

**FACTORES DETERMINANTES PARA LA FORMULACIÓN  
DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LAS PEQUEÑAS  
EMPRESAS DEL RAMO TEXTIL**

**Área de investigación: Administración de la micro,  
pequeña y mediana empresa**

**Humberto Palos Delgadillo**

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas  
Universidad de Guadalajara  
México  
[humpalos@cucea.udg.mx](mailto:humpalos@cucea.udg.mx)

**Martha Elba Palos Sosa**

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas  
Universidad de Guadalajara  
México  
[mpalos@cucea.udg.mx](mailto:mpalos@cucea.udg.mx)

**Jorge Barba Chacón**

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas  
Universidad de Guadalajara  
México  
[jorge\\_55\\_mx@hotmail.com](mailto:jorge_55_mx@hotmail.com)

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



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

## FACTORES DETERMINANTES PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RAMO TEXTIL

### Resumen

Uno de los mejores caminos para el éxito de las organizaciones radica en saber plantear su razón de ser y hacia dónde se va; y no sólo eso, sino definir lo mejor posible el camino que debe recorrer para llegar hacia donde se desea, aspectos fundamentales de la administración estratégica.

Las empresas en México, específicamente las pequeñas empresas del ramo textil, carecen de una preparación y visión para la formulación de estrategias por parte de quienes toman decisiones en la dirección de las mismas, lo que se ve reflejado en un alto índice de fracaso que estas tienen. En este sentido, se hace significativo conocer los factores determinantes que influyen en ello y poder formular estrategias competitivas que permitan mayor dinamismo en las empresas de un sector dinámico por naturaleza e importante en la economía nacional como es el sector textil, situación no ajena en Jalisco, de ahí que se contextualice este trabajo en una empresa importadora y comercializadora del ramo textil ubicada en la zona metropolitana de Guadalajara, bajo la metodología del estudio de caso.

**Palabras clave:** Ramo Textil, Factores Determinantes, Formulación de Estrategias.



## FACTORES DETERMINANTES PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RAMO TEXTIL

### I. INTRODUCCIÓN

Uno de los mejores caminos para el éxito de las organizaciones radica en saber plantear su razón de ser y hacia dónde se va; y no sólo eso, sino definir lo mejor posible el camino que debe recorrer para llegar hacia donde se desea, aspectos fundamentales de la administración estratégica. En este sentido, se hace significativo conocer los factores determinantes que influyen en ello y poder formular estrategias competitivas que permitan mayor dinamismo en las empresas de un sector dinámico por naturaleza e importante en la economía nacional como es el sector textil, situación no ajena en Jalisco, de ahí que se contextualice este trabajo en una empresa importadora y comercializadora del ramo textil ubicada en la zona metropolitana de Guadalajara.

### II. MARCO TEORICO

De acuerdo a las investigaciones realizadas en Singapur por Ogunmokun y Hsin Tan. (2012: 159-160) las principales actividades incluidas dentro del proceso estratégico son las siguientes; obtener y analizar información del exterior o medio ambiente, conocer las fortalezas y debilidades al interior de la organización, establecer objetivos en función de utilidades, cuota de mercado, precios, promoción, o distribución, desarrollar planes de acción para alcanzar los objetivos, implementar las estrategias, y por último, monitorear y evaluar los resultados. Por otro lado, Sánchez y Hernández (2011) reportan los siguientes hallazgos:

Las PyMEs han sido el motor del crecimiento en países de Europa como España e Italia; de Latino América como Brasil, y de Asia como en Corea del Sur. Estos países han reforzado e impulsado su aparato productivo con un importante y numeroso contingente de pequeñas y medianas empresas encaminadas a la eficiencia productiva y a ser proveedores de los clúster que sustentan la economía de estas naciones (párrafo 15).

Conforme al Censo Económico de 2009 del (INEGI: 2010), en México, tan sólo el 0.2% de las empresas del país son “grandes”, mientras que el 99.8% restante serían clasificadas como “micro”, “pequeñas” y “medianas”. Siendo estas últimas de gran importancia para el crecimiento económico del país, ya que generan 77% de los empleos formales y contribuyen con un 34.7% al PIB nacional.

Con respecto a la ZMG<sup>1</sup>, el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2012) registra que el 97.7% del total de empresas que

<sup>1</sup> Dentro de la ZMG se agrupa el 58.45% del total de la población del estado, por lo que esta área contribuye fuertemente al desarrollo regional del estado.



comercializan de forma directa o indirecta telas para la decoración (excluyendo ropa) son micro y pequeñas empresas.

Según la opinión de Rodríguez (1996) la elaboración de estrategias resulta de suma importancia para las pequeñas empresas debido a que estas suelen ser las más vulnerables durante periodos largos de crisis y recesión por la caída de sus ventas.

En las últimas tres décadas, el desarrollo de estrategias ha sido relacionado o identificado como un tema exclusivo de las grandes empresas, existiendo testimonios, investigaciones y publicaciones que tratan el tema de manera exhaustiva. Sin embargo, Poco se ha hecho por desarrollar una metodología simple que permita la formulación de estrategias acordes al tamaño, alcances y recursos que normalmente suelen tener las pequeñas empresas mexicanas. Algunas de las herramientas y técnicas más utilizadas para el análisis externo o del medio ambiente son; el benchmarking, análisis FODA, ciclo de vida de los productos, análisis de escenarios, análisis de las partes interesadas, curvas de experiencia, análisis de portafolios, análisis de la cadena de valor, análisis financiero, análisis PEST y las 5 fuerzas de Porter, entre otras.

Mientras que para el análisis interno se suelen utilizar herramientas y técnicas como: Aplicar cuestionarios y realizar entrevistas a los miembros de la organización, convocar reuniones para realizar lluvia de ideas, establecer metas, hacer hojas de planeación, alcanzar acuerdos, analizar sus competencias, mezcla de marketing, recursos humanos y la cadena de valor, etcétera. (Aldehayyat y Twaissi, 2011: 4-5; Meers y Robertson, 2007: 4-5).

