



FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA PERMANENCIA DE LAS PYMES EN EL MERCADO

Datos del autor: C.P. Karen Lizeth Zapata Torres.

Institución de adscripción: Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Facultad de Comercio y administración Victoria.

División de Estudios de Posgrado e Investigación.

*Dirección: Matamoros SN, Zona Centro Universitario, Ciudad Victoria, Tamaulipas, C.P.
87000.*

Correo electrónico: cplizethzapata@live.com

Nacionalidad: Mexicana.

Datos del autor: Dr. José Melchor Medina Quintero.

Institución de adscripción: Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Facultad de Comercio y administración Victoria

*Dirección: Matamoros SN, Zona Centro Universitario, Ciudad Victoria, Tamaulipas, C.P.
87000.*

Correo electrónico: jmedinaq@uat.edu.mx

Nacionalidad: Mexicana.

Datos del autor: Lic. José Iván Lara Treviño, MTI.

Institución de adscripción: Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Facultad de Comercio y administración Victoria

*Dirección: Matamoros SN, Zona Centro Universitario, Ciudad Victoria, Tamaulipas, C.P.
87000.*

Correo electrónico: jilara@uat.edu.mx

Nacionalidad: Mexicana.

Área específica de la ponencia: Administración de estrategias para las MIPyMES.

Fecha de envío: 20/Abril/2015

Fecha de aceptación: 12/Mayo/2015

Resumen

La sobrevivencia de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) es fundamental para el desarrollo del país, ya que juegan un papel importante en la generación del PIB, de empleos, aportar bienes y servicios. Por tanto, el objetivo de esta investigación es determinar los factores críticos de éxito (FCE) que permiten que las Pymes de Ciudad Victoria (México), permanezcan en el mercado. Para lograrlo se lleva a cabo un análisis cualitativo, en las Pymes del sector industrial, comercial y de servicios. Los resultados evidencian que los FCE que influyen de manera positiva en las Pymes es la planeación estratégica, es aquí donde la empresa fija sus metas futuras, así como la capacitación adecuada del recurso humano. En este mismo estudio se encontró como evidencia que el factor que afecta negativamente a las Pymes es el financiamiento, debido a que la mayoría opera mediante financiamientos tradicionales.

Palabras Clave: Factores Críticos de Éxito, financiamiento, innovación, planeación estratégica, tecnología.

1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas son un eslabón fundamental en la economía del país, contribuyen en la generación de riqueza, aumento de la población económicamente activa mediante la generación de empleos y logran satisfacer las necesidades de productos y servicios que la población necesita. Actualmente, en el entorno globalizado donde se desenvuelven, afrontan dificultades de sobrevivencia y muy pocas logran tener el éxito para poder seguir operando y lograr su crecimiento.

Cada Pyme posee características específicas que depende del tipo de sector que van a satisfacer, los productos o servicios que ofrecerán y el número de empleados con los que contará. Cada Pyme, suele encontrarse en desventaja con las demás, por ello es importante estudiar los factores de éxito que permiten que las Pymes logren su permanencia en el mercado. Aun cuando diversos esfuerzos se han realizado por crear y orientar condiciones de rentabilidad y productividad para las Pymes, por parte de investigadores, políticos, economistas y teóricos del

área, los distintos gobiernos y la experiencia empírica confirma que las estadísticas resultan abrumadoras sobre el fracaso de las Pymes lo cual ha sido una preocupación permanente.

En los países con economías emergentes entre un 50 y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años. Este informe continúa presentando los indicadores de países como Chile, en el cual durante 1996, el 25% de las Pymes desaparecieron en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% fracasó en el cuarto año (CEPAL, 2003).

Aragón y Rubio (2005) afirman que los principales factores críticos de éxito encontrados en la literatura y en el medio profesional son activos intangibles, concretamente en la gestión financiera, los recursos tecnológicos, la innovación, la calidad, la dirección, gestión de los recursos humanos (RRHH), la flexibilidad de la estructura organizativa, los sistemas de información, las alianzas y acuerdos de cooperación. Mientras que Spillan y Parnell (2006), realizan un estudio en los Estados Unidos (Maryland, New York y Pennsylvania) y determinan los recursos de mercadeo orientados hacia el consumidor y el desempeño de las Pymes. Los resultados sugieren que la filosofía de orientación hacia el cliente y una estructura coordinada dentro de la empresa que le de apoyo a esa estrategia de mercadeo orientado hacia el consumidor, son los factores que explican un desempeño empresarial superior.

