muestran que las estrategias mencionadas no se desarrollan de manera aislada, sino que se hace de manera conjunta mediante combinaciones, las cuales son variadas entre las empresas.

La diferenciación fue la táctica con mayor desarrollo dentro de la muestra. Dentro de esta, los componentes con mayor frecuencia fueron la transformación de materias primas, la cual es realizada por el 74% de las empresas, seguida de innovación (70%) y el desarrollo de la marca propia (66%). Otras prácticas identificadas en menor cantidad fueron las relacionadas con la calidad del producto, pues sólo 48% apostaba por este rubro. La diversificación del producto y artesanidad del mismo fueron las menos presentes con 44 % y 37% respectivamente. Esto da evidencia de que las empresas agroalimentarias intentan construir una identidad comercial a partir del desarrollo de marcas propias, tomando como base la transformación e innovación en sus diferentes rubros.

Referente a la segmentación, los resultados obtenidos muestran que esta se da principalmente al momento de comercializar el producto. Dentro de este rubro, el componente más frecuente fue el desarrollo de canales comerciales con un 85% de las empresas, seguido de la venta directa al consumidor (66.7 %) y las relaciones con compradores específicos (51.9 %). En contraste, la participación en nichos de mercado sólo se encontró en el 18% de las empresas mientras que sólo el 7% de las empresas se adapta a los requerimientos particulares del consumidor. Esto nos muestra que las empresas agroalimentarias desarrollan una segmentación enfocada principalmente en seleccionar mercados y sus canales de venta.

Por su parte, el liderazgo en costos presentó una menor intensidad respecto a las otras tácticas. En este encontramos que la estandarización de procesos fue la práctica más desarrollada en las empresas con el 89%. Sin embargo, también se tuvo relación con la producción en volumen donde el 33% de las empresas la realiza la competencia basada en precio y es generada por el 29%, la comercialización a granel es por el 22% y el aprovechamiento de economías de escala sólo el 7% de las empresas lo aplica. Esto muestra que aunque las empresas intenten incorporar mecanismos referentes a la reducción de costos, estos no son fundamentales dentro de las tácticas competitivas en una empresa.

Ahora bien, un aspecto importante identificado durante el análisis fue que las empresas no desarrollan la diferenciación de la misma manera. Algunas desarrollan ventajas competitivas a partir de la transformación de materias primas y la elaboración de productos artesanales mientras que otras basan su diferenciación en la diversificación de productos, desarrollo de innovación y de marca propia. Esto da evidencia de que las empresas combinan diferentes estrategias de diferenciación, con el objetivo de poder ofertar un producto diferenciado, con valor agregado y no competir exclusivamente por el precio.

De manera similar, la segmentación se desarrolla de diferentes formas en las empresas. Si bien es cierto que destaca la venta directa y el desarrollo de canales comerciales, son pocas las empresas que complementan eso con la atención de nichos de mercado específico, y la participación en cadenas comerciales

diferenciadas, como es el caso de algunas queserías en la zona de Tlaxco. Por lo tanto, las empresas con mayor nivel de segmentación participan de manera más activa en la comercialización de sus productos y generan una menor dependencia de intermediarios.

Cuando se comparan las tácticas se puede apreciar que la diferenciación y segmentación se desarrollan de manera conjunta. Las empresas que usualmente tienen mayores niveles de diferenciación también presentan mayores niveles de segmentación, esto se puede ver en la figura 21. Esto sugiere que el desarrollo de valor agregado se relaciona con la búsqueda de mercados específicos, canales de comercialización diferenciados o relaciones comerciales estrechas con compradores.

Estos resultados también pueden relacionarse con la presencia de lazos débiles y relaciones heterofílicas dentro de las redes comerciales de las MiPymes. Los lazos débiles permiten establecer relaciones con actores externos al entorno cercano de la empresa, facilitando el acceso a información, nuevos mercados y oportunidades comerciales. En este sentido, las empresas consolidadas presentan una mayor diversidad de clientes y canales de comercialización, relacionándose con consumidores finales, restaurantes, hoteles, cadenas comerciales e intermediarios especializados. Estas relaciones pueden considerarse como una forma de heterofilia, ya que permiten a las empresas vincularse con actores diferentes y acceder a recursos, conocimientos y oportunidades que no se encuentran dentro de su entorno inmediato. Por lo tanto, una mayor diversidad de relaciones puede favorecer el desarrollo de estrategias orientadas a la diferenciación y segmentación, permitiendo a las empresas generar valor agregado y acceder a nuevos mercados

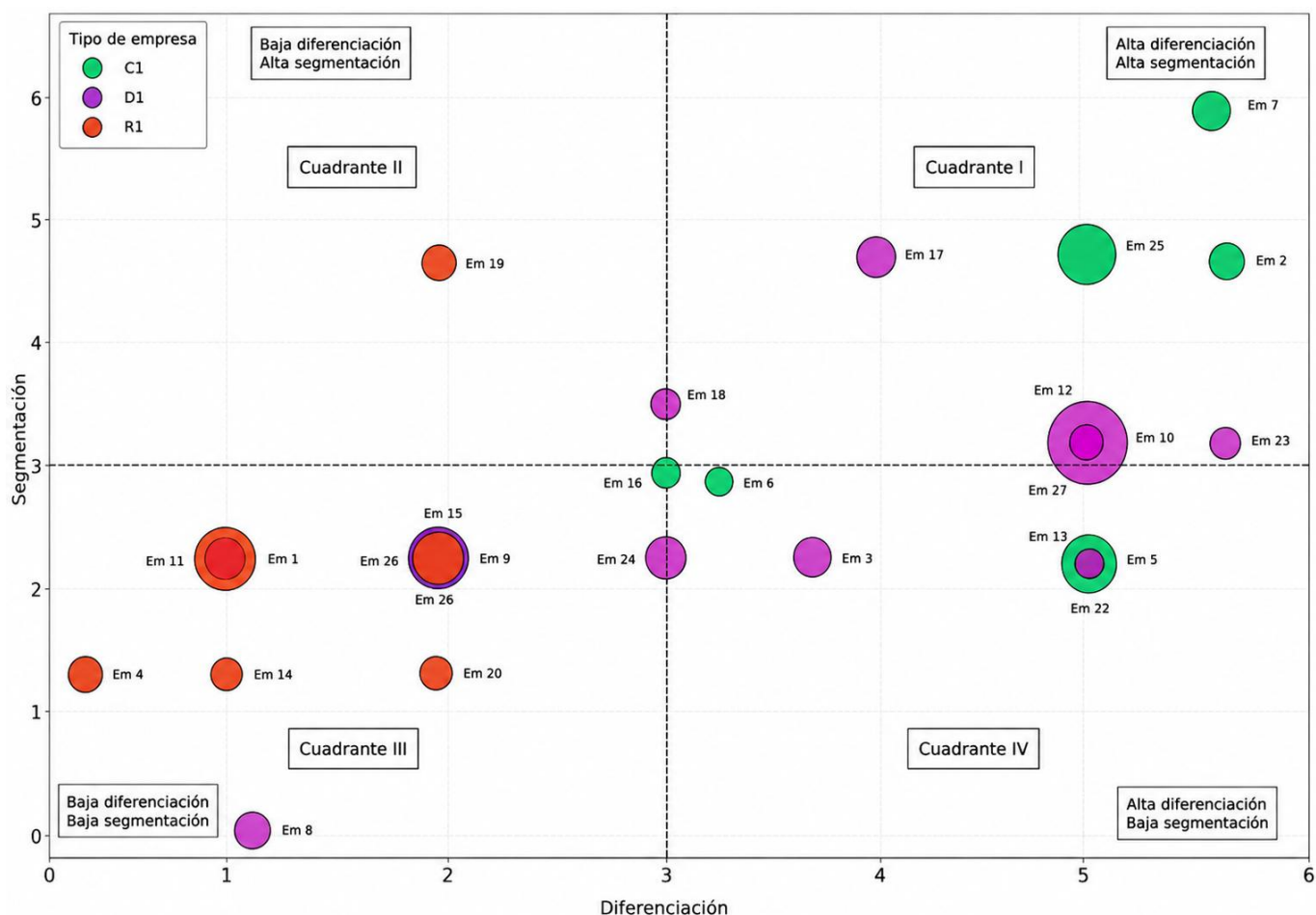


Figura 21 Interacción de las diferentes estrategias de competitividad.

