

## **Factores competitivos internos en Mipymes: Un enfoque conceptual.**

Por Lic. Fernando Jiménez Jiménez\*, Mtro. Andrés M. Pereyra Chan\*\* y Mtro. Hermila A. Ulibarri Benítez\*\*\*

\*Es estudiante de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida.

jimenezhispano@gmail.com

\*\*Es profesor investigador de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida.

pereyraandres@hotmail.com

\*\*Es profesora investigadora de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida.

hermilaulibarri@yahoo.com.mx

Fecha de envío: 26 de enero de 2016.

Fecha de aceptación: 21 de marzo de 2016.

DOI: ALTAMIRA/1305

## **RESUMEN**

Las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) son empresas mercantiles, industriales, compuestas por un número reducido de trabajadores, con un moderado volumen de facturación y su definición varía de acuerdo a cada país. La importancia de las MIPYMES ha originado una serie de investigaciones para identificar los factores que determinan su competitividad. De esta manera, la ventaja competitiva permite a las organizaciones ser rentables a lo largo del tiempo y permanecer; esta ventaja se puede lograr fortaleciendo los factores competitivos internos, los cuales se refieren a las variables de cada empresa, como los recursos físicos, técnicos, financieros, conocimientos, organizativos y directivos. Estos factores representan uno de los elementos fundamentales para la supervivencia de esas organizaciones, debido a esto, para que una organización logre obtener ventajas competitivas deberá realizar el análisis de sus recursos, habilidades y conocimientos. Por esta razón, este material tiene como finalidad revisar y presentar los modelos conceptuales enfocados a los factores competitivos internos presentes en las MIPYMES, además se ofrece

una breve descripción de éstos y sus características más significativas. Los factores que se consideran en el presente trabajo son: precio, capacidades financieras, recursos tecnológicos, innovación, marketing, Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), calidad del producto o servicio, recursos humanos, planeación estratégica, capacidades directivas y cooperación. Entre los principales resultados encontrados se destaca que los factores internos intangibles tienen gran influencia en la competitividad de las MIPYMES.

**Palabras clave:** competitividad empresarial, factores competitivos endógenos, ventaja competitiva

## **ABSTRACT**

The Micro, Small and Medium-sized enterprises (MSMES) are commercial or industrial companies, industrial, composed of a small number of workers, with a moderate volume of billing and its definition varies according to each country. The importance of the MSMES has created a series of investigations to identify the factors which determine competitiveness. In this way the competitive advantage enables organizations to be profitable over time and stay, this advantage can be achieved by strengthening the internal competitive factors, which refer to the variables of each company, as the physical resources, technical, financial, knowledge, organizational and managerial. These factors represent one of the fundamental elements for the survival of these organizations. Due to this, for an organization to obtain competitive advantages must perform the analysis of resources, skills and knowledge. For this reason this material has as purpose to review and submit the conceptual models focused on the internal competitive factors presented in the MSMES. It also provides a brief description of these factors and its most significant features. The factors considered are: price, financial capabilities, technological resources, innovation, marketing, information and communication technologies, quality of the product or service, human resources, strategic planning capacities and cooperation. Among the main results found it is pointed out that the intangibles internal factors have great influence on the competitiveness of the MSMES.

**Keywords:** business competitiveness, competitive factors endogenous, competitive advantage

## **INTRODUCCIÓN**

La importancia de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) ha originado una serie de investigaciones para identificar los factores que determinen su competitividad. De acuerdo a Estrada, García y Sánchez (2009), la contribución de estas empresas en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riquezas es reconocida en todo el mundo. No obstante, estas empresas tienen serias dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo. Adicionalmente, por sus características estructurales, suelen encontrarse en desventaja tanto en recursos como en capacidades en comparación con las grandes empresas. Por ello, es importante estudiar los factores que determinan su competitividad. De acuerdo con Pérez (2008), se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

Es necesario resaltar que se considera inexistente una forma única óptima de hacer las cosas, de administrar, ya que el entorno y los componentes internos de cada empresa son, de alguna manera, únicos y son la base para diseñar y administrar cada empresa en particular. La forma que adopte la estructura de una empresa, su tecnología, el estilo de liderazgo y las prácticas administrativas se verán influidos de forma determinante, por la naturaleza de su tarea o actividades a que se dedique y el contexto específico en que se desenvuelva (enfoque situacional) (Dessler, 1986).

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación es de carácter documental, puesto que tiene como fin presentar una revisión literaria sobre los factores competitivos que determinan la competitividad de las MIPYMES. De acuerdo a Alfonzo (1994), la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e

interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, éste es conducente a la construcción de conocimientos.

La investigación documental tiene la particularidad de utilizar como una fuente primaria de insumos, más no la única y exclusiva, el documento escrito en sus diferentes formas: documentos impresos, electrónicos y audiovisuales. Sin embargo, según Kaufman y Rodríguez (1993), los textos monográficos no necesariamente deben realizarse sobre la base de sólo consultas bibliográficas; se puede recurrir a otras fuentes como, por ejemplo, el testimonio de los protagonistas de los hechos, de testigos calificados, o de especialistas en el tema. Las fuentes impresas incluyen: libros enciclopedias, revistas, periódicos, diccionarios, monografías, tesis y otros documentos. Las electrónicas, por su parte, son fuentes de mucha utilidad, entre estas se encuentran: correos electrónicos, CD Roms, base de datos, revistas y periódicos en línea y páginas Web. Finalmente, se encuentran los documentos audiovisuales, entre los cuales cabe mencionar: mapas, fotografías, ilustraciones, videos, programas de radio y de televisión, canciones, y otros tipos de grabaciones.

De acuerdo con Bernal (2010), la investigación documental “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”.

Según Alfonzo (1994) y la Universidad Nacional Abierta (UNA, 1985) existe una serie de pasos para desarrollar la investigación documental y hacer de ésta un proceso más eficiente, conducente a resultados exitosos. A continuación se enlistan los pasos, mismos que fueron utilizados en la presente investigación.

- 1) Selección y delimitación del tema
- 2) Acopio de información o de fuentes de información
- 3) Organización de los datos y elaboración de un esquema conceptual del tema.
- 4) Análisis de los datos y organización de la monografía
- 5) Redacción de la monografía o informe de la investigación y presentación final.