De igual forma Al-Mahrouq (2010) realizó un estudio que identifica los principales factores que explican el éxito de las Pymes en Jordania. Los resultados revelan que los factores son: tecnología, estructura de la empresa, estructura financiera, productividad y mercadeo, y recursos humanos. Lin (1998) presenta los resultados de una investigación sobre los determinantes del éxito de las Pymes en Taiwán, y encuentra que las actitudes, la calificación, la orientación hacia el mercado, los métodos operativos son más importantes que los equipos. Asimismo, que la

orientación hacia el consumidor y el conocimiento de gestión del fundador son clave en la explicación del éxito de las Pymes. En resumen, los temas relacionados con las personas son más importantes que la estructura y la tecnología.

Raduan Che et al. (2006) identifican los factores de éxito de las Pymes en Malasia. Evalúa la relación del desempeño con la iniciativa personal, el capital humano, el conocimiento en la gestión y los programas de apoyo gubernamental. Los empresarios con una elevada dosis de iniciativa personal tienden a sobreponerse ante las restricciones que encuentra. En el estudio se afirma que la educación del empresario, la experiencia laboral y si los padres del empresario contaban con una empresa, solía ser una estrecha relación con su éxito. Y afirma que el estudio no encontró una relación importante entre los programas de apoyo gubernamental y el éxito de las Pymes.

Al revisar la literatura en cuanto a los FCE y su relación con la permanencia de las Pymes mexicanas y las Pymes en la zona bajo estudio, es casi nula la investigación que ofrece evidencia empírica en esta temática. Por lo anterior, el objetivo de esta investigación consiste en determinar los factores críticos de éxito que permiten que las Pymes de Ciudad Victoria (México) permanezcan en el mercado. A fin de lograr la meta, el trabajo de campo se lleva a cabo en la zona centro del estado mexicano de Tamaulipas, en el cual se procede a la revisión de la literatura de los FCE, posteriormente se realiza el estudio piloto con la aplicación de las entrevista a las Pymes, para poder realizar un análisis de contenido y discusión de resultados por expertos, para finalizar con las conclusiones y precisar las principales aportaciones al conocimiento.

2. Revisión de la literatura

2.1. Las Pymes

Las Pymes son formas específicas de organización económica en actividades industriales y de servicios, en las cuales la producción y el control están en manos de una persona o un grupo que influyen decisivamente en el estilo de gestión, conducción o manejo. Es posible reconocer tres recursos centrales: el financiamiento, la tecnología, y el trabajo y gerenciamiento calificado (Salloum y Vigier, 1999). Páez (2004) las define como dispositivos socioeconómicos que generan riquezas y empleo.

Rodeiro y López (2007) afirman que ñuna Pyme se determina por los recursos humanos limitados y poco especializados, aunque con un alto grado de adaptabilidadö. Además, las empresas son en su mayoría familiares (CIPI, 2003; Rodríguez y Martínez, 2006), con formas de organización flexibles, con una dinámica empresarial impredecible, y con alto nivel de dependencia interno y externo (Amalia y Ortiz, 2008). También, las pequeñas y medianas empresas se definen como organizaciones que impactan el crecimiento económico, el empleo, la competitividad y el dinamismo de la propia economía de un país (Banco Interamericano para el Desarrollo, 2000).

En México, de acuerdo con la Secretaría de Economía (DOF, 2009), establece una estratificación de empresas, la cual se basa en el número de empleados y monto de ingresos anuales, de conformidad con los siguientes criterios (Tabla 1):

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Tabla 1. Estratificación de las Pymes.
 Fuente: DOF (2009)

En el caso particular de México, las Pymes generan 52% del PIB y 72% del empleo (Pavón, 2010), se caracterizan por una alta tasa de mortalidad, aún en los países industrializados, y acorde a la de Secretaría de Economía (2009), muchas Pymes no logran consolidarse o desarrollarse como se pudiera esperar de ellas y su tasa de éxito se encuentra aún debajo de la media mundial con valores alrededor de 25, 30% y 40%. Asimismo, de acuerdo al Censo Económico del INEGI (2010), las unidades económicas de tamaño micro, pequeño y mediano en diez años (1999-2009) crecieron 81%, pero su contribución al PIB nacional bajó 7.3%, es decir, de 42 a 34.7% en dicho lapso.