Fuente: Elaboración propia

La figura 21 muestra la interacción de los niveles de diferenciación, segmentación y liderazgo de costos que se identificaron en las diferentes empresas. En el eje horizontal se aprecia el nivel de diferenciación, en el eje vertical se observa el nivel de segmentación mientras que el tamaño de la burbuja se representa a partir del liderazgo en costos. De esta manera podemos ver que las empresas desarrollan diferentes tácticas que interactúan entre sí.

En la figura 21 podemos apreciar diversos grupos con características definidas, por ejemplo, en el cuadrante I tenemos un grupo que presenta alta diferenciación y segmentación. Aquí destacan las empresas Em 2, Em 7, Em 17 y Em 25. Estas empresas desarrollan actividades de transformación, innovación, desarrollo de

marketing y desarrollo de canales comerciales, lo que muestra una combinación de tácticas enfocadas a la generación de valor agregado, a la par de poder ingresar a nuevos mercados.

En el cuadrante IV encontramos a las empresas con altos niveles de diferenciación pero bajos niveles de segmentación, estas empresas generalmente desarrollan la transformación del producto, innovación y comercializan generalmente a través de una marca, sin embargo, ofertan en una menor diversificación de canales comerciales. Presentan un producto diferenciado.

En el cuadrante II encontramos a las empresas con baja diferenciación y alta segmentación. Esta combinación no es muy frecuente pero la Em 19 forma parte de esta sección. Esta empresa es capaz de desarrollar relaciones comerciales ofertando un producto con una transformación e innovación moderada. Es importante resaltar que en este cuadrante sólo se encuentra una empresa, por lo que podemos decir que cuando se desarrolla la segmentación se hace de manera complementaria a la diferenciación, y no de manera independiente a esa.

Por último, el cuadrante III hace referencia a una baja diferenciación y baja segmentación, en este grupo se localizan empresas como Em 4, Em 8, Em 11, Em 14 y Em 20, las cuales tienen productos con menor valor agregado, escasa diversificación y mayor dependencia de los intermediarios para poder comercializar sus productos. Esto limita el desarrollo de una ventaja competitiva a partir de la diferenciación.

En la figura 21 podemos contrastar el caso de empresas como la EM 7, la cual presenta mayor diferenciación y segmentación. La Em 19 muestra alta segmentación y baja diferenciación, esto no es algo que ocurra con frecuencia en las MiPymes analizadas. De igual manera, la Em 10 es la empresa que presenta un mayor liderazgo de costos y se puede apreciar por el tamaño de la burbuja. Desarrollar alta diferenciación y segmentación no se necesariamente se relaciona con el liderazgo en costos, más bien este último actúa como una táctica complementaria, por lo tanto en las mipymes agroalimentarias las tácticas más desarrolladas son la diferenciación y segmentación, esto con la generación de valor

agregado y el desarrollo de mercados más que la competencia basada sólo en el costo.

Al comparar los resultados obtenidos podemos notar que existe una tendencia constante en donde las empresas consolidadas registraron los valores promedios altos en diferenciación (4.57) y segmentación (3.29). Las empresas en desarrollo tuvieron un puntaje correspondiente de 3.85 y 2.46 respectivamente mientras que las empresas en riesgo presentaron los niveles promedio más bajos en diferenciación y segmentación con 1.43 y 1.86 respectivamente. En cuanto a las diferencias observadas en el liderazgo de costos, éstas fueron menores entre las categorías. Esto nos muestra que parte de la consolidación empresarial se relaciona con el desarrollo de valor agregado y el acceso a mercados, más que tener que competir mediante la reducción de costos.

En cada cuadrante tenemos empresas que presentan distintos estilos de liderazgo, y los resultados muestran que conforme aumenta el nivel de consolidación; el estilo de liderazgo de las empresas cambia. En las empresas consolidadas se tiene una mayor presencia de liderazgo democrático, mientras que en las empresas en desarrollo y en riesgo toman mayor relevancia los estilos autocrático y permisivo. Sin embargo, a partir de los resultados obtenidos no podemos determinar si estas características de liderazgo son una causa o un efecto de la consolidación empresarial. Por lo tanto, el liderazgo se puede considerar como una característica organizacional que permite diferenciar los tipos de empresa, pero no se puede establecer una relación de causa y efecto entre el perfil de liderazgo y el nivel de consolidación.

CAPITULO 5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos mediante el análisis de clúster permitieron identificar empresas con distintos niveles de consolidación empresarial, reflejando diferencias significativas en su estructura organizacional, desempeño y capacidad de adaptación al entorno. Estas diferencias coinciden con la teoría basada en recursos propuesta por Barney (1991), quien sostiene que las ventajas competitivas dependen de la adecuada gestión de los recursos disponibles. Sin embargo, la evidencia obtenida muestra que los recursos por sí solos no explican completamente las diferencias observadas entre los tres clústeres identificados. Las empresas consolidadas, además de presentar mayores capacidades organizacionales, muestran una mayor capacidad para desarrollar acciones orientadas al crecimiento y la permanencia en el mercado. Esta situación puede relacionarse con el estilo de liderazgo, ya que en las empresas consolidadas se encontró una mayor presencia de liderazgo democrático, mientras que en las empresas en desarrollo y en riesgo tuvieron mayor presencia los estilos autocrático y permisivo. Sin embargo, con los resultados obtenidos no podemos determinar si el estilo de liderazgo es una causa o un efecto de la consolidación empresarial.

En este sentido, los resultados se ajustan al enfoque de capacidades dinámicas desarrollado por Teece, Pisano y Shuen (1997) y posteriormente ampliado por Teece (2007). Dicho enfoque plantea que el éxito empresarial depende de la capacidad de las organizaciones para integrar, construir y reconfigurar recursos en respuesta a un entorno cambiante. Bajo esta perspectiva, las empresas consolidadas pueden identificarse como organizaciones que han desarrollado mayores capacidades de adaptación estratégica y fortalecimiento organizacional, aspectos que parecen influir más en su nivel de consolidación que variables asociadas únicamente al tamaño o antigüedad de la empresa.