Reyes (2009:16) señala que “Una vez que se tienen identificados los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (fortalezas y debilidades) más relevantes se debe proceder a la elaboración de las estrategias que respondan a las necesidades actuales que tenga dicha compañía (véase Cuadro 1).



**Cuadro 1: Cuadrantes de la matriz (FODA)**

		FACTORES EXTERNOS						
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
		O1	O2	On	A1	A2	An	
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	Cuadrante I Maxi-Maxi (FO) Maximizar las fortalezas para maximizar las oportunidades			Cuadrante II Maxi-Mini (FA) Maximizar las fortalezas para minimizar las amenazas		
		F2						
		F3						
		F4						
		Fn						
	DEBILIDADES	D1	Cuadrante III Mini-Maxi (DO) Minimizar las debilidades para maximizar las oportunidades			Cuadrante I Mini-Mini (DA) Minimizar las debilidades para minimizar las amenazas		
		D2						
		D3						
Dn								

Fuente: Reyes (2009: 16).

Por otro lado, el análisis PEST es una importante herramienta utilizada por los tomadores de decisiones dentro de las empresas y sirve como un apoyo en el entendimiento del cuadro general del entorno Político-Legal, Económico, Socio-cultural y Tecnológico en el que las compañías operan a diario. El objetivo del análisis PEST, consiste en asegurarse de que dentro de las compañías se desarrollen estrategias acordes a los movimientos que se generan dentro de su entorno. Al tomar ventaja de las oportunidades y minimizar o eliminar el efecto negativo que representan las amenazas.

Kotler y Armstrong (2012: 51-53) describen a la mezcla de marketing de las cuatro Ps como una herramienta en la que las principales actividades de marketing se clasifican en cuatro clases diferentes o 4 Ps, para este caso; Producto, Precio, Plaza y Promoción.

De acuerdo con Hill y Jones (2010: 106-340) antes de poder elegir la estrategia más adecuada para una compañía es necesario tener bien en claro los objetivos a corto y mediano plazo que se tienen en la misma, así como los niveles organizacionales que quedarían involucrados en la implementación de dicha estrategia, tomando en cuenta la opinión de los tomadores de decisiones acerca del rumbo de la compañía para así poder realizar una valoración de la misma.



### III. LA EMPRESA DE ESTUDIO

La unidad de estudio, es una pequeña empresa familiar con cerca de 28 años de experiencia en la comercialización de textiles, dedicada principalmente a la importación y comercialización de productos para la decoración, como son; telas de interior y exterior para la tapicería y las cortinas. Esta empresa, básicamente actúa como un intermediario entre sus clientes y los grandes fabricantes y distribuidores de telas en México y el mundo.

En referencia a la clasificación de los productos que se comercializan existen diferentes criterios: Por su campo de acción, por su composición o por su género. En el caso de la clasificación por su campo de acción, se encuentran telas que sirven para cubrir ventanas (cortinas), paredes, techos, muebles (tapicería), edredones, colchas y sábanas (ropa de cama), así como para hoteles, hospitales, teatros, cines, cafeterías, oficinas, entre otros.

### IV. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación-intervención se contextualiza en esta empresa, que es representativa de las empresas del ramo textil ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG).

#### Planteamiento del problema

En general, en las pequeñas empresas mexicanas no se suele definir con claridad una visión estratégica por parte de la dirección, ya que, en la mayor parte de los casos, el propietario es la figura que toma la mayor parte de las decisiones, y por desconocimiento o falta de organización, este suele quedar atrapado en la dinámica diaria del negocio (a corto plazo), dándole más tiempo y atención a los asuntos operativos urgentes en lugar de tomarse el tiempo para realizar un proceso de planeación estratégica formal (a largo plazo) que pueda definir el rumbo que debería tomar su empresa, situación que en las pequeñas empresas del ramo textil, no es la excepción.

#### Preguntas de investigación

**En este contexto se plantea como pregunta eje de investigación la siguiente.**

#### Pregunta general

¿Cuáles son los factores determinantes tanto internos como externos que influyen significativamente para la formulación de estrategias competitivas en las pequeñas empresas del ramo textil?

**Además, se incorporan las siguientes:**

#### Preguntas específicas de investigación

¿Que oportunidades del entorno comercial tienen una influencia importante en el desempeño de las pequeñas empresas del ramo textil?

¿Qué amenazas del entorno comercial tienen una influencia importante en el desempeño de las pequeñas empresas del ramo textil?



¿Qué fortalezas internas tienen mayor influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del ramo textil?

¿Qué debilidades internas tienen mayor influencia en el desempeño de pequeñas empresas del ramo textil?

### **Objetivos de la investigación**

**Los objetivos a desarrollar en el presente trabajo se expresan a continuación.**

#### **Objetivo general**

- Identificar los factores internos y externos que influyen significativamente en la formulación de estrategias competitivas para mejorar el desempeño de las pequeñas empresas del ramo textil.

#### **Objetivos particulares**

- Examinar las oportunidades del entorno comercial que tienen una influencia importante en el desempeño de las pequeñas empresas del ramo textil.
- Detectar las amenazas del entorno comercial que tienen una influencia importante en el desempeño de las pequeñas empresas del ramo textil.
- Evaluar las fortalezas internas que tienen mayor influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del ramo textil.
- Analizar las debilidades internas que tienen mayor influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del ramo textil.

#### **Hipótesis**

En función de las cuatro preguntas específicas de investigación se desarrollan las hipótesis que se analizan en cuatro matrices para validar la importancia que tienen los factores determinantes identificados en el desempeño de las pequeñas empresas del ramo textil.