En el caso particular de la Pyme tamaulipeca según Manuel Verdugo, Subsecretario de Fomento Comercial e Industrial de la Sedet (Zertuche, 2012), en Tamaulipas sólo el 10% de las Pymes que son creadas sobreviven en sus negocios, un 60% cierra el primer año y del 40% restante de las empresas que nacen bajo estos esquemas, un 30% no dura más de cinco años en un establecimiento. Estos porcentajes son equiparables a nivel nacional con lo que ocurre en el mundo de las Pymes de Tamaulipas. Pues cada giro de negocio tiene un periodo de vida distinto, lo que está muy relacionado al crecimiento de la competencia.

Asimismo señala que los problemas que enfrentan las Pymes es la falta de información oportuna sobre los instrumentos disponibles para afianzar los negocios, y proporciona como ejemplo los recursos financieros de la Secretaría de Economía, que fueron retornados a la Federación (Gobierno) por falta de promoción. Entre los retos que deben enfrentar las Pymes, el crédito juega un papel muy importante sin que esto quiera decir que todas lo necesiten, pero siempre, en algún momento de su camino hacia el crecimiento, se tiene la necesidad de solicitar dinero prestado.

2.2. Factores Críticos de Éxito de las Pymes

El concepto factor clave de éxito apareció sugerido en la literatura administrativa en los inicios de la década de 1960, en el artículo del Doctor Ronald Daniel titulado "Management Information Crisis" (1961). Fue mencionado por primera vez por Daniel (1961), quien sostenía la necesidad de eliminar temas que no estuvieran directamente relacionados con el éxito de una organización y así conformar sistemas de información eficientes que ayudarán a los directivos en la planificación y gestión de las organizaciones.

Por su parte, Rockart (1979) define los FCE de la siguiente forma: son, para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese período, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados. Grant (1996), definen a los factores críticos de éxito como los elementos que hacen que una empresa sea exitosa.

Por otro lado, Eberhagen y Naseroladl (1992) definen a los factores críticos de éxito como aquellas pocas variables que afectan a un administrador para alcanzar sus metas en su actual o futuras áreas de actividad. Los factores más importantes relacionados con el éxito son aquellos que están relacionados con los objetivos y metas de la compañía (Pollalis y Grant, 1994). Asimismo, los FCE son los recursos, habilidades y atributos de una organización que son esenciales para tener éxito en el mercado (Lynch, 2003). Y cuyas características del producto son altamente valorados por un grupo de clientes y en las que, por lo tanto, la organización debe de tener éxito para superar a los competidores (Johnson y Scholes, 2002). A continuación se presentan los FCE que son más mencionados por investigadores y practicantes:

2.3. Competencia

El concepto de competencia busca por un lado, una mayor exactitud en las predicciones que se hacen sobre el rendimiento futuro de las personas y su trabajo; y por otro, una mayor validez aparente en las técnicas e instrumentos de evaluación, es como se llega a la adopción del concepto de competencia en el mundo empresarial (Armenteros et al., 2008).

Las tendencias mundiales se dirigen hacia el comercio electrónico, sin embargo las PYMES adolecen de tecnología adecuada para enfrentar esta situación y a la competencia misma, por lo cual requieren liderazgo en TI, pensar en un sistema de negocios, planeación de las TI y hacer que la TI trabaje (Ashurst et al., 2012).

2.4. Financiamiento

Aguirre (1992) define al financiamiento como la obtención de recursos o medios de pago, que se destinan a la adquisición de los bienes de capital que la empresa necesita para el cumplimiento de sus fines. Hernández (2005), señala que las fuentes de financiamiento se pueden clasificar de acuerdo a su nivel de exigibilidad en corto, mediano y largo plazo, o según su procedencia, interno o externo.

