



## ARTÍCULO CIENTÍFICO

### PERFILES ESTRATÉGICOS MANUFACTUREROS: ANÁLISIS DE LA III ENCUESTA NACIONAL DE DINÁMICA DEL EMPLEO E INNOVACIÓN

### MANUFACTURING STRATEGIC PROFILES: ANALYSIS OF THE THIRD NATIONAL SURVEY ON EMPLOYMENT DYNAMICS AND INNOVATION

**SANTIAGO AGUSTÍN PÉREZ** | <https://orcid.org/0000-0002-7679-8819> | [sperez@agro.unlpam.edu.ar](mailto:sperez@agro.unlpam.edu.ar) | Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas y Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa, Argentina

#### Resumen / Abstract

El objetivo del presente trabajo es analizar el grado de importancia que les asigna a diferentes estrategias de negocio el sector manufacturero de Argentina. La fuente de datos fue la III Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo e Innovación del periodo 2019-2021. Se relevaron un total de 10 estrategias, vinculadas con la gestión de la innovación de bienes y servicios, posicionamiento competitivo, diversificación de producto, segmentación de mercado y personalización de producto, en un total de 3.577 organizaciones. Los resultados permitieron evidenciar una correlación positiva entre la mejora de productos existentes y la introducción de nuevos, indicando que las empresas tienden a aplicar ambas estrategias de innovación simultáneamente. El análisis demuestra que la rama de actividad y el tamaño de la empresa influyen en la elección de estrategias. Se han delineado dos perfiles estratégicos: uno enfocado en calidad y personalización, predominante en la mayoría de las industrias manufactureras, y otro centrado en diversificación de producto y eficiencia de negocio.

**Palabras clave:** competitividad; diferenciación; estrategias de negocio.

The objective of this study is to analyze the degree of importance that the Argentine manufacturing sector assigns to different business strategies. The data source was the Third National Survey on Employment Dynamics and Innovation for the period 2019–2021. A total of 10 strategies were surveyed, related to the management of innovation in goods and services, competitive positioning, product diversification, market segmentation, and product customization, across a total of 3,577 organizations. The results revealed a positive correlation between the improvement of existing products and the introduction of new ones, indicating that companies tend to apply both innovation strategies simultaneously. The analysis demonstrates that the industry sector and company size influence strategy selection. Two strategic profiles were identified: one focused on quality and customization, predominant in most manufacturing industries, and another centered on product diversification and business efficiency.

**Key Words:** competitiveness; differentiation; business strategies.



## Introducción

El análisis de las estrategias de negocio en el sector manufacturero es clave en la actualidad para entender la gestión competitiva y sostenibilidad de las organizaciones de un territorio (Grant, 2016; Giosa Zuazua y Fernández Massi, 2017; Farida y Setiawan, 2022; Handoyo et al., 2023). En un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo, comprender y adaptarse a las tendencias y desafíos específicos de la industria es crucial para el éxito y crecimiento largo plazo (Mantulak et al., 2016; Da Silva Catela y Tumini, 2017; Abadi et al., 2022). Tener una visión detallada de las prácticas y enfoques que están demostrando ser efectivos en el sector permite a las empresas identificar oportunidades de mejora, características propias, comparaciones y optimización en sus operaciones (Bertagnini, 2009; Mantulak y Hernández Pérez, 2021).

La Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo y la Innovación (ENDEI) es una iniciativa estadística liderada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación en Argentina. Su principal objetivo es investigar y documentar los procesos de innovación llevados a cabo por las empresas dentro del sector manufacturero argentino. Específicamente, busca identificar las estrategias empresariales y capacidades que permiten a estas firmas llevar a cabo sus procesos de innovación (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación, 2023). Hasta la fecha, se han realizado tres series de encuestas en los períodos de 2010-2012, 2011-2016 y 2019-2021. Para el presente trabajo se tomó la última edición, considerando las variables de estrategias de negocio consideradas en ella.

El sector manufacturero desempeña un papel clave en el crecimiento y desarrollo de un territorio, impulsando la producción, puestos de trabajo, agregado de valor, exportaciones, entre otros aspectos (Pereira y Tacsir, 2017; Ferro Moreno et al., 2023). La construcción de perfiles estratégicos es una herramienta útil para comprender y aglomerar la posición competitiva de una industria y diseñar una dirección estratégica efectiva (Cucchiari, 2019). El perfil estratégico de una empresa se basa en la evaluación de las estrategias de negocio planteadas y la orientación de estas en base a sus características (Alfonso Espinosa, 2009).

En este marco, el objetivo general del presente trabajo es desarrollar un análisis de las estrategias de negocio en organizaciones manufactureras. Se presentan como objetivos específicos los siguientes: A) Desarrollar un análisis descriptivo del entramado manufacturero; B) Examinar el grado de importancia de diferentes estrategias de negocios implementadas; C) Evaluar la relación de las estrategias de negocio entre sí y con variables descriptivas del entramado manufacturero; D) Construir perfiles estratégicos manufactureros. Este trabajo contribuye al campo de diversas maneras. En primer lugar, ilustra la importancia que les asigna a las distintas estrategias de negocios el sector manufacturero, lo que ofrece una visión clara de sus enfoques estratégicos predominantes. Además, se evalúa la relación entre estas estrategias y otras variables descriptivas del entramado manufacturero, permitiendo una comprensión más profunda de su interacción y efectividad. Por último, se contribuye a la construcción de perfiles estratégicos manufactureros, lo que proporciona un marco conceptual útil para entender y categorizar las diversas aproximaciones estratégicas adoptadas por estas organizaciones.

La estructura del trabajo se presenta en un primer momento con el marco de estrategias de negocio, para avanzar a continuación sobre la metodología implementada. Luego se exponen los resultados obtenidos, planteando en el análisis descriptivo del entramado manufacturero de la muestra las estrategias de negocio implementadas y analizando la vinculación entre las estrategias de negocio y las variables descriptivas de las organizaciones. Por último, se desarrollan las reflexiones finales del trabajo.

## Estrategias de negocio

El término estrategia de negocio ha sido utilizado de manera amplia, a menudo asumiendo que tanto investigadores como profesionales están operando dentro de un mismo marco conceptual (Balestri y Ferro Moreno, 2015; Farida y Setiawan, 2022). No obstante, la estrategia es un concepto intrínsecamente multifacético, lo que dificulta llegar a un consenso unificado en su definición (de Weffer, 2009). Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo; los diversos enfoques sobre ellas sugieren la existencia de perspectivas variadas en los procesos de su formulación (Hill y Jones, 2009). Por lo tanto, resulta crucial revisar las características distintivas de estos procesos y las características estructurales para identificar el perfil de formación de estrategias dentro de un



entramado empresarial específico (Abadi et al., 2022).

En base al ENDEI III (Subsecretaría de Ciencia y Tecnología, 2024) se subdividieron las estrategias de negocio en 5 grupos: 1) Estrategias de productos y servicios; 2) Estrategias de posicionamiento competitivo; 3) Estrategias de diversificación de productos; 4) Estrategias de segmentación; y 5) Estrategias de personalización. La ventaja competitiva de una empresa se origina en sus capacidades dinámicas y la aplicación de sus estrategias, las cuales están arraigadas en sus rutinas y se integran en sus procesos, representando la habilidad de la empresa para adaptarse de manera ágil a los cambios en su entorno, aprovechando sus competencias fundamentales (Teece y Pisano, 1994; Marcel y Liseras, 2020; Farida y Setiawan, 2022).

