

**LA RELACIÓN ENTRE CAPITAL HUMANO Y VENTAJA  
COMPETITIVA EN MICROEMPRESAS INCUBADAS DEL  
SUR DE SONORA**

**Área de investigación: Entorno de las organizaciones**

**Karla Alejandra Garduño Realivazquez**

Instituto Tecnológico de Sonora

México

karla.garduno@hotmail.com

**Carlos Armando Jacobo Hernández**

Instituto Tecnológico de Sonora

México

carlos.jacobo@itson.edu.mx

**Teodoro Rafael Wendlandt Amezaga**

Instituto Tecnológico de Sonora

México

teodoro.wendlandt@itson.edu.mx

**XXI**  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA



## LA RELACIÓN ENTRE CAPITAL HUMANO Y VENTAJA COMPETITIVA EN MICROEMPRESAS INCUBADAS DEL SUR DE SONORA

### Resumen

La presente investigación se propuso describir y determinar la relación que existe entre el capital humano y la ventaja competitiva por parte de microempresas incubadas de cuatro municipios del sur del estado de Sonora, México. Para ello el estudio utilizó un método de muestreo no probabilístico por conveniencia, cuya muestra se conformó de un total de 41 microempresas. Entre los hallazgos más importantes se observó que todas las preguntas de capital humano y ventaja competitiva mostraron una clara tendencia positiva (*Muy de acuerdo/De acuerdo*), a excepción de la pregunta de capital humano sobre poseer algún programa de entrenamiento y sucesión para el reemplazo de trabajadores ( $X^2 = 8.76, gl = 1, p < .05$ ). Además, se encontró una correlación positiva y significativa entre ambas variables ( $r = .652, p < .001$ ), siendo el capital humano una variable que explica un 42.6% de la varianza de la ventaja competitiva ( $t = 5.37, p < .001$ ). El estudio contribuye al conocimiento sobre la relación que existe entre estas dos variables, y aporta evidencia empírica a favor de una adecuada y óptima gestión del capital humano para la obtención de una mayor ventaja competitiva para las microempresas del sur del estado.

**Palabras clave:** Capital intelectual, capital humano, ventaja competitiva, microempresa, e incubación.



## Introducción

Como consecuencia de los avances tecnológicos y los propios procesos internacionales integradores de la globalización, hoy más que nunca los diversos tipos de organizaciones que constituyen el ambiente empresarial se encuentran en una constante búsqueda por la obtención y preservación de ventajas competitivas (Morales y Pech, 2000). De acuerdo con Camacho (2014), en el ambiente empresarial de México las microempresas son el principal motor del país, representando el 96% del total de empresas y contribuyendo con un 15% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, esto además de ser generadoras de aproximadamente el 40.6% de los empleos del país.

Asimismo, entre los retos que enfrentan este tipo de empresas (microempresas), Maldonado (2016) señala algunos aspectos a mejorar como son sus niveles de producción, la informalidad legal con la que se encuentran constituidas para la economía, esto además de carecer del capital humano calificado que les permita crecer y desempeñarse de la mejor manera.

Con el propósito de poder potencializar y desarrollar la generación de nuevos negocios, durante el 2013 el gobierno federal de México creó el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, 2016), organismo descentralizado de la Secretaría de Economía cuya intención es instrumentar, coordinar y ejecutar a la política nacional, esto con el fin de cumplir con lo propuesto en el artículo primero del Diario Oficial de la Federación (DOF, 2015) que señala: “promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas... Asimismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional;” todo ello con tal de impulsar la innovación y competitividad de las mismas.

Por su parte, el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), preocupado por la inclusión de la sociedad con el entorno académico, desde el año 2011 creó “Incubadora de Empresas ITSON,” la cual busca generar un mayor progreso en la comunidad mediante la puesta en marcha de negocios, brindando servicios de capacitación, consultoría y vinculación con redes empresariales o financiamientos. De esta manera se proponen relacionar a los empresarios y emprendedores con entidades tanto municipales, estatales y federales que ayuden a impulsar el crecimiento de las microempresas existentes, y a su vez a través de la iniciativa de emprendedores con ideas de negocios que permitan generar nuevas empresas.





Así es como Incubadora de Empresas ITSON desde el 2013 creó una alianza con el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM), generando en conjunto un programa de capacitación y consultoría para microempresas denominado "ConsultaME y SigueME." Dicho programa se conforma de dos etapas cuya duración es de aproximadamente seis meses, (a) la primera etapa consiste en ayudar a las microempresas con capacitaciones que les permita optimizar sus procesos mediante asesoría y un diagnóstico general del negocio, y (b) la segunda consiste en brindar estrategias y recomendaciones que permitan al negocio su crecimiento, verificando posteriormente la implementación de las mismas, y medir el progreso del negocio; todo lo anterior con el fin de poder otorgarles a los microempresarios herramientas que les permitan ser competitivos en el mercado. Cabe señalar que este tipo de programas pretende llegar a un mayor número de empresarios en distintas comunidades del sur de Sonora, siempre con el objeto de generar ventajas ante sus competidores.

