

# **Estrategias competitivas y desempeño de pequeños negocios manufactureros: un estudio empírico en México y Nicaragua**

## **Competitive strategy and small manufacturing business performance: An empirical study in Mexico and Nicaragua**

**Granados-Echegoyen Hugo<sup>1</sup>, Julio Jiménez Castañeda<sup>2</sup>, Lourdes Nieto<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Doctor, Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR-Oaxaca, México.  
E-mail: [echegoyenhugo@hotmail.com](mailto:echegoyenhugo@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doctor, Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR-Oaxaca, México.  
E-mail: [jujimenezc@ipn.mx](mailto:jujimenezc@ipn.mx)

<sup>3</sup> Maestra, Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR-Oaxaca, México.  
E-mail: [mnietod@ipn.mx](mailto:mnietod@ipn.mx)

Recibido Octubre de 2017 - Aprobado Diciembre de 2017

## RESUMEN

El desempeño y la alineación estratégica de pequeños negocios en Latinoamérica reta los resultados obtenidos en ambientes económicos desarrollados. Este estudio analiza la relación entre las estrategias competitivas y el desempeño de pequeños negocios, así como el efecto mediador de las estrategias de manufactura de negocios de alfarería de México y Nicaragua. La investigación es exploratoria y de corte transversal. Se utiliza un análisis bivariado de Pearson, regresión lineal simple y múltiple, así como una comparación de varianzas y medias para llegar a mejores conclusiones. Se recolectaron datos de 70 negocios manufactureros. Se encontró una relación positiva entre las estrategias competitivas y las estrategias de manufactura; así como una relación positiva entre las estrategias de manufactura y el desempeño de los negocios. La estrategia competitiva que más influye en el desempeño de los negocios manufactureros de Oaxaca es la de liderazgo en costos, mientras que en Nicaragua es la de diferenciación, asimismo se probó el efecto mediador de

las estrategias de manufactura en Oaxaca, México.

**Palabras clave:** Estrategias competitivas, estrategias de manufactura, pequeños negocios, desempeño.

## ABSTRACT

The performance and strategic alignment of small businesses in Latin America challenges the results of some studies carried out in developed economic environments. This study analyzes the relationship between competitive strategies and small businesses performance, as well as the mediating effect of the manufacturing strategies of pottery businesses in Mexico and Nicaragua. The research is exploratory and cross-sectional. It uses a bivariate Pearson analysis, simple and multiple linear regressions, as well as a comparison of variances and means to reach better conclusions. Data was collected from 70 manufacturing businesses. A positive relationship was found between competitive strategies and manufacturing strategies; as well as a positive relationship between

manufacturing strategies and business performance. The competitive strategy that most influences Oaxaca's small businesses performance is that of cost leadership, while in Nicaragua it is the differentiation strategy. It also proves the mediating effect of the manufacturing strategies in Oaxaca, Mexico.

**Key Words:** Competitive strategies, manufacturing strategies, small business, performance.

## INTRODUCCIÓN

Las referencias del análisis del desempeño datan desde siglos atrás. Tal es el caso de los escritos de los monjes de Venecia, quienes inventaron el sistema de contabilidad de doble entrada en el siglo XIII para tener un mejor control y panorama del comportamiento de los negocios (Neely, 2007). Por otra parte, con los estudios de Ridgway (1956) y Skinner (1969), dicho análisis incorpora la importancia de alinear las estrategias implementadas por un negocio con sus

objetivos organizacionales (Acquaah & Agyapong, 2015; Acquaah, Amoako-Gyampah, & Jayaram, 2011).

Los fenómenos como la globalización y la evolución de las organizaciones dieron importancia al análisis del desempeño, no solo desde un punto de vista estratégico, si no desde la mejora en la toma de decisiones, al incluir elementos financieros y no financieros en su medición (Dauda & Akingbade, 2010; Garg, Walters, & Priem, 2003; Kumar, Subramanian, & Strandholm, 2002). No obstante, la evidencia empírica de estas afirmaciones es escasa para países en vía de desarrollo, probablemente debido a que dichos estudios se han realizado en contextos económicos desarrollados y que las investigaciones han dejado de lado la importancia de los pequeños negocios como motor económico (Acquaah & Agyapong, 2015; Acquaah et al., 2011; Amoako-Gyampah & Acquaah, 2008). Dicha importancia toma más fuerza para países latinoamericanos que cuentan con un contexto económico emergente y muchos pequeños negocios (Hoskisson, Eden, Lau, & Wright, 2000; London & Hart, 2004). Por lo tanto ¿Cuál

será el efecto de alinear las estrategias competitivas y de manufactura en el desempeño de pequeños negocios manufactureros de México y Nicaragua?

De lo anterior, el objetivo del presente es analizar la relación entre las estrategias competitivas y el desempeño de pequeños negocios, así como el efecto mediador de las estrategias de manufactura de negocios de alfarería de México y Nicaragua. Esto con el fin de explicar cómo la alineación de las estrategias competitivas y de manufactura puede afectar en los resultados obtenidos por los pequeños negocios manufactureros de artesanías en países con industrias menos desarrolladas, como lo son México y Nicaragua.

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

### ***Desempeño empresarial***

El desempeño, según Neely (2007), puede dimensionarse en financiero y no financiero. El desempeño financiero puede medirse a través del crecimiento en ventas, crecimiento en empleos y control de gastos operacionales (Amoako-

Gyampa & Acquah, 2008; Paige & Litrell, 2002; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Por su parte, el desempeño no financiero abarca aspectos como satisfacción de los dueños del negocio, logros de independencia, satisfacción de necesidades y acciones ambientales (Garg et al., 2003; Kumar et al., 2002; Paige & Litrell, 2002; Rao, Singh, la O'Castillo, Intal, & Sajid, 2009). Barbosa y Sandoval (2011) midieron el desempeño en empresas colombianas registradas en el Monitor Global de Emprendedores Colombiano (*GEM por sus siglas en inglés*), definiéndolo como los resultados obtenidos en materia de internacionalización y modo de expansión. Los autores utilizaron indicadores como el crecimiento en ventas, diferenciación en producto, calidad de productos y participación en el mercado (Barbosa & Sandoval, 2011).