La provisión de financiamiento eficiente y efectivo a sido reconocida como factor clave para asegurar que aquellas firmas con potencial de crecimiento para puedan expandirse y ser más competitivas (Elosegui et al., 2007; Yoguel, 1999). Si se comparan las fuentes de financiamiento disponibles para las empresas grandes versus las Pymes, aunque los proveedores son también la principal fuente de financiamiento para éstas (82.6%), los recursos provenientes de la banca comercial son el 42.7%, contra el 24.2% en el caso de las Pymes (Banco de México, 2013).

Pavón (2010), define las fuentes de financiamiento más utilizadas por las Pymes:

1. Fuentes de financiamiento externas: (a. Proveedores, acreedores. (b. Pasivos negociados de corto plazo.
2. Fuentes auto generadoras de recursos: (a. Utilidades de operación. (b. Reservas de capital.
3. Pasivos negociados con la banca de desarrollo.

2.5. Innovación

La innovación es la introducción en el mercado de un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado o el desarrollo de nuevas técnicas de organización y comercialización como lo define la OCDE y EUROSTAT (2005). En cambio Escorsa y Valls (2003), la definen como idea nueva hecha realidad o llevada a la práctica; explotación con éxito de nuevas ideas.

Teniendo la introducción de algo nuevo con el propósito de generar un cambio grande, radical como lo puntualiza Davenport (1996). Para Shumpeter (1934) es la introducción de un nuevo bien o método, cambio en la calidad, apertura de un nuevo mercado, creación de una nueva organización. Según (Jiménez et al., 2012), la innovación es una de las variables más representativas de la orientación emprendedora.

Por tal motivo, Méndez (2002) afirma que la innovación òse ha convertido, durante la última década, en un concepto de uso cada vez más frecuente en todo tipo de ámbitos, consolidándose la idea de que un esfuerzo de innovación sostenido resulta ser un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer un desarrollo en los territorios.

Drucker (2002) identifica la innovación como una òherramienta específica de los empresariosö que permite generar cambios y explotar oportunidades de negocio para crear un valor económico que, hasta el momento, no ha existido. Lo anterior no significa que otros aspectos no sean importantes pues bien como describe Afuah (1999) la innovación òse basa en el conocimiento organizativo existenteö.

2.6. Planeación estratégica.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Debe destacarse, que la planificación estratégica es considerada más que un mecanismo para elaborar planes, como un proceso de largo plazo, que debe ser conducido por un pensamiento estratégico, basado en un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica (Serna, 2002).

La planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a cualquier organización a terrenos desconocidos. No da una receta para el éxito lista para usarse; más bien, constituye un recorrido para la organización y le ofrece un marco a tratar de responder preguntas y resolver problemas. Se utiliza para tener control de las decisiones y recursos en la organización. (Fred, 2008).

2.7. Recursos humanos

En términos de Moreno y Rico (2002), las personas son las únicas capaces de conjugar formación, experiencia, creatividad, trabajo en equipo e información para obtener elementos diferenciadores relevantes. Son las que, con algo de suerte, dan nacimiento a activos intangibles, que se incrustan tanto en la cultura, los procesos, actividades y sistemas, como en los productos y servicios que vende la empresa.

Georgiadis y Pitelis (2012) encontraron que las Pymes más productivas son las que están manejadas por los emprendedores con más experiencia. Asimismo, determinaron que las Pymes

más rentables combinaron su fuerza de trabajo (recursos humanos) con el trabajo realizado en base a la TI, junto con la calidad del servicio y la atención al cliente.

2.8. Tecnología

La tecnología puede ser definida como la aplicación práctica del conocimiento científico y del ingenio humano para el desarrollo o aplicación de productos, procesos, sistemas y servicios (De la Rica y Arbonies, 2003). Morita y Sony (1990), la ven como un conocimiento organizado para fines de producción, que se encuentra incorporado a la fuerza de trabajo (habilidades).

Por ejemplo, en un estudio hecho en Korea, Lee (2013) encontró que la cooperación y asociación de Pymes son determinantes para la comercialización, en la cual la tecnología juega un rol crucial.

3. Metodología

La obtención del trabajo empírico se realiza en Ciudad Victoria, Capital del estado Mexicano de Tamaulipas, abarcando las Pymes del sector comercial, industrial y de servicios. Esta investigación se realizará bajo el enfoque cualitativo donde se buscará determinar, cuáles son los principales factores de éxito que permiten que las Pymes de Ciudad Victoria permanezcan en el mercado. Se utilizó un tipo de diseño transversal.