Las empresas consolidadas presentan mayores niveles de desarrollo organizacional respecto a las empresas en desarrollo y en riesgo. Esta situación es consistente con lo reportado por Dukhaykh (2026), quien identificó que las capacidades dinámicas constituyen uno de los principales factores asociados con la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. De igual forma, Mansouri

et al. (2022) señalan que la capacidad para combinar recursos internos con oportunidades externas favorece el desempeño organizacional y fortalece la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno. De esta manera, los resultados obtenidos muestran que las empresas consolidadas presentan una mayor diversidad de relaciones comerciales, ya que se relacionan con diferentes tipos de clientes y utilizan distintos canales de comercialización. Esto puede relacionarse con la presencia de lazos débiles y relaciones heterofílicas, ya que permite establecer vínculos con actores diferentes al entorno cercano de la empresa y a su vez poder acceder a nuevos mercados y oportunidades. Por lo tanto, las relaciones con diferentes actores pueden complementar los recursos internos de las empresas y favorecer su capacidad para adaptarse a las condiciones del entorno.

Desde esta perspectiva, la consolidación empresarial puede entenderse como un proceso gradual de fortalecimiento de capacidades que permite a las organizaciones responder de mejor manera a los desafíos del entorno. Este planteamiento coincide con Ashkenazy et al. (2018), quienes señalan que la resiliencia empresarial se construye mediante procesos de adaptación y aprendizaje continuo, así como con Iborra et al. (2020), quienes sostienen que la permanencia empresarial depende más de la capacidad de adaptación que del tiempo de permanencia en el mercado.

El tiempo que las empresas tienen operando representa un aspecto relevante, ya que no constituye un factor determinante para alcanzar mayores niveles de consolidación. Dentro del clúster de riesgo se identificaron empresas con varios años de operación, mientras que algunas empresas relativamente jóvenes fueron clasificadas dentro del clúster de empresas consolidadas. Esto sugiere que la consolidación no depende únicamente de la experiencia acumulada, sino de la capacidad de la organización para adaptarse, aprender y fortalecer continuamente su desempeño y relación con el entorno, fortaleciendo relaciones que les permite acceder a mejores mercados y con ellos capturar una mayor proporción de valor.

Los resultados también muestran que las empresas pertenecientes a cada clúster enfrentan desafíos distintos conforme avanzan en su proceso de evolución.

Mientras algunas presentan limitaciones para fortalecer sus procesos internos y productivos, otras enfrentan retos relacionados con la organización, el crecimiento y la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. Esta situación guarda relación con lo señalado por Teece (2007), quien sostiene que las organizaciones desarrollan capacidades en función de los desafíos que enfrentan y de su interacción con el entorno.

Un aporte relevante de esta investigación es que la composición de los clústeres identificados permiten observar distintos niveles de consolidación dentro de las MiPymes agroalimentarias de la región centro de México. A diferencia de estudios que analizan de manera aislada factores como la innovación, la gestión financiera o la comercialización, la evidencia obtenida sugiere que la consolidación surge de la interacción de múltiples capacidades organizacionales que favorecen la adaptación, el crecimiento y la permanencia empresarial.

Dentro de estas capacidades se encuentra la capacidad que tienen las empresas para establecer relaciones con diferentes actores, ya que las empresas consolidadas presentan una mayor diversidad de canales y relaciones comerciales. Esta diversidad puede relacionarse con la presencia de lazos débiles y relaciones heterofílicas, debido a que permite a las empresas establecer vínculos con actores diferentes a su entorno cercano y acceder a nuevos mercados y oportunidades.

Esta perspectiva permite comprender que factores como la participación en mercados, la integración dentro de la cadena de valor, los estilos de liderazgo, la percepción de problemas, los relacionamientos con actores clave y las estrategias de competitividad forman parte de un proceso común de fortalecimiento organizacional. Entre estos elementos, la capacidad para desarrollar nuevos mercados emerge como uno de los mecanismos más visibles a través de los cuales las empresas fortalecen su posición competitiva y avanzan hacia mayores niveles de consolidación empresarial.

Ahora bien, el desarrollo de nuevos mercados muestra que la búsqueda y expansión comercial a partir de la interacción con diferentes actores constituyen un elemento que logra diferenciar a las empresas consolidadas de las empresas en desarrollo y

en riesgo. Las empresas clasificadas como consolidadas presentan una mayor participación en mercados regionales y nacionales, así como una mayor diversificación de los canales de comercialización, mientras que las empresas en riesgo mostraron una mayor dependencia de intermediarios y mercados locales. En este sentido, las relaciones que se tienen con consumidores finales, restaurantes, hoteles, cadenas comerciales e intermediarios pueden facilitar el acceso a diferentes mercados y canales de comercialización. Esto permite observar que la expansión comercial apoyada de relaciones con diferentes actores, contribuye al proceso de consolidación de las MiPymes agroalimentarias.

Desde la perspectiva de las estrategias de competitividad, Porter (1985) menciona que la capacidad que tiene una empresa para identificar oportunidades comerciales y acceder a nuevos mercados le ayuda a desarrollar ventajas competitivas. Por ello, las empresas que logran diversificar sus clientes, contar con alianzas con actores clave, ampliar las regiones donde comercializan y reducir la dependencia de un mercado específico pueden responder de mejor manera a los cambios económicos o comerciales que se desarrollan en el entorno. La evidencia obtenida respalda esta perspectiva, ya que las empresas más consolidadas desarrollan de manera continua la búsqueda de nuevos mercados y presentan una menor dependencia de intermediarios.

Diversos estudios señalan que el acceso a nuevos mercados representa un reto para las pequeñas y medianas empresas agroalimentarias, especialmente en regiones donde existen limitaciones relacionadas con infraestructura, financiamiento, logística y acceso a información comercial (Devaux et al., 2018; FAO, 2023). En este sentido, la FAO (2023) destaca que muchas MiPymes agroalimentarias tienen potencial para aumentar sus operaciones, pero enfrentan dificultades para establecer relaciones con compradores de mayor escala. En las empresas analizadas se observó un comportamiento similar, ya que aquellas clasificadas como consolidadas mostraron una mayor capacidad para diversificar sus relaciones comerciales y ampliar sus puntos de comercialización.

Una tendencia comparable fue documentada por Grauel (2016), quien identificó que la expansión comercial y la innovación mantienen una relación importante dentro de las Pymes. De acuerdo con este autor, las empresas que logran acceder a nuevos mercados tienen mayores motivaciones para innovar, ya que la innovación facilita la diferenciación de productos y el acceso a nuevos segmentos de clientes. Esta relación parece manifestarse de manera similar en las empresas estudiadas, pues las organizaciones más consolidadas no sólo participan en más mercados, sino que también presentan mayores niveles de innovación y diversificación de productos.

Sin embargo, algunos estudios han señalado que la expansión hacia nuevos mercados no siempre produce efectos positivos sobre el desempeño empresarial. Knight y Cavusgil (2004) y Oviatt y McDougall (2005) sostienen que el crecimiento comercial puede generar dificultades cuando las empresas no cuentan con capacidades organizacionales suficientes para coordinar operaciones más complejas, atender nuevos clientes o responder a mayores exigencias del mercado, entre las cuales se destacan el cumplimiento de normatividades de calidad, inocuidad y trazabilidad. Estas exigencias pueden requerir cambios en los procesos internos de la empresa y una mayor capacidad que les permita mantener los estándares necesitados por los clientes, de esta manera tendrán condiciones para acceder a nuevos mercados. Desde esta perspectiva, la diversificación comercial por sí sola no garantiza procesos exitosos de consolidación. No obstante, esta situación parece diferir de lo observado en las empresas consolidadas analizadas, donde la expansión comercial estuvo acompañada por mayores capacidades organizacionales, mejores mecanismos de coordinación y una mayor capacidad de adaptación. Esto sugiere que el acceso a nuevos mercados genera mayores beneficios cuando se encuentra respaldado por procesos internos que permitan sostener el crecimiento empresarial.