En cuanto a las estrategias de productos y servicios se presentan las siguientes: A) Mejorar bienes o servicios existentes, y B) Introducir nuevos bienes o servicios. La primera implica la búsqueda constante de formas de perfeccionar y optimizar los productos o servicios ya existentes en su producción (Mercado Reyes y Monzón Garay, 2018). Esto puede incluir la incorporación de nuevas características, la mejora de la eficiencia, productividad o la reducción de costos, con el objetivo de mantener la relevancia y la competitividad en un entorno empresarial en constante evolución (Haapaniemi, 2005; Gómez y Borrastero, 2018; Teece, 2018). En cuanto a la segunda estrategia, esta se centra en la innovación y la creación de productos o servicios completamente nuevos (Farida y Setiawan, 2022). Esto puede implicar la identificación de necesidades no cubiertas en el mercado o la creación de soluciones disruptivas que cambien la forma en que los consumidores abordan ciertos problemas o necesidades (Haapaniemi, 2005; Hill et al., 2015).

Las estrategias de posicionamiento competitivo se enmarcan en los extremos de las estrategias competitivas propuestas por Porter (1988), que se presentan como A) Liderazgo en costos/precios bajos, y B) Diferenciación de producto/alta calidad. En cuanto a la primera, se basa en ofrecer productos o servicios a precios más bajos que los competidores, lo que puede atraer a un segmento de clientes sensible al precio (Hill y Jones, 2009; Thompson et al., 2012). Esto puede ser posible a través de la optimización de la cadena de suministro, la eficiencia operativa o la adopción de tecnologías que reduzcan los costos (Porter, 2011; Chirinos-Cuadros y Rosado-Samaniego, 2016). Para la calidad alta, la empresa se enfoca en proporcionar productos o servicios de la más alta calidad posible buscando la diferenciación con la competencia. Esta reputación buscará atraer a clientes que valoran la fiabilidad y el rendimiento (Hill et al., 2015; Farida y Setiawan, 2022).

Dentro de las estrategias de diversificación de productos, se proponen A) Amplia gama de productos, y B) De uno o un número pequeño de productos. La primera se refiere a la estrategia de ofrecer una variedad extensa de productos o servicios para satisfacer las necesidades y preferencias de un amplio espectro de clientes (David, 2008). Esta estrategia puede fortalecer la posición de la empresa en el mercado y aumentar la fidelidad de los clientes al brindarles opciones variadas (Miller, 1986; Thompson et al., 2012). En contraste con la estrategia anterior, la segunda se centra en la especialización y excelencia en un producto o un pequeño conjunto de productos. Esto puede permitir a la empresa destacarse como líder en un nicho específico y construir una reputación sólida en ese ámbito (Porter, 1988; Mintzberg, 1988; Wilson et al., 2020).

Las estrategias de segmentación se conforman por las estrategias de A) Satisfacer grupos de clientes establecidos, y B) Llegar a nuevos grupos de clientes. La primera consiste en enfocarse en satisfacer las necesidades y deseos específicos de grupos de clientes bien definidos y establecidos. Esto implica comprender a fondo las preferencias de estos grupos y adaptar los productos o servicios para satisfacerlas de manera efectiva (Mercado Reyes y Monzón Garay, 2018; Timotius, 2023). La estrategia de llegar a nuevos grupos de clientes busca expandir la base de clientes de la empresa al identificar y alcanzar segmentos de mercado que previamente no habían sido atendidos. Esto puede implicar la adaptación de productos o servicios existentes o la creación de ofertas específicas para atraer a estos nuevos grupos (David, 2008; Correia et al., 2020).

En cuanto a las estrategias de personalización, se plantean A) Bienes o servicios estandarizados, y B) Soluciones específicas para clientes. Para la primera estrategia, la empresa se enfoca en ofrecer productos o servicios uniformes y consistentes que sigan estándares predefinidos (Hill y Jones, 2009; Timotius, 2023). Esto puede ser particularmente importante en industrias donde la consistencia y la predictibilidad son valoradas por los clientes. La estrategia de soluciones específicas para clientes implica el diseño y entrega de productos o servicios personalizados para satisfacer las necesidades individuales de clientes específicos (Yeung, 2021). Esta estrategia puede generar relaciones sólidas con los clientes y proporcionar un alto nivel de satisfacción y fidelidad (David, 2008; Handoyo et al., 2023).

**Table 1**  
**Construcción de perfiles estratégicos manufactureros**

|                                     | ENFOQUE EN LA CALIDAD<br>Y PERSONALIZACION | ENFOQUE EN LA EFICIENCIA<br>Y DIVERSIFICACION |
|-------------------------------------|--|---|
| <b>Estrategias: 1, 3, 5, 7 y 9</b>  | Grado de importancia bajo o no importante  | Grado de importancia alto o medio             |
| <b>Estrategias: 2, 4, 6, 8 y 10</b> | Grado de importancia alto o medio          | Grado de importancia bajo o no importante     |

## Metodología

El enfoque del presente trabajo es de tipo cuantitativo, de alcance descriptivo-correlacional. Mediante este enfoque se busca especificar y describir características y rasgos importantes del objeto bajo análisis y obtener relaciones sobre los resultados obtenidos (Hernández Sampieri et al., 2016). La fuente de datos es secundaria, a partir de la Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo y la Innovación (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación, 2023). La encuesta recoge información de un total de 3.636 empresas manufactureras argentinas. De esta muestra total, se eliminaron aquellas cuyas respuestas no presentaban el resultado a la pregunta solicitada, quedando bajo análisis un total de 3.577 organizaciones.

Las variables descriptivas tomadas para el análisis fueron las siguientes: A) Rubro al que pertenecen las organizaciones clasificadas según el CIU 4; B) Tamaño; C) Organización familiar; D) Origen de capital. Para las diez estrategias de negocio evaluadas, se tomó una escala de Likert por grado de importancia de 1 a 4, siendo 1 grado de importancia alto, 2 grado de importancia medio, 3 grado de importancia bajo y 4 no es importante. Se tomó esta escala por la facilidad de comprensión, análisis cuantitativo y precisión (Lozano et al., 2008). Las diez estrategias seleccionadas en base a la encuesta ENDEI III (Subsecretaría de Ciencia y Tecnología, 2024) fueron las siguientes: 1) Mejorar bienes o servicios existentes; 2) Introducir nuevos bienes o servicios; 3) Precios bajos; 4) Calidad alta; 5) Amplia gama de productos; 6) Uno o un número pequeño de productos clave; 7) Satisfacer grupos de clientes establecidos; 8) Llegar a nuevos grupos de clientes; 9) Bienes o servicios estandarizados; 10) Soluciones específicas para clientes.