Amoak-Gyamapa y Acquah (2008) y Acquah et al. (2011), utilizaron indicadores financieros para medir el desempeño de negocios manufactureros en Ghana. Estos indicadores consistieron en crecimiento en ventas y porción del mercado, indicadores desarrollados por Dess y Davis (1984) y Ward y Duray

(2000), los cuales son los más utilizados para medir el desempeño de las empresas en países en desarrollo.

En México, Hernández, Domínguez y Mendoza (2010) definen el desempeño como los resultados tangibles de tipo financiero (rentabilidad, crecimiento en ventas y ganancias de un negocio); mientras que el no financiero, como los resultados relacionados a la satisfacción con el negocio respecto a ventas, ganancias, clientes y aspectos personales (condición de vida, cobertura de necesidades básicas, cumplimiento de sueños, estilo de vida, logro de metas personales y económicas).

Paige y Littrell (2002), en su investigación sobre el desempeño de negocios manufactureros, utilizaron ambos criterios para medir el desempeño. El financiero se midió a través del crecimiento en ventas, incremento en las ganancias y rentabilidad; mientras que el no financiero se midió con aspectos personales como la satisfacción personal del dueño en cuanto al desempeño del negocio. Esto indica la importancia de incorporar indicadores objetivos y subjetivos para medir el desempeño de pequeños negocios, siendo

estos últimos los que se adecuan más a las características de estos negocios (Díaz-Pichardo, Juárez-Luis, & Sánchez-Medina, 2014).

Para el presente, el desempeño será medido a través de la dimensión financiera y no financiera, así como con indicadores subjetivos. El desempeño financiero estará dado por resultados de tipo financiero: rentabilidad, crecimiento en ventas y ganancias del negocio; mientras que el no financiero como los resultados subjetivos relacionados a: la satisfacción con el negocio, aspectos personales (cobertura de necesidades básicas, estilo de vida, logro de metas personales y económicas), así como la calidad y el cuidado del medio ambiente (uso, reúso y reciclaje de materiales).

### ***Estrategias de manufactura***

Una estrategia puede considerarse como la actividad de inteligencia que se centra en la comprensión del negocio y la selección de los mejores productos para que el negocio se posicione mejor que la competencia (Baraldí, Brennan, Harrison, Tunisini, & Zolkiewski, 2007).

La estrategia de manufactura ha sido definida por múltiples autores (Mirón, Castro, & García, 2012). Los principales trabajos revelan un acuerdo en aspectos que caracterizan a esta estrategia, describiéndola como un plan de acciones a largo plazo en el que se toman en cuenta los objetivos deseados, acciones necesarias y la asignación de recursos en función de la producción; cuyo requisito fundamental es contribuir al logro de los objetivos del negocio (Skinner, 1985; Hayes & Wheelwright, 1984; Wheelwright, 1984).

Ward y Duray (2000), Amoako-Gyampah y Acquah (2008) y Acquah et al. (2011) coinciden con Porter (1980, 2000), en que los efectos estratégicos de diferenciar y liderar en costos, son alcanzables con la estrategia de manufactura, ya que la ventaja diferenciadora es adquirida por el desarrollo de nuevos productos y procesos, lo cual concuerda con la estrategia de manufactura de calidad y flexibilidad. Por otra parte, la estrategia de liderazgo en costo se basa en un producto ofrecido a más bajo precio que el de los competidores, lo cual se puede lograr por medio de procesos de manufactura más

baratos y mejores canales de distribución o entrega.

Skinner (1974) describió la estrategia de manufactura mediante los ciclos cortos de entrega, calidad superior, desarrollo de nuevos productos, flexibilidad para cambios en volúmenes de producción y la reducción de costos. Wheelwright (1978) identificó la eficiencia, calidad y flexibilidad como los indicadores más importantes para evaluar la estrategia de manufactura.

Hayes y Wheelwright (1984) identificaron las prioridades competitivas de costos, calidad, flexibilidad y entrega; las cuales son las más utilizadas para describir y analizar a la estrategia de manufactura en estudios contemporáneos (Acquah et al., 2011; Amoako-Gyampah & Acquah, 2008; Ward & Duray, 2000). De lo anterior, en el presente se abarcarán estos cuatro indicadores para medir la estrategia de manufactura, definiéndola como el conjunto de acciones encaminadas a mejorar los procesos de producción, basados en la mejora de la calidad, costos, flexibilidad y entrega de productos; dirigidas al mejoramiento de los resultados de los negocios. Costos se define como las acciones encaminadas a la reducción de costos en todas las etapas de

producción, lo que incluye desarrollo, producción, entrega y salida de productos. Calidad se define como el mejoramiento en los productos, ya sea en su adecuación, atributos o reducción de defectos. Flexibilidad está relacionada con las necesidades de los clientes, por lo que se define como la habilidad para producir distintos productos, tamaños y colores, así como las acciones para ajustar rápidamente la producción en respuesta a las necesidades del mercado. La estrategia de entrega se define como aquellas acciones dirigidas a hacer llegar el producto al consumidor final y satisfacer los requerimientos de los clientes (Ward & Duray, 2000; Porter, 2000).

### ***Estrategias competitivas.***

Porter (1991) afirma que existen dos tipos de estrategias a través de las cuales los negocios pueden lograr una mejor posición en el mercado en que se desempeñan. Estas estrategias son el costo inferior (liderazgo en costos) y la diferenciación. El costo inferior se genera por la capacidad de fabricar y comercializar un producto eficientemente en comparación a los

competidores; mientras que la diferenciación es la capacidad de ofrecer un valor superior y singular en cuanto a calidad, características especiales y servicio postventa del producto.

Porter (2000) define las estrategias competitivas, como las acciones llevadas a cabo por los negocios para crear una posición atractiva dentro de un mercado, lo que está dirigido a obtener un mejor desempeño. Estas acciones pueden girar en torno a la línea de producto, mercados, mercadotecnia, ventas, distribución, mano de obra y producción.

La mayoría de autores (Acquaah et al., 2011; Amoako-Gyampa & Acquaah, 2008; Ward & Duray, 2000; Dess & Davis, 1984) han modificado y adaptado las estrategias genéricas de Porter (1980, 2000) para realizar estudios en el área estratégica de los negocios empresariales.

El presente se centra en las estrategias competitivas de Porter (1980) de diferenciación y liderazgo en costo, ya que Porter (1980) plantea que estas estrategias pueden ayudar a los negocios, en industrias fragmentadas, a superar su problema de bajo desempeño, ya que

existe participación de muchos negocios y ninguno tiene el poder para influir en el ambiente de negocio.