Asimismo, Devaux et al. (2018) encontraron que la integración de pequeños productores y empresas agroalimentarias favorece el desarrollo organizacional, fortalece la innovación y mejora las oportunidades de crecimiento económico. Estos autores mencionan que participar en mercados más exigentes genera incentivos

para mejorar procesos de producción y fortalecer la coordinación entre distintos actores de la cadena agroalimentaria. Este comportamiento resulta similar al observado durante la investigación, pues las empresas consolidadas buscan aprovechar oportunidades comerciales y atender una demanda de productos diferenciados o especializados.

Durante el trabajo de campo se identificó un aspecto relevante en algunas empresas, el cual consiste en la capacidad para ajustar sus estrategias comerciales ante cambios en el entorno. Algunas empresas fortalecieron la venta directa, ampliaron sus canales de distribución y diversificaron su forma de comercializar. Este comportamiento guarda relación con lo mencionado por López-Santos et al. (2020), quienes señalan que la competitividad empresarial depende en parte de la capacidad para desarrollar estrategias que permitan responder a los cambios del entorno y aprovechar oportunidades de mercado.

Respecto a la diversificación de mercados, se pudo observar que esta práctica contribuye a reducir la vulnerabilidad derivada de la dependencia de intermediarios. Diversas investigaciones en cadenas agroalimentarias han documentado que una alta concentración de compradores puede limitar el poder de negociación y disminuir la capacidad para capturar valor dentro de la cadena (Devaux et al., 2018). En contraste, las empresas que comercializan de manera más directa suelen presentar mejores condiciones para crecer y mantenerse en el mercado. En este caso, las empresas consolidadas mostraron una menor dependencia de intermediarios y una mayor diversificación de sus canales comerciales, situación que ayuda a explicar parcialmente las diferencias observadas entre los niveles de consolidación identificados en esta investigación.

Un aporte de este estudio es mostrar que la expansión comercial desempeña un papel importante dentro del proceso de consolidación empresarial. Mientras diversos estudios han abordado el acceso a mercados como una consecuencia del desarrollo organizacional (Grauel, 2016; Devaux et al., 2018), la evidencia obtenida sugiere que la búsqueda de nuevos mercados puede funcionar tanto como causa como resultado del fortalecimiento empresarial. Lo anterior permite comprender que

la identificación de oportunidades comerciales, la diversificación de mercados y el desarrollo de relaciones comerciales favorecen la permanencia y el crecimiento de las MiPymes agroalimentarias.

A partir de que una empresa fortalece su posición dentro de la cadena agroalimentaria, logra ampliar su participación en los mercados, también. En este sentido, la evidencia obtenida muestra que la posición de la empresa en la cadena influye significativamente en sus posibilidades de crecimiento y consolidación. Las empresas consolidadas presentan una participación más activa en actividades relacionadas con la transformación y comercialización hacia consumidores finales, mientras que las empresas en desarrollo mostraron una mayor dependencia de intermediación y una menor participación en etapas de generación de valor. Esto sugiere que la consolidación no sólo depende de la capacidad productiva, sino también del grado de integración en los distintos eslabones de la cadena agroalimentaria.

Esta interpretación coincide con el planteamiento de Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005), quienes sostienen que la posición ocupada por una organización dentro de la cadena de valor condiciona su capacidad para capturar beneficios económicos y desarrollar ventajas competitivas. Desde esta perspectiva, las empresas que sólo desarrollan producción primaria se apropian de una menor cantidad de valor generado, mientras que aquellas que participan en actividades de transformación y comercialización suelen tener mayores oportunidades de crecimiento. Lo observado durante la investigación respalda esta perspectiva, ya que las empresas consolidadas muestran una participación mayor en los diferentes eslabones de la cadena de valor.

De manera similar, Devaux et al. (2018) encontraron que incorporar pequeños productores y empresas a eslabones de mayor valor agregado favorece la innovación y mejora las condiciones de competitividad. La participación en estos eslabones permite aumentar la capacidad de negociación y apropiarse de una mayor proporción del valor generado dentro de la cadena. En las empresas analizadas se identificó un comportamiento semejante, pues las organizaciones

consolidadas mostraron una mayor integración y participación dentro de la cadena de valor, así como una menor dependencia de intermediarios.

Diversos estudios realizados en América Latina señalan que una alta dependencia de intermediarios limita las oportunidades de crecimiento y acceso a mercados de mayor valor. En este sentido, las empresas clasificadas dentro del clúster de riesgo presentaron una mayor dependencia de intermediarios y menores niveles de integración dentro de la cadena de valor, situación que contribuye a explicar parte de las diferencias observadas entre los niveles de consolidación empresarial.

Sin embargo, algunos autores advierten que una mayor integración dentro de la cadena de valor no siempre se traduce automáticamente en una mayor captura de beneficios económicos. Humphrey y Schmitz (2002) señalan que, en determinados contextos, las empresas pueden asumir nuevas funciones dentro de la cadena sin incrementar significativamente su capacidad para apropiarse del valor generado, particularmente cuando los compradores o actores dominantes mantienen el control sobre las condiciones de comercialización. De manera similar, Ponte y Ewert (2009) argumentan que la participación en eslabones de mayor valor agregado puede implicar mayores costos de operación, coordinación y cumplimiento de estándares, limitando los beneficios esperados. No obstante, esta situación parece diferir de lo observado en las empresas consolidadas analizadas, donde la participación en actividades de transformación y comercialización estuvo acompañada por una menor dependencia de intermediarios y mayores oportunidades de acceso a mercados diferenciados.

Por otra parte, la capacidad para capturar valor no depende exclusivamente de factores externos. Diversos autores señalan que la apropiación de valor se relaciona con el desarrollo de capacidades organizacionales y con el establecimiento de relaciones estratégicas dentro del sistema agroalimentario (López-Santos et al., 2020). Esta situación guarda relación con las características observadas en las empresas consolidadas, las cuales no sólo participan en un mayor número de eslabones de la cadena, sino que también presentan mayores capacidades para

responder a las exigencias del mercado y gestionar relaciones comerciales más complejas.

De manera conjunta, la captura de valor parece estar relacionada con la capacidad de diferenciar productos. De acuerdo con la FAO (2024), las empresas que incorporan atributos asociados con calidad, origen o identidad territorial suelen tener mayores oportunidades de acceder a mercados especializados y obtener mejores márgenes de rentabilidad. Este comportamiento también fue observado en las empresas consolidadas, donde la diferenciación de productos se asoció con mayores oportunidades de comercialización.

La evidencia obtenida indica que la posición ocupada dentro de la cadena de valor constituye un factor relevante para explicar las diferencias entre los niveles de consolidación empresarial. Las empresas que logran integrarse en actividades de transformación, diferenciación y comercialización presentan mayores oportunidades para capturar valor y fortalecer su competitividad. Sin embargo, para aprovechar estas oportunidades también se requiere capacidad para coordinar personas, tomar decisiones y orientar estratégicamente la organización, aspectos en los que el liderazgo adquiere un papel relevante dentro del proceso de consolidación empresarial.