En base a las respuestas de grado de importancia de las estrategias de negocio se construyeron dos perfiles estratégicos (Sherman et al., 2007; Cucchiari, 2019): A) Enfoque en la calidad y personalización, y B) Enfoque en la eficiencia y diversificación (Abadi et al., 2022; Alfonso Espinosa, 2009). El primer perfil se centra en la calidad y personalización de productos y servicios, donde se busca mejorar y expandir su oferta actual mediante la introducción de nuevos bienes o servicios. Asimismo, se da prioridad a la alta calidad y se busca satisfacer al cliente mediante un número pequeño de productos. El perfil también incluye llegar a nuevos clientes, proporcionando soluciones a medida. Por lo tanto, las estrategias 1, 3, 5, 7 y 9 se presentan en el perfil con un grado de importancia bajo o no importante, mientras que las estrategias 2, 4, 6, 8 y 10 con un grado de importancia alto o medio. El segundo perfil se enfoca en la diversificación, competitividad y eficiencia, donde se busca mantener o mejorar bienes o servicios ya existentes, y en la utilización de estrategia de precios bajos para asegurar su ventaja en el mercado. Se prioriza tener una amplia gama de productos, satisfaciendo a clientes ya establecidos mediante bienes o servicios estandarizados. En base al promedio de ambos perfiles, se toma el mayor en donde se encuadra cada organización manufacturera. Es clave que las estrategias no son necesariamente excluyentes, pudiéndose plantear un valor de importancia similar. A diferencia del anterior perfil, las estrategias 1, 3, 5, 7 y 9 se clasifican con un grado de importancia alto o medio; y las estrategias 2, 4, 6, 8 y 10 con un valor de importancia bajo o no importante (Tabla 1).

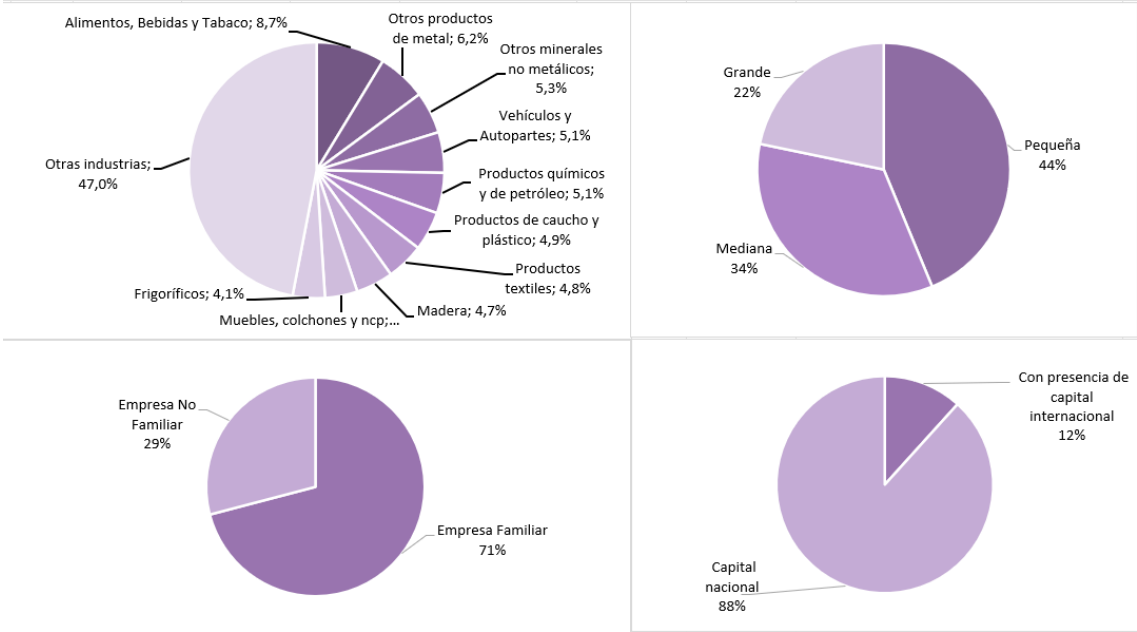
Se desarrollaron análisis estadísticos de coeficiente de correlación de Pearson para evaluar el grado de relación entre los resultados obtenidos de grado de importancia de las estrategias de negocios planteadas (Hernández Sampieri et al., 2016). Asimismo, se desarrolló un análisis de prueba de hipótesis de independencia para datos categorizados de tablas de contingencia, utilizando el estadístico *Chi-cuadrado de Pearson* (Gonzalez et al., 2011; Farida y Sutopo, 2023). Estos análisis se desarrollaron mediante el software estadístico InfoStat versión 2014 (Di Rienzo et al., 2018).

Resultados

Análisis descriptivo y estrategias de negocio

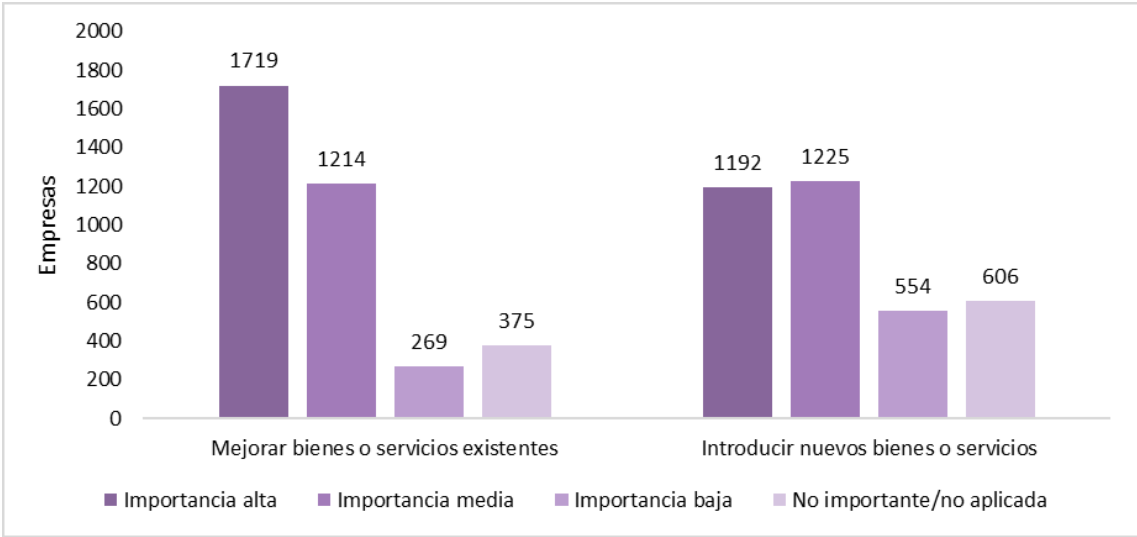
El total de rubros manufactureros analizados es de 27, lo que muestra una diversificación representativa. El rubro de alimentos, bebidas y tabaco se destaca como el principal, con una participación del 8,7 %, seguido

Figura 1  
Principales rubros manufactureros y tamaño organizacional



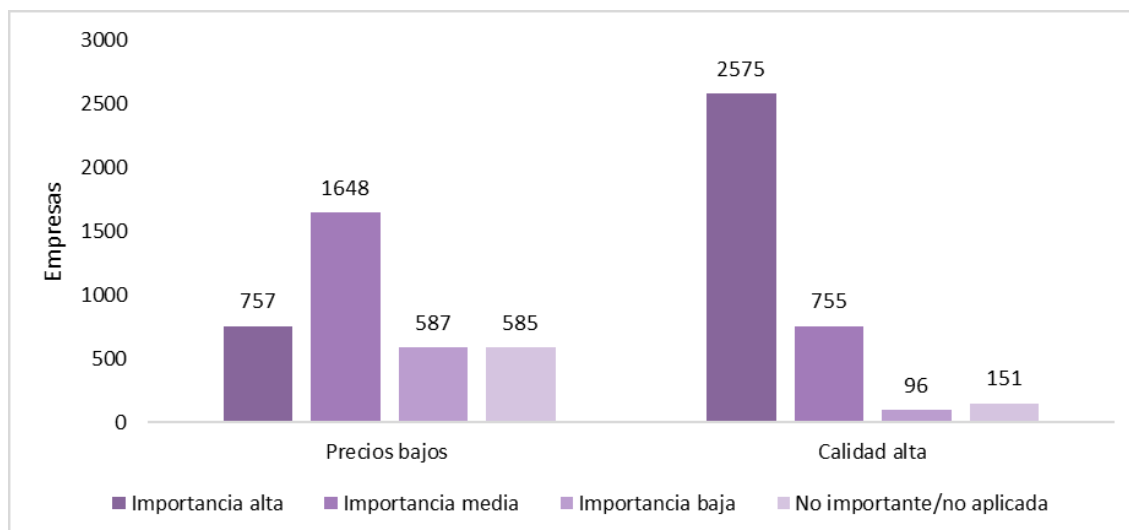
Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI III (Subsecretaría de Ciencia y Tecnología, 2024).