## **RESULTADOS**

### **Factores competitivos internos en MIPYMES**

Es importante conocer el concepto de una MIPYME, por esta razón se ha investigado sobre su definición, sin embargo, existen una diversidad de criterios para definir y clasificar a las empresas como micro, pequeñas, medianas y grandes, estos criterios son diferentes, dependiendo del país o entidad que las define y clasifica.

No existe un índice único, que caracterice la dimensión de la empresa de manera adecuada. Suelen manejarse algunas variables. Por ejemplo, de acuerdo a Garza (2002), Tunal (2003) y Zevallos (2003) es necesario tomar los siguientes puntos para clasificar las MIPYMES.

- a) El número de trabajadores que emplean.
- b) Tipo de producto.
- c) Tamaño de mercado.
- d) Inversión en bienes de producción por persona ocupada.
- e) El volumen de producción o de ventas.
- f) Valor de producción o de ventas.
- g) Trabajo personal de socios o directores.
- h) Separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa.
- i) Ubicación o localización.
- j) Nivel de tecnología de producción.

Cada país define a las MIPYMES utilizando pautas esencialmente cuantitativas que si bien tiene ciertas características similares, también tiene diferencias significativas. Incluso en algunos casos, no hay consenso dentro del mismo país. En la mayoría de los casos, las variables consideradas son cantidad de personal, cifra de ventas y niveles de inversión en activos. Para fines de este trabajo se ha decidido utilizar la siguiente clasificación de MIPYMES que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Clasificación de las MIPYMES

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores(7) + (8)</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp) (9)</b>	<b>Tope máximo combinado*</b>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

Fuente: Nacional Financiera (Nafinsa, 2015)

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. Sin embargo, a pesar de representar la mayoría de las empresas en el país no son competitivamente fuertes. De acuerdo a la Secretaría de Economía (2015), existen problemas como la nula innovación, escasa capacitación, baja calidad, escasa capacidad de mercadotecnia, bajos precios, baja o nula capacitación de diseño, bajo margen de utilidad que se traduce a baja recaudación fiscal y bajos salarios y prestaciones. Por esta razón es importante conocer cuáles serían los factores competitivos internos que determinen la competitividad de las MIPYMES.

Los factores internos, se refieren a las variables propias de cada empresa, como son: los recursos físicos, técnicos, financieros, las habilidades y conocimientos tecnológicos,

organizativos, directivos, etc. Para que una organización logre obtener ventajas competitivas deberá realizar el análisis de sus recursos, habilidades y conocimientos, valorando dichas variables no sólo en sí mismas, sino teniendo en cuenta a los competidores. Aquellos recursos o habilidades que muestren un mayor potencial competitivo serán considerados como críticos o estratégicos y las empresas deberán realizar las inversiones necesarias para mantenerlos y desarrollarlos en el medio y largo plazo (Aragón y Rubio, 2005a).

Porter (1985), describió dos categorías distintas de actividades; primero cinco actividades primarias: logística al interior, operaciones, logística al exterior marketing y ventas, y servicio, que contribuyen a la creación de material del producto o servicio, su venta y transferencia al comprador y su servicio después de la venta; y segundo, las actividades de apoyo: adquisición, desarrollo de tecnología, administración de los recursos humanos y administración general, que de suyo agregan valor o por medio de relaciones importantes con las actividades primarias u otras de apoyo. Según Thomson y Gamble (2012) los recursos tangibles son los que se identifican con mayor facilidad, pues son cuantificables y se pueden tocar. Es obvio que hay varios tipos de recursos físicos, como instalaciones de manufactura y recursos minerales, pero también entran los recursos financieros, tecnológicos y organizacionales de una empresa, como sus sistemas de comunicación y control. Es más difícil determinar los recursos intangibles, pero a menudo se encuentran entre los activos competitivos más importantes de una compañía. Abarcan varias clases de activos humanos y capital intelectual, así como las marcas, imagen y activos de reputación. Aunque los recursos intangibles no tienen una existencia física en sí, con frecuencia se encuentran imbuidas en algo material.

Después de realizar una revisión literaria sobre los factores competitivos que determinan la competitividad de las MIPYMES, se han encontrado diversos autores que involucran diferentes factores competitivos internos en sus investigaciones. A continuación en la tabla 2 se muestran los autores y los factores competitivos internos que consideran como determinantes para la competitividad de las MIPYMES.

Tabla 2. Factores competitivos internos que determinan la competitividad de las MIPYMES

Factor competitivo interno	Autor
----------------------------	-------

Precio	Escamilla, Caldera y Ortega, 2013; Ybarra y María, 2005; Soler, 2007
Capacidades financieras	Ramírez, Pérez y Chablé, 2012; Aragón y Rubio, 2005b
Recursos tecnológicos	Ramírez, Pérez y Chablé, 2012; Aragón y Rubio, 2005b; Estrada, García y Sánchez, 2009
Innovación	Ramírez, Pérez y Chablé, 2012; Aragón y Rubio, 2005 <sup>a</sup> ; Aragón y Rubio, 2005b; Estrada, García y Sánchez, 2009
Marketing	Clifford y Cavanagh, 1989; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Álvarez y García, 1996; Luk, 1996; European Foundation for Quality Management, 2000; Warren y Hutchinson, 2000; Monfort, 2000; Aragón y Rubio, 2005 <sup>a</sup>
Tecnologías de la Información y Comunicación	Ramírez, Pérez y Chablé, 2012; Aragón y Rubio, 2005 <sup>a</sup> ; Aragón y Rubio, 2005b
Calidad del producto o servicio	Ramírez, Pérez y Chablé, 2012; Escamilla, Caldera y Ortega, 2013; Aragón y Rubio, 2005 <sup>a</sup> ; Aragón y Rubio, 2005b; Estrada, García y Sánchez, 2009
Recursos humanos	Maeztu, Romero y Sanchez, 2008; Clifford y Cavanagh, 1989; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Luk, 1996; Gadenne, 1998; Warren y Hutchinson, 2000; Ramírez, Pérez y Chablé, 2012; Aragón y Rubio, 2005 <sup>a</sup> ; Aragón y Rubio, 2005b; Estrada, García y Sánchez, 2009
Planeación estratégica	Ramírez, Pérez y Chablé, 2012; Estrada, García y Sánchez, 2009