Así, en este estudio la estrategia competitiva se define como el conjunto de acciones y conocimientos, que los negocios generan para lograr sus objetivos y obtener una posición favorable en el sector en que se desempeñen.

un efecto mediador de las estrategias de Manufactura en la relación entre las estrategias competitivas y el desempeño de los negocios.

### **Relación entre las variables y el modelo de investigación**

#### **Estrategias competitivas y desempeño:**

Amoako-Gyampah y Acquah (2008) mencionan que una empresa puede obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales al tener significativamente menor estructura de costos en una industria (liderazgo en costo), pero sin dejar de lado áreas como la calidad del producto y el servicio (diferenciación). Por lo tanto, un negocio, que persigue una estrategia de liderazgo en costos, hace especial énfasis en la eficiencia de las operaciones para reducir costos de producción y ofrecer precios competitivos.

En este sentido, Monge (2010) explica que la estrategia competitiva tiene como objetivo mejorar los resultados que los negocios obtienen en un determinado periodo, lo cual se logra por medio de la implementación de una estrategia que este

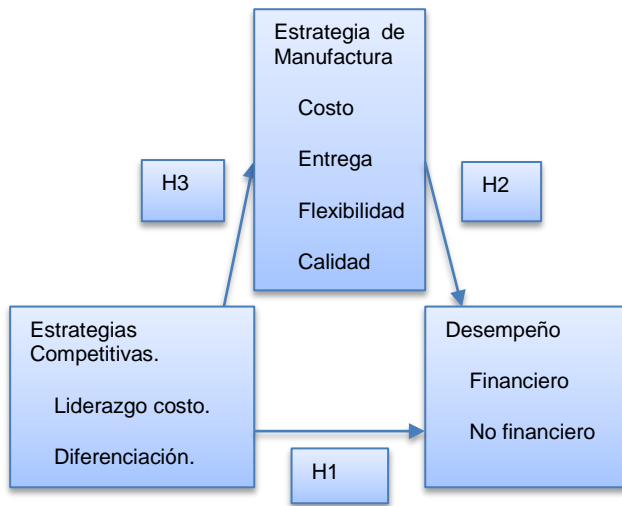


Figura 1: Modelo conceptual de investigación  
Fuente: elaboración propia con base en la revisión de literatura. [Comentario: se declara fuente como se sugirió]

El modelo conceptual de investigación (Figura 1) propone que el desempeño de las empresas es directamente afectado por las estrategias competitivas (Diferenciación y Liderazgo en costo) y la estrategia de manufactura (Costo, Entrega, Flexibilidad y Calidad). Además, que existe



en concordancia con el entorno. Es decir, que una estrategia de liderazgo en costo debería de funcionar mejor para negocios con gran afluente de clientes, mientras que una de diferenciación para aquellos negocios que ataquen segmentos de mercados. No obstante, esto depende del mercado en que se desempeñe cada negocio (Monge, 2010).

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa y positiva entre las estrategias competitivas y el desempeño de los negocios manufactureros de México y Nicaragua.

### ***Estrategias de manufactura y desempeño:***

La literatura referente a las estrategias de manufactura propone una relación directa con el desempeño de los negocios. Esta idea ha sido desarrollada a partir del trabajo de Skinner (1969), y soportada por varios estudios (Acquaah et al., 2011; Amoako-Gyampah & Acquaah, 2008; Dangayach & Deshmukh, 2004).

Dangayach y Deshmukh (2004) realizaron un estudio en negocios automovilísticos en India, encontrando que un compromiso en

la mejora de manufactura, específicamente en calidad, se traduce en una mejora en el desempeño de las empresas.

Por su parte, Amoako-Gyampah y Acquaah (2008), en su estudio realizado en negocios manufactureros en Ghana, encontraron una relación positiva y significativa de las cuatro prioridades competitivas de la estrategia de manufactura (costo, calidad, entrega y flexibilidad) con el desempeño de estos negocios, destacando que la prioridad de calidad es la estrategia que se relaciona en mayor medida.

Acquaah et al. (2011), en su estudio en empresas familiares y no familiares en Ghana, encontraron que las estrategias de manufactura se relacionan positivamente con el desempeño de los negocios. No obstante, la estrategia de manufactura de flexibilidad actúa significativamente en empresas no familiares, pero no en empresas familiares.

H<sub>2</sub>: Existe una relación directa y positiva entre las estrategias de manufactura y el desempeño de los negocios manufactureros de México y Nicaragua.

### ***Estrategias de manufactura, competitivas y desempeño:***

Las estrategias de manufactura son un medio para implementar las estrategias competitivas. Es decir, las estrategias de manufactura (Calidad, Costo, Entrega y Flexibilidad) complementan las estrategias competitivas (Liderazgo en costos y Diferenciación), lo que indica que las estrategias de manufactura estarán determinadas por la estrategia competitiva adoptada por una empresa (Acquaah et al., 2011; Amoako-Gyampa & Acquaah, 2008; Ward & Duray, 2000). Estudios iniciales, como los de Swamidass y Newell (1987) y algunos más recientes como Ward y Duray (2000); Castro y Vélez (2002), han enfatizado que las prioridades competitivas de la manufactura son los costos, la entrega, la flexibilidad y la calidad, las cuales están en función de los objetivos competitivos que las empresas adoptan.

Cuando se hace referencia a la función de la manufactura, se espera que ésta involucre decisiones referidas a la estructura e infraestructura de la empresa, las cuales deberán de ir de la mano con la capacidad de reducir costos, rapidez en la entrega, la flexibilidad en diseño y la

generación de una calidad superior. Estas capacidades permiten a las empresas competir a un nivel empresarial en términos de diferenciación o liderazgo en costo (Acquaah et al., 2011; Amoako-Gyampa & Acquaah, 2008; Cabello et al., 2006; Ward & Duray, 2000). Una gran parte de los costos de los productos están comprometidos, controlados y se derivan de las funciones de manufactura. Por lo tanto, la habilidad de las empresas de competir por medio del liderazgo en costos está fuertemente relacionada con la efectividad de la estrategia de manufactura de costos. Asimismo, cuando los tiempos de producción se reducen como resultado de una estrategia de flexibilidad, se puede lograr una reducción de costos debido a la habilidad de pasar de un enfoque de producción en grandes cantidades, a uno de pequeños lotes según se requiera (Gupta & Summer, 1996). De lo anterior se espera que la alineación de las estrategias competitivas con las de manufactura se traduzca en un mejor beneficio o desempeño para las empresas.