Figura 2  
Estrategias de productos y servicios.



Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI III (Subsecretaría de Ciencia y Tecnología, 2024).

Figura 3  
Estrategias de posicionamiento competitivo



Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI III (Subsecretaría de Ciencia y Tecnología, 2024).

por otros productos de metal con un 6,2 %. Los diez rubros principales, en conjunto, representan un total del 53,0 % del total de la muestra manufacturera nacional.

En términos de tamaño organizacional, predominan las pequeñas organizaciones con un 44 % de participación, seguidas de las medianas con un 34 % y las grandes con un 22 %. El 71 % de las organizaciones manufactureras se catalogan como empresa familiar y el 88 %, de capital nacional. En la Figura 1 se ilustran las participaciones de los principales rubros manufactureros, junto con el tamaño de las organizaciones, participación por familiaridad y por origen de capital.

En cuanto a las estrategias enfocadas en la gestión de productos y servicios, se destaca que un significativo número de empresas, exactamente 1.719, adjudican una alta importancia a la mejora de bienes o servicios existentes, lo que constituye un 48 % del total de empresas evaluadas. Por otro lado, el 34 % de las empresas considera esta estrategia de importancia media, mientras que un 8 % le asigna una importancia baja. Por último, un 10 % de las empresas indican que esta estrategia no es relevante para su contexto.

En base a la estrategia de introducir nuevos bienes o servicios, se evidencia que el 33 % de las empresas la valora con alta importancia, seguido de un 34 % que la considera de importancia media. Por otro lado, el 15 % de las empresas la clasifica con baja importancia y un 17 % plantea que no es una estrategia importante para su negocio. Estos datos subrayan la diversidad de enfoques que las empresas adoptan en cuanto a la innovación y desarrollo de sus productos o servicios. En la Figura 2 se presentan los valores absolutos del número de empresas para las estrategias de innovación.

Se presenta que, en el ámbito de las estrategias de posicionamiento competitivo, el 46 % de las empresas valora la estrategia de precios bajos como de importancia media. Por otro lado, el 21 % considera esta estrategia de alta relevancia. Resulta interesante notar que el 33 % restante se divide de manera equitativa entre baja importancia y falta de importancia.

En cuanto a la estrategia de ofrecer productos de alta calidad, sobresale que un 72 % de las organizaciones la clasifica con una importancia alta. Asimismo, el 21 % de las empresas otorga una importancia de nivel medio a esta estrategia. Por último, un pequeño pero significativo 7 % la considera de baja o nula importancia. Estos datos reflejan la importancia del posicionamiento competitivo de la calidad alta en el mercado (Figura 3).

Para las estrategias de diversificación de productos, se destaca que el 38 % de las empresas le otorgan una alta importancia a la ampliación de la gama de productos. Por otro lado, el 33 % considera esta estrategia de importancia media, señalando una valoración significativa pero menos prioritaria que anteriormente. Un

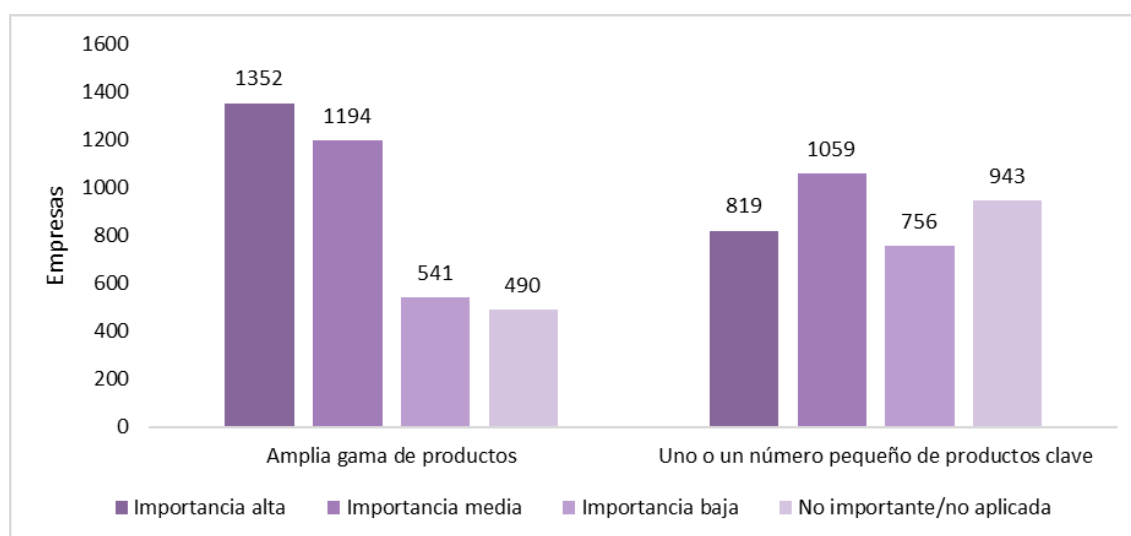


15 % de las empresas aún sostiene esta estrategia como relevante, mientras que un 14 % plantea que no es una estrategia importante en su contexto.

En cuanto a la estrategia de especializarse en uno o un número pequeño de productos, se presenta que las empresas muestran una distribución más equitativa en términos de importancia. El 30 % la considera de importancia media, lo que sugiere una preferencia por enfocarse en ciertos productos clave. Por otro lado, el 26 % la clasifica como no importante, indicando una menor relevancia en comparación con otras estrategias. Es interesante notar que un 23 % de las empresas le asigna una alta importancia, lo que indica un enfoque hacia la especialización. Asimismo, un 21 % la valora con una importancia baja, lo que sugiere que algunas empresas pueden optar por una estrategia más amplia de diversificación de productos (Figura 4).