Asimismo, y en consideración de lo previamente señalado, es que algunos autores han buscado estudiar y concebir al capital intelectual como una fuente de ventaja competitiva (Kamukama, 2013), ya sea como factores determinantes (Calix, Vigier, y Briozzo, 2015), como variable mediadora (ventaja competitiva) en la relación entre capital intelectual y rendimiento financiero (Kamukama, Ahiauzu, y Ntayi, 2011), o con el propósito de conocer la influencia del capital intelectual en las ventajas competitivas de las empresas (Berzkalne y Zelgalve, 2014).

Por otra parte, también existen autores que agregan dimensiones consideradas como parte del capital humano -como son los conocimientos, aptitudes y habilidades de los trabajadores-, las cuales buscan encontrar una relación directa con la obtención de ventajas competitivas (Campbell, Coff, y Kryscynski, 2012; Coff y Kryscynski, 2011). En este sentido, Hatch y Dyer (2004) evalúan la influencia del conocimiento (tácito y explícito) en el rendimiento de los trabajadores, hallazgos similares a los de Danvila y Sastre (2009), quienes obtuvieron como resultado que la formación del capital humano tiene un efecto positivo en la rentabilidad de las organizaciones. Partiendo de los estudios anteriores, si se considera al capital humano como un constructo central que ayuda a crear, desarrollar y mejorar la obtención de ventajas competitivas (Stewart, 1998), la presente investigación se propone describir y determinar la relación que existe entre el capital humano y la ventaja competitiva por parte de microempresas incubadas de cuatro



municipios del sur del estado de Sonora, México. Asimismo se plantea las siguientes hipótesis de investigación:

*H1:* El capital humano se encuentra relacionado positivamente y de manera significativa con la ventaja competitiva de las empresas.

*H2:* El capital humano influye de manera significativa en la ventaja competitiva de las empresas.



## Revisión de la literatura

### Capital humano

En relación a esta variable, Schultz (1972) menciona que su relevancia surgió después de la segunda guerra mundial con el fin de identificar los beneficios en el rendimiento al invertir en las personas como *capital humano*. Por lo cual, es considerado como la piedra angular ya sea de una organización, empresa, región o país, ya que puede ser vista como una fuente de desarrollo que permite generar competitividad (Madrigal, 2009). Para Madrigal el capital humano es aquel conocimiento que posee, acumula y desarrolla cada individuo tanto en su formación académica como en el ámbito laboral. Por su parte, Becker (1975) lo define como aquel conjunto de capacidades productivas que una persona adquiere, ya sea por conocimientos generales o específicos.

Asimismo, Bueno (2013) define al capital humano como la representación del conjunto de conocimientos o talentos que posee cada persona, representándose a manera de valores, actitudes, aptitudes y capacidades. Es por lo anterior, que el capital humano se entiende como un conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades, siendo esta propiedad del individuo y no de la organización (Scarabino, Biancardi, y Blando, 2007); conformándose como los recursos intangibles que ayudan a la empresa a generar valor. Al respecto, Calix, Vigier y Briozzo (2015), agregan que no son los elementos tangibles aquellos que ayudan a la organización en la obtención de ventajas competitivas, sino que más bien son los recursos intangibles los encargados de propiciar condiciones suficientes para su obtención.

### Ventaja competitiva

Al ser considerados los recursos intangibles aquellos elementos generadores de valor, De la Fuente y Muñoz (2003) mencionan que es importante que las

organizaciones determinen donde se encuentran aquellos elementos que permiten obtener ventajas competitivas. Se entiende como ventaja competitiva a la estrategia que permite obtener una posición ideal a la organización (Hofer y Schendel, 1978) que se desarrolla en comparación con sus competidores, ya sea a través de un producto o servicio.



Porter (1999) propone tres estrategias para que las organizaciones puedan generar una ventaja competitiva, las cuales son: (1) liderazgo de costos, que consiste en ofrecer al mercado un producto con un precio menor al que ofrecen los oponentes; (2) diferenciación, estrategia que se caracteriza por las empresas que desean construir su propio nicho de mercado, en la búsqueda de satisfacer gustos o características peculiares de sus consumidores; y (3) nivel de alcance, que consiste en la orientación que una organización adecúa con respecto a un segmento de mercado, esto para brindar el mejor producto con los requerimientos especiales del cliente.