Amoako-Gyampa y Acquaah (2008), Acquaah et al. (2011) realizaron un estudio utilizando información obtenida de 250 empresas manufactureras en Ghana. Los

autores encontraron una significativa relación ( $p=0.01$ ) entre las estrategias competitivas (diferenciación y liderazgo en costo) y las estrategias de manufactura (calidad, costo, flexibilidad y entrega). Asimismo, Ward y Duray (2000), en su estudio realizado en empresas manufactureras en Estados Unidos, encontraron que las estrategias competitivas influyen en la selección apropiada de la estrategia de manufactura; identificando que la diferenciación está positivamente relacionada con la calidad y flexibilidad ( $p= 0.05$ ). Estos hallazgos significativos, entre la estrategia competitiva de diferenciación con las prioridades competitivas de manufactura, recomiendan que los negocios diferenciadores exitosos persiguen una estrategia de manufactura para diseñar productos y realizar ofertas distintas en el mercado (Amoako-Gyampah & Acquah, 2008; Ward & Duray, 2000).

Específicamente, Amoako-Gyampah y Acquah (2008) encontraron que la calidad está relacionada con el incremento en ventas y con ambas estrategias competitivas. Estos resultados concuerdan con Ibarra et al. (2004), quienes explicaron

que aquellas empresas que buscan una diferenciación tenderán al desarrollo de nuevos productos y procesos. Así, la literatura soporta la hipótesis de que existe una relación entre las estrategias competitivas, manufactura y el desempeño. Sin embargo, estos estudios se han realizado, en su mayoría, en países desarrollados, los cuales cuentan con industrias que tienen mayor información, conocimientos administrativos y una mejor planificación estratégica (Acquaah et al., 2011; Amoako-Gyampah & Acquah, 2008; Ward & Duray, 2000).

Las estrategias genéricas o competitivas de liderazgo en costos, diferenciación, y de enfoque, han sido ampliamente aceptadas en la administración estratégica, ya que son un medio para explicar cómo una empresa plantea sus actividades y su manera de competir en un sector industrial (Amoako-Gyampah & Acquah, 2008; Kotabe & Murray, 2004; Castro & Vélez, 2002; Ward & Duray, 2000, Porter, 1980).

H<sub>3</sub>: Las estrategias de manufactura median la relación entre las estrategias competitivas y el desempeño de los negocios manufactureros de México y Nicaragua

## MÉTODO

El estudio es exploratorio y de corte transversal. Para recolectar información y probar las hipótesis planteadas, se diseñó un instrumento de medición cuantitativo, que consistió en un cuestionario para la recolecta de datos. El cuestionario se aplicó a muestras representativas de negocios manufactureros de artesanías en los valles centrales de Oaxaca (San Bartolo Coyotepec), México y en la región centro de Nicaragua (Matagalpa y Jinotega), dichas comunidades producen alfarería negra. La técnica de recolección de datos fue a través de entrevistas cara a cara, la unidad de análisis fueron los negocios de alfarería y la unidad de respuesta fueron los dueños o encargados de estos negocios.

El instrumento que se diseñó contó con una escala tipo Likert de 5 puntos, teniendo como extremos un punto mínimo igual a 1 y como máximo 5. Asimismo, previo al instrumento de medición final, el cuestionario piloto se validó a través de grupos focales del contexto de estudio y análisis de contenido con investigadores y docentes con conocimiento sobre el tema y

contexto. Asimismo, se determinó el tamaño de la muestra de manera arbitraria en 70 encuestas, dividida en 40 observaciones en Oaxaca y 30 en Nicaragua. Lo anterior, en la directriz de un estudio exploratorio y poder tener un precedente de la influencia de las estrategias planteadas en ambas zonas. Se trataron los datos y resultados por medio de la variable “zona”, ya que la investigación constó de dos poblaciones. Las técnicas de análisis para la prueba de hipótesis, consistieron en un análisis de correlación de Pearson, diferencias de medias y la aplicación de regresiones lineales simples y múltiples. Una vez aplicada las técnicas de análisis se procedió a analizar e interpretar los resultados y probar las hipótesis del estudio.

## DESARROLLO/ANÁLISIS/RESULTADO

Para probar la hipótesis 1, existe una relación directa y positiva entre las estrategias competitivas y el desempeño, se realizó un análisis bivariado de Pearson (Tabla 1). Se encontró una relación lineal positiva entre la estrategia de liderazgo en costo y el desempeño financiero ( $r=0.353$ ,  $p\leq 0.05$ ), no así para la diferenciación

( $r=0.119$ ,  $p \geq 0.05$ ), lo que prueba parcialmente la hipótesis 1.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y Correlación de Pearson de Estrategias Competitivas y Desempeño

	F	C	E	L.C	DIF	DF	DNF
F: flexibilidad	0.663						
C: calidad	0.003	0.552					
E: entrega	0.295*	-0.124	0.865				
L.C: liderazgo costo	0.105	0.131	0.423**	0.635			
DIF: diferenciación	0.388**	-0.062	0.532**	0.236*	0.411		
DF: desemp.financ.	0.124	0.242*	0.350**	0.353**	0.119	0.813	
DNF: desemp.no.financ	0.283*	-0.010	-0.096	-0.318**	0.031	0.138	0.887
D: desempeño	0.270*	0.154	0.169	0.022	0.099	0.754**	0.755**

\*\* $p \leq 0.01$ ; \* $p \leq 0.05$ . Fuente: elaboración del autor con base en datos del análisis de regresión del SPSS.

Respecto a la existencia de una relación directa y positiva entre estrategias de manufactura y el desempeño de los negocios (hipótesis 2), se encontró una relación positiva y significativa entre las estrategias de manufactura de calidad ( $r=0.242$ ,  $p \leq 0.05$ ) y entrega ( $r=0.350$ ,  $p \leq 0.05$ ) con el desempeño financiero (Tabla 1).

Además de esto, se observa que la entrega se relaciona positivamente con el liderazgo en costo ( $r=0.423$ ,  $p \leq 0.05$ ), ya que los pequeños negocios utilizan los servicios de entrega para obtener una ganancia extra fuera del costo del

producto. En tal sentido, el costo de entrega está en función de un transporte más costoso al que realmente utilizan.