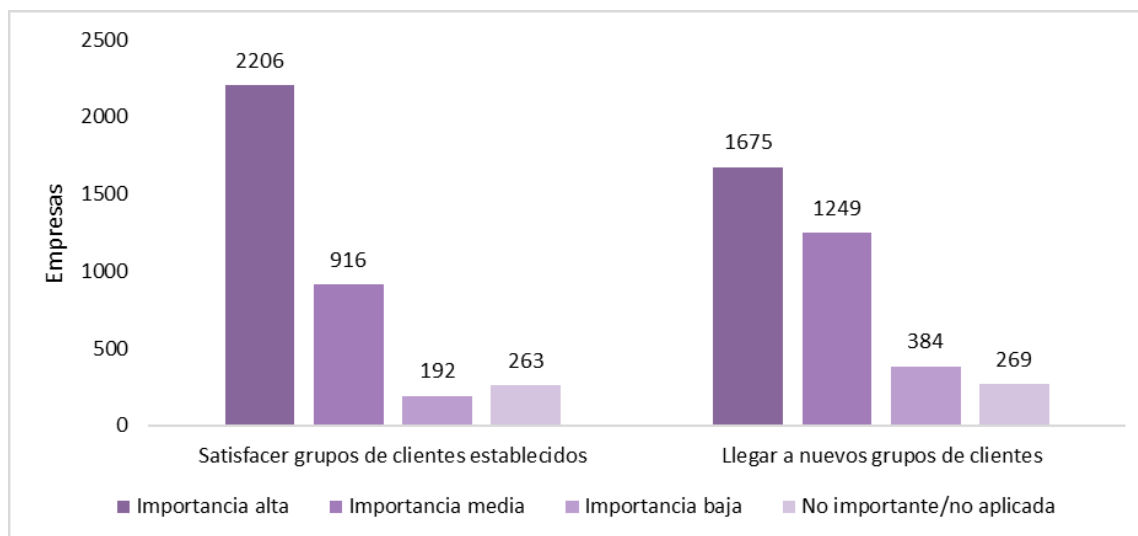
En el contexto de las estrategias orientadas hacia la segmentación, se destaca que el 62 % de las

**Figura 4**  
Estrategias de diversificación de productos



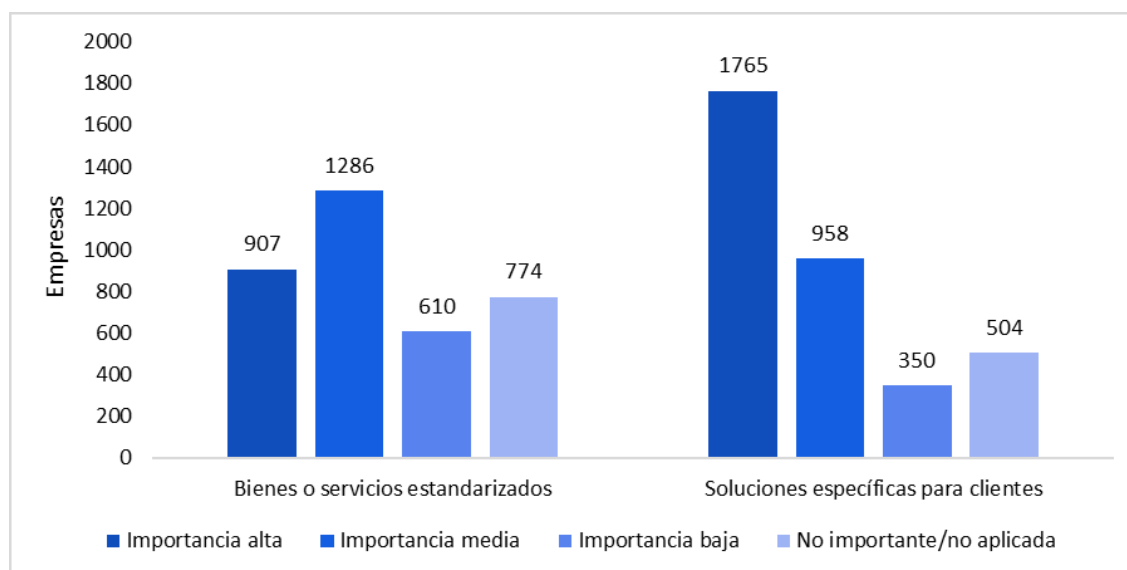
Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI III (Subsecretaría de Ciencia y Tecnología, 2024).

**Figura 5**  
Estrategias de segmentación



Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI III (Subsecretaría de Ciencia y Tecnología, 2024).

Figura 6  
Estrategias de personalización



Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI III (Subsecretaría de Ciencia y Tecnología, 2024).

empresas asignan una alta importancia a la satisfacción de un grupo de clientes establecidos. Este enfoque indica una atención dedicada hacia la fidelización y atención de una base de clientes ya consolidada. Por otro lado, el 26 % de las empresas considera esta estrategia como de importancia media, lo que sugiere que, si bien es prioritaria, hay espacio para otras estrategias también relevantes. Es interesante notar que el 12 % restante la califica como de baja o nula importancia, indicando que algunas empresas pueden enfocarse en otras áreas.

En cuanto a la estrategia de llegar a nuevos grupos de clientes, también se observa una fuerte asignación de importancia, aunque en menor medida, con un 47 %. Este enfoque refleja el interés en la expansión y captación de nuevos mercados. Le sigue el 35 % de las empresas que la considera de importancia media, indicando que también hay una consideración equitativa hacia esta estrategia. Por último, el 18 % restante la clasifica como de baja o no importante, sugiriendo que algunas empresas pueden estar más enfocadas en mantener y desarrollar su base de clientes existente (Figura 5).

Para las estrategias de personalización, es notable que la estrategia de desarrollar bienes o servicios estandarizados recibe una asignación de importancia mayoritaria en el nivel medio, alcanzando un 36 %. Esto indica una consideración significativa hacia la estandarización, lo que puede facilitar la producción y satisfacción de necesidades comunes. Por otro lado, el 25 % de los encuestados le asigna una importancia alta, lo que demuestra que hay un reconocimiento de su valor en el mercado. Asimismo, el 22 % considera esta estrategia como no relevante, y el 17 % la valora con una importancia baja, lo que indica que algunas empresas pueden preferir enfoques más específicos.

En lo que respecta a la estrategia de proporcionar soluciones específicas para clientes, se observa un fuerte consenso en su importancia, con un impresionante 49 % de los encuestados asignándole una alta relevancia. Esto sugiere una fuerte orientación hacia la personalización y satisfacción de necesidades particulares de los clientes. El 27 % de las empresas considera esta estrategia de importancia media, lo que indica que también hay un reconocimiento de su valor, aunque quizás en un contexto más amplio. Por otro lado, el 14 % la clasifica como no importante, lo que sugiere que algunas empresas pueden tener una base de clientes más estándar o no requieren de soluciones altamente personalizadas. Finalmente, el 10 % la considera de baja importancia, lo que indica que algunas empresas pueden optar por enfoques más estandarizados (Figura 6).



Tabla 2  
Análisis de correlación entre estrategias de negocio

|       | E. 1 | E. 2 | E. 3 | E. 4 | E. 5 | E. 6 | E. 7 | E. 8 | E. 9 | E. 10 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| E. 1  | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| E. 2  | 0,55 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |       |
| E. 3  | 0,27 | 0,26 | 1    |      |      |      |      |      |      |       |
| E. 4  | 0,42 | 0,32 | 0,28 | 1    |      |      |      |      |      |       |
| E. 5  | 0,25 | 0,4  | 0,3  | 0,34 | 1    |      |      |      |      |       |
| E. 6  | 0,18 | 0,17 | 0,19 | 0,21 | 0,11 | 1    |      |      |      |       |
| E. 7  | 0,24 | 0,18 | 0,2  | 0,32 | 0,19 | 0,3  | 1    |      |      |       |
| E. 8  | 0,34 | 0,38 | 0,27 | 0,35 | 0,36 | 0,22 | 0,33 | 1    |      |       |
| E. 9  | 0,22 | 0,2  | 0,26 | 0,22 | 0,24 | 0,28 | 0,24 | 0,32 | 1    |       |
| E. 10 | 0,26 | 0,25 | 0,19 | 0,29 | 0,28 | 0,22 | 0,37 | 0,36 | 0,28 | 1     |
| Prom. | 0,30 | 0,30 | 0,25 | 0,31 | 0,27 | 0,21 | 0,26 | 0,33 | 0,25 | 0,28  |

Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI III (Subsecretaría de Ciencia y Tecnología, 2024). Referencias: E. 1: Mejorar bienes o servicios existentes; E. 2: Introducir nuevos bienes o servicios; E. 3: Precios bajos; E. 4: Calidad alta; E. 5: Amplia gama de productos; E. 6: Uno o un número pequeño de productos clave; E. 7: Satisfacer grupos de clientes establecidos; E. 8: Llegar a nuevos grupos de clientes; E. 9: Bienes o servicios estandarizados; E. 10: Soluciones específicas para clientes.