A partir de que tenemos las empresas identificadas con base en su nivel de consolidación, algo que influye en su búsqueda de nuevos mercados y en su integración dentro de la cadena de valor es el perfil de liderazgo. Los resultados obtenidos muestran que el liderazgo constituye una de las capacidades organizacionales que favorecen el proceso de consolidación empresarial de las MiPymes agroalimentarias. Las diferencias entre los clúster sugieren que las empresas con mayores niveles de consolidación presentan estilos de liderazgo caracterizados por una mayor orientación hacia la gestión, la coordinación y la promoción de procesos de cambio organizacional. En contraste, las empresas en riesgo presentan una menor capacidad para distribuir responsabilidades y fortalecer mecanismos de gestión interna.

Estos resultados son consistentes con diversos estudios que identifican al liderazgo como un factor relevante para explicar el desempeño empresarial. Chen et al. (2019) señalan que los líderes con estilos de liderazgo democrático favorecen la innovación y fortalecen la capacidad de adaptación organizacional, mientras que Lei et al. (2020) destacan su influencia sobre el aprendizaje organizacional y el intercambio de conocimientos. En las empresas analizadas se observó que aquellas clasificadas como consolidadas presentaron una mayor capacidad para coordinar actividades y delegar responsabilidades.

De la misma manera, los resultados son acordes con investigaciones desarrolladas en Pymes familiares y agroalimentarias, donde se ha documentado que el liderazgo desempeña un papel importante en los procesos de profesionalización empresarial (Gui et al., 2022). Esto resulta relevante para las empresas estudiadas, ya que varias operan bajo esquemas familiares o estructuras administrativas simples.

Otro aspecto identificado es la relación entre liderazgo y capacidad de adaptación. Frente a cambios en el entorno, en los gustos y preferencias de los consumidores y en los costos de producción, fueron las empresas consolidadas las que mostraron una mayor capacidad para responder de manera estratégica. Este comportamiento guarda relación con lo señalado por Cuevas-Vargas et al. (2023), quienes encontraron que el liderazgo fortalece la capacidad de respuesta de las Pymes frente a escenarios de incertidumbre.

Sin embargo, algunos autores señalan que el liderazgo por sí solo no explica completamente las diferencias en el desempeño empresarial. Rauch y Frese (2007) argumentan que los efectos del liderazgo suelen estar condicionados por factores como la disponibilidad de recursos, las características del entorno y las capacidades organizacionales desarrolladas por la empresa. De manera similar, Wiklund y Shepherd (2005) sostienen que el crecimiento empresarial depende de la interacción entre las capacidades internas de la organización y las oportunidades existentes en el entorno, por lo que el liderazgo representa únicamente uno de los elementos que intervienen en dicho proceso. Esta perspectiva permite comprender que, aunque el liderazgo desempeña un papel importante dentro de las empresas

estudiadas, su influencia parece fortalecerse cuando se combina con capacidades relacionadas con la innovación, la gestión organizacional, la participación en mercados y la integración dentro de la cadena de valor.

Esta interpretación resulta particularmente relevante en las MiPymes agroalimentarias analizadas, ya que las empresas clasificadas como consolidadas no sólo mostraron características asociadas con estilos de liderazgo más orientados a la coordinación y la gestión, sino también mayores capacidades organizacionales en diferentes ámbitos de operación. Esto sugiere que la consolidación empresarial difícilmente puede atribuirse a un único factor, sino a la interacción de distintos elementos que contribuyen al fortalecimiento de la organización.

De manera general, el liderazgo más que una característica individual de los directivos puede funcionar como un mecanismo que impulsa el desarrollo de otras capacidades organizacionales y contribuye al proceso de consolidación empresarial de las MiPymes agroalimentarias.

La manera en que un directivo dirige su empresa se ve influenciada por diversos aspectos; asimismo, el directivo percibe de diferente manera el entorno donde la empresa se desarrolla. A pesar de que todas las MiPymes analizadas pertenecen al sector agroalimentario, la evidencia obtenida muestra que la percepción de los problemas cambia conforme avanza la consolidación empresarial.

Las empresas del clúster en riesgo perciben una mayor preocupación por aspectos relacionados con la producción, la disponibilidad de recursos económicos y el desarrollo de sus operaciones. Por su parte, las empresas en desarrollo mostraron una mayor percepción de problemas relacionados con el crecimiento empresarial, la organización interna y la expansión comercial, mientras que las empresas consolidadas presentaron una percepción de problemas más relacionada con aspectos institucionales y de competitividad.

Lo anterior sugiere que el crecimiento empresarial no implica la eliminación de obstáculos, sino una transformación de los desafíos que enfrentan las empresas. Esta interpretación coincide con lo señalado por Iborra et al. (2020), quienes

mencionan que, a medida que las empresas fortalecen sus capacidades internas y amplían su participación en los mercados, surgen nuevas exigencias relacionadas con la innovación, la gestión estratégica y la sostenibilidad de las ventajas competitivas. La evidencia obtenida respalda esta idea al mostrar que la consolidación empresarial está acompañada por una reconfiguración de los problemas percibidos.

De igual forma, los resultados guardan relación con estudios desarrollados desde el enfoque del ciclo de vida empresarial, los cuales sostienen que las organizaciones enfrentan desafíos distintos conforme avanzan en su proceso de crecimiento. Mientras las empresas en etapas iniciales centran sus esfuerzos en asegurar recursos y mantener sus operaciones, las organizaciones más desarrolladas enfrentan retos asociados con la innovación y la sostenibilidad del crecimiento. Teece (2007) menciona que las empresas desarrollan nuevas capacidades para responder a los desafíos que enfrentan en cada etapa; sin embargo, dichas capacidades también generan nuevas demandas organizacionales. En este sentido, los problemas no desaparecen, sino que evolucionan hacia niveles diferentes de complejidad.

Otro aspecto relevante es que la percepción de problemas parece funcionar como un indicador indirecto del nivel de consolidación empresarial. Esto puede observarse en las empresas en riesgo, las cuales centran su atención en aspectos relacionados con infraestructura y abastecimiento de materia prima, mientras que las empresas consolidadas muestran una orientación hacia mercados estratégicos y objetivos de largo plazo. Esta situación guarda relación con lo reportado por Pundziene y Geryba (2024), quienes señalan que las empresas con mayores niveles de resiliencia organizacional suelen enfocarse en desafíos relacionados con la innovación, la competitividad y la adaptación al entorno.

Los resultados también reflejan características propias del contexto agroalimentario. Diversos estudios han señalado que las MiPymes rurales enfrentan restricciones asociadas con el acceso a financiamiento, los cambios en los mercados, las condiciones climáticas y las regulaciones (Devaux et al., 2018; FAO, 2023). Sin

embargo, la evidencia obtenida muestra que esas restricciones son percibidas de manera diferente según el nivel de consolidación alcanzado, lo que sugiere que la capacidad para enfrentar los desafíos depende no sólo de las condiciones externas, sino también de las capacidades organizacionales desarrolladas por cada empresa.

En conjunto, la evidencia obtenida indica que la consolidación empresarial no implica la desaparición de los problemas, sino la transición hacia desafíos cada vez más complejos y estratégicos encaminados a avanzar en los eslabones de la cadena de valor, restando protagonismo a los intermediarios. En consecuencia, el éxito de las MiPymes agroalimentarias depende no sólo de su capacidad para resolver problemas operativos, sino también de su habilidad para anticipar, gestionar y adaptarse a nuevos retos que permitan dominar funciones de eslabones de la cadena de valor más cercanos al consumidor final. Precisamente, la forma en que las empresas responden a estos desafíos se refleja en las estrategias que desarrollan para competir y sostener su crecimiento en el largo plazo, monitoreando incluso las preferencias de sus clientes.