El diseño de esta investigación será no experimental, ya que se abordaron a los sujetos gerentes de las Pymes en su ambiente natural, sin manipular o provocar sus comportamientos para posteriormente analizarlos. Es importante señalar que se tratará de un estudio descriptivo y exploratorio, pues en primera instancia se busca descubrir la situación que actualmente se enfrentan las Pymes para poder lograr sobrevivir en el mercado. Asimismo se pretende medir el

grado en que los factores de éxito influyen para que sean Pymes exitosas, y poder lograr dar respuestas a las interrogantes planteadas y comprobar las hipótesis de investigación, con el fin de alcanzar los objetivos del estudio (Hernández et al., 2008). También se pretende utilizar la opinión por expertos que permitirá identificar los factores de éxito más significativos que representan relación directa con la permanencia de las Pymes en el mercado.

Asimismo, es importante aclarar que este trabajo forma parte de un proyecto más amplio que se encuentra en desarrollo, de tal suerte que los ítems que componen el instrumento, fueron obtenidos de la revisión de la literatura y de aportaciones de investigadores expertos, de tal forma que dicho instrumento se encuentra estructurado de 18 preguntas generales, segmentadas por 3 preguntas por cada factor crítico de éxito identificado en el capítulo de revisión de la literatura. Para la validación del cuestionario se recurrió a 2 expertos para que realizaran la revisión e hicieran las observaciones pertinentes. La aplicación de los cuestionarios se realizó en forma presencial con los gerentes que se tenía contacto dentro de las Pyme. Se aplicó a 3 Pymes de Ciudad Victoria, segmentadas por una encuesta por cada sector incluyendo el sector industrial comercial y de servicio.

4. Resultados

Los datos obtenidos muestran que las 3 empresas encuestadas no dan seguimiento a la información que puedan emplear como recursos para poderse posicionar como líderes en el mercado en base algún producto o proceso, y puedan posicionarse como empresa con alta competencia frente a las demás. Asimismo las 3 empresas encuestadas argumentan que se encuentran financiadas tradicionalmente, mediante créditos bancarios, proveedores y clientes, los

plazos a los que se financian es a corto plazo ya que la tasas de interés son más bajas que las tasas de largo plazo, lo que da una mayor flexibilidad en la gestión de operación de sus negocios.

De igual manera al realizarse el análisis en cuanto a la innovación que realizan las empresas, se pudo detectar que 1 de las 3 empresas realiza innovación en sus procesos para poder responder a las oportunidades que se le presentan en el mercado. Asimismo se puede afirmar que las 3 empresas brindan capacitación permanente al recurso humano con los que cuenta.

También en el análisis se pudo detectar que las 3 empresas realizan planeaciones estratégicas, ya que consideran primordial proyectar sus metas a futuro, de acuerdo a su principal objetivo que es el generar utilidades en tiempo real, y seguir posicionadas en el mercado y poder brindar la satisfacción necesaria a sus clientes.

Y por último se pudo observar que 2 de las 3 empresas encuestadas, no cuentan con tecnología base instalada y adecuación sistemática a las nuevas realidades tecnológicas, ya que solo utilizan programas informáticos cuando la competencia lo realiza y ven que se han obtenido excelente resultados en la automatización de sus procesos y actividades.

5. Conclusiones

Las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por ser unidades económicas fundamentales para la economía del país. En esta investigación se pudo identificar que el principal factor de éxito que influye positivamente para que las Pymes permanezcan en el mercado, es la planeación estratégica, ya que de este proceso surgen las Pymes, y al estar establecidas siguen la misma planeación es decir planean sus procesos de operación, seleccionan específicamente a sus proveedores, dan un seguimiento de calidad al inventario, así mismo los empresarios tienen la

libertad para tomar decisiones estratégicas respecto a sus proveedores, clientes y a la competencia.

En la planeación estratégica es donde la empresa plantea la infraestructura, los costos, logística y el personal necesario para la puesta en marcha del negocio. De tal forma que se puedan identificar los posibles riesgos y formas de superarlos durante la ejecución del proyecto. Sin embargo, la retroalimentación y el refinamiento de la planeación no puede continuar de manera indefinida y debe establecerse un criterio para dar por terminado el plan.