Para tal efecto, dichas variables quedaron agrupadas en cuatro dimensiones; Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, que son revisados bajo el cálculo de dos indicadores; coeficiente de concordancia de Kendall (W), y factor de concordancia (Cc). Por lo que la siguiente prueba de hipótesis se aplica a cada una de ellas:

#### **1) Hipótesis de comprobación del grado de consenso para cada matriz de variables:**

- Hipótesis nula ( $H_0$ ): Entre las variables identificadas no existe asociación, por lo que no se llegó a un consenso general.
- Hipótesis alterna ( $H_a$ ): Existe una asociación entre las variables identificadas, por lo que se puede decir que si existió un consenso entre todos los participantes.

#### **Nivel de significación**

Conforme a los criterios seguidos por Reyes (2009:17) y Cuesta (1999:120), una vez que se conoce W, es necesario determinar si el valor alcanzado es significativamente diferente de 0, para tal efecto, se realiza una conversión del coeficiente de Kendall W a ( $X^2$ ) (Chi cuadrada de Pearson), donde todo valor de probabilidad ( $X^2$ ) igual o menor que 0.0025, se acepta ( $H_a$ ) y se rechaza ( $H_0$ ).



## 2) Hipótesis de comprobación de la correlación que tiene una variable con el desempeño de la empresa.

- Hipótesis nula ( $H_0$ ): Entre los miembros del panel no se llegó a un consenso general acerca de la correlación de dicha variable con el desempeño de la empresa.
- Hipótesis alterna ( $H_a$ ): Existe una correlación de dicha variable con el desempeño de la empresa según el consenso general alcanzado entre el panel de expertos.

### Nivel de significación

Basado en los criterios seguidos por Reyes (2009:12) y Cuesta (1999:116), para todo valor del factor de concordancia ( $C_c$ ) mayor que 0.50, se acepta ( $H_a$ ) y se rechaza ( $H_0$ ).

### Tipo de investigación

Esta fue exploratoria y descriptiva. De la primera se contextualiza el marco teórico plasmado en esta investigación. De la segunda, se realizó trabajo de campo en empresa seleccionada del ramo textil en cuestión la cual cumple con las características de representatividad que en este tipo de organizaciones se presentan y así poder establecer los vínculos entre la empresa sujeto de estudio y su relación con la problemática señalada para observar el fenómeno bajo la metodología del estudio de caso.

En cuanto a la información, esta se obtuvo por medio de la aplicación de técnicas como la entrevista estructurada a directivos de la empresa en cuestión, así como por medio de la aplicación de un cuestionario a un panel de expertos.

### Entrevista estructurada

Instrumento aplicado a tres directivos con la intención de obtener un listado de las variables internas como externas de la empresa en cuestión.

### El panel de expertos

Básicamente el panel estuvo compuesto por quince integrantes representativos dentro de la cadena de distribución de la empresa de estudio, con la intención de que los resultados obtenidos no fueran sólo opiniones de los miembros integrantes de la empresa y así no incurrir en un sesgo, debido a que las opiniones de cada panelista tienen el mismo peso al momento de valorar positiva o negativamente la importancia de alguna variable.

La selección de los miembros del panel se realizó basado en la mezcla de clientes que tiene la compañía, dejando intencionalmente fuera del estudio a los clientes finales como amas de casa, hoteles, restaurantes, etcétera por tener una gran diversidad de opiniones y existir dificultad técnica para que se pudiera alcanzar un consenso general (véase Cuadro 2).





**Cuadro 2: Miembros de panel de expertos (panelistas).**

Número	Posición en la cadena de distribución	Puesto o Giro
1	Empresa de estudio	Director general
2		Director de compras
3		Director de ventas
4	Clientes de la empresa	Arquitecto (Profesionista independiente)
5		Diseñador de interiores (Profesionista independiente)
6		Casa de decoración A (Proyectos)
7		Casa de decoración B (Proyectos)
8		Despacho de arquitectos (Proyectos)
9		Fabricante de muebles A (Sobre Diseño)
10		Fabricante de muebles B (Sobre Diseño)
11		Proveedores de la empresa
12	Fabricante de telas extranjero	
13	Distribuidor de telas mundial	
14	Consultores externos	Consultor de empresas A
15		Consultor de empresas B

Fuente: Elaboración propia.

**Identificación de las variables (factores internos y externos)**

A fin de poder identificar las variables determinantes, como ya se señaló, se realizaron entrevistas a los directivos de la empresa en cuestión para efecto de identificar los factores externos e internos. Al respecto, se utilizaron las herramientas de: análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), análisis de los factores Políticos-legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST), los factores del microentorno como son: el mercado, los proveedores, la competencia, clientes, los bancos y la comunidad (estos tres últimos no abordados), finalmente, la herramienta de la mezcla de marketing de las 4Ps.



**Variables del entorno (factores externos). Oportunidades y Amenazas**

En el análisis del entorno, se consideraron los factores propios del macroentorno tales como: los político-legales, económicos, sociales, y tecnológicos (contenidos dentro del análisis PEST), así como los factores del microentorno como son; el mercado, los proveedores, clientes, la competencia, los bancos y la comunidad, que fueron obtenidas a partir de las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa en cuestión, cabe destacar que ellos mismos clasificaron cada factor como oportunidad o bien como amenaza, dependiendo del efecto positivo o negativo que estos producen a la empresa (véase Cuadro 3).

**Cuadro 3: Variables del entorno (factores externos) de la empresa seleccionada.**

Factor externo	Tipo de entorno	Tipo de variable	Clave	Nombre de la variable
<b>Político-Legal</b>	Macroentorno	Amenaza	A1	Riesgo país
		Amenaza	A2	Carga tributaria
		Amenaza	A3	Aduana
<b>Económico</b>	Macroentorno	Amenaza	A4	Alzas de precio
		Amenaza	A5	Tipo de cambio
		Amenaza	A6	Recesión
<b>Social</b>	Macroentorno	Amenaza	A7	Inseguridad
<b>Tecnológico</b>	Macroentorno	Oportunidad	O1	Productos innovadores
<b>Clientes</b>	Microentorno	-----	---	-----
<b>Competidores</b>	Microentorno	Amenaza	A8	Competencia
		Amenaza	A9	Productos chinos
<b>Proveedores</b>	Microentorno	Amenaza	A10	Fabricantes-distribuidores
		Oportunidad	O2	Proveedores
		Oportunidad	O3	Exclusividad
<b>Comunidad</b>	Microentorno	Oportunidad	O4	Productos ecológicos
		Oportunidad	O5	Canales de distribución
<b>Mercado</b>	Microentorno	Oportunidad	O6	Mercados geográficos
		Oportunidad	O7	Segmentos de mercado
<b>Banco</b>	Microentorno	-----	---	-----



**Gobierno**

Microentorno

-----

-----

Fuente: Elaboración propia.