Capacidades directivas	Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Acar, 1993; Yusuf, 1995; Luk, 1996; Camisón, 1997; European Foundation for Quality Management, 2000; Monfort, 2000; Ramírez, Pérez y Chablé, 2012
Cooperación	Aragón y Rubio, 2005b

Fuente: elaboración propia basada en: Escamilla, Caldera y Ortega, 2013; Ybarra y María, 2005; Soler, 2007; Ramírez, Pérez y Chablé, 2012; Aragón y Rubio, 2005b; Aragón y Rubio, 2005a; Estrada, García y Sánchez, 2009; Clifford y Cavanagh, 1989; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Álvarez y García, 1996; Luk, 1996; European Foundation for Quality Management, 2000; Warren y Hutchinson, 2000; Monfort, 2000; Maeztu, Romero y Sanchez, 2008; Yusuf, 1995; Gadenne, 1998; Acar, 1993; Camisón, 1997.

A continuación se muestran las definiciones de cada uno de los factores competitivos internos mencionados en la tabla anterior.

– **Precio**

Es una variable del Marketing difícil de definir por la gran variedad de acepciones de dicho término, la dificultad de su determinación y la gran cantidad de variables externas e internas que la condicionan. Una primera aproximación al concepto de precio podría darse como el valor en términos monetarios de un producto o servicio por el que un consumidor estaría dispuesto a comprarlo (Pérez y Pérez, 2006). De acuerdo a Zardoya y Cosenzo (2004) consideran al precio como la expresión monetaria del movimiento de bienes económicos (sean estos materias primas, productos semiterminados, productos terminados, servicios o derechos intangibles), en una transacción mercantil entre los centros productores o unidades de negocio que pertenecen a un mismo grupo económico. Según Pérez y Pérez (2006) el precio es el valor que se le aplica a un bien o servicio por la utilidad percibida por el usuario y el esfuerzo que tiene que hacer, en términos de dinero, para adquirirlo. El precio puede venir dado según el tipo de bien o servicio de múltiples formas como: tasa, canon, peaje, sueldo, comisión, jornal, cotización y honorarios. De acuerdo a estos autores en una empresa existen factores tanto internos como externos que van a condicionar la determinación del

precio, con independencia que éste sea el percibido por el consumidor como el óptimo para que genere el proceso de compra. Estos autores los clasifican de la siguiente manera:

Los principales factores internos que condicionan el precio son los siguientes:

- a. Políticas y objetivos de la empresa.
- b. Política financiera
- c. Política de personal.
- d. Curva de aprendizaje.
- e. Política de distribución.

Los factores externos que condicionan el precio son los siguientes:

- a) Legislación vigente.
- b) La competencia.
- c) Agentes económicos que intervienen en el proceso productivo

#### - **Recursos Financieros**

La gran debilidad de los balances en la MIPYMES hace necesaria una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo, que evite uno de sus problemas más frecuentes: la falta de liquidez. Habitualmente el poder de negociación con entidades de crédito es inversamente proporcional al tamaño, por lo que a menor tamaño peor acceso a las fuentes de financiación ajenas (Aragón y Rubio, 2005b).

De acuerdo a Anzil (2009) los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por: dinero en efectivo, préstamos a terceros, depósitos en entidades financieras, tenencias de bonos y acciones y tenencias de divisas. De acuerdo al mismo autor las fuentes de recursos financieros de las organizaciones pueden ser varias, entre las cuales se pueden mencionar:

- La principal actividad de la organización: la venta de los productos o servicios que provee la organización al mercado provee de un flujo de efectivo a la organización. Los clientes entregan dinero a cambio de un producto o servicio.
- Inversores: socios, tenedores de acciones, tenedores de bonos, etc. Estos entregan capital o efectivo a cambio de rendimientos futuros.

- Préstamos de entidades financieras: las entidades financieras pueden otorgar préstamos a cambio de un interés y subsidios del gobierno

La administración de los recursos financieros debe planificar el flujo de fondos de modo que se eviten situaciones en las que no se puedan financiar las actividades productivas, asegurándose de que los egresos de fondos puedan ser financiados, y que se eviten elevados costos de financiamiento.

– **Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y recursos tecnológicos**

De acuerdo a Aragón y Rubio (2005b), para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias de los clientes las MIPYMES deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de sus competidores. Los directivos, en primer lugar, deben planificar cuidadosamente las inversiones en nuevas maquinarias, procesos, y asegurar en sus recursos humanos las competencias necesarias para su manejo.

El desarrollo de las tecnologías de la información (TI) facilita mucho el control organizacional a un costo relativamente bajo. El modelo sistémico de administración (capítulo 1) muestra que, para realizar las funciones gerenciales y enlazar la organización con su ambiente externo, se requiere de la comunicación; ésta y el sistema de información de gestión (SIG) son el enlace que hace posible la administración. Para empezar, debe entenderse la diferencia entre datos e información. Los datos son hechos crudos que pueden no ser muy útiles hasta que se convierten en información, es decir, una vez procesados se vuelven significativos y comprensibles para el receptor; si bien esto se aplica a la comunicación interpersonal, también es válida para las TI, que abarca una variedad de tecnologías, incluidos diversos tipos de hardware (computadoras e impresoras), software (sistemas operativos y procesadores de palabras o datos) y tecnologías de cómputo y comunicación (telecomunicación y administración de base de datos), de hecho, tecnologías como la 3G (tercera generación de tecnología inalámbrica) que amplía y mejora las capacidades de las TI (Harol, Heinz y Mark, 2012)

Las TIC han permitido llevar la globalidad al mundo de la comunicación, facilitando la interconexión entre las personas e instituciones a nivel mundial, y eliminando barreras espaciales y temporales.

A continuación se define de manera general las TIC como el conjunto de medios para desarrollar y optimizar las actividades.

- “Con la expresión Tecnologías de la Información, se hace referencia a todas las formas de producción, almacenamiento, procesamiento y reproducción de la información” (Sardelich, 2006)
- “Se denominan Tecnologías de la Información y Comunicación al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las TIC incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual” (Duncombe y Heeks, 1999).
- Las TIC son el uso del conocimiento científico para especificar modos de hacer cosas de una manera reproducible». Entre las tecnologías de la información se incluye el conjunto convergente de tecnologías de la microelectrónica, la informática (máquinas y software), las telecomunicaciones/televisión/radio y la optoelectrónica” (Castells, 1999).