### Estudios previos sobre capital intelectual y ventaja competitiva

Existen investigaciones que analizan la manera en que el capital intelectual influye en la ventaja competitiva de una organización, tal es el caso del estudio realizado por Kamukama (2013) cuyo propósito es analizar de manera individual las dimensiones del capital intelectual que le permitan explicar en qué medida contribuyen a la generación de ventajas competitivas en micro-financieras de Uganda. Es importante señalar que este autor considera que los principales elementos que añaden valor a la organización son los recursos intangibles, tomando como base la idea de que el capital intelectual es la fuente más importante de competitividad en las organizaciones y que ésta influye sobre el desempeño de la misma.

Considerando que el capital intelectual es el producto de diversas interacciones entre los intangibles de la organización y que estos afectan directamente a la creación de ventajas competitivas, Kamukama (2013) plantea cuatro hipótesis donde considera que el capital intelectual -así como el capital relacional, estructural y humano- se encuentran positivamente relacionado con la ventaja competitiva en la industria de las micro-finanzas. En este estudio se recopiló información de 51 empresas financieras, llegando a la conclusión que las dimensiones del capital intelectual operan de manera sinérgica para afectar a la ventaja competitiva de las instituciones de micro-finanzas. Cabe señalar que para esta investigación se utilizó un análisis de regresión jerárquica, cuyo resultado determinó cierto orden en el que contribuye cada una de las

dimensiones del capital intelectual a la ventaja competitiva, ubicándose en primer lugar el capital estructural, seguido del capital humano, y por último el capital relacional.

Aunado a esto, Kamukama, Ahiauzu y Ntayi (2011) también reportaron evidencia acerca de que la ventaja competitiva es un mediador importante en la asociación entre el capital intelectual y el rendimiento financiero; Calix, Vigier y Briozzo (2015) analizaron los factores del capital intelectual que son determinantes para la generación de ventajas competitivas en empresas Hondureñas; Berzkalne y Zelgalve (2014) llevaron a cabo un estudio correlacional cuyo propósito fue conocer el impacto que tiene el capital intelectual en la obtención de ventajas competitivas, dando como resultado que el capital humano y relacional son los elementos que influyen en mayor medida en la generación de valor.



### Estudios previos sobre capital humano y ventaja competitiva

Por otra parte, Danvila y Sastre (2008) analizan la importancia de la formación del capital humano como una fuente de obtención de ventajas competitivas sostenibles las cuales generan mayor rentabilidad a la organización; esta investigación toma como fundamento la teoría de recursos y capacidades donde se contemplan tanto los recursos tangibles como intangibles. De manera resumida, esta investigación busca analizar la influencia de la formación de los trabajadores en el rendimiento de la organización, así como explicar dicha relación bajo dos perspectivas: (1) la universalista, la cual expresa la existencia de una relación directa entre la formación y el rendimiento de las personas; y (2) la de contingencia, que sostiene que la formación y rendimiento de los trabajadores dependen de la estrategia de la organización. Como ya se mencionó, los resultados obtenidos mostraron que la formación del personal tiene un efecto positivo en la rentabilidad de la organización tomando en cuenta la perspectiva universalista.

Asimismo, autores como Coff y Kryscynski (2011) analizan las ventajas competitivas basadas en el capital humano, atribuyéndole mayor relevancia al factor económico. Al igual consideran a los conocimientos, aptitudes y habilidades como elementos primordiales para atraer, retener y motivar a sus trabajadores, influyendo de esta manera la relación con sus competidores. Esta investigación realiza un análisis teórico que relaciona los dilemas del capital humano, al ser difícil de imitar y cumplir las características de una ventaja competitiva sostenible a través de los recursos propuestos por Barney (1991).



Sus resultados concluyen que el capital humano influye positivamente en la ventaja competitiva de la organización, además de proponer un programa de investigación para la exploración de componentes a nivel transversal sobre ventajas basadas en el capital humano.



Posteriormente, Campbell, Coff y Kryscynski (2012) analizan teóricamente los factores que más influyen en el capital humano como generador de ventajas competitivas, para lo cual estudian el valor del cambio del mercado laboral mediante el estudio de la oferta y demanda. Como parte de sus conclusiones, los autores refieren una ausencia de estudios acerca de las condiciones del entorno que a nivel estratégico existe con respecto al capital humano.