Para profundizar en el análisis se realizaron modelos de regresión simple y múltiple, así como una prueba del efecto mediador. Para estos se calcularon los compuestos de la estrategia de manufactura (Calidad + Entrega + Flexibilidad) y las estrategias competitivas (Liderazgo en costos + Diferenciación). Además, se agregó el efecto de cada dimensión de estos compuestos para determinar cuál es la más influyente en el desempeño.

Tabla 2. Resumen de coeficientes para evaluar efectos específicos de cada estrategia sobre el DF

ç	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Variables	Control	E+F	E+C	C+F	EM	LC+DIF	LC+EM	DIF+EM	EM+EC
Zona	<b>0.358**</b>	<b>0.264*</b>	0.143	<b>0.311**</b>	0.213	0.217	0.095	0.2	0.216
F: flexibilidad		0.057		0.122					
E: entrega		0.223	<b>0.319**</b>						
C: calidad			0.232*	0.134					
E.M: estrategia manufactura					<b>0.315**</b>		<b>0.309**</b>	<b>0.378**</b>	<b>0.318*</b>
L.C: liderazgo costo						0.164	0.149		
DIF: diferenciación						0.05		-0.107	
E.C: estrategia competitiva									-0.007
Constante	2167	1599	0.778	1.07	0.697	1904	0.65	0.787	0.702
R	0.358	0.424	0.468	0.398	0.454	0.376	0.462	0.463	0.454
R <sup>2</sup>	0.128	0.18	0.219	0.159	0.206	0.141	0.214	0.215	0.206
F	9.975	4.814	6.180	4.152	8.715	6.621	5.984	6.012	5.724
Sig.	0.002	0.004	0.001	0.009	0.000	0.017	0.001	0.001	0.002
DW	1.669	1.933	2.123	1.908	2.131	1.701	2.136	2.178	2.133

\*\*p<0.01; \*p<0.05. Fuente: elaboración del autor con base en el análisis de SPSS

La tabla 2 muestra los modelos de regresión que se realizaron para evaluar el efecto de cada variable sobre el desempeño. Específicamente sobre el desempeño financiero, ya que la dimensión no financiera y el compuesto de desempeño no presentan relaciones significativas con las demás variables.

En la Tabla 2 se observa que no existe auto correlación en los errores en la regresión, debido a que el índice DW (Durbin Watson) es cercano al valor crítico de 2. Específicamente se observa que la zona tiene efecto en los modelos 1, 2 y 4, lo que indica que el efecto de estas variables está influenciado por el lugar en que se encuentran los negocios.

No obstante, el compuesto de las estrategias de manufactura es el que tiene un mayor impacto sobre el desempeño de los pequeños negocios (Tabla 2). Debido a que el estudio se llevó a cabo en dos lugares de muestra diferentes, además de que se observó que la variable de control en algunos

casos fue significativa (Tabla 2) se probó el efecto de control de la variable zona (Tabla 3). En tal sentido, se analizaron las muestras de manera independiente para poder observar las variables en las cuales existían diferencias significativas según la zona de estudio (Tabla 3).

Tabla 3. Diferencias significativas por muestras independientes.

Variables	Zona	N	Media	Prueba de Levene de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias	
				F	Sig.	t	Sig.
F.	México	40	3.769	0.000	0.988	-0.039	0.969
	Nicaragua	30	3.775			-0.039	0.969
C	México	40	4.008	17.158	0.000	-3.050	0.003
	Nicaragua	30	4.489			-3.409	0.001
E	México	40	3.030	20.290	0.000	-3.812	0.000
	Nicaragua	30	4.013			-4.173	0.000
E.M	México	40	3.602	2.462	0.121	-4.265	0.000
	Nicaragua	30	4.092			-4.469	0.000
LC	México	40	2.300	0.500	0.482	-11.589	0.000
	Nicaragua	30	3.933			-11.793	0.000
DIF	México	40	3.342	0.190	0.665	-1.195	0.236
	Nicaragua	30	3.544			-1.205	0.233
E.C	México	40	2.821	0.010	0.921	-7.589	0.000
	Nicaragua	30	3.739			-7.643	0.000
DF	México	40	2.737	10.064	0.002	-3.158	0.002
	Nicaragua	30	3.308			-3.438	0.001
DNF	México	40	2.629	2.960	0.090	3.204	0.002
	Nicaragua	30	2.050			3.430	0.001
D	México	40	2.683	20.697	0.000	0.029	0.977
	Nicaragua	30	2.679			0.032	0.975

Fuente: elaboración del autor con base en el análisis de SPSS

La Tabla 3 muestra diferencias significativas entre las dos zonas en el desempeño global de los negocios ( $F=20.697$ ;  $p\leq 0.05$ ). Específicamente en el desempeño financiero ( $F=10.064$ ;  $p\leq 0.05$ ). De igual manera con las estrategias de manufactura, específicamente con la estrategia de entrega ( $F=20.290$ ;  $p\leq 0.05$ ), así como con la estrategia de calidad ( $F=17.158$ ;  $p\leq 0.05$ ), lo que indica que existe diferencia significativa entre las dos poblaciones de estudio en las variables antes mencionadas.

Una vez que se determinó esta relación, se recurrió a la prueba de la hipótesis 3 siguiendo la técnica de análisis y los pasos recomendados por Baron y Kenny (1986). Los autores indican cómo determinar el efecto mediador de una variable por medio de la aplicación de regresiones lineales simple y múltiple.

El método consiste en tres ecuaciones de regresión. La primera ecuación debe mostrar que las estrategias de manufactura se relacionan con las estrategias competitivas (tabla 1). La segunda ecuación debe mostrar que las estrategias competitivas se relacionan

con el desempeño y la tercera ecuación debe probar que tanto las estrategias de manufactura como las competitivas se relacionan con el desempeño de los negocios (tabla 4 y 5). Además, dos condiciones deben cumplirse en la tercera ecuación si un efecto mediador está presente, (a) el mediador (Estrategia de manufactura) es un predictor significativo de la variable dependiente y (b) la relación directa de la variable independiente (Estrategia competitiva) a la variable dependiente es menos significativa de lo que era en la segunda ecuación.

Al aplicar la metodología de Baron y Kenny (1986), se observa que los coeficientes (Beta), que indican el incremento marginal de la variable dependiente sobre las independientes, muestran que el efecto mediador de las estrategias de manufactura se cumple.