De acuerdo a The World Bank (2012) las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC- están formadas por el conjunto de equipos electrónicos, programas informáticos, redes de telecomunicaciones y medios de comunicación que se utilizan para el almacenamiento, procesado, transmisión y presentación de la información (voz, datos, texto, imágenes) junto con sus servicios asociados. Las TIC se pueden dividir a su vez en Infraestructuras de Comunicación e Información (ICI) y en Tecnologías de la Información –TI.

#### – **Innovación**

El éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o bien, mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa. El pequeño tamaño es fuente de ventajas en este factor competitivo. La menor burocracia, la comunicación fluida y frecuente entre las distintas áreas y, sobre todo, la gran capacidad de respuesta a los cambios del entorno, por su mayor flexibilidad y cercanía al mercado, hace

que sus menores recursos no mermen su capacidad innovadora (Reason, Muller y Wall, 2002). De acuerdo a Mulet (2005) desde un punto de vista muy amplio, se puede considerar como innovación a todo “cambio que genera valor”, pero es una definición demasiado general, que conviene limitar. Una forma de hacerlo es decir que es una innovación todo cambio basado en conocimiento que genera valor para la empresa. Pero todavía es mucho más preciso dar este nombre al resultado de un proceso complejo que lleva nuevas ideas al mercado en forma de productos o servicios y de sus procesos de producción o provisión, que son nuevos o significativamente mejorados. En el contexto empresarial, las ideas que generan valor son básicamente de tres tipos: comerciales, gerenciales u organizativas y tecnológicas. Por ello, podrá hablarse de innovaciones comerciales nacidas del conocimiento comercial y, por las mismas razones, de innovaciones organizativas o de innovaciones tecnológicas.

#### – **Calidad del producto o servicio**

De acuerdo a Aragón y Rubio (2005b) otro de los factores necesarios para competir es la adecuación del conjunto de características y atributos del producto a las necesidades y expectativas del comprador. Este ajuste se ve favorecido por la implantación de sistemas de gestión de la calidad total. Aunque a corto plazo pueden suponer fuertes inversiones, a medio y largo plazo reducen costes, originan clientes y empleados satisfechos y mejoran la productividad y los resultados de la empresa.

La calidad es un factor esencial para la competitividad empresarial, ya que permite la obtención de ventajas competitivas, la reducción de costos y la eliminación de despilfarros (Albright y Roth, 1992). De acuerdo a Santos y Álvarez (2006), para que una empresa gane mayor flexibilidad y eficiencia en el logro de sus objetivos tiene que dedicar mayor atención a la gestión de la calidad, lo cual implica la mejora continua de los productos, servicios y procedimientos de la empresa, usando para ello todos los recursos disponibles de la organización.

Según Pamies (2004), los servicios son básicamente intangibles, son prestaciones y experiencias, por esta razón es difícil establecer especificaciones precisas sobre su elaboración que permitan estandarizar su calidad. Los criterios que utilizan los consumidores para la evaluación pueden ser muy complejos y difíciles de establecer con precisión. Los servicios son heterogéneos, varían de un producto a otro, de un usuario a otro y de un día a

otro. La calidad de los servicios se produce durante su entrega o prestación. Los usuarios de los servicios se encuentran allí donde estos se producen, observando y evaluando el proceso de producción a medida que experimentan el servicio. Hay pocas contribuciones centradas en la calidad de los servicios. De esas contribuciones surgen los siguientes aspectos:

- Es posible que los criterios que utilizan los usuarios para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender para el personal de marketing.
- Los usuarios no solo evalúan la calidad de un servicio valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio.
- Los únicos criterios que realmente cuentan en la evaluación de la calidad de un servicio son los que establecen los clientes.

La calidad es considerada, tanto por las empresas industriales como por las empresas de servicio, como un arma estratégica para poder sobrevivir en el mercado. Los modelos que se plantean van más allá de la calidad de servicio, buscando sus consecuencias últimas. Anteriormente, el objetivo central de muchas empresas fue la calidad, luego se produjo un pequeño cambio de orientación hacia la satisfacción del cliente, como concepto muy ligado al anterior y actualmente, el énfasis se ha desplazado hacia la fidelidad o retención de los clientes. Ofrecer una elevada calidad de servicio no es sinónimo de fidelidad, pero se cree que es una primera condición necesaria para conseguir la verdadera lealtad de los clientes (Pamies, 2004).

De acuerdo a Deming (1990), los principios y los métodos para mejorar son los mismos en los servicios que en la fabricación. Los principios y los métodos son similares pero es preciso adecuarlos al tipo de empresa y a las necesidades que ésta tenga. La calidad en el servicio, al igual que en un artículo fabricado, refleja la satisfacción del cliente; ésta puede ir desde la insatisfacción extrema hasta la completa satisfacción. La importancia de la calidad en el servicio es evidente en el comportamiento del cliente. Cuando éste recibe un buen o mal servicio su reacción es generalmente inmediata, mientras que en la calidad de un producto manufacturado esta reacción puede surgir con retraso.

En México, se estima que en las zonas urbanas, unas tres cuartas partes de la fuerza laboral están desempeñando actividades relacionadas con servicios, principalmente en el sector tradicional. Una parte importante desempeña actividades relacionadas con investigación y desarrollo, diseño, logística, mantenimiento programación, publicidad, promoción, ventas, asistencia al cliente (Picazo y Martínez, 1991).

De acuerdo a Shaw (1991) los servicios incluyen sectores diferentes y empresas y unidades empresariales de distinto tamaño. Los elementos citados a continuación son de amplia aplicación en cualquier sector:

- El ciclo vital del servicio. La empresa de servicios debe identificar los criterios de competitividad y las estrategias apropiadas durante sus fases de juventud, madurez y declive.
- El espectro de servicio al cliente/consumidor. La empresa de servicios debe desarrollar su atención al mercado al definir qué es la organización, a quién atiende y los atributos de sus consumidores.
- La creación de valor en el servicio. La empresa debe centrarse en la prestación del servicio en cualquier punto del espectro.
- La cadena de valor del servicio. La organización debe determinar cómo procurarse los recursos que necesita para poner en práctica las estrategias que haya adoptado para competir en cualquier punto.