Por último, se encuentra la investigación realizada por Hatch y Dyer (2004) quienes estudian empíricamente a 25 empresas manufactureras de Estados Unidos, esto con el propósito de observar el rendimiento generado de las organizaciones debido al capital humano; para ello se tomó como factor determinante al aprendizaje, considerándose como variable generadora de ventajas competitivas sostenibles. Este estudio concluyó que el capital humano es sumamente relevante para la estrategia organizacional, y que el conocimiento tácito es el que más se presenta, siendo difícil de imitar y compartir.

## Método

### Participantes

La población a estudiar fueron todas las microempresas que estuvieron dentro de un proceso de incubación por parte de Incubadora de Empresas ITSON en vinculación con PRONAFIM, ambas instituciones prestan sus servicios de capacitación y consultoría a microempresas en el sur de Sonora, para efectos de esta investigación se seleccionaron los municipios de Cajeme, Bécum, Benito Juárez y San Ignacio Rio Muerto. Mediante un muestreo no probabilístico, por conveniencia, se buscó encuestar una muestra de 78 empresas, obteniendo finalmente la participación de un total de 41 microempresarios, lo cual representa una tasa de respuesta aproximada del 53 por ciento. Cabe señalar que en todo momento se pretendió que las organizaciones en estudio representaran las características de la población en estudio.

De la muestra, la edad promedio de los microempresarios fue de 48.2 años con una desviación estándar de 11.7 años, variando en un rango de 48 años desde



los 17 hasta los 65 años. Asimismo, las empresas presentaron una antigüedad promedio de 9.4 años. A continuación se muestran algunas características adicionales de los sujetos que participaron en la investigación (ver Tabla 1).

**Tabla 1**  
**Características de los microempresarios participantes (n = 41)**

Características	N	%
<i>Género</i>		
Hombres	2	4.9
Mujeres	39	95.1
<i>Escolaridad</i>		
Primaria	12	29.3
Secundaria	19	46.3
Preparatoria	8	19.5
Sin estudios	2	4.9
<i>Número de empleados</i>		
Un empleado (dueño)	21	51.2
Dos empleados	16	39
Tres empleados	1	2.4
Seis empleados	3	7.3
<i>Sector empresarial</i>		
Comercio	21	51.2
Servicios	3	7.3
Industria ligera	17	41.5

**Nota.** Elaboración propia con la información de la muestra.

### Instrumento de medición

Para cumplir con el propósito de investigación, se dispuso del cuestionario propuesto y desarrollado por Kamukama (2013) para medir las variables de capital humano y ventaja competitiva en microempresas, esto como parte de los estudios realizados sobre capital intelectual. Cabe señalar que para el diseño del instrumento, los autores retomaron cuestionarios desarrollados y aprobados en estudios previos (Bontis, 1998; Sveiby, 1997). El instrumento utilizado para el presente estudio se integró de tres secciones, estas son: (1) información sociodemográfica, en donde se preguntó a los participantes sobre su edad, antigüedad, género, escolaridad, número de empleados y el sector empresarial al que pertenece su negocio; (2) escala para medir el capital humano, variable que se define según Bontis (2002) como el factor humano en la organización que combina inteligencia, habilidades y conocimientos que los empleados llevan con ellos cuando dejan la organización y le brinda a la misma su carácter distintivo, la cual incluye un total de 14 ítems integrados por temas como el conocimiento de los empleados, educación, cualidades vocacionales,





competencias, innovación, habilidades, entre otros (Petty y Guthrie, 2004; Sveiby, 1997); (3) escala para medir ventaja competitiva, donde Barney (1991) con base a la teoría de recursos y capacidades considera que se ve influida por los recursos que son valiosos, raros, no sustituibles y difíciles de imitar que se encuentran dentro de la organización, la cual incluye un total de 16 ítems cuyas estrategias principales las integran el liderazgo de costos, la diferenciación del producto, y los niveles de alcance (Porter, 1999; Sharma, 2005).

Es importante mencionar que el formato de respuesta que se utilizó para todo el instrumento fueron escalas tipo Likert con cinco opciones de respuesta, variando desde 1 (*Muy en desacuerdo*) hasta 5 (*Muy de acuerdo*), en donde una mayor puntuación indicaba un mayor nivel de concordancia con cada una de las afirmaciones planteadas. Además, cabe señalar que todas las preguntas se redactaron en sentido positivo para evitar problemas en su comprensión, esto a diferencia del cuestionario original.

El instrumento utilizado para realizar la investigación se tradujo al español, además de adaptar y seleccionar las preguntas con respecto con respecto al contexto de la región, manteniendo cuidado en las palabras, instrucciones y afirmaciones utilizadas con respecto al capital humano y ventaja competitiva. Asimismo, se realizó la traducción al idioma original con el fin de verificar que cada pregunta utilizada tuviera el mismo significado en el idioma inglés.