**Variables internas (factores internos). Fortalezas y Debilidades**

Para la identificación de las variables internas de la empresa de estudio que afectan su desempeño y sin menoscabo de sus recursos, capacidades y competitividad, se decidió utilizar los conceptos de las 4P's de marketing como una herramienta que permita clasificar dichos factores como fortalezas o debilidades, susceptibles a ser medidos y cuantificados de acuerdo a la relevancia que le sea asignada por el grupo de expertos en consenso (véase el cuadro 4).

**Cuadro 4: Variables internas (factores internos) contenidas dentro de la mezcla de marketing.**

Factor interno	Tipo de variable	Clave	Nombre de la variable
Producto	Fortaleza	F1	Diseño
	Fortaleza	F2	Características
	Fortaleza	F3	Marca
	Fortaleza	F4	Tecnología
	Fortaleza	F5	Variedad
Precio	Fortaleza	F6	Precio
	Debilidad	D1	Descuentos
	Debilidad	D2	Crédito
Plaza	Fortaleza	F7	Existencias
	Debilidad	D3	Accesibilidad
	Debilidad	D4	Apariencia
Promoción	Debilidad	D5	Fuerza de venta
	Debilidad	D6	Promociones
	Debilidad	D7	Publicidad
	Debilidad	D8	Relaciones públicas

Fuente: Elaboración propia.

**Operacionalización de las variables**

Como ya se señaló, básicamente, las variables del entorno y las variables internas se clasificaron dentro de las cuatro matrices. Dicha clasificación fue realizada previamente durante las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa de estudio. Posteriormente, se procedió a distinguir aquellas variables que según la opinión general de los expertos (panelistas) tienen una fuerte relación con el desempeño de este tipo de empresas. Al



respecto, por medio de técnicas estadísticas se evalúa el grado de coincidencia que existe entre las opiniones de los panelistas, buscando obtener un resultado más fidedigno en la formulación de estrategias para este tipo y tamaño de empresa.

## V. RECOLECCIÓN DE DATOS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

De las técnicas utilizadas en este trabajo se obtuvo información de los diferentes actores, que como ya se mencionó fueron parte importante en el trabajo de campo realizado.

### Matrices de variables identificadas

De forma individual, los panelistas evaluaron el impacto que tiene cada una de las variables sobre el desempeño de la empresa. Asignando un valor de uno a la variable que más afecta, un dos la que le sigue y así sucesivamente, con la única limitante de que no está permitido repetir calificación. Por cuestión de espacio, en este documento solo se muestra el cálculo para la matriz de oportunidades (véase Cuadro 5 y 6).

**Cuadro 5: Matriz de variables de oportunidad (Entorno).**

Clave de la variable	DE VARIABLES OPORTUNIDAD	Director General		Director de Compras		Director de Ventas		Arquitecto profesionalista		Indiferentista Profesional		Casa de decoración A		Casa de decoración B		Despacho de Arquitectos		Fabricante muebles minorista		Fabricante muebles sobre diseño		Fabricante de telas Nacional		Fabricante de telas extranjero		Distribuidor de telas mundial		Consultor de Empresas A		Consultor de Empresas B	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15															
		Empresa				Clientes						Proveedores				Externo															
O1	Productos innovadores	4	5	4	1	1	2	1	6	4	4	4	4	4	4	7	4	4													
O2	Proveedores	5	4	5	2	2	4	4	4	5	5	5	3	3	5	5	5														
O3	Exclusividad	3	3	1	4	3	1	2	3	3	3	3	5	5	3	3	3														
O4	Productos ecológicos	7	6	7	5	6	5	5	7	7	6	6	7	6	7	7	7														
O5	Canales de distribución	2	1	3	3	4	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1														



O6	Mercados geográficos	1	2	2	6	5	6	6	2	2	7	1	2	2	2	2
O7	Segmentos de mercado	6	7	6	7	7	7	7	5	6	2	7	6	4	6	6

Fuente: Elaboración propia.

### Cálculo del coeficiente de Kendall (W) en la empresa de estudio.

El procedimiento para el cálculo del coeficiente de concordancia de Kendal (W) es el siguiente:

- 1) Determinar el número de variables (N). En el caso de la matriz de oportunidades es de 7.
- 2) Determinar el número de miembros del panel (K). En todos los caso el número de expertos participantes fue de 15.
- 3) Ordenar los rangos observados en un matriz N x K.
- 4) Para cada variable, se determina su valor de (R<sub>j</sub>), que corresponde a la suma de los rangos asignados a cada variable por el número de K expertos.