#### – **Recursos Humanos**

Para lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa. No dar el valor requerido a la gestión de los recursos humanos constituye la principal causa de fracaso en las MIPYMES (McEvoy, 1984).

De acuerdo a Zúñiga (2016), al área de recursos humanos le corresponden las siguientes funciones:

**Selección de personal:** tras la planificación, comienza la búsqueda, se pasa a la fase de selección de personal. Una vez establecido cuál es el perfil de trabajador que busca la

empresa, se comienza a buscar candidatos dando publicidad de la vacante existente. Actualmente, la forma más común de hacerlo es a través de portales especializados de empleo en la red. En cuanto comiencen a llegar los currículums, los técnicos de recursos humanos comenzarán la criba, descartando a aquellos cuyo perfil no se adapte al buscado y concertando entrevistas con aquellos candidatos que consideren que pueden ser idóneos para el puesto.

Posteriormente, se realizarán entrevistas personales para conocer a los candidatos con más profundidad y si fuera necesario, se realizarán pruebas para comprobar que los interesados pueden realizar el trabajo ofertado. Se procederá, de esta manera, hasta que se encuentre al candidato idóneo.

**Contratación de personal:** una vez encontrado el trabajador ideal para cubrir el puesto vacante, el área de recursos humanos se encargará de realizar todas las gestiones relativas a la contratación. Se firmará el contrato, se registrará oficialmente y se procederá a dar de alta al trabajador en la Seguridad Social en el régimen que le corresponda.

**Formación de personal:** el área de recursos humanos se encarga, además, de organizar los cursos formativos necesarios para que los trabajadores puedan desempeñar su labor de forma óptima y adecuada y que sus conocimientos estén lo más actualizados posible. En caso de no haber en la empresa departamento de riesgos laborales, se encargará también de dar la formación necesaria a los empleados en esta área tan importante.

**Gestión de nóminas, prestaciones y beneficios del personal:** otra función clave del área de recursos humanos es la gestión de salarios, prestaciones y beneficios. Son ellos quienes se encargan de confeccionar las nóminas, aplicar las retenciones correspondientes, prorratear las pagas extras cuando sea necesario y en general todo aquello que guarde relación con la remuneración de los trabajadores. El área de recursos humanos se encarga además de gestionar los días libres y los periodos vacacionales, de modo que el disfrute de las mismas por los trabajadores suponga para la empresa el menor menoscabo posible.

**Evaluación continua del personal:** en aquellas empresas donde es necesario, el departamento de recursos humanos se encarga además de controlar el desempeño de los

trabajadores a través de evaluaciones periódicas para ver si desarrollan su labor adecuadamente. Puede medir aspectos como: iniciativa, relación con los compañeros o puntualidad.

**Gestión del proceso disciplinario del personal:** por último, el área de recursos humanos se encarga también del proceso disciplinario. Son ellos quienes comunican los despidos y gestionan las indemnizaciones correspondientes. Conocen también del proceso para sancionar al trabajador por la comisión de alguna falta, aplicando la sanción más adecuada de las previstas en la legislación laboral o el convenio colectivo aplicable.

#### - **Cooperación**

La cooperación representa una alternativa estratégica que permite alcanzar el tamaño competitivo en ciertas actividades, sin necesidad de fusionarse y por tanto, manteniendo la independencia jurídica y patrimonial. Pese a la importancia teórica y práctica de la cooperación y a pesar del apoyo institucional a la misma entre MIPYMES (financiando los gastos del proceso), las MIPYMES todavía se sienten recelosas a utilizar esta arma estratégica, debido a la reticencia a compartir sus decisiones con otras empresas, al excesivo individualismo de sus propietarios, a la desconfianza en el resto de cooperantes o por sentirse incapacitados para desarrollar el acuerdo (Montes y Sabater, 2002).

De acuerdo a García y Medina (1998), utilizan el término de relaciones interorganizativas (Ris) para denominar los acuerdos de cooperación entre empresas. Han realizado un esfuerzo integrador del concepto, analizando las definiciones propuestas por los autores más relevantes del campo, estableciendo las siguientes dimensiones sobre las Ris, considerándolas:

- Medios para lograr los objetivos organizativos individuales y comunes.
- Expresión de las relaciones de poder y de dependencia de recursos.
- Acuerdos contractuales (o entidades concretas) más o menos formales que se sitúan en una posición intermedia entre las dicotomías típicas de fabricar o comprar, empresa o mercado.
- Medios para producir, desarrollar, transferir o intercambiar recursos (materias primas, personal, información), capacidades (tecnología), productos y/o servicios, y/o clientes.

- Transacciones, flujos o vínculos relativamente duraderos que se establecen entre una organización y otras organizaciones de su entorno.
- Proceso por el que dos o más organizaciones crean y/o usan reglas de decisión existentes que han sido establecidas para tratar colectivamente su entorno de tareas.
- Sistema de acción social que exhibe los elementos básicos de cualquier forma organizada de comportamiento colectivo.

– **Capacidades directivas.**

Las MIPYMES de éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser grandes profesionales con experiencia y por poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de sus recursos tecnológicos (Aragón y Rubio, 2005b).

Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas. Una vez definidas conviene diseñar un sistema de evaluación que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus directivos.

Del análisis de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas (competencias orientadas a la obtención de resultados económicos) y las competencias intratéticas (competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa). En la literatura científica abundan listados de competencias. Cada empresa debe decidir cuáles son aquellas que necesita desarrollar en sus directivos para conseguir sus fines específicos, sin olvidar dimensiones importantes, pero sin ahogar el sistema con demasiadas competencias. Un número recomendable de competencias puede variar entre siete y doce. El perfil de competencias elegido es una expresión clara y específica de la cultura que la empresa quiere promover y puede utilizarse, por tanto, como herramienta de cambio cultural (Cardona, 1999).