### Validez y fiabilidad del instrumento

La validación del instrumento se tomó del estudio original de Kamukama (2013), obteniendo una solución estructural óptima (Kaiser-Meyer-Olkin de .76 y un determinante de .002) para cada una de las tres dimensiones de la variable de capital intelectual (capital humano, capital estructural, capital relacional). Además, mediante la opinión de tres expertos en el tema del capital intelectual (*validez de contenido*), se les solicitó su apoyo en la revisión y valoración de cada indicador o pregunta del cuestionario, esto con el propósito de identificar cualquier ambigüedad o falta de claridad en las palabras u oraciones del instrumento. Los resultados a juicio de expertos demostraron una concordancia excelente en la valoración de las preguntas para cada reactivo, emitiendo solamente las siguientes recomendaciones: (1) eliminar un reactivo de la variable capital humano (ítem 9) debido que al realizar su traducción era repetitiva; (2) eliminar los ítems 6, 10, 17 y 18 de la variable ventaja competitiva, esto para evitar confusiones en el sector. Tomando estas sugerencias por parte de los expertos, las preguntas señaladas fueron eliminadas de la versión final

del instrumento debido a que algunas preguntas se consideraron no propias del contexto en donde el instrumento se aplicaría (e.g. Ítem 17: Los consumidores pueden cubrir los intereses cargados en sus préstamos [variable de ventaja competitiva]). Posteriormente, el instrumento final se sometió a una prueba piloto con un total de 15 microempresarios, quienes dieron respuesta a todas las preguntas presentar o referir problema alguno. Con respecto a la fiabilidad para cada una de las dos escalas (capital humano y ventaja competitiva), se calculó el coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Dicho coeficiente obtuvo valores iguales o mayores a .70, considerándose como deseables y aceptables (Martínez, Hernández, y Hernández, 2006). A continuación se presentan los casos válidos, coeficiente alfa, media estadística, desviación estándar, y la correlación de cada ítem con la totalidad de los demás ítems obtenidos para ambas escalas (Véase Tabla 2). Cabe destacar que para mejorar la consistencia interna de las preguntas para cada una de las escalas, se optó por eliminar las preguntas 11 y 7 de la variable capital intelectual, y las preguntas 16 y 12 de la variable ventaja competitiva.

Tabla 2

*Descriptivos de la fiabilidad por cada una de las dos escalas del estudio*

Escala de Capital Humano		Escala de Ventaja Competitiva	
N	41	N	41
Alfa ( $\alpha$ )	.745	Alfa ( $\alpha$ )	.872
Media	4.06	Media	3.96
DS	0.45	DS	0.55
Número de Ítem	Correlación ítem-total	Número de Ítem	Correlación ítem-total
Ítem 1	.245	Ítem 1	.390
Ítem 2	.383	Ítem 2	.584
Ítem 3	.394	Ítem 3	.152
Ítem 4	.502	Ítem 4	.644
Ítem 5	.356	Ítem 5	.665
Ítem 6	.377	Ítem 6	.496
Ítem 8	.442	Ítem 7	.717
Ítem 9	.266	Ítem 8	.551
Ítem 11	.285	Ítem 9	.615
Ítem 12	.697	Ítem 11	.653
Ítem 13	.329	Ítem 12	.605
Ítem 14	.531	Ítem 13	.544
		Ítem 15	.427
		Ítem 16	.530

**Nota.** Elaboración propia con la información de la muestra. DS = Desviación estándar.



## Procedimiento general

Para realizar la aplicación del instrumento a los microempresarios se requirió la colaboración y aprobación de Incubadora de Empresas ITSON. Se prosiguió a comunicar a los microempresarios las características de la investigación para invitarlos a participar, asimismo se les explicó que los datos e información personal recabados serán de carácter confidencial.



Después de haber aplicado los instrumentos se recabó la información de los microempresarios y se realizó una base de datos en el programa estadístico para la ciencias sociales SPSS –en su versión 22–, con el fin de realizar el análisis descriptivo e inferencial de los datos, tales como medias estadísticas, desviación estándar, Alfa de Cronbach, coeficiente de correlación y regresión lineal.

## Resultados

### Descriptivos de las preguntas de la escala de capital humano

A continuación se muestran las respuestas para cada una de los ítems de la variable de capital humano (ver Tabla 3), describiéndose las preguntas en orden descendente de acuerdo a su media estadística, además de las frecuencias y porcentajes conjuntos de las opciones de respuesta “Muy en desacuerdo/En desacuerdo” y “Muy de acuerdo/De acuerdo.” Considerando cada una de estas preguntas, se llevó a cabo una prueba estadística Chi-cuadrada con el fin de determinar la existencia de diferencias significativas entre ambas frecuencias. Los resultados obtenidos fueron que todas las preguntas que conforman el capital humano mostraron una tendencia positiva, siendo estadísticamente significativas solamente una de ellas que consiste en no contar con algún plan o programa de sucesión o remplazo en caso de que un miembro de la organización la abandone.