En la matriz de oportunidades se obtuvieron los siguientes rangos:

$$O1 = [ 4, 5, 4, 1, 1, 2, 1, 6, 4, 4, 4, 4, 7, 4, 4 ]$$

$$O2 = [ 5, 4, 5, 2, 2, 4, 4, 4, 5, 5, 5, 3, 3, 5, 5 ]$$

⋮

$$O7 = [ 6, 7, 6, 7, 7, 7, 7, 5, 6, 2, 7, 6, 4, 6, 6 ]$$

Por lo que el valor de (R<sub>j</sub>) para cada variable es de:

$$\sum R_1 = [4 + 5 + 4 + 1 + 1 + 2 + 1 + 6 + 4 + 4 + 4 + 4 + 7 + 4 + 4] = 55$$

$$\sum R_2 = [5 + 4 + 5 + 2 + 2 + 4 + 4 + 4 + 5 + 5 + 5 + 3 + 3 + 5 + 5] = 61$$

⋮

$$\sum R_7 = [6 + 7 + 6 + 7 + 7 + 7 + 7 + 5 + 6 + 2 + 7 + 6 + 4 + 6 + 6] = 89$$

- 5) Determinar el promedio de cada (R<sub>j</sub>) calculado. Básicamente se expresa cada (R<sub>j</sub>) como una desviación del promedio.

$$\Delta_1 = R_1 - \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N R_j$$

$$\Delta_1 = 55 - \frac{1}{7} \sum_{j=1}^7 R_j = 55 - \frac{(55 + 61 + 45 + 94 + 28 + 48 + 89)}{7}$$

$$\Delta_1 = -5$$



$$\Delta_2 = 1$$

⋮

$$\Delta_7 = -15$$

6) Estas desviaciones se deben elevar al cuadrado para posteriormente realizar la suma de los cuadrados y poder obtener S.

$$\Delta_1^2 = 25$$

$$\Delta_2^2 = 1$$

⋮

$$\Delta_7^2 = 841$$

$$S = \sum \Delta_j^2 = (25 + 1 + 225 + 1156 + 1024 + 144 + 841)$$

$$S_{OPORTUNIDADES} = 3,416$$

7) Se procede al cálculo de (W), mediante el uso de la fórmula.

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} K^2 (N^3 - N)}$$

$$W_{OPORTUNIDADES} = \frac{3416}{\frac{1}{12} 15^2 (7^3 - 7)}$$

$$W_{OPORTUNIDADES} = 0.5422$$

8) A continuación se realiza la transformación del coeficiente de Kendall (W) a la Chi cuadrada de Pearson ( $X^2$ ) y poder comprobar si (W) es significativamente distinta de 0.

$$X^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} KN(N + 1)}$$

$$X^2_{OPORTUNIDADES} = \frac{3416}{\frac{1}{12} (15)(7)(7 + 1)}$$

$$X^2_{OPORTUNIDADES} = 48.80$$

9) Por último, bastará con acudir a la tabla correspondiente. De acuerdo a los grados de libertad que le correspondan.  $GL = N - 1$ , en este caso  $GL_{OPORTUNIDADES} = 7 - 1 = 6$

Y el procedimiento se repite para cada una de las otras matrices.



**Cuadro 6: Resultados de la matriz de oportunidades.**

Clave de la variable	VARIABLES DE OPORTUNIDADES	$\Sigma R_j$	$\Sigma R_j - \Sigma(R_j/N)$	$(\Sigma R_j - \Sigma(R_j/N))^2$
		$\Sigma A_i$	$\Delta =$	$\Delta^2 = S =$
O1	Productos innovadores	55	-5	25
O2	Proveedores	61	1	1
O3	Exclusividad	45	-15	225
O4	Productos ecológicos	94	34	1156
O5	Canales de distribución	28	-32	1024
O6	Mercados geográficos	48	-12	144
O7	Segmentos de mercado	89	29	841
	<b>SUMATORIAS</b>	<b>420</b>		<b>3416</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los resultados finales obtenidos en cada una de las tres siguientes matrices (véase Tablas 7, 8 y 9).

**Cuadro 7: Resultados de la matriz amenazas**

Clave de la variable	VARIABLES DE AMENAZA	$\Sigma R_j$	$\Sigma R_j - \Sigma(R_j/N)$	$(\Sigma R_j - \Sigma(R_j/N))^2$
----------------------	----------------------	--------------	------------------------------	----------------------------------



		$\Sigma A_i$	$\Delta =$	$\Delta^2 = S =$
	<b>SUMATORIAS</b>	<b>825</b>		<b>11912.5</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla Cuadro 8: Resultados de la matriz de fortalezas.**

Clave de la variable	VARIABLES DE FORTALEZA	$\Sigma R_j$	$\Sigma R_j - \Sigma(R_j/N)$	$(\Sigma R_j - \Sigma(R_j/N))^2$
		$\Sigma A_i$	$\Delta =$	$\Delta^2 = S =$
	<b>SUMATORIAS</b>	<b>420</b>		<b>3282</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 9: Resultados de la matriz de debilidades**

Clave de la variable	VARIABLES DE DEBILIDADES	$\Sigma R_j$	$\Sigma R_j - \Sigma(R_j/N)$	$(\Sigma R_j - \Sigma(R_j/N))^2$
		$\Sigma A_i$	$\Delta =$	$\Delta^2 = S =$
	<b>SUMATORIAS</b>	<b>540</b>		<b>5484</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Cálculo del factor de Concordancia (Cc) para cada variable en la empresa de estudio**

Una vez que se ha demostrado que el grado de concordancia entre los expertos por cada una de las matrices es significativamente diferente de cero, es posible continuar con el ejercicio de identificación de las variables que tienen una fuerte influencia sobre el desempeño de la empresa. Igual que en el punto anterior, por cuestión de espacio, en este documento solo se muestra el cálculo para la identificación de las variables de oportunidades (véase Cuadro 10).

El procedimiento para el cálculo del factor de concordancia es el siguiente:

- 1) Ordenar los rangos observados en un matriz  $N \times K$ .
- 2) Determinar el número de expertos participantes (K)
- 3) Para cada una de las variables se debe determinar el valor de moda de los rangos asignados por cada uno de los expertos. Existe la posibilidad de que dentro de una distribución no exista moda o bien existir más de una, dando como resultados distribuciones bimodales o multimodales.