### ***Efectos para México***

Se identificó que las variables que más influyen en el desempeño de los negocios alfareros de Oaxaca son la estrategia de manufactura en calidad y



entrega, el compuesto de las tres dimensiones de manufactura, así como la estrategia competitiva de liderazgo en costo (Tabla 4). Así, el grado de explicación de las variables sobre el

desempeño es de un 19.3%. Además, se comprobó la no auto correlación en los errores del modelo, ya que el Durbin Watson encontrado es cercano a 2 (Tabla 4).

Tabla 4. Resumen de modelo para evaluar si existe un efecto mediador en México

Modelos	1	2	3	4
Variables	LC+DIF	EC	LC+DIF+C+F+E	EM+EC
F: flexibilidad			0.130	
E: entrega			<b>0.459*</b>	
C: calidad			<b>0.294</b>	
E.M: estrategia manufactura				<b>0.392*</b>
L.C: liderazgo costo	<b>0.065</b>		0.144	
DIF: diferenciación	-0.024		-0.274	
E.C: estrategia competitiva		0.027		-0.101
Constante	2.619**	2.601**	0.493	0.850
R <sup>2</sup>	0.004	0.001	0.193	0.138
DW	1.641	1.657	2.457	2.325

Fuente: elaboración del autor con base en el análisis de SPSS

Además, se observa que el coeficiente beta en el modelo 2 (estrategias competitivas) se reducen al incluir en el modelo a las estrategias de manufactura (modelo 4). Cumpliendo que el mediador sea un predictor significativo de la variable dependiente, así como que la relación directa de la variable

independiente a la variable de resultado en la tercera ecuación es menor de lo que era por si sola.

### **Efecto para Nicaragua**

Se encontró que la estrategia más influyente, para el caso de Nicaragua, fue la estrategia competitiva de diferenciación. No obstante, las estrategias de manufactura no fueron significativas, por lo que se podría decir que se le brinda más importancia a la

venta de productos diferenciados para obtener un mejor rédito. El índice de determinación fue de  $R^2= 0.219$ , lo que indica una explicación de 21.9% de las variables sobre el desempeño. De igual forma, se confirmó la no auto correlación de los errores, ya que el Durbin Watson encontrado fue de 1.751, el cual es cercano a dos (Tabla 5).

Tabla 5. Resumen de modelo para evaluar si existe un efecto mediador en Nicaragua

Modelos	1	2	3	4
Variables	LC+DIF	EC	LC+DIF+C+F+E	EM+EC
F: flexibilidad			-0.334	
E: entrega			0.095	
C: calidad			0.007	
E.M: estrategia manufactura				-0.182
L.C: liderazgo costo	0.210		0.195	
DIF: diferenciación	<b>0.270</b>		<b>0.401</b>	
E.C: estrategia competitiva		<b>0.382*</b>		<b>0.487*</b>
Constante	1.953**	1.949**	2.252	2.479**
R <sup>2</sup>	0.146	0.146	0.219	0.169
DW	1.789	1.790	1.632	1.697

Fuente: elaboración del autor con base en el análisis de SPSS

En la tabla 5 se puede observar que el efecto mediador de las estrategias de manufactura no se cumple. Esto puede estar explicado, ya que los pequeños negocios de México tienen un nivel de

especialización y conocimiento de técnicas ancestrales mayor, lo cual deriva de la acumulación de aprendizaje que se da en el contexto Oaxaqueño.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo de la investigación fue analizar el efecto mediador de las estrategias de manufactura sobre la relación de las estrategias competitivas y el desempeño de los negocios manufactureros de San Bartolo Coyotepec Oaxaca, México y los de Matagalpa-Jinotega, Nicaragua. Se encontraron resultados que coinciden con la literatura y a la vez que difieren en cierto grado. Se identificó que las estrategias de manufactura complementan la aplicación de las estrategias competitivas. Sin embargo, la estrategia de manufactura de costo no tuvo cargas significativas. Además, el efecto mediador de las estrategias de manufactura no fue encontrado para los pequeños negocios, que operan en el contexto de Nicaragua. Lo anterior difiere un poco con lo encontrado en los estudios de Ward y Duray (2000); Amoako-Gyampah y Acquah (2008); así como Acquah et al. (2011).

Asimismo, se observó que la determinación de las variables sobre el

desempeño es baja, ya que los coeficientes de determinación se situaron entre un 10% y 30% como máximo. Sin embargo, esto último puede ser sometido a discusión, ya que, al ser un estudio realizado en un ambiente empresarial caracterizado por su bajo desempeño, es difícil encontrar casos con un desempeño del 100% o más. Por lo tanto, si se aplica un razonamiento basado en los datos medios encontrados sobre el desempeño, se podría decir que los coeficientes de determinación encontrados son altos y significativos. Lo anterior, debido a que, si se toman los puntos de la escala como máximos y mínimos estimados en porcentaje, se tendría una media global de desempeño ubicada en el punto 3. En dicha escala, este punto medio representaría un 50% de desempeño, por lo que los coeficientes encontrados explicarían un alto porcentaje del desempeño, convirtiendo el modelo en uno consistente y robusto.

Por otra parte, al realizar el análisis de relación e influencia de las variables sobre el desempeño, se identificó que la estrategia competitiva con mayor

determinación fue la estrategia de liderazgo en costo. Sin embargo, al comparar los resultados como muestras independientes, se observó que para el caso de Oaxaca los negocios tienden a utilizar una estrategia de liderazgo en costo, ya que los procesos productivos están más tecnificados y estandarizados en el uso de moldes, tornos y piezas para dar uniformidad a los productos. No obstante, en Nicaragua, la estrategia competitiva con mayor influencia fue la estrategia de diferenciación, ya que un diseño único proporciona un mejor resultado económico para los negocios que no cuentan con las herramientas suficientes para dar una estandarización a sus piezas.