**Tabla 3**  
**Estadísticos descriptivos por cada pregunta de la escala de capital humano**

ítems (preguntas de la escala)	M	Número (%) de respuestas "Muy en desacuerdo / En desacuerdo"	Número (%) de respuestas "Muy de acuerdo / De acuerdo"	X <sup>2</sup> (1)
1. Nuestros empleados son expertos en sus actividades y funciones	4.49	1 (2.4)	38 (92.6)	-
14. Los empleados de esta empresa tienen la habilidad para relacionarse con las personas	4.44	1 (2.4)	35 (85.4)	-
2. Nuestros empleados siempre son una fuente de nuevas ideas	4.29	-	37 (90.2)	-
3. Nuestros empleados tienen las competencias/habilidades requeridas	4.29	-	45 (85.4)	-
10. La mayoría de las ideas de negocios surgieron de nuestros empleados	4.22	3 (7.3)	35 (85.3)	-
15. Los empleados de esta empresa siempre están en búsqueda de aprendizaje	4.22	2 (4.8)	34 (82.9)	-
6. Los empleados de esta compañía son expertos en realizar sus funciones/trabajo	4.17	-	37 (90.2)	-
8. Tenemos empleados con autonomía (capaces de resolver problemas)	4.15	2 (4.9)	37 (90.3)	-
13. La mayoría de nuestros empleados son muy creativos	4.12	-	34 (83)	-
4. Esta compañía emplea trabajadores altamente calificados	4.02	4 (9.7)	32 (78.1)	-
12. Los empleados de esta firma piensan en los resultados de sus acciones	3.98	3 (7.3)	29 (70.7)	-
5. Cuando un empleado deja la empresa, contamos con un programa de entrenamiento y sucesión para su replazo	2.32	25 (61)	8 (19.5)	8.76*

**Nota.** Elaboración propia. N = 41. \* p < .05.

De acuerdo al promedio estadístico de cada uno de los ítems, los números 1, 14, 2 y 3 referentes a los temas sobre pericia, habilidades y competencias, y creatividad de los empleados, resultaron con los puntajes más elevados; esto a diferencia de las preguntas 4, 12 y 5, las cuales refieren a aspectos relacionados con la contratación de personal altamente calificado, consciencia sobre las consecuencias de sus acciones, y el contar con programas de entrenamiento y sucesión para nuevos reemplazos (contrataciones).

### Descriptivos de las preguntas de la escala de ventaja competitiva

Por otro lado, al realizar el análisis de Chi-cuadrada de los reactivos que conforman la ventaja competitiva se puede observar que todos los ítems que conforman esta variable mostraron una tendencia positiva (ver Tabla 4), obteniéndose una diferencia significativa en tres de ellas con excepción del reactivo ocho ( $X^2 = 3.00$ ,  $gl = 1$ ,  $p = .083$ ).



**Tabla 4**  
**Estadísticos descriptivos por cada pregunta de la escala de ventaja competitiva**

ítems (preguntas de la escala)	M	Número (%) de respuestas "Muy en desacuerdo / En desacuerdo"	Número (%) de respuestas "Muy de acuerdo / De acuerdo"	X <sup>2</sup> (1)
5. Esta empresa es conocida por brindar servicios de excelencia	4.54	1 (2.4)	37 (90.3)	-
20. Los consumidores muestran una especial preferencia por esta empresa	4.54	-	37 (90.2)	-
11. Nuestros productos son populares en el mercado	4.37	1 (2.4)	36 (87.8)	-
14. Esta empresa es famosa por sus servicios o productos	4.24	1 (2.4)	37 (90.3)	-
7. La flexibilidad de servicios es una fuente de ventajas competitivas para nuestra empresa	3.98	5 (12.2)	32 (78)	19.70***
9. El mercado de la empresa ha ido creciendo gracias a sus excelentes servicios	3.95	4 (9.8)	30 (73.2)	-
15. La cooperación entre la empresa y sus consumidores es prometedora	3.95	2 (4.9)	30 (73.1)	-
4. Esta empresa es conocida por sus diversidad de servicios en el sector	3.90	4 (9.8)	30 (73.2)	-
13. Proveemos de productos distintivos a nuestros consumidores	3.83	4 (9.8)	29 (70.8)	-
3. Esta compañía ofrece servicios más baratos para sus consumidores	3.80	3 (7.3)	31 (75.6)	-
1. Esta empresa tiene la mejor participación en el mercado	3.71	4 (9.8)	24 (58.6)	-
2. Esta empresa provee de servicios más oportunos que cualquier otra empresa	3.71	6 (14.7)	27 (65.9.4)	13.36***
19. Esta empresa ocupa una posición clave en la industria	3.56	7 (17.1)	21 (51.3)	7.00*
8. Esta empresa tiene la mejor estrategia de mercado en el sector	3.32	9 (22)	18 (43.9)	3.00