### Análisis estadísticos y perfiles estratégicos

Se plantea el análisis de correlación entre las diez estrategias de negocios planteadas. El valor promedio de correlación fue de 0,27, lo que plantea la existencia de una relación positiva débil entre sí (Hernández Sampieri et al., 2016). No se evidenció una correlación negativa entre ninguna de las estrategias, y la estrategia que mayor correlación promedio obtuvo con las demás fue la de llegar a nuevos grupos de cliente (E. 8).

La mayor correlación se encuentra entre las estrategias de mejorar bienes o servicios existentes (E. 1) e introducir nuevos bienes o servicios (E. 2). Esto puede indicar la existencia de una definición consolidada sobre qué estrategia de innovación adoptaron las industrias manufactureras, además de una posible aplicación de ambas. Cuestión que se vio reflejada en el análisis descriptivo. Las que obtuvieron el segundo mayor coeficiente de correlación fueron las estrategias mejorar bienes o servicios existentes (E. 2) y calidad alta (E. 4). Las que menor valor de correlación alcanzaron fueron la estrategia de uno o un número pequeño de productos clave (E. 6) y amplia gama de productos (E. 5). La Tabla 2 presenta los valores de coeficiente de correlación de Pearson entre las estrategias de negocio.

Para la variable de rama de actividad, se encontró significancia (con mayor o menor significancia) en nueve estrategias de negocio. En la única que no se encontró dependencia fue en la estrategia de satisfacer grupos de clientes establecidos. En cuanto a la variable de tamaño empresarial, se logró establecer la existencia de dependencia con 8 de las 10 estrategias planteadas. Con las que no se planteó relación fue con la de uno o un número pequeño de productos clave y satisfacer grupos de clientes establecidos, mientras que la variable de familiaridad de la empresa manufacturera no logró establecer dependencia en 7 estrategias. Con las que sí se puede establecer significancia fue con la de amplia gama de productos, uno o un número pequeño de productos clave y bienes o servicios estandarizados. Para la variable de origen de capital, la mitad obtuvo asociación, siendo estas las estrategias de mejorar bienes o servicios existentes, introducir nuevos bienes o servicios, calidad alta, uno o un número pequeño de productos clave y bienes o servicios estandarizados. En la Tabla 3 se presentan los resultados de prueba de hipótesis entre las variables descriptivas y las estrategias de negocio.

**Tabla 3**  
**Prueba de hipótesis entre variables descriptivas y estrategias de negocio**

| ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS                    | RAMA   | TAMAÑO  | FAMILIAR  | ORIGEN DE CAPITAL                               |
|--|--|---|---|---|
| Mejorar bienes o servicios existentes      | Chi <sup>2</sup> : 106,68<br>Valor-P: 0,0172**   | Chi <sup>2</sup> : 54,03<br>Valor-P: <0,0001*** | Chi <sup>2</sup> : 0,58<br>Valor-P: 0,9003 (NS) | Chi <sup>2</sup> : 3,78<br>Valor-P: 0,0176**    |
| Introducir nuevos bienes o servicios       | Chi <sup>2</sup> : 157,59<br>Valor-P: <0,0001*** | Chi <sup>2</sup> : 59,44<br>Valor-P: <0,0001*** | Chi <sup>2</sup> : 0,05<br>Valor-P: 0,9968 (NS) | Chi <sup>2</sup> : 13,72<br>Valor-P: 0,0033***  |
| Precios bajos                              | Chi <sup>2</sup> : 108,18<br>Valor-P: 0,0135**   | Chi <sup>2</sup> : 11,98<br>Valor-P: 0,0624*    | Chi <sup>2</sup> : 5,9<br>Valor-P: 0,1166 (NS)  | Chi <sup>2</sup> : 2,84<br>Valor-P: 0,4163 (NS) |
| Calidad alta                               | Chi <sup>2</sup> : 140,87<br>Valor-P: <0,0001*** | Chi <sup>2</sup> : 53,4<br>Valor-P: <0,0001***  | Chi <sup>2</sup> : 3,1<br>Valor-P: 0,3768 (NS)  | Chi <sup>2</sup> : 9,53<br>Valor-P: 0,0231**    |
| Amplia gama de productos                   | Chi <sup>2</sup> : 202,25<br>Valor-P: <0,0001*** | Chi <sup>2</sup> : 37,49<br>Valor-P: <0,0001*** | Chi <sup>2</sup> : 9,79<br>Valor-P: 0,0204**    | Chi <sup>2</sup> : 3,24<br>Valor-P: 0,3556 (NS) |
| Uno o un número pequeño de productos clave | Chi <sup>2</sup> : 132,59<br>Valor-P: 0,0001***  | Chi <sup>2</sup> : 4,00<br>Valor-P: 0,6774 (NS) | Chi <sup>2</sup> : 18,71<br>Valor-P: 0,0003***  | Chi <sup>2</sup> : 9,46<br>Valor-P: 0,0237**    |
| Satisfacer grupos de clientes establecido  | Chi <sup>2</sup> : 95,68<br>Valor-P: 0,0848 (NS) | Chi <sup>2</sup> : 5,68<br>Valor-P: 0,4596 (NS) | Chi <sup>2</sup> : 1,18<br>Valor-P: 0,7586 (NS) | Chi <sup>2</sup> : 5,7<br>Valor-P: 0,1273 (NS)  |
| Llegar a nuevos grupos de clientes         | Chi <sup>2</sup> : 81,95<br>Valor-P: 0,3578 (NS) | Chi <sup>2</sup> : 11,72<br>Valor-P: 0,0684*    | Chi <sup>2</sup> : 3,06<br>Valor-P: 0,3826 (NS) | Chi <sup>2</sup> : 1,88<br>Valor-P: 0,598 (NS)  |
| Bienes o servicios estandarizados          | Chi <sup>2</sup> : 141,03<br>Valor-P: <0,0001*** | Chi <sup>2</sup> : 33,49<br>Valor-P: <0,0001*** | Chi <sup>2</sup> : 11,18<br>Valor-P: 0,0108**   | Chi <sup>2</sup> : 8,96<br>Valor-P: 0,0299**    |
| Soluciones específicas para clientes       | Chi <sup>2</sup> : 342,07<br>Valor-P: <0,0001*** | Chi <sup>2</sup> : 18,42<br>Valor-P: 0,0053***  | Chi <sup>2</sup> : 3,78<br>Valor-P: 0,2861 (NS) | Chi <sup>2</sup> : 6,71<br>Valor-P: 0,0817 (NS) |

Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI III (Subsecretaría de Ciencia y Tecnología, 2024). Referencias: para medir el grado de significatividad, se utilizó (\*) para un  $\alpha$  del 8 %; (\*\*) para un  $\alpha$  del 5 % y (\*\*\*) para un  $\alpha$  del 1 % o menos; y NS como no significativo.