CAPITULO 6. CONCLUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las características de organización, dirección y estrategias relacionadas con los distintos niveles de consolidación de las MiPymes agroalimentarias de Hidalgo y Tlaxcala, esto con el fin de identificar elementos que se asocian a su desempeño y competitividad. La información que arroja esta investigación permite concluir que la consolidación empresarial no es sólo desarrollar un recurso, una estrategia o una condición favorable, sino que es el resultado de un proceso donde una empresa puede desarrollar, articular y fortalecer sus capacidades con el fin de poder adaptarse al entorno; el cual puede cambiar en algún momento, poder generar valor agregado, acceder a nuevos mercados y desarrollar una ventaja competitiva, y visualizando el relacionamiento con actores clave como un mecanismo de acceso a eslabones adelantados en la cadena de valor.

Uno de los principales hallazgos de esta investigación es que las diferencias observadas entre las empresas consolidadas, en desarrollo y en riesgo no sólo se encuentran en su nivel de desempeño, sino también en el desarrollo de distintas etapas. Por lo tanto, el hecho de que una empresa pueda consolidarse nos muestra cómo ha tenido que desarrollarse desde su creación, pasando por la adaptación de diferentes cambios que la han hecho competir hasta poder fortalecer sus capacidades. De esta manera podemos entender que la consolidación no se alcanza de manera definitiva, sino que constituye un proceso de constante evolución y adaptación al entorno y fortalecimiento organizacional que se siguen desarrollando aunque la empresa ya este consolidada.

Las empresas clasificadas como consolidadas desarrollan de mejor manera la combinación entre las capacidades organizacionales, estratégicas y gerenciales respecto a las empresas en desarrollo y en riesgo. Estas empresas presentan mayores niveles de innovación, desarrollan registros financieros de manera completa, participan en mercados más diversificados, presentan menor dependencia de intermediarios y desarrollan estrategias de competitividad orientadas a la generación de valor agregado. En contraste, las empresas en desarrollo y en riesgo enfrentan mayores limitaciones que van desde la organización

interna, acceso a financiamiento y desarrollo de una ventaja competitiva. Esto permite afirmar que la consolidación empresarial no depende únicamente de la disponibilidad de recursos, sino de la capacidad para organizarlos, gestionarlos y transformarlos de manera eficiente con el fin de fortalecer el desempeño empresarial.

De igual manera, esta investigación también permitió identificar que el liderazgo es una capacidad relevante dentro del proceso de consolidación. En las empresas con mayores niveles de consolidación está presente un estilo de liderazgo democrático, el cual se caracteriza por una mayor participación de actores internos en la toma de decisiones, lo que favorece el intercambio de ideas y conocimiento. Por el contrario, las empresas en desarrollo y en riesgo presentan estilos de liderazgo autocrático y permisivo, los cuales limitan la participación colectiva. Sin embargo, identificar los estilos de liderazgo también ayuda a evidenciar cómo es que éstos son capaces de influir en la innovación, gestión empresarial, acceso a relaciones con actores clave, adopción de estrategias y desarrollo de ventaja competitiva. En este sentido, el liderazgo puede entenderse como una herramienta que contribuye al fortalecimiento de las capacidades empresariales.

La consolidación también tiene relación estrecha con las capacidades de una empresa para innovar y desarrollar mecanismos de organización que ayuden a la toma de decisiones. Las empresas que presentaron una mayor capacidad para desarrollar registros financieros, identificación de oportunidades de mercado e incorporación de mejoras dentro de sus procesos productivos y comerciales son empresas que tienen mejor desempeño organizacional y pueden construir de mejor manera una ventaja competitiva dentro de las MiPymes agroalimentarias.

Así mismo, la percepción de problemas cambia conforme al nivel de consolidación. A diferencia de enfoques que consideran los problemas como elementos presentes en todas las organizaciones, lo observado durante la investigación demuestra que éstos varían conforme las empresas desarrollan nuevas capacidades. Las empresas en riesgo concentran sus problemas en infraestructura, equipamiento y capacidad productiva; las empresas en desarrollo centran sus problemas en el

acceso a financiamiento y recursos para sostener su crecimiento; mientras que las empresas consolidadas perciben mayores problemas relacionados con factores institucionales. Esto permite concluir que la consolidación empresarial no implica la eliminación de problemas, más bien representa una transición hacia desafíos que se vuelven más complejos. Ante esto, la consolidación puede considerarse como un proceso en el que las empresas modifican sus necesidades, prioridades y forma de actuar respecto al entorno en el que se encuentran. En ocasiones el entorno se encuentra muy influenciado por temas de inseguridad, esto hace que las empresas enfrenten retos para seguir operando e incluso expandirse.

Esta investigación muestra que parte de la competitividad de las MiPymes agroalimentarias se constituye a partir de la generación de valor agregado y no sólo a partir de la reducción de costos. Las empresas con mayor consolidación son capaces de transformar materia prima, desarrollar innovaciones, construir marcas propias, diversificar mercados y establecer relaciones comerciales más sólidas con actores clave, proveedores, consumidores y compradores. Esos elementos permiten diferenciar sus productos y reducir la competencia basada en precio. Entre los mecanismos estratégicos identificados para fortalecer la competitividad destacan la diferenciación y la segmentación, mientras que el liderazgo en costos actúa como un elemento complementario en el desarrollo de estrategias.

Asimismo, la investigación permite dar evidencia de que las estrategias de competitividad no se desarrollan de manera aislada. Prueba de esto es que las empresas más consolidadas no desarrollan estrategias puras de diferenciación, liderazgo en costos o segmentación, más bien las desarrollan de manera combinada. Esto muestra que la competitividad en las MiPymes agroalimentarias depende en parte de la capacidad que se tenga para integrar diversas estrategias y adaptarlas al entorno donde operan. En consecuencia, la competitividad se vuelve una actividad que requiere permanente adaptación y constante organización.

La participación en las cadenas de valor constituye un elemento importante dentro del proceso de consolidación empresarial. Las empresas con mejores niveles de consolidación participan de manera directa en procesos como transformación,

comercialización y desarrollo de relaciones comerciales directas con consumidores finales, lo que les permite obtener mayor valor agregado. Esto muestra que producir grandes volúmenes no necesariamente refleja mayores beneficios económicos. Por el contrario, la capacidad de capturar valor depende en gran medida de la posición dentro de la cadena y del eslabón en donde participe una empresa. De esta forma, la competitividad no sólo se relaciona con la eficiencia productiva, sino también con la capacidad de apropiarse de los beneficios generados a lo largo de la cadena productiva.

La información analizada permite corroborar la hipótesis. Las empresas con mejores niveles de consolidación cuentan con condiciones organizacionales, gerenciales y estratégicas más favorables respecto a aquellas que se clasificaron como empresas en desarrollo o en riesgo. Esta investigación muestra que dichas capacidades actúan de manera independiente, pero al mismo tiempo se fortalecen mutuamente. El liderazgo favorece la innovación y la organización; la innovación favorece la diferenciación; la diferenciación facilita el acceso a nuevos mercados; el acceso a nuevos mercados desarrolla más oportunidades de captura de valor; y la captura de valor contribuye al fortalecimiento de las capacidades de una empresa. Por lo tanto, la consolidación empresarial puede entenderse como un conjunto de capacidades que interactúan de manera conjunta, en donde el relacionamiento con actores clave y la gestión de redes heterofilias juegan un rol importante.