Acudiendo a los resultados de la matriz de oportunidades se obtuvieron los siguientes rangos:

$$O1 = [ 4, 5, 4, 1, 1, 2, 1, 6, 4, 4, 4, 4, 7, 4, 4 ] \quad M_{O1} = 4$$

$$O2 = [ 5, 4, 5, 2, 2, 4, 4, 4, 5, 5, 5, 3, 3, 5, 5 ] \quad M_{O2} = 5$$

⋮

$$O7 = [6, 7, 6, 7, 7, 7, 7, 5, 6, 2, 7, 6, 4, 6, 6 ] \quad M_{O7} = 6 \text{ y } M_{O7} = 7$$

- 4) A continuación se debe calcular para cada una de las variables, el número de expertos que estuvieron de acuerdo a valor de moda (Cp). En caso de que existan dos o más modas se utilizará como criterio determinante, el valor de moda que se aproxime más al promedio de la distribución total de dicha variable.
- 5) Posteriormente se substituye el valor (Cp) para obtener el factor de concordancia de cada una de las variables:

$$Cc (\%) = \frac{Cp}{K} \times 100$$

$$Cc_{O1} (\%) = \frac{8}{15} \times 100 = 53\%$$

$$Cc_{O2} (\%) = \frac{7}{15} \times 100 = 47\%$$

⋮

$$Cc_{O7} (\%) = \frac{6}{15} \times 100 = 40\%$$

- 6) Ahora se toma el valor de (Rj) para cada una de las variables, a fin de obtener el promedio de la mismas, ya que este será utilizado como criterio discriminante de las variables:

$$Rj = [55, 61, 45, 94, 28, 48, 89]$$

$$\bar{R}_j = \frac{\sum Rj}{N}$$

$$\bar{R}_j = \frac{420}{7} = 60$$

Nuevamente, este procedimiento se repite para cada una de las otras matrices.

**Cuadro 10: Identificación de las variables de oportunidad**

Clave de la variable	Variables de Oportunidades	Moda 1	Moda 2	Promedio	Moda más cercana al promedio	Concordancia	$\sum R_j$
		M1	M2	Prom		Cc	$\sum A_i$
O1	Productos	4	-	3.67	4	53%	55



	innovadores						
O2	Proveedores	5	-	4.07	5	47%	61
O3	Exclusividad	3	-	3.00	3	60%	45
O4	Productos ecológicos	7	-	6.27	7	47%	94
O5	Canales de distribución	1	-	1.87	1	53%	28
O6	Mercados geográficos	2	-	3.20	2	53%	48
O7	Segmentos de mercado	6	7	5.93	6	40%	89
	<b>SUMATORIAS</b>						<b>420</b>
	<b>PROMEDIO</b>						<b>60</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los resultados finales obtenidos en cada una de las tres siguientes identificación de variables (véase Cuadros 11, 12 y 13).

**Cuadro 11: Identificación de las variables de amenaza**

Clave de la variable	VARIABLES DE AMENAZA	Moda 1	Moda 2	Promedio	Moda más cercana al promedio	Concordancia	$\Sigma R_j$
		M1	M2	Prom		Cc	$\Sigma A_i$
	<b>SUMATORIAS</b>						<b>825</b>
	<b>PROMEDIO</b>						<b>82.5</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 12: Identificación de las variables de fortaleza**

Clave de la variable	VARIABLES DE FORTALEZA	Moda 1	Moda 2	Promedio	Moda más cercana al promedio	Concordancia	$\Sigma R_j$



		M1	M2	Prom		Cc	$\Sigma A_i$
	<b>SUMATORIAS</b>						<b>420</b>
	<b>PROMEDIO</b>						<b>60</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 13: Identificación de las variables de debilidad**

Clave de la variable	VARIABLES DE DEBILIDAD	Moda 1	Mod a 2	Promedio	Moda + cerca de la mediana	Concordancia	$\Sigma R_j$
		M1	M2	Prom		Cc	$\Sigma A_i$
	<b>SUMATORIAS</b>						<b>540</b>
	<b>PROMEDIO</b>						<b>67.5</b>

Fuente: Elaboración propia.

## VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De las variables identificadas por la entrevista estructurada realizada a los tres directivos de la empresa en cuestión, se responde a la pregunta eje de este trabajo y se da inicialmente cumplimiento al objetivo general del estudio, mismo que se ve soportado con los datos obtenidos y que responden a las preguntas específicas, e igualmente se da cumplimiento a los objetivos particulares de la investigación. De estos últimos y como resultado del cuestionario aplicado a los especialistas involucrados (panel), y con base a las hipótesis planteadas se procede a su análisis correspondiente.

### 1) Hipótesis de comprobación del grado de consenso para cada matriz de variables:

#### Matriz de oportunidades; Decisión

El valor de la (W) de Kendall es de 0.5422 por lo que cumple con el mínimo solicitado de 0.50, Mientras que el valor transformado de la (W) de Kendall en ( $X^2$ ) con 6 grados de libertad es de 48.80 y le corresponde una probabilidad menor a 0.0005 de acuerdo a la tabla de valores críticos de ( $X^2$ ), por lo que se rechaza ( $H_0$ ) y se acepta ( $H_a$ ), debido a que el valor de (W) es significativamente distinto de cero.

#### Interpretación

Entre el panel de expertos existió un acuerdo significativo acerca del orden de importancia de las variables de oportunidad con un nivel e confianza de (p) menor a 0.0005. Por lo que los resultados de la matriz son confiables y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ), (véase Cuadro 14).



**Cuadro 14: Resultados de la validación de la matriz de oportunidades**

<b>MATRIZ DE OPORTUNIDADES</b>	
Número de variables (N)	7
Número de Expertos (K)	15
Coefficiente de Kendall (W)	0.542222222
Chi cuadrada de Pearson ( $X^2$ )	48.80
Grados de libertad GL	6
Valor crítico (p)	<0.0005

Fuente: Elaboración propia.

#### **Matriz de amenazas; Decisión**

El valor de la (W) de Kendall es de 0.6417 por lo que cumple con el mínimo solicitado de 0.50, mientras que el valor transformado de la (W) de Kendall en ( $X^2$ ) con 9 grados de libertad es de 86.64 y le corresponde una probabilidad menor a 0.0005 de acuerdo a la tabla de valores críticos de ( $X^2$ ), por lo igualmente se acepta ( $H_a$ ), debido a que el valor de (W) es significativamente distinta de cero.