**Nota.** Elaboración propia. N = 41. \* p < .05. \*\*\*p < .001.

Conforme al promedio estadístico de cada uno de los ítems de ventaja competitiva, los reactivos número 5, 10 y 11 relativos a los servicios de excelencia, preferencia de los consumidores, y popularidad de los productos de la empresa, siendo aquellos que reflejaron los puntajes más elevados; esto en contraste de las preguntas 1, 2, 19 y 8, las que representan aspectos relacionados con la participación de mercado, otorgar servicios adecuados a los clientes, la posición clave de la empresa, y la estrategia de mercadeo.

### Análisis estadístico relacional y predictivo de las variables en estudio

Una vez proporcionados los estadísticos descriptivos de las escalas para cada variable, se prosiguió a determinar la posible relación entre ambos constructos. Una vez realizado el análisis correspondiente, el resultado mostró que es posible observar una correlación ( $r$ ) significativa, positiva y moderada entre



capital humano y ventaja competitiva ( $r = .652, p < .001$ ), lo cual proporciona evidencia que sugiere que entre más se incrementa el capital humano en este tipo de organizaciones, mayor será su ventaja competitiva.

Dando continuidad a lo anterior, se realizó un análisis de regresión lineal mediante el método Stepwise (paso a paso) entre las dos variables, esto para determinar si el capital humano influye en la ventaja competitiva de las microempresas de la muestra. Los hallazgos mostraron ser positivos y estadísticamente significativos, siendo el capital humano una variable que explica un 42.6% de la varianza de la variable ventaja competitiva (Véase Tabla 5).



**Tabla 5**  
**Resumen del análisis de regresión en donde capital humano predice la ventaja competitiva**

Variable	B	SE B	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>
Capital humano	.538	.100	.652	5.37	.000	.426

**Nota.** Elaboración propia.

## Conclusión

El objetivo de la presente investigación consistió en describir y determinar la relación que existe entre el capital humano y la ventaja competitiva por parte de microempresas incubadas de cuatro municipios del sur del estado de Sonora, México. Los hallazgos del estudio sugieren una relación y predicción significativa entre ambas variables, pudiendo comprobar con ello la primera y segunda hipótesis de investigación.

Dentro de los resultados más relevantes se observó que las destrezas, habilidades, competencias y creatividad de los empleados, son los reactivos más relevantes del capital humano en las microempresas del sur de Sonora. Por lo contrario, las preguntas cuyo promedio obtuvieron una menor valoración por los empresarios, son aquellas que hacen referencia a aspectos como son: las consecuencias de sus acciones, el contar con un personal calificado, y el tener programas de sucesión y/o entrenamiento para nuevas contrataciones. Cabe señalar que estos hallazgos son similares a los obtenidos por Hatch y Dyer (2004), quienes refieren al conocimiento tácito como el más importante del capital humano de los trabajadores. Esto sugiere que los microempresarios de la región deben de trabajar en desarrollar sus conocimientos y formalizarlos en planes y/o programas de acción, cuyo

objetivo sea incrementar sus habilidades como estrategia para obtener una ventaja competitiva.

Con respecto a la variable de ventaja competitiva se encontró que las organizaciones valoraron aspectos como: el brindar servicios de excelencia, la popularidad de los productos y/o servicios que ofrecen y la preferencia de sus consumidores por la empresa. Por lo contrario, los reactivos con menor valor por parte de los empresarios son: la participación de mercado, el ofrecer servicios y/o productos oportunos a sus clientes, así como la posición que ocupa la empresa en el mercado; y las estrategias que estos implementan dentro de la organización.

Es importante señalar que los microempresarios del sur de sonora deben de trabajar en sus estrategias, ya que de acuerdo a Prahalad y Hamel (1990) la mejor manera de ganar en un mundo competitivo es la construcción de competencias básicas sostenibles a largo plazo. Por lo cual, las microempresas deben comenzar a desarrollar su capital humano, debido a que los trabajadores son los responsables de sostener a las organizaciones (Teece, 2000; Zott, 2003) con mano de obra calificada y una mayor capacidad de aprendizaje, convirtiendo los recursos tradicionales en nuevas y distintas herramientas que permitan otorgar valor agregado a sus consumidores y partes interesadas.