De igual manera en este estudio se pudo encontrar otro factor que influye positivamente que es el recurso humano con el que cuentan, es decir al rodearse de personal de capacitado, se aumenta la productividad y calidad del trabajo que el personal desempeña, así como aumenta la rentabilidad de la empresa.

En base a los resultados obtenidos se pudo determinar que el factor de éxito que influye negativamente para que las Pymes no permanezcan en el mercado, es la falta de recursos económicos, ya que las organizaciones no pueden invertir en tecnología para poder mejorar los equipos, innovar sus productos o procesos, o contratar personal especializado para el desarrollo de las actividades específicas, debido a que las empresas no pueden absorber sueldos competitivos, gastos de capacitación y actualización del personal que se originan, para poder tener un personal competente y especializado.

Asimismo la falta de recursos económicos trae como consecuencia que las organizaciones no puedan afrontar las obligaciones a corto plazo, como lo son enfrentar el pago de impuestos, pago de deudas con sus proveedores, absorber costos y gastos que se generan al desarrollar sus

actividades cotidianas las cuales al no poder solventarlas recurre al endeudamiento en entidades financieras.

La finalidad de las Pymes está orientada hacia el cliente y el mercado, lo cual pone de manifiesto la importancia que tiene el prestar gran atención o analizar constantemente las inversiones que realiza en innovaciones, en procesos y productos, que permita solventar las necesidades exigibles de los clientes y que conozcan que estas mejoras se logran teniendo una capacidad financiera que se ve relacionada como un factor de éxito significativo que permite que las empresas que quieran ser exitosas y poseer ventajas competitivas frente a la competencia.

6. Bibliografía

Afuah, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*. México: Oxford University, pp. 496.

Aguirre A. (1992). *Fundamentos de Economía y Administración de Empresas*. Primera Edición. Editorial Pirámide, México.

Al-Mahrouq, M. (2010). *Factores de Éxito de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME): Caso de Jordania*. *Diario de Ciencias Sociales de la Universidad de Anadolu*.

Amalia, R., y Ortiz, G. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y gestión*, pp. 57-194.

Andriani, C., Biasca, R., y Rodríguez, M. (2003). *Un nuevo sistema de gestión para lograr Pymes de clase mundial*. Colombia: Grupo editorial Norma.

Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las Pymes industriales en España. *Universia Business Review. Actualidad Económica*, cuarto trimestre: pp. 38-51.

Armenteros, M.; García, N., y Negrin, R. C. (2008). Innovación educativa en la formación de directivos. Experiencias desde un enfoque basado en competencias. *Journals Ingeniería Industrial . DOAJ*. 29(1), pp. 34-41.

Ashurt ,C.; P. Gragg; P. Herring (2012). *The role of IT competences in gaining value from e-business: An SME case study*. *International Small Business Journal*, 30(6), pp.640-658.

Banco de México. (2013). Evolución del Financiamiento a las Empresas durante el Trimestre Octubre-Diciembre de 2012. México, D.F.: Comunicado de Prensa.

Banco Interamericano para el Desarrollo (2000). Apoyo a la pequeña y mediana empresa. New York: Publicaciones BID.

CIPI (2003). *Información estadística sobre la situación de las Pyme en México*. Secretaría de Economía y CIPI (eds.). Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa en México: Información Estadística sobre la Situación de la Pyme en México.

Comisión Económica para la América latina y el Caribe (CEPAL, 2003). Avances de América Latina y el Caribe hacia el desarrollo sostenible en los temas de: asentamientos humanos, agua y saneamiento. Santiago de Chile.

Daniel, D.R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, 39, pp. 110-121.

Danvenport, T.H. (1996). *Innovación de procesos*. Madrid: Díaz de Santos, pp.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Decimoprimer edición. Editorial Pearson, Mexico.

De la Rica, R. y Arbonies, A. (2003). De la empresa jurásica a la empresa evolutiva. *Un nuevo modelo organizacional nacido de Internet y la gestión del conocimiento*. Santiago de Compostela: Editorial Tórculos.

Diario Oficial de la Federación Junio 30, 2009. Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. [En línea] http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009.

Drucker, Peter (2002). *The discipline of innovation*. Harvard Business Review, Vol. 63, pp. 95-103.