De acuerdo a Suárez (2010), las capacidades directivas están definidas como la capacidad de administración, el conocimiento administrativo y el proceso administrativo disponibles en la empresa para evaluar, deshacerse de, añadir, unir y aprovechar sus recursos para obtener una ventaja competitiva. Según Madrigal (2009), el liderazgo nunca será una técnica o herramienta de apoyo porque es una relación interpersonal dinámica, y para desarrollarla se requiere de ciertas habilidades que el mismo funcionario puede desarrollar o descubrir en su ejercicio, ya sea como líder o como directivo. El líder debe

desarrollar principalmente cuatro tipos de habilidades: conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales.

La importancia de desarrollar las habilidades directivas a nivel profesional están enmarcadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1999), que establece que el papel de la universidad es la formación basada en competencias laborales. Por lo tanto, sugirió la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades, las cuales tienen relación con las habilidades directivas para la vida, o para aprender a convivir en armonía.

- a) Toma de decisiones y solución de problemas.
- b) Pensamiento creativo y analítico.
- c) Comunicación y habilidades interpersonales.
- d) Autoconocimiento y empatía.
- d) Manejo de las emociones y del estrés.

#### - **Marketing**

El marketing es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Asimismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo y de la organización (Castaño y Gutiérrez, 2011). De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008) quienes definen el término marketing como: un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros.

Por otro lado, según Monferrer (2013) de forma general en la sociedad, el marketing se identifica con una serie de ideas preconcebidas que no se ajustan a la realidad del concepto.

Así, por ejemplo:

- Se piensa que el marketing es sinónimo de conceptos como la publicidad o la comunicación y las ventas. Sin embargo, las ventas y la publicidad, no son más que dos de las diversas funciones sobre las que trabaja esta disciplina.

- Se afirma que el marketing crea necesidades artificiales. Son muchas voces las que piensan que gran parte de sus decisiones de compra se producen debido a las influencias ejercidas por la propia empresa sobre ellos y, más concretamente, por sus responsables de marketing, aun cuando ellos no tenían ninguna intención previa de adquirir tal producto. Por el contrario, la realidad es que las necesidades no se crean artificialmente de la nada, sino que existen de forma latente en los mercados aunque no haya todavía un producto que las cubra y que, de este modo, las haga manifiestas. A este respecto, la labor del agente de marketing será la de detectar estas necesidades reales del consumidor con tal de diseñar la oferta que mejor le satisfaga.
- Se mantiene que el marketing no es de aplicación para las pequeñas empresas, debido a los costos que este proceso involucra y que la empresa no podría cubrir. Sin embargo, el marketing resulta fundamental para todo tipo de organización, cualquiera que sea su tamaño, su enfoque de negocio (desde los mercados de bienes de consumo a los mercados de bienes industriales, el sector servicios e, incluso, el ámbito no lucrativo) y su contexto nacional.

El marketing, se debe entender como una filosofía de negocio que se centra en el cliente. En concreto, en el centro de la teoría y la práctica del marketing se sitúa el afán por proporcionar valor y satisfacción a sus mercados. Para ello, es esencial que la empresa sea capaz de identificar las necesidades de su cliente, de diseñar y desarrollar ofertas ajustadas a las mismas, de transmitir las y acercarlas de forma efectiva hacia su mercado. Con base a ello, esta filosofía de negocio se fundamentará en un conjunto de técnicas de investigación asociadas al análisis estratégico de los mercados, así como de un conjunto de técnicas de comercialización asociadas a la operativización de acciones de respuesta hacia los mercados (Monferrer, 2013).

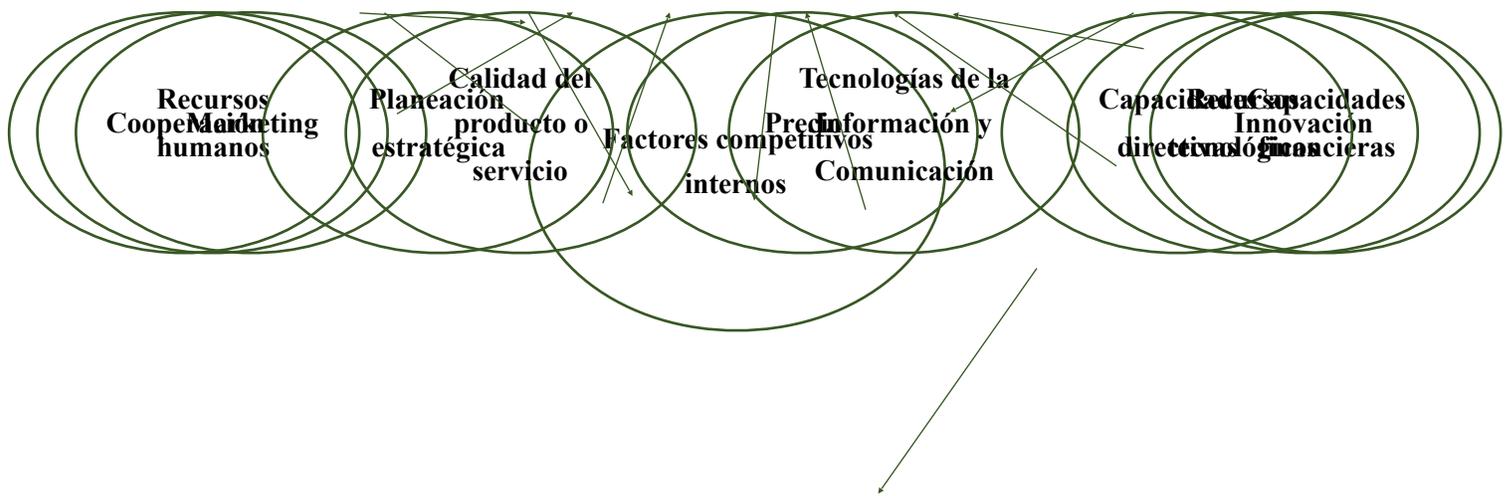
La American Marketing Association (AMA, 2015) define el marketing como: la actividad, conjunto de instituciones y procesos, llevadas a cabo por organizaciones e individuos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general. Esta definición de la AMA (2015) supone dar consenso a las distintas aportaciones previas presentando el marketing como un conjunto de actividades, instituciones y procesos, y vinculándolo a términos como

intercambio de ofertas, valor y diversos tipos de agentes (consumidores, clientes, socios y sociedad en general).