#### **Interpretación**

Entre el panel de expertos existió un acuerdo significativo acerca del orden de importancia de las variables de amenazas con un nivel e confianza de (p) menor a 0.0005. Por lo que los resultados de la matriz son confiables (véase Cuadro 15).

**Cuadro 15: Resultados de la validación de la matriz de amenazas**

<b>MATRIZ DE AMENAZAS</b>	
Número de variables (N)	10
Número de Expertos (K)	15
Coefficiente de Kendall (W)	0.641750842
Chi cuadrada de Pearson ( $X^2$ )	86.63636364
Grados de libertad GL	9
Valor crítico (p)	<0.0005

Fuente: Elaboración propia.

#### **Matriz de fortalezas; Decisión**

El valor de la (W) de Kendall es de 0.5210 por lo que cumple con el mínimo requerido de 0.50, mientras que El valor transformado de la (W) de Kendall en ( $X^2$ ) con 6 grados de



libertad es de 46.89 y le corresponde una probabilidad menor a 0.0005 de acuerdo a la tabla de valores críticos de ( $X^2$ ), por lo que se rechaza ( $H_0$ ) y se acepta ( $H_a$ ), debido a que el valor de ( $W$ ) es significativamente distinta de cero.

### Interpretación

Entre el panel de expertos existió un acuerdo significativo acerca del orden de importancia de las variables de fortalezas con un nivel e confianza de ( $p$ ) menor a 0.0005. Por lo que los resultados de la matriz son confiables (véase Cuadro 16).

**Cuadro 16: Resultados de la validación de la matriz de fortalezas**

<b>MATRIZ DE FORTALEZAS</b>	
Número de variables (N)	7
Número de Expertos (K)	15
Coefficiente de Kendall (W)	0.520952381
Chi cuadrada de Pearson ( $X^2$ )	46.88571429
Grados de libertad GL	6
Valor crítico ( $p$ )	<0.0005

Fuente: Elaboración propia.

### Matriz de debilidades; Decisión

El valor de la ( $W$ ) de Kendall es de 0.5803 por lo que cumple con el mínimo solicitado de 0.50, mientras que el valor transformado de la ( $W$ ) de Kendall en ( $X^2$ ) con 7 grados de libertad es de 60.93 y le corresponde una probabilidad menor a 0.0005 de acuerdo a la tabla de valores críticos de ( $X^2$ ), por lo que se rechaza ( $H_0$ ) y se acepta ( $H_a$ ), confirmando a que el valor de ( $W$ ) es significativamente distinta de cero.

### Interpretación

Entre el panel de expertos existió un acuerdo significativo acerca del orden de importancia de las variables de debilidades con un nivel e confianza de ( $p$ ) menor a 0.0005. Por lo que los resultados de la matriz son confiables (véase Cuadro 17).

**Cuadro 17: Resultados de la validación de la matriz de debilidades**

<b>MATRIZ DE DEBILIDADES</b>	
Número de variables (N)	8
Número de Expertos (K)	15



Coefficiente de Kendall (W)	0.58031746
Chi cuadrada de Pearson ( $X^2$ )	60.93333333
Grados de libertad GL	7
Valor crítico (p)	<0.0005

Fuente: Elaboración propia.

## 2) Hipótesis de comprobación de la correlación que tiene una variable con el desempeño de la empresa.

Igualmente importante que las matrices ya señaladas, se presentan las variables determinantes para el desempeño de la empresa que resultaron identificadas por los panelistas.

### Variables de oportunidades; Decisión

Para seleccionar las variables de oportunidades más relevantes para el desempeño de la empresa, se tomó como criterio elegir sólo aquellas cuyo valor de ( $R_j$ ) fuera menor o igual al promedio de ( $R_j$ ), y que al mismo obtuvieron un factor de concordancia superior al 50%.

### Interpretación

De este modo, en orden de mayor a menor influencia en el desempeño de la organización se encuentran las siguientes variables (véase Cuadro 18).

**Cuadro 18: Variables de oportunidad más relevantes**

Orden de importancia	Clave	Nombre de la variable	Cc	Rj
1	O5	Canales de distribución	53%	28
2	O6	Mercados geográficos	53%	48
3	O3	Exclusividad	60%	45
4	O1	Productos innovadores	53%	55
<b>PROMEDIO</b>				<b>60</b>

Fuente: Elaboración propia.

*Comentario:* De estas variables, tres de ellas; Proveedores, Productos ecológicos y segmentos de mercado no representan aspectos de oportunidad, ya que no cumplen con los indicadores señalados en esta hipótesis, por consecuencia sólo cuatro de las siete variables identificadas son las más relevantes.

### Variables de amenazas; Decisión



Para seleccionar las variables de amenazas más relevantes para el desempeño de la empresa, se tomó como criterio elegir sólo aquellas cuyo valor de ( $R_j$ ) fuera menor o igual al promedio de ( $R_j$ ), y que al mismo obtuvieron un factor de concordancia superior al 50%.

### Interpretación

De este modo, en orden de mayor a menor influencia en el desempeño de la organización se encuentran las siguientes variables (veáse Cuadro 19).

**Tabla 19: Variables de amenaza más relevantes**

Orden de importancia	Clave	Nombre de la variable	Cc	Rj
1	A8	Competencia	67%	29
2	A6	Recesión	53%	43
3	A7	Inseguridad	53%	63
4	A9	Productos chinos	53%	64
<b>PROMEDIO</b>				<b>83</b>

Fuente: Elaboración propia.

*Comentario:* De estas variables, seis de ellas; Riesgo país, Impuestos, Aduana, Alzas de precio, Tipo de cambio y Fabricantes-Distribuidores no representan aspectos relevantes de amenaza, en consecuencia no cumplen con los indicadores señalados en esta hipótesis. Sólo cuatro de las diez variables identificadas son las más relevantes.