De manera general, la información generada permite plantear que la consolidación empresarial de las MiPymes agroalimentarias constituye un proceso en el cual las empresas fortalecen sus capacidades y desarrollan cambios en la forma en que enfrentan sus problemas, administran sus recursos y participan en los mercados. Conforme aumenta su nivel de consolidación, también cambian sus prioridades y desafíos. Mientras que las empresas clasificadas en riesgo concentran gran parte de sus esfuerzos en mantener la continuidad de sus operaciones y asegurar su permanencia en el mercado, las empresas en desarrollo buscan el fortalecimiento de sus procesos de crecimiento y expansión. Por su parte, las empresas consolidadas muestran una mayor capacidad para enfocarse en aspectos

estratégicos relacionados con la diferenciación, el posicionamiento y la generación de ventajas competitivas sostenibles.

En términos generales, esta investigación permite concluir que la consolidación empresarial de las MiPymes agroalimentarias es un proceso que se construye de manera gradual a partir del fortalecimiento de distintos aspectos relacionados con el liderazgo, la innovación, la organización interna, el acceso a mercados y la capacidad de adaptación de las empresas ante las condiciones de su entorno. Las diferencias identificadas entre los distintos niveles de consolidación muestran que el desarrollo empresarial no depende únicamente de la disponibilidad de recursos, sino también de la forma en que las empresas utilizan, organizan y fortalecen sus capacidades para hacer frente a los retos que se presentan durante su crecimiento.

Los elementos identificados permiten comprender con mayor claridad los factores que favorecen el fortalecimiento de las MiPymes agroalimentarias y la manera en que éstos influyen en su permanencia, desarrollo y competitividad. Asimismo, la información generada aporta elementos que pueden servir como referencia para el diseño de estrategias empresariales, programas de apoyo y políticas públicas orientadas a impulsar el crecimiento y consolidación de las empresas agroalimentarias, reconociendo la importancia que éstas tienen para el desarrollo económico y social de las regiones donde desarrollan sus actividades.

7. LITERATURA CITADA

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Aguilar Ávila, J., Altamirano Cárdenas, J. R., & Rendón Medel, R. (Coords.). (2010). *Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural*. Universidad Autónoma Chapingo.
- Ashkenazy, A., Chebach, T. C., Knickel, K., Peter, S., Horowitz, B., & Offenbach, R. (2018). Operationalising resilience in farms and rural regions: Findings from fourteen case studies. *Journal of Rural Studies*, 59, 211–221. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.07.008>
- Ayyagari, M., Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe. *Small Business Economics*, 29(4), 415–434. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9002-5>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Martin Robertson.
- CEPAL. (2013). *Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Cervantes, M., Alvarado, S., & Gallardo, L. (2014). Financial information for the permanence of the agri-food SMEs. *ECORFAN Journal*, 5(12), 2083–2092.
- Chavez-Cruz, G., Campuzano-Vásquez, J., & Betancourt Gonzaga, V. (2018). Micro, pequeña y medianas empresas: Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. *Revista Conrado*, 14(65), 247–265. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Chen, J., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., & Li, J. (2019). CEO's transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 36(1), 69–85. <https://doi.org/10.1111/jpim.12477>
- Chiatchoua, C., & Castañeda, Y. (2015). Influencia de las MIPyMES en la generación de empleos en la región XI Texcoco, Estado de México (2000–2010). *Quivera*, 17(2), 55–71.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>

- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16(2), 131–155. <https://doi.org/10.1174/021347401317351107>
- Cuevas-Vargas, H., Estrada, S., & Larios-Gómez, E. (2023). Leadership, innovation capability and organizational performance in SMEs. *Sustainability*, 15(4), 3182. <https://doi.org/10.3390/su15043182>
- De Azkue, I. (2025, 22 de marzo). Emprendedor. *Enciclopedia Humanidades*. <https://humanidades.com/emprendedor/>
- Delgado, D. E. L. A., Agroalimentario, S., & México, E. N. (2015). *El impacto de la innovación tecnológica en el desarrollo del sistema agroalimentario en México*. [Referencia original incompleta; ver nota al final].
- Devaux, A., Torero, M., Donovan, J., & Horton, D. (2018). Agricultural innovation and inclusive value-chain development: A review. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 8(1), 99–123.
- Dini, M., & Stumpo, G. (Coords.). (2020). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Dukhaykh, S., & Alangri, N. (2026). Dynamic capabilities and sustainable competitive advantage in SMEs: The roles of innovation and organizational learning. *Sustainability*, 18(3), 1320. <https://doi.org/10.3390/su18031320>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11)
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, 59, 39–52.
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169–182. <https://doi.org/10.37960/revista.v14i46.10528>
- Estrada Bárcenas, R., Parra Escorza, R., Salas Ortiz, M. de L. L., Fernández Mendoza, T. M., & Ríos Barranco, M. (2014). Factores de competitividad y su efecto en el rendimiento de la PyME. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 2(4). <https://doi.org/10.29057/icea.v2i4.80>
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: Una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155–162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2021). *Seguridad alimentaria y sostenibilidad en México*. FAO.

- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023). *Linking agrifood SMEs to innovation for sustainable food systems*. FAO.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2024). *The status of small and medium agrifood enterprises in food systems transformation*. FAO.
- Foo, M., Uy, M. A., & Murnieks, C. (2015). Beyond affective valence: Untangling valence and activation influences on opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 407–431. <https://doi.org/10.1111/etap.12045>
- Galán, J. S. (2024). *Emprendedor: Qué es y cómo empezar*.
- Gamero, H., & Ostos, J. (2020). Revisión sistemática de literatura sobre factores clave en la identificación de oportunidades de negocio. *Retos*, 10(20), 307–327. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.07>
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Gielnik, M. M., Frese, M., Graf, J. M., & Kampschulte, A. (2012). Creativity in the opportunity identification process and the moderating effect of diversity of information. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 559–576. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.10.003>
- González, N., & Solís, V. (2011). Descubrimiento de oportunidades empresariales: Capital humano, capital social y género. *Innovar*, 21(41), 187–196.
- Gonzalez-Alvarez, N., & Solis-Rodriguez, V. (2011). Discovery of entrepreneurial opportunities: A gender perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 755–775. <https://doi.org/10.1108/02635571111137296>
- Grauel, J. (2016). *The interplay between innovation and export in SMEs* [Master's thesis, Wageningen University & Research].
- Gui, L., Fernando, Y., Shaharudin, M. S., Mokhtar, M., & Ramayah, T. (2022). Leadership capability and SME performance: The mediating role of organizational learning. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(5), 1090–1112.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, 36(9), 1017–1027. <https://doi.org/10.1080/0034340022000022198>
- Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? *Long Range Planning*, 53(6), Article 101947. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE) 2018: Resultados*. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024a). *Estadísticas a propósito del Día de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024b). *Estudio sobre la demografía de los negocios (EDN) 2023*. <https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2023/>
- Ismail, V. Y., Zain, E., & Zuhair. (2015). The portrait of entrepreneurial competence on student entrepreneurs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 178–188. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.300>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Lei, H., Do, N. B., & Le, P. B. (2020). Arousing a positive climate for organizational creativity: The role of transformational leadership, organizational trust and knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 11, 598205. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.598205>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Ley Federal del Trabajo. (2022). *Ley Federal del Trabajo*. Diario Oficial de la Federación.
- Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Li, Z., & Gao, X. (2021). Makers’ relationship network, knowledge acquisition and innovation performance: An empirical analysis from China. *Technology in Society*, 66, 101684.
- Lombana, J., & Rozas Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, 26, 1–38.
- López-Santos, Y., Sánchez-Partida, D., & Cano-Olivos, P. (2020). Strategic model to assess the sustainability and competitiveness of focal agri-food SMEs and their supply chains: A vision beyond COVID-19. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 5(5), 1214–1224. <https://doi.org/10.25046/aj0505147>
- Malerba, F. (2006). Innovation, industrial dynamics and structural transformation. En U. Cantner & F. Malerba (Eds.), *Innovation, industrial dynamics and structural*

transformation (Vol. 16, pp. 8–27). Springer.