Por otra parte, se concluye que al igual que en las investigaciones de Hatch y Dyer (2004) y Coff y Kryscynski (2011) los conocimientos, aptitudes, capacidades y habilidades de los trabajadores son aquellos elementos que influyen significativamente en las ventajas competitivas. De igual manera, se comprueba la segunda hipótesis donde se obtuvo que en un 42.6% el capital humano explica la varianza de la ventaja competitiva de las organizaciones, en lo que el estudio de Kamukama (2013) en su modelo de inclusión el capital humano explica el 13 % de la varianza en la industria de las micro-finanzas.

Con base a la revisión literaria y los resultados obtenidos en esta investigación, se recomienda la realización de nuevas investigaciones que contemplen el estudio de dimensiones como el capital estructural y relacional, estas como parte del capital intelectual (Kamukama, 2013). A manera conclusión, el presente reporte contribuye al conocimiento sobre la temática en el país, y en especial, aporta evidencia con respecto a las microempresas del sur de Sonora y la obtención de ventajas competitivas.





## Referencias

Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, (17), 99-120.



Becker, G. S. (1975). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (2da. Edición). Estados Unidos: National Bureau of Economic Research.

Berzkalne, I., y Zelgalve, E. (2014). Intellectual Capital and Company Value. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 887-896. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.934>

Bontis, N. (1998). There a price on your head: Managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 60(4), 40.

Bueno, E.-CIC. (2003). *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*. Documento Intellectus, nº 5, Madrid: CIC-IADE.

Calix, C. G., Vigier, H. P., y Briozzo, A. E. (2015). Capital intelectual y otros determinantes de la ventaja competitiva en empresas exportadoras de la zona norte de Honduras. *Suma de Negocios*, 6(14), 130-137. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.10.005>

Camacho, J. C. (2014). ¿Qué son las microempresas?. *México emprende*. Recuperado de internet: <http://www.mexicoemprende.org.mx/que-es-una-microempresa/>

Campbell, B. A., Coff, R., y Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.

Chamorro, E. T., y Villa, J. J. B. (2007). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. *Cuaderno de Administración*, 20(34), 39-63.

Coff, R., y Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429-1443.

Danvila, I., y Sastre, M. A. (2009). Human capital and sustainable competitive advantage: An analysis of the relationship between training and performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), 139-163. doi:10.1007/s11365-008-0090-3



De la Fuente S., M. D. L., y Muñoz C., C. (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? *Revista Panorama Socioeconómico*, 1(26), 1-14.

Diario Oficial de la Federación (DOF, 2015, 21 de enero). Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. *Secretaría de Servicios Parlamentarios* [en línea]. Recuperado de Internet: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_210115.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf)

Hatch, N. W., y Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178. doi:10.1002/smj.421

Hofer, C., y Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Estados Unidos: West Publishing.

Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, 2016). ¿Qué es INADEM?. Recuperado de internet del sitio oficial: <https://www.inadem.gob.mx/index.php/conoce-inadem>

Kamukama, N. (2013). Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 2(3), 260-283.

Kamukama, N., Ahiauzu, A., y Ntayi, J. M. (2011). Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 152-164. doi: doi:10.1108/14691931111097953

Madrigal, B. E. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(3), 65-81.

Maldonado, M. F. (2016). ¿Cómo emprender en México?. *El Universal*. Recuperado de internet: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/emprendedor/2016/01/19/emprender-asi-se-hace-en-mexico>



Martínez, M.R., Hernández, M.J, y Hernández, M.V. (2006). *Psicometría*. Madrid: Alianza.

Morales G., M. A. y Pech V., J.L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en recursos. *Revista contaduría y administración*, 187(1), 47-63.



Petty, R., y Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176. doi:10.1108/14691930010348731

Porter, M. (1999). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. Estados Unidos: The Free Press

Prahalad, C.K., y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 6(3), 79-91.

Scarabino, J. C., Biancardi, G., & Blando, A. (2007). Capital intelectual. *Revista Invenio*. 10(19), 59-71. Recuperado de <http://148.215.2.10/articulo.oa?id=87701905>

Schultz, T. (1972). *Inversión en capital humano*. En M. Blaug (ed.). *Economía de la educación*. Madrid: Tecnos.

Sharma, A. (2005). Managing human resource capability of sustainable competitive advantage. *Education & Training*, 47(8/9), 645-666.

Stewart, T. (1998). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Estados Unidos: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.

Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

Teece, D. J. (2000). *Managing Intellectual Capital*. USA: Oxford University Press.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(1), 97-125.