### Variables de fortalezas; Decisión

Para seleccionar las variables de fortalezas más relevantes para el desempeño de la empresa, se tomó como criterio elegir sólo aquellas cuyo valor de ( $R_j$ ) fuera menor o igual al promedio de ( $R_j$ ), y que al mismo obtuvieron un factor de concordancia superior al 50%.

### Interpretación

De este modo, en orden de mayor a menor influencia en el desempeño de la organización se encuentran las siguientes variables (veáse Cuadro 20).

**Cuadro 20: Variables de fortaleza más relevantes**

Orden de importancia	Clave	Nombre de la variable	Cc	Rj
1	F1	Diseño	73%	20



2	F7	Existencias	53%	49
3	F4	Tecnología	60%	59
4	F5	Variedad	53%	60
<b>PROMEDIO</b>				<b>60</b>

Fuente: Elaboración propia.

*Comentario:* De estas variables, tres de ellas; Características, Marca y Precio no representan aspectos de fortaleza, ya que no cumplen con los indicadores señalados en esta hipótesis, por consecuencia sólo cuatro de las siete variables identificadas son las más relevantes.

### Variables de debilidades; Decisión

Para seleccionar las variables de debilidades más relevantes para el desempeño de la empresa, se tomó como criterio elegir sólo aquellas cuyo valor de ( $R_j$ ) fuera menor o igual al promedio de ( $R_j$ ), y que al mismo obtuvieron un factor de concordancia superior al 50%.

### Interpretación

De este modo, en orden de mayor a menor influencia en el desempeño de la organización se encuentran las siguientes variables (véase Cuadro 21).

**Cuadro 21: Variables de debilidad más relevantes**

Orden de importancia	Clave	Nombre de la variable	Cc	Rj
1	D3	Accesibilidad	60%	22
2	D5	Fuerza de venta	53%	42
3	D4	Apariencia	53%	55
4	D1	Descuentos	60%	59
<b>PROMEDIO</b>				<b>68</b>

Fuente: Elaboración propia.





*Comentario;* De estas variables, cuatro de ellas; Crédito, Promociones, Publicidad y Relaciones Públicas no representan aspectos de debilidad, ya que no cumplen con los indicadores señalados en esta hipótesis, por consecuencia sólo cuatro de las siete variables identificadas son las más relevantes.

## VII. CONCLUSIONES

El tema de la formulación de estrategias dentro de las pequeñas empresas, representa una gran oportunidad de desarrollo para muchos sectores productivos, ya que estas representan un importante motor de crecimiento para el país. Y como se señaló en la problemática que dio origen a esta investigación, hoy en día resulta muy común encontrarse que muchas de estas invierten o inician todo tipo de nuevos proyectos sin muchas veces analizar su entorno y sin tomar en cuenta sus capacidades que pudieran favorecerles o limitarlas, lo que da como resultado un alto índice de fracaso en empresas con estas características.

Previa exploración del fenómeno observado, se involucró a los principales directivos de la empresa seleccionada, así mismo se conformó un grupo de especialistas (panel) que con el uso de los instrumentos diseñados para la recolección de datos, se respondiera a las preguntas de investigación formuladas y con ello lograr los objetivos particulares establecidos.

En el estudio de caso, se aplicó una metodología que permitió hacer un análisis del entorno y del interior de la empresa seleccionada, pudiéndose identificar las oportunidades y amenazas más próximas, más relevantes, así como también las fortalezas y debilidades más significativas que presenta dicha organización y así identificar los factores determinantes para la formulación de estrategias competitivas. En este sentido y con el uso de los resultados obtenidos se validaron las hipótesis alternas planteadas.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ahmed, M. A., Iqbal, M. & Moiz, A. (2009). *Textile Fibers*. Karachi, PAKISTAN: Applied Chemistry Research Centre (Textile Section), 1-6. Recuperado de <http://www.fibre2fashion.com/industry-article/23/2267/textile-fibres1.asp>
- Aldehayyat, J. S. & Twaissi, N. (2011). Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms: Evidence from a Middle East country context. *International Journal of Business and Management*. 6(8), 1-6. doi: 10.5539/ijbm.v6n8p255.
- Cuesta, A. (1999). *La toma de decisiones consensuales instrumentos y experiencias en gestión organizacional*. Madrid, ESPAÑA: Universidad Tecnológica de la Habana, 114-121. Recuperado de <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/283>
- Hill, C. & Jones, G. (2010). *Strategic Management Theory. An integrated approach*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 106-340.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010a). *Censos Económicos 2009*. Aguascalientes, AGS: INEGI. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14220>



- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010b). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Aguascalientes, AGS: INEGI. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?src=487&e=14>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010c). *Sistema de cuentas nacionales de México: Producto Interno Bruto por entidad federativa 2006-2010: año base 2003*. Aguascalientes, AGS: INEGI, 34-261. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/2006-2010/PIBE2010.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/2006-2010/PIBE2010.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2012, 13 marzo). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Aguascalientes, AGS: INEGI. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. Saddle River, NJ: Prentice Hall, 39-54.
- Meers, K. A. & Robertson, C. (2007). Strategic planning practices in profitable small firms in the United States. *The Business Review*, 7(1) 3-5. ProQuest: 197300272.
- Ogunmokun, Gabriel O. & Hsin Tan Elaine Chen (2012) The effect of strategic marketing planning behaviour on the performance of small- to medium- sized firms. *International Journal of Management* Vol. 29 No. 1 Part 1, 159-169.
- Reyes, A. (2009). *Metodología para la construcción y análisis de la matriz DAFO*. Varadero, CUBA: Centro Politécnico del Petróleo, 1-22. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/marketing/construcción-y-análisis-de-la-matriz-dafo.htm>
- Rodríguez, J. (1996). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. México, D.F.: International Thomson Editores.
- Sánchez, V. G. & Hernández, N. A. (2011, 