- Mansouri, M., Malainine, C., Souti, H., & Cadimi, I. (2022). Dynamic capabilities, competitiveness and performance of small and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-1), 1–22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7121098>
- Martínez Herrera, G., & Chávez Escobedo, J. M. (2024). Análisis y discusión de conceptos, teorías, etapas, importancia y aplicaciones de la innovación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 19(2), 1–20.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509–516.
- McMillan, C. (2022). Worth the weight: Conceptualizing and measuring strong versus weak tie homophily. *Social Networks*, 68, 139–147. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2021.06.003>
- Mejía Chávez, A. O., & Ramírez Pablo, F. B. (2015). El impacto de la innovación tecnológica en el desarrollo del sistema agroalimentario en México. En *Pasado, presente y futuro de las regiones en México y su estudio*. Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional, A. C.
- Mendoza Guerra, J. M. (2024). Epistemología de la administración: Objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 45, 211–238. <https://doi.org/10.14482/pege.45.10103>
- Mendoza, L. H. (2023, 26 de junio). La importancia de las MIPYME en la economía de México. *UNAM Global*. https://unamglobal.unam.mx/global_revista/la-importancia-de-las-mipyme-en-la-economia-de-mexico/
- Michelfelder, I., & Kratzer, J. (2013). Why and how combining strong and weak ties within a single interorganizational R&D collaboration outperforms other collaboration structures. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1159–1177. <https://doi.org/10.1111/jpim.12052>
- Miranda Torrez, J. (2015a). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigación Administrativa*, 44(116), 81–93. <https://doi.org/10.35426/IAv44n116.05>
- Miranda Torrez, J. (2015b). La reconfiguración del modelo de negocios y el desempeño organizacional: Una perspectiva de las capacidades dinámicas. *Revista Universitaria Ruta*, 17(2), 38–57. <https://doi.org/10.15443/RUTA2023755>
- Miranda Torrez, J. (2025). Teoría organizacional y capacidades dinámicas. *Investigación Administrativa*, 54(136). <https://doi.org/10.35426/IAv54n136.06>
- Montoya Suárez, O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Technica*, 10(25), 209–213.

- Moreano Guerra, C. B., Moreano Guerra, G. L., Escobar Erazo, T. E., & Guerrero Sarzosa, L. F. (2025). La innovación y su gestión en las pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 8589–8639. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17590
- Muñoz, J. M., Welsh, D. H. B., Chan, S. H., & Raven, P. V. (2015). Microenterprises in Malaysia: A preliminary study of the factors for management success. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(3), 673–694. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0302-y>
- OCDE & Eurostat. (2018). *Manual de Oslo 2018: Directrices para la recogida, interpretación y uso de datos sobre innovación* (4.^a ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- ONU. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Ortega, P. (2022, 19 de febrero). Sector agroalimentario, pilar de la economía mexicana: CNA. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Sector-agroalimentario-pilar-de-la-economia-mexicana-CNA-20220219-0002.html>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–553.
- Pacsi Choque, A. Y., Mejía, W. E., Pérez Vásquez, A., & Cruz Machaca, P. (2015). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1), 67–72. <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>
- Patino-Galván, I., & Hernández Aguilar, J. A. (2023). Factores de fracaso en las MiPyME de México evidenciados por el COVID-2019. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 18(2), 1–29. <https://doi.org/10.21919/remef.v18i2.739>
- Picazo, N. (2022). *Cadena de valor de plantas ornamentales en la región de Huauchinango, Puebla* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Chapingo].
- Ponte, S., & Ewert, J. (2009). Which way is “up” in upgrading? Trajectories of change in the value chain for South African wine. *World Development*, 37(10), 1637–1650. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.03.008>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2.^a ed.). Grupo Editorial Patria.
- Prokop, D., & Thompson, P. (2023). Defining networks in entrepreneurial ecosystems: The openness of ecosystems. *Small Business Economics*, 61, 517–538. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00710-w>

- Pundziene, A., & Geryba, R. (2024). Dynamic capabilities, resilience and strategic adaptation in SMEs. *Journal of Business Research*, 177, 114645.
- Ramos-Rodríguez, A.-R., Medina-Garrido, J.-A., Lorenzo-Gómez, J.-D., & Ruiz-Navarro, J. (2010). What you know or who you know? The role of intellectual and social capital in opportunity recognition. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 28(6), 566–582. <https://doi.org/10.1177/0266242610369753>
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353–385. <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>
- Red Mexicana del Pacto Mundial. (2021). *Las empresas mexicanas por la Agenda 2030 en la década de acción*.
- Romero García, R. (2022). *Microempresas agroalimentarias en mercados alternativos de Texcoco: Factores clave para su permanencia* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Chapingo].
- Sánchez, J. (2023). Empresario. *Conceptualia*. <https://conceptualia.es/cultura-y-sociedad/empresas-y-negocios/empresario/>
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., & Venkataraman, S. (2010). Three views of entrepreneurial opportunity. En *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 77–96). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1191-9_4
- Secretaría de Economía. (2024). *Mipymes mexicanas: Motor de nuestra economía*. Subsecretaría de Comercio Exterior, Unidad de Inteligencia Económica Global. https://mipymes.economia.gob.mx/Recursos/Dosier_MIPYMES.pdf
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2024). *Panorama Agroalimentario 2024*. Gobierno de México. <https://panorama.agricultura.gob.mx/>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2010). The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 36(1), 40–65. <https://doi.org/10.1177/0149206309342746>
- Song, G., Min, S., Lee, S., & Seo, Y. (2017). The effects of network reliance on opportunity recognition: A moderated mediation model of knowledge acquisition and entrepreneurial orientation. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.004>
- Suárez-Amaya, W., Alarcón Henríquez, N., Ganga-Contreras, F., Briceño Toledo,

- M., & Henríquez-Fuentes, F. (2025). Análisis de la producción científica sobre estilos de liderazgo de académicos(as) en la educación superior. *Interciencia*, 50(4), 196–204.
- Talero Castelblanco, E. G. (2017). *Figura del empresario innovador de Schumpeter: Una revisión teórica y aproximación a casos prácticos*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16884>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)
- Torres Ávila, A. (2021). *Sistemas de innovación en la agricultura en México* [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Chapingo].
- Vázquez-Maguirre, J. (2019). Capacidades gerenciales y su impacto en el desarrollo de MiPymes en México. *Análisis Económico*, 2, 116–136.
- Vega Martínez, D. (2016). *Creación y permanencia de las empresas rurales en el estado de Morelos* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Chapingo].
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zavala, J. M. D. la C. (2018). *Desempeño estratégico de las empresas productoras de cerveza artesanal en la CDMX y Zona Metropolitana*. Universidad Autónoma Chapingo.