Entre los tres componentes de la estrategia de manufactura, las estrategias de entrega y calidad proporcionan el vínculo más fuerte con las estrategias competitivas y el desempeño. Dado que al realizar envíos o entrega de ventas al por mayor, además de obtener un margen de ganancia considerable, el costo del envío es sumado al monto total de la compra, por lo que los artesanos no incurren en gasto alguno. Asimismo, la eficiencia en

entrega se asocia con una reducción de los costos asociados con la incapacidad de cumplir las promesas de entrega y también reducir los costos de inventario relacionados. Este hallazgo es consistente con los hallazgos de otros estudios (Ward & Duray, 2000; Amoako-Gyampah & Acquah, 2008; Acquah et al., 2011). Sin embargo, al realizar el análisis de muestras independientes, solamente influye en el comportamiento estratégico de los negocios de San Bartolo Coyotepec, Oaxaca, debido a que los negocios de alfarería cuentan con un proceso que otorga una cierta uniformidad a sus piezas.

Una estrategia competitiva basada en la diferenciación requiere el suministro de productos y servicios únicos, así como el desarrollo de la lealtad a la marca y gestión de imágenes. Aunque las cuatro dimensiones de manufactura pueden estar estrechamente relacionadas con la diferenciación, los vínculos más fuertes en el estudio son la entrega, flexibilidad y calidad. Por lo tanto, el énfasis en estas tres estrategias es necesario para lograr los objetivos del negocio. Estos resultados en conjunto indican que, como lo esperado de la teoría, existe relación

entre la estrategia competitiva y de manufactura.

Aunque los resultados no son en su totalidad diferente a otros, vienen de un entorno que tradicionalmente no ha sido ampliamente estudiado en la investigación industrial, lo que permite ampliar el ámbito de aplicación de las perspectivas utilizadas.

Por otra parte, la relación entre las estrategias de manufactura, estrategia competitiva y desempeño de los negocios es más compleja de lo que la teoría sugiere. Por ende, se debe de profundizar en el análisis de esta relación, tomando en cuenta variables que no pudieran haber sido consideradas en estudios anteriores, tales como el conocimiento tácito en sectores como el artesanal, la amenaza de productos sustitutos o la influencia de la educación en el desempeño de los negocios.

Además, se debe de profundizar en el análisis de este tipo de organizaciones (Pequeños negocios) para generar teorías que se adecuen más al entorno de países como México y Nicaragua. Los resultados muestran que, para algunos

casos, el impacto total de la estrategia competitiva en el desempeño fue mayor en la presencia de la estrategia de manufactura. Sin embargo, el aumento no siempre fue estadísticamente significativo. Por ejemplo, la estrategia competitiva de liderazgo en costo influye considerablemente en el desempeño. Sin embargo, al evaluar la estrategia de diferenciación de manera individual, no se encuentra dicha influencia. Esta evidencia apoya el argumento de Porter (1980), en el que plantea que la selección de la estrategia por sí sola no conduce necesariamente a la mejora de los resultados empresariales.

Los datos indican que las estrategias de manufactura son un factor determinante en el desempeño de los negocios y que la alineación de estas con las estrategias competitivas es de suma importancia para que los negocios puedan obtener un mejor desempeño. Asimismo, se pudo observar que la estrategia competitiva, como lo menciona Porter (2000), es aplicada de manera independiente e individual, es decir, los negocios pueden optar por una estrategia de liderazgo en costo o una de diferenciación, lo que

dependerá del entorno en que se desarrollen u operen.

Los negocios de artesanía de barro negro de San Bartolo Coyotepec adoptan una estrategia de manufactura, que les permiten implementar una estrategia competitiva de liderazgo en costo. Esto debido a que cuentan con una tecnificación del proceso más avanzada que en Nicaragua, permitiéndoles ofrecer sus productos a un menor precio y que el costo de producción sea bajo. Sin embargo, en Nicaragua la estrategia competitiva aplicada por los negocios de artesanía de cerámica negra es la diferenciación, ya que no cuentan con herramientas que les permitan reducir sus costos. Por lo tanto, la diferenciación de su producto y del servicio que ofrecen es fundamental para el desempeño del negocio.

De igual forma se observa que la estrategia competitiva, por la cual optan los negocios de artesanías de barro negro, tanto en México como en Nicaragua, está relacionada en cierta forma con las acciones de manufactura que realizan en sus actividades de producción y comercialización.

En este estudio se ha demostrado que las estrategias de manufactura representan un pilar fundamental para el logro de objetivos de negocio. Asimismo, se concluye la existencia de una relación positiva y significativa entre las estrategias competitivas y de manufactura, lo que lleva a mejorar el desempeño de los negocios de artesanías en México y Nicaragua. Los hallazgos de este estudio exponen que tres dimensiones de las estrategias de manufactura fueron aplicables para el entorno de México y Nicaragua (Entrega, Flexibilidad y Calidad) y constituyen un medio a través del cual una empresa puede implementar sus estrategias competitivas. De los cuatro componentes de la estrategia de manufactura, los resultados indican que la calidad, entrega y flexibilidad influyen en el desempeño de los negocios. Sin embargo, esta influencia se ve afectada por la localidad de los negocios, ya que para el caso de Nicaragua las estrategias de manufactura influyen en menor medida que lo observado en Oaxaca- México. Lo anterior, debido al diferente nivel tecnológico que poseen los negocios en las zonas, así como las redes y lazos que mantienen los negocios con los distintos

entes gubernamentales y no gubernamentales.

### **Limitaciones**

Para esta investigación se presentaron algunas limitaciones. Primero, los negocios manufactureros pertenecen al ramo microempresario, por lo que al realizar la investigación es posible que no se cuente con las capacidades para implementar distintos tipos de discusión en este documento y limitan la capacidad para alcanzar los beneficios esperados. Asimismo, esto dificultó en cierta medida la recopilación de información financiera para poder evaluar de forma más precisa el desempeño de los mismos.

En segundo lugar, el estudio se limita específicamente a las empresas artesanales alfareras de barro negro de los valles centrales de Oaxaca. México, específicamente en San Bartolo Coyotepec; así como los negocios de artesanía de cerámica negra de Matagalpa y Jinotega-Nicaragua. Por lo tanto, es recomendable incluir y analizar a otros sectores de la artesanía de México, así como de Nicaragua para

poder observar las diferencias significativas en cada sector artesanal y poder llegar a conclusiones más robustas y generalizables.

En tercer lugar, la medición de las variables pudo haber sido distorsionada por los entrevistados debido a que se les preguntaba la frecuencia con que realizaban acciones y, como todo humano e investigación, siempre hay un margen de error en las respuestas que no se puede calcular debido al difícil acceso de información en este tipo de muestras.