#### - **Planeación estratégica**

La planeación estratégica y los beneficios que se desprenden de ésta, se encuentran ampliamente documentados en los círculos académicos. Sin embargo, la realidad práctica de la planeación y su relación con el rendimiento de la empresa, particularmente la MIPYMES es una línea de investigación que sigue abierta, ya que la planeación estratégica es afirmada por algunos investigadores e inexistente para otros (Estrada, García y Sánchez, 2009). La planeación tiene por objeto fijar un curso concreto de acción, estableciendo los principios que habrán de orientarlos y la determinación del tiempo y los recursos necesarios para su realización (Bateman y Snell, 2005). Pero, más allá de la definición convencional O'Regan y Ghobadian (2002), capturan el propósito final de la planeación al definirla como una herramienta que permite a una empresa ser lo más eficiente posible y lograr una ventaja sostenible sobre sus competidores. De acuerdo a Armijo (2009) la Planificación Estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. A partir de un diagnóstico de la situación actual, la planificación estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la programación anual operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto. A continuación en la figura 1 se presenta un diagrama que representa el modelo de estudio de los factores competitivos internos determinantes de la competitividad de las MIPYMES.

Figura 1. Modelo de estudio de los factores competitivos internos



Fuente: elaboración propia basado en Escamilla, Caldera y Ortega, 2013; Ybarra y María, 2005; Soler, 2007; Ramírez, Pérez y Chablé, 2012; Aragón y Rubio, 2005b; Aragón y Rubio, 2005a; Estrada, García y Sánchez, 2009; Clifford y Cavanagh, 1989; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Álvarez y García, 1996; Luk, 1996; European Foundation for Quality Management, 2000; Warren y Hutchinson, 2000; Monfort, 2000; Maeztu, Romero y Sanchez, 2008; Yusuf, 1995; Gadenne, 1998; Acar, 1993; Camisón, 1997.

## CONCLUSIÓN

Después de realizar una investigación minuciosa sobre los factores competitivos internos en la determinación de la competitividad de las MIPYMES, se pudo constatar la destacada importancia que tienen estos factores en el desarrollo de las mismas. A pesar de tener problemas, las MIPYMES son consideradas como la columna vertebral de la economía del país. Sin embargo, se caracteriza por no ser competitivamente fuertes, esta situación las obliga a realizar un análisis de las condiciones de sus factores competitivos internos. De acuerdo a los trabajos revisados, se pudieron encontrar diferentes factores competitivos internos como: precio, capacidades financieras, recursos tecnológicos, innovación, marketing, tecnologías de la información y comunicación, calidad del producto o servicio, recursos humanos, planeación estratégica, capacidades directivas, cooperación. Estos factores deben ser adaptados a la naturaleza del negocio porque no todos aplican para los diferentes giros. La implementación de éstos son determinantes para la competitividad de la misma. El propietario de la empresa es quien debe fortalecer esos factores competitivos para la supervivencia de su negocio. Es importante aclarar que los factores competitivos mencionados en el trabajo no son los únicos, sin embargo, son los más utilizados. Para finalizar, es necesario saber que los cambios que se están dando actualmente propician que haya un mercado cada vez más competitivo, obligando a todas las empresas a competir por la preferencia de los consumidores sin importar su tamaño y condición. Por esta razón, es importante que las MIPYMES se encuentren a la vanguardia e inviertan en fortalecer sus factores competitivos internos para marcar la diferencia entre sus competidores.

## **REFERENCIAS**

- Acar, A. (1993). The impact of key internal factors on firms performance: An empirical study of small Turkish firms. *Journal of Small Business Management*, October, vol. 31, n.º 4, pp. 86-92.
- Albright, T. L., Roth, H. (1992). The measurement of quality costs: An alternative paradigm. *Accounting Horizons*.
- Alfonzo, I. (1994). Técnicas de investigación bibliográfica. Caracas: Contexto Ediciones.
- Álvarez, J. C. y García, E. (1996). Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad, *Economía Industrial*, n.º 310, pp. 149-161.
- American Marketing Association (AMA, 2015) recuperado de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Anzil, F. (2009). Recursos financieros. recuperado de <http://www.zonaeconomica.com/recursos/financieros>
- Aragón y Rubio ( 2005a). Factores asociados con el éxito competitivo de las PYME industriales en España. *Universia Business Review* (008), 38-51.
- Aragón y Rubio (2005b). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Revista de Contaduría y Administración*, 35-69. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/395/39521603/39521603.html>
- Armijo (2009). Manual de planificación estratégico e indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL.
- Bateman, Thomas y Snell, Scott (2005). *Administración una ventaja competitiva*. McGraw Hill. Sexta edición. México.
- Bernal, César A. (2010). *Metodología de la investigación*. 3ra. Edición. Pearson educación, Colombia.
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*, Civitas, Madrid.
- Clifford, D. K. Jr. y Cavanagh, R.E. (1985). *The winning performance: how America's high-growth midsize companies succeed*, Utilizada la versión en español *Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa*, Ediciones Folio.
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. España. *Revista de antiguos alumnos*.

- Castaño, Y. y Gutiérrez, A. (2011). Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente, AMCO. Universidad Tecnológica de Pereira facultad de ingeniería industrial Pereira. Colombia.
- Castells, M. (1999). La Era de la Información: Economía, Sociedad y cultura, 2, el poder de la identidad, Siglo Veintiuno. México.
- Deming, W.E. (1990). Calidad, productividad y competitividad, España: Ediciones Díaz de Santos
- Dessler, G. (1986). Organización y administración. Enfoque situacional, México, Prentice-Hall, pp.2 y 183-191.
- Duncombe, R. y Heeks, R. (1999). Information, I. C. Ts and Small Enterprise: Findings from Botswana. University of Manchester. Institute for Development Policy and Management.
- Escamilla, Z.; Caldera, D., del C. y Ortega, M., A. (2013). Descripción de algunos factores para la competitividad en productores de plantas y flores de ornato. México
- Estrada, R., García D. y Sánchez V., G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: estudio Empírico en México. pp169-182
- European Foundation for Quality Management (2000). Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=jnl&st1=European+Foundation+for+Quality+Management&fd1=kwd&mm1=all>
- Gadenne, D. (1998). Critical Success Factors for Small Business: An Inter-Industry Comparison. International Small Business Journal, vol. 17, núm. 1, (October-December), pp. 36-56.
- Garza, C. R. (2000). Creación de PYMES: Objetivo Emprendedor. En: Ingenierías, Vol. 3, No. 9, pp. 54-58.
- Harol, Heinz y Mark (2012) Administración una perspectiva global y empresarial. México. McGraw Hill.
- Huck, J. y McEwen, T. (1991). Competencies Needed for Small Business Success: Perceptions of Jamaican Entrepreneurs, Journal of Small Business Management, vol. 29, núm. 2, (October), pp. 90-93.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015). Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/>