Se plantearon dos perfiles estratégicos: de calidad y personalización y diversificación y eficiencia. Para el primer perfil se dio una mayor participación de las industrias manufactureras, con una participación del 66 % de la muestra. No se encontró ningún rubro donde el perfil de diversificación y eficiencia sea el mayoritario. Sí se encontraron diferencias a favor del perfil calidad y personalización, en el cual vinos y otras bebidas fermentadas tuvo una participación del 81 %, otros equipos de transporte, del 79 % y maquinaria, del 76 %. En cuanto al tamaño, se da una mayor participación de las pequeñas empresas, en las que se presentan el perfil de calidad y personalización, y lo contrario ocurre con las grandes, que hacen foco en la diversificación y eficiencia. En cuanto a la variable de familiar, se da un mayor valor de participación de empresas familiares en el perfil de diversificación y eficiencia, mientras que en el perfil de calidad y personalización se presenta una mayor participación de empresas con capital internacional.

En cuanto a la participación de las diferentes estrategias en cada perfil estratégico que las consideran con un grado de importancia muy importante, se logran establecer diferencias considerables entre estos. Para las estrategias de innovación existe una diferencia en la introducción de nuevos bienes y servicios a favor de calidad y personalización, mientras que la estrategia de mejorar bienes o servicios no obtuvo

Tabla 4  
Características perfiles estratégicos manufactureros.

| VARIABLE                                    |  | CALIDAD Y PERSONALIZACION | DIVERSIFICACION Y EFICIENCIA |
|---|--|---------------------------|------------------------------|
| Organizaciones                              | Total                                      | 2363                      | 1214                         |
|   | %  | 66%                       | 34%                          |
| Rubros diferenciables                       | Vinos y otras bebidas ferm.                | 81%                       | 19%                          |
|   | Otros equipo de transporte                 | 79%                       | 21%                          |
|   | Máquina herramienta en general             | 76%                       | 24%                          |
|   | Maquinaria y equipo                        | 76%                       | 24%                          |
|   | Otros producto de metal                    | 75%                       | 25%                          |
|   | Otras industrias                           | 72%                       | 28%                          |
|   | Impresión y grabación                      | 70%                       | 30%                          |
| Tamaño                                      | Pequeña                                    | 45%                       | 42%                          |
|   | Mediana                                    | 35%                       | 34%                          |
|   | Grande                                     | 20%                       | 24%                          |
| Familiar                                    | Empresa familiar                           | 70%                       | 72%                          |
|   | Empresa no familiar                        | 30%                       | 28%                          |
| Origen de capital                           | Con presencia capital internacional        | 12%                       | 10%                          |
|   | Capital nacional                           | 88%                       | 90%                          |
| Estrategias de productos y servicios        | Mejorar bienes o servicios existentes      | 47%                       | 51%                          |
|   | Introducir nuevos bienes o servicios       | 39%                       | 22%                          |
| Estrategias de posicionamiento competitivo  | Precios bajos                              | 15%                       | 32%                          |
|   | Calidad alta                               | 76%                       | 65%                          |
| Estrategias de diversificación de productos | Amplia gama de productos                   | 57%                       | 43%                          |
|   | Uno o un número pequeño de productos clave | 86%                       | 14%                          |
| Estrategias de segmentación                 | Satisfacer grupos de clientes establecido  | 62%                       | 38%                          |
|   | Llegar a nuevos grupos de clientes         | 74%                       | 26%                          |
| Estrategias de personalización              | Bienes o servicios estandarizados          | 51%                       | 49%                          |
|   | Soluciones específicas para clientes       | 76%                       | 24%                          |

grandes diferencias entre los perfiles. Sí se plantean diferencias en el grupo de estrategias de posicionamiento competitivo, dando una mayor participación de quienes las consideran muy importantes en el perfil de diversificación y eficiencia a la estrategia de precios bajos y lo contrario, un aumento en el perfil de calidad y personalización a la de alta calidad. Aunque también existe un número importante en el segundo perfil que le da alta importancia a esta estrategia (65 %). Para la estrategia uno o un número pequeño de productos clave se denota la principal diferencia entre ambos perfiles, donde hay un 88 % de manufacturas que le asignan alta importancia en el perfil de calidad y personalización. En cuanto a la estrategia de llegar a nuevos clientes, también se plantea una diferencia considerable entre los perfiles, del 74 % como muy importante en el perfil

de calidad y personalización y del 26 % en el segundo perfil. Algo similar ocurre en la estrategia de soluciones específicas para el cliente. En la Tabla 4 se plantea un resumen de las características que permiten diferenciar ambos perfiles estratégicos manufactureros.

## Conclusiones

El análisis de las estrategias de negocio para un sector importante de la Argentina, como es el manufacturero, permite obtener una visión de hacia dónde se orientan las decisiones y pensamientos de los empresarios. En un entorno empresarial cada vez más dinámico y globalizado, adaptarse a las tendencias y desafíos específicos de la industria es crucial para el éxito a largo plazo.

La Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo y la Innovación (ENDEI) proporciona una valiosa fuente de datos para comprender los procesos de innovación en el sector manufacturero argentino. La última relevada y utilizada fue para el periodo 2019-2021. En este contexto, el aporte del presente trabajo es un análisis exhaustivo de las estrategias de negocio en organizaciones manufactureras, con el objetivo de entender su implementación y su relación con diversas variables descriptivas del entramado manufacturero. Además, la construcción de perfiles estratégicos permitió comprender las características de la industria manufacturera nacional.

Las estrategias de negocio se han subdividido en cinco grupos: productos y servicios, posicionamiento competitivo, diversificación de productos, segmentación y personalización. Se ha observado que las estrategias de innovación, tanto la mejora de bienes o servicios existentes como la introducción de nuevos, son prioritarias para una gran proporción de empresas. Esto refleja la importancia de la constante mejora y adaptación en un entorno empresarial en constante cambio. En cuanto a las estrategias de posicionamiento competitivo, tanto los precios bajos como la calidad alta son considerados importantes por un gran número de empresas. Esto indica una diversidad de enfoques para competir en el mercado, ya sea a través de la eficiencia en costos o la diferenciación por calidad.

En el ámbito de la diversificación de productos, se observa una preferencia hacia la ampliación de la gama de productos para satisfacer una variedad de necesidades. Sin embargo, también se valora la especialización en uno o un número reducido de productos clave. Las estrategias de segmentación muestran una fuerte orientación hacia la satisfacción de grupos de clientes establecidos, lo que destaca la importancia de la fidelización y atención personalizada. Por último, en las estrategias de personalización, se evidencia una consideración significativa hacia el desarrollo de bienes o servicios estandarizados, pero también un reconocimiento de la importancia de proporcionar soluciones específicas para clientes.

El análisis de correlación entre las estrategias de negocio revela ciertas relaciones entre ellas, destacando una correlación positiva entre las estrategias de mejora de bienes o servicios existentes e introducción de nuevos bienes o servicios. Esto sugiere que las empresas tienden a aplicar ambas estrategias de innovación en conjunto.

El análisis de dependencia entre las estrategias de negocio y las variables descriptivas del entramado manufacturero muestra que la rama de actividad y el tamaño de la empresa son factores significativos en la elección de ciertas estrategias. Por ejemplo, empresas en ciertas ramas de actividad muestran preferencia por estrategias específicas, y el tamaño de la empresa influye en la adopción de estrategias como la especialización en pocos productos clave.