Por otra parte, al realizar el trabajo de campo, se presentó una resistencia de los artesanos a ser entrevistados. Sin embargo, esto se redujo considerablemente con el transcurso del tiempo en campo. Asimismo, en Nicaragua se dio la situación de que el lugar de estudio para recolectar los datos dejó de trabajar la cerámica negra, por lo que se tuvo que trasladar a las regiones cercanas e iniciar a establecer contactos para poder acceder a los negocios y realizar las entrevistas correspondientes. Esto fue posible debido a un proceso de socialización para ganar la confianza de

los artesanos y no perder tiempo durante el trabajo de campo.

Finalmente, debido a las características de las zonas de estudio y a los usos y

costumbres de las comunidades, se presentó cierto grado de recelo y temor al momento de realiza el trabajo de campo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acquaah, M., & Agyapong, A. (2015). The Relationship between Competitive Strategy and Firm Performance in Micro and Small Businesses in Ghana: The Moderating Role of Managerial and Marketing Capabilities. *Africa Journal of Management*, 1(2), 172–193.
- Acquaah, M., Amoako-Gyampah, K., & Jayaram, J. (2011). Resilience in family and nonfamily firms: an examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5527–5544.
- Amoako-Gyampah, K., & Acquaah, M. (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 575–592.
- Baraldí. E.. Brennan. R.. Harrison. D.. Tunisini. A.. & Zolkiewski. J.. (2007). Strategic thinking and the IMP approach A comparative analysis. *Industrial Marketing Management*. 36. 879–894.
- Barboza. E. D. & Sandoval. A. A.. (2011). Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos. *Cuaderno Administración Bogotá (Colombia)*. 24. 165-181.
- Baron. L. & Tellez. M.. (2004). Apuntes de Bioestadísticas. Universidad de Málaga. Cap. 6.
- Bennett. J.. (2000). Focus on Research Methods. Mediator and Moderator Variables in Nursing Research: Conceptual and Statistical Differences. San Diego State University. *Research in Nursing and Health*. 23. 415±420.
- Calderón. H. G.. Álvarez. G. C.. & Naranjo. V. J.. (2009). Orientación Estratégica y Recursos Competitivos: Un Estudio en Grandes Empresas Industriales de Colombia. *Cnad*.



- Adm. Bogotá (Colombia) .22. 49-72.
- Dangayach. G.S.. & Deshmukh. S.G.. (2004). Advanced Manufacturing Technologies: Evidences from Indian Automobile Companies. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*. 6. 426-433.
- Dauda, Y. A., & Akingbade, W. A. (2010). Employee's market orientation and business performance in Nigeria: Analysis of small business enterprises in Lagos state. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 134.
- Dess. G. G.. & Davis. P. S.. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*.27 (3). 467-488.
- Díaz-Pichardo. R.. Juárez-Luis. G.. & Sánchez-Medina. P. S. (2014) "A Conceptual framework for the measurement of entrepreneurial performance". *Academy of Management Proceedings*.
- Garg. V. K.. Walters. B. A.. & Priem. R. L.. (2003). Chief executive scanning emphases. environmental dynamism. and manufacturing firm performance. *Strategic Management Journal*. 24 (8). 725-744.
- Hayes. A.. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*. 76. 408-420.
- Hayes. R.H. & Wheelwright. S.C. (1984). *Restoring Our Competitive Edge: Competing through manufacturing*. John Wiley & Sons. New York. p. 209.
- Hernández. J.P.. M.L. Domínguez & Mendoza. L.. (2010). Desempeño de negocios de artesanía después del movimiento social de 2006 en Oaxaca. México. *Espiral*; 16. 205-240.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). STRATEGY IN EMERGING ECONOMIES. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249–267.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). *Sistema de Consulta de Censos Económicos 2009*. Disponible en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/saic/default.asp>.

- Instituto Nacional de Estadísticas. Geografía e Informática. 2007. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN). México.
- Kumar. K.. Subramanian. R.. & Strandholm. K.. (2002). Market and efficiency-based strategic responses to environment changes in the health care industry. Health care management review. 27. 21.
- London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. Journal of International Business Studies, 35(5), 350–370.
- Mirón, S. I., Castro, W. A. S., & García, M. S. (2012). La estrategia de producción: una aproximación al nuevo paradigma en investigación en manufactura. Revista Universidad EAFIT, 40(136), 65–77.
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Revista de Ciencias Económicas, 28(1).
- Neely. A. D.. (2007). Business performance measurement: unifying theories and integrating practice. Second edition. Cambridge University Press.
- Paige. R. C.. & Littrell. M. A.. (2002). Craft retailers' criteria for success and associated business strategies. Journal of Small Business Management. 40. 314-331.
- Porter. M. E.. (2000). La Estrategia Competitiva en las Industrias Fragmentadas. In: Estrategia Competitiva. CECSA. México. 203-302p.
- Porter. M.. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
- Porter. M.. (1991). "La ventaja competitiva de las naciones". Editorial Vergara. Argentina. Princeton University Press. Princeton.
- Rao. P.. Singh. A. K.. Castillo. O.. Intal. P.. & Sajid. A.. (2009). A metric for corporate environmental indicators for small and medium enterprises in the Philippines. Business Strategy and Environment. 18. 14-31.
- Ridgway. V. F.. (1956). Dysfunctional consequences of performance measurements. Administrative Science Quarterly. 1.: 240-247.
- Skinner. W.. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy.

Harvard business review. 47.  
136-145.

Skinner. W.. (1974). The Focused  
Factory. Harvard Business  
Review. mayo-junio. 113-121.

Skinner. W.. (1985). Manufacturing: The  
Formidable Competitive Weapon.  
Wiley & Sons. New York.

Venkatraman. N. Y.. & Ramanujam. V..  
(1986). Measurement of Business  
Performance in Strategy  
Research: A Comparison of  
Approaches. Academy of  
Management Review. 11. 801-  
804.

Ward P. T.. & Duray. R.. (2000).  
Manufacturing strategy in context:  
environment. competitive strategy  
and manufacturing strategy.  
Journal of Operations  
Management. 18. 123-138.

Wheelwright. S. C.. (1984).  
Manufacturing strategy: Defining  
the missing link. Strategic  
Management Journal. 1. 77-91.

Wheelwright. S.C. (1978). Reflecting  
Corporate Strategy in  
Manufacturing Decisions.  
Business Horizons. 21. febrero.  
57-66.