Eberhagen, N., y Naseroladi, M. (1992). *Critical Success Factor a survey*. University of Vaxjö.

Elosegui, P. Blanco, E. Demian, P. y Panigo (2007). El impacto asimétrico de las restricciones al financiamiento en Argentina. *Comparación por sector, tamaño y origen del capital (1995-2003)*, Buenos Aires, bcra, documento de Trabajo 2007/24, 2007.

Escorsa Castells, P. y Valls P.J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: UPC, pp. 325.

Georgiadis, A.; Ch. Pitelis (2012). Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 23(4), pp. 808-825.

Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas, Madrid.

Hernández, A. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Quinta Edición. Editorial Thompson, México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2010). *Censos económicos 2009*. Resumen general. México.

Jiménez, J., Toledo, A. y Nieto, M. (2012) El desempeño de los negocios de artesanía bajo un enfoque de orientación emprendedora. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*. 1(8), pp. 5-24.

Johnson, G. y Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall, Hertfordshire.

Ketelhohn, W. (1998). What is a key success factor. *European Management Journal*. 16(3), pp. 335-340(6).

Lee, J. (2013). *A study on the effects of SME technology planning competency on the success of commercialization*. Journal of Technology Innovation, 21 (1), pp. 253-278.

López, D. (1995). *La eficiencia administrativa de las microempresas en Medellín ante la apertura económica*. Universidad de Medellín, Medellín.

Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy*. Prentice Hall, London.

Méndez, R. (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. En: *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*. 28(84), pp. 63-84.

Moreno, I.; Rico, J.M. (2002). *Los activos humanos como factores de competitividad de la empresa y su tratamiento contable*. Revista Universidad EAFIT, pp. 125.

Morita, A., y Sony. (1990). *Hecho en Japón* (1ra Ed. ed.). México: Lasser Press Mexicana.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) (2005). *Manual de Oslo*. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Madrid: Tragsa, pp.188.

Páez, T. (2004). *Observatorio Pyme*. Venezuela: Ediciones Ceatpro.

Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las Pymes en México (2000-2009)*. CEPAL. [Consulta: 14 feb 2015]. <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5205-financiamiento-las-microempresas-y-las-pymes-en-mexico-2000-2009>

Pollalis, Y. y Grant, J.H. (1994). *Information resource and corporate strategy evelopment*. *Information Strategy: the executive's Journal*, 11 (1), pp. 12-17.

Raduan Che, R.; Kumar, Naresh and Li Yen, L: (2006). Factores de éxito de empresarios y Escalada de la Pequeña y Mediana Empresas en Malasia . *Revista de Ciencias Sociales*.

Rockart, J.F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*. 57(2), pp. 81-92

Rodeiro, D. y López, M. (2007). La innovación como factor clave en la competitividad empresarial: un estudio empírico en Pymes. *Revista Galega de Economía*, 16(2), pp. 1-18

Rodríguez, A. y Martínez, L. (2006). Las múltiples caras de las empresas familiares. *Debates IESA*, 11(2): 35-38.

Salloum, C y Vigier, H. (1999). La relación bancos-Pymes. *Revista de la escuela de economía y negocios*. San Martín, Pcia. De Buenos Aires, Universidad Nacional de General San Martín

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.

Secretaría de Economía, (2009). Programa de Desarrollo Empresarial 2007-2012. Apartado 2.3.2 Escasa formación y desarrollo de habilidades empresariales.

Serna, H (2002). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión-Teoría y Metodología*. 7ma Edición. 3R Editores. Colombia.

Spillman, J. y J. Parnell (2006). Recursos de marketing y desempeño de las empresas, entre las PYME. *Diario gestión Europea*. 24, pp. 236-245.

Yoguel, G. (1999). Las restricciones exógenas: la visión de las firmas, en Yoguel y Moorikoenig (comps), Los problemas del entorno de negocios. Desarrollo competitivo de las Pymes argentinas, Los Polvorines, Pcia. De Buenos Aires, Fundes Argentina y Universidad Nacional de General Sarmiento.

Zertuche, R. (2012). Tienen corta vida 90% de Pymes en Tamaulipas. [Consulta: 25 de noviembre de 2014]. [En línea] <http://www.tamaulipas.com.mx/portal/?p=1275/>