- Kaufman, A., M. y Rodríguez, M., E. (2001). La escuela y los textos. Argentina: Santillana.
- Kotler y Armstrong (2007). Marketing para Latinoamérica. México. Pearson Educación.
- Lloyd-Reason, L.; Muller, K. Wall, S. (2002). "Innovation and educational policy in SMEs: a Czech perspective". Education & Training, vol. 44, n. 8/9, pp. 378-387.
- Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors Self-Reported by Successful Small Business Owners. Journal of Small Business Management, vol. 34, núm. 3, (October), pp. 68-75.
- Madrigal Torres B. (2009). Habilidades directivas. México: McGraw Hill.
- Maeztu, H. I., Romero F. P. y Sánchez G. G. (2007) Habilidades y capacidades directivas para internacionalizar las empresas familiares con el uso de las tecnologías de la información. Colombia.
- McEvoy, G., M. (1984). "Small business personnel practices". Journal of Small Business Management, October, n. 22, pp. 1-8.
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de Marketing. Universitat Jaume. Primera edición. España.
- Monfort, V. (2000). Competitividad y factores críticos de éxito en la hotelería de litoral, experiencia de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola. Madrid FITUR DEL 2000.
- Montes, A. y Sabater, R. (2002). "Alianzas estratégicas: modelo para la gestión del proceso de negociación". Revista Empresa, Octubre-Diciembre, n. 2, pp. 84-99.
- Mulet J. (2005). La innovación, concepto e importancia económica. Sexto congreso de economía Navarra. España.
- Nacional financiera (Nafinsa, 2015). Recuperado de <http://www.nafin.com.mx/portalInf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>
- Organización Mundial de la Salud (OMS, 1999) recuperado de <http://www.who.int/es/>
- O'Regan, Nicholas y Ghobadian, Abby (2002). Effective strategic planning in small and médium sized firms. Management Decision, 40/7, pp. 663-671.
- Pamies, S. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. Madrid, ESIC Editorial.
- Picazo, Luis R. y Martínez F. (1991). Ingeniería de servicios, Editorial Mc Graw Hill, México.
- Pérez, D. y Pérez I. (2016) El precio. Tipos y estrategias de fijación. EOI escuela de negocios. España
- Pérez, V. (2008). Concepto de competitividad empresarial. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>

- Porter E.,M. (1985). Competitive Advantage: creating and sustaining Superior performance. The free press.
- Ramírez, M., N.; Pérez N., A.; Chablé S., Juan. J. (2012). Evaluación de un instrumento de medición de la competitividad en la micro, pequeña y mediana empresa tabasqueña. México.
- Santos, V. M. L., Álvarez, G. L.I. (2006). Efectos de la gestión de calidad total en la transformación en la innovación tecnológica y administrativa. Cuadernos de economía y dirección de empresa. Diciembre, núm 037. Asociación científica de Economía y dirección de empresa, pp 33-35. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/807/80703702.pdf>
- Sardelich, M., E. (2006). Las nuevas tecnologías en educación: aplicación e integración de las nuevas tecnologías en el desarrollo curricular. Vigo: Ideas Propias.
- Secretaría de Economía (2015). Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado de <http://www.gob.mx/se/>
- Shaw, J. (1991). Gestión de servicios: la consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes. Edición Días de Santos. España.
- Soler, María (2007). El impacto del tratado de libre comercio de América del Norte en la competitividad del tomate rojo en el Estado de Sinaloa. Instituto Politécnico Nacional. México, pp. 315. Recuperado de <http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/477/1/TESISsolerguzman.pdf>
- Suárez, A. (2010). Habilidades y capacidades directivas para internacionalizar las empresas familiares con el uso de las tecnologías de la información. México. Entelequia, Revista Interdisciplinaria
- The World Bank (2015). Tecnologías de la Información y Comunicación. Recuperado de <http://go.worldbank.org/UPJ4PKMG60>
- Thompson, Gamble, Petera y Strickland (2012). Administración Estratégica, teoría y casos. México. McGraw Hill
- Tunal, G. (2003). El problema de clasificación de las microempresas. Actualidad Contable FACES, Año 6, No. 7, pp. 78-91.
- Universidad Nacional Abierta (UNA, 1985). Técnicas de documentación e investigación. Caracas: Autor
- Viedma, J.,M. (1992). La excelencia empresarial española, Mc Graw Hill. Segunda Edición.

- Warren, L.; Hutchinson, W. (2000). Success factors for high-technology SMEs: A case Study from Australia, Journal of Small Business Management, Julio, pp. 86-91.
- Ybarra, P.J.A. y María, B., M.,S. (2005). El sector del calzado en España: Retos ante un contexto de globalización. Boletín Económico de ICE N° 2838. Recuperado de [http://www.revistasice.info/cache/pdf/bice\\_2838\\_0923\\_10557e8ed218439462a372215f2a594c.pdf](http://www.revistasice.info/cache/pdf/bice_2838_0923_10557e8ed218439462a372215f2a594c.pdf)
- Yusuf, A. (1995). Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs, Journal of Small Business Management, April, pp. 68-73.
- Zardoya, A. y Consenzo, P. (2004). Diseño de los precios de transferencia como estrategia para la evaluación de la gestión, Revista iberoamericana de contabilidad de gestión ISSN 1696-294X No 3 Págs. 97-132.
- Zevallos, E. (2003). Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. En: Revista CEPAL, No. 73, abril
- Zúñiga O. (2016) ¿Qué hace Recursos Humanos en la Empresa? recuperado de <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1034-como-encontrar-los-nichos-de-mercado-aptos-para-su-negocio>.