Se construyeron 2 perfiles estratégicos manufactureros: perfil 1) calidad y personalización y perfil 2) diversificación y eficiencia. El primero, orientado hacia la calidad y la adaptación a las necesidades del cliente, tuvo una mayor representación en industrias manufactureras, alcanzando el 66 % de la muestra. No se encontró ningún sector donde el perfil 2 fue predominante. Se destacaron diferencias entre perfiles en rubros como vinos y otras bebidas fermentadas, equipos de transporte y maquinaria. Respecto al tamaño de las empresas, las pequeñas mostraron una mayor propensión hacia el perfil de calidad y personalización, mientras que las grandes se enfocaron en diversificación y eficiencia.

Como líneas futuras de trabajo, se presenta realizar un análisis más detallado de los factores que influyen en la elección de una estrategia específica, considerando variables como el contexto económico, la competencia en cada industria y las tendencias del mercado. También pasar del análisis subjetivo de la



importancia de las estrategias a su implementación real en el sector manufacturero. Además, relacionándolo con los resultados obtenidos por la implementación de estas y abordando problemáticas y desafíos en el proceso. Asimismo, se podría llevar a cabo un seguimiento a lo largo del tiempo para identificar posibles cambios en la preferencia de perfiles estratégicos y su relación con eventos económicos o innovaciones en el sector manufacturero.

## Referencias

- Abadi, F., Fadli, J. y Prastyani, D. (2022). Human Resource Strategy, Innovation, Competitive Advantages in The Manufacturing Industry. *General Management*, 24(192), 130-135. <http://dx.doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Alfonso Espinosa, L. A. (2009). Propuesta de guía metodológica para la elaboración de perfiles de compañías: caso de estudio. *Acimed*, 19(4), 1-17.
- Balestri, L. A. y Ferro Moreno, S. (2015). *Estrategia, política y complejidad*. EdUNLPam.
- Bertagnini, A. (2009). *Management*. Pearson.
- Chirinos-Cuadros, C. y Rosado-Samaniego, J. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, 34, 165-174. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2016.n034.1342>
- Correia, R. J., Dias, J. G. y Teixeira, M. S. (2020). Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 187-206. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2019-0223>
- Cucchiari, C. F. (2019). *Identidad corporativa: Planificación estratégica generadora* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. <https://bdigital.uncu.edu.ar/14298>
- Da Silva Catela, E. y Tumini, L. (2017). Factores asociados a las diferentes dimensiones de competitividad internacional de las empresas argentinas. En Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Ed.), *La Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI) como herramienta de análisis: la innovación y el empleo en la industria manufacturera argentina* (pp. 45-60). <https://hdl.handle.net/11362/44131>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (10ª ed.). Pearson Educación.
- Di Rienzo, J. A., Casanoves, F., Balzarini, M. G., González, L., Tablada, M. y Robledo, C. W. (2018). *InfoStat* (versión 2014) [Software]. Grupo InfoStat, Universidad Nacional de Córdoba.
- Farida, D. y Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Farida, I. y Sutopo, B. (2023). The nexus between digital innovation technology and competitive advantage: Mediated by management business strategy. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(1), 18-28. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i1p2>
- Ferro Moreno, S., Perez, S. A., Gonzalez, R. L. y Mariano, R. C. (2023). *Las agroindustrias de La Pampa: gestión competitiva y desarrollo sostenible*. Ed. UNLPam.



- Giosa Zuazua, N. y Fernández Massi, M. (2017). La competitividad de las empresas de productos plásticos: una tipología a partir de factores empresariales y estructurales. En Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Ed.), *La Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI) como herramienta de análisis: la innovación y el empleo en la industria manufacturera argentina* (pp. 279-301). <https://hdl.handle.net/11362/44143>
- Gómez, M. C. y Borrastero, C. (2018). Innovación y heterogeneidad productiva en la Industria Argentina. *Documentos de Trabajo de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas (DTI-FCE)*, 1, 1-18.
- Gonzalez, C., Vaamonde, A. y Felpeto, A. (2011). *Tratamientos de datos con R, STATISTICA y SPSS*. Edit. Diaz de Santos.
- Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. (9ª ed). John Wiley & Sons.
- Haapaniemi, S. (2005). Innovar para ser positivo. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 66, 76-79. <https://www.harvard-deusto.com/innovar-para-ser-positivo>
- Handoyo, S., Suharman, H., Ghani, E. y Soedarsono, S. (2023). A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance: The moderating role of market uncertainty and competition intensity and its implication on open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100039. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100039>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2016). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hill, C. H. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hill, C. H., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Strategic Management. Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning Editores.
- Lozano, L. M., García-Cueto, E. y Muñiz, J. (2008). Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 4(2), 73-79. <https://doi.org/10.1027/1614-2241.4.2.73>
- Mantulak, M. J. y Hernández Pérez, G. D. (2021). El pensamiento estratégico: una construcción a partir de capacidades – Enfoque en pequeñas empresas de manufactura. *+INGENIO: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 3(1), 63-76. <https://doi.org/10.36995/j.masingenio.2021.03.01.006>
- Mantulak, M. J., Hernández Pérez, G. D. y Michalus, J. C. (2016). Gestión estratégica de recursos tecnológicos en pequeñas empresas de manufactura: estudio de caso en Argentina. *Visión de futuro*, 20(2), 38-60.
- Marcel, L. y Liseras, N. (2020). Mejorar el desempeño innovando y exportando: evidencia en empresas industriales argentinas. *Tecnología Empresarial*, 14(3), 50-71.
- Mercado Reyes, C. y Monzón Garay, J. A. (2018). *Tipos de estrategias para generar ventaja competitiva* [Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/8573>
- Miller, D. (1986). Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación. (2023). *Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo y la Innovación (ENDEI). Nota metodológica. Tercer operativo 2019-2021*.





- Mintzberg, H. (1988). Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management*, 5, 1-67.
- Pereira, M. y Tacsir, E. (2017). Generación de empleo e innovación en la Argentina: un abordaje micro-económico para el período 2010-2012. En Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Ed.), *La Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI) como herramienta de análisis: la innovación y el empleo en la industria manufacturera argentina* (pp. 171-184). <https://hdl.handle.net/11362/44137>
- Porter, M. (1988). *Ventaja Competitiva*. CECSA.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11), 100-117.
- Sherman, H., Rowley, D.J. y Armandi, B.R. (2007). Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management. *Business Strategy Series*, 8(3), 162-171. <https://doi.org/10.1108/17515630710684150>
- Subsecretaría de Ciencia y Tecnología. (2024). *Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo y la Innovación. Informe temático #2 - Principales resultados de innovación en la industria manufacturera*. Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>
- Teece, D. y Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. (18ª ed.). McGraw-Hill.
- Timotius, E. (2023). The role of innovation in business strategy as a competitive advantage: Evidence from Indonesian MSMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 92-106. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.09](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.09)
- de Weffer, R. V. (2009). Formulación de estrategias en empresas de manufactura, distribución eléctrica y minería. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 215-227.
- Wilson, G. A., Perepelkin, J. y Di Zhang, D. (2020). The roles of diversification and specialization strategies in the entrepreneurial orientation and performance relationship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 457-476. <https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1646532>
- Yeung, S. M. C. (2021). Future learning mode under post-COVID-19: Innovations, transformations, engagement. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 5(1), 8-14. <https://doi.org/10.22495/cgobrv5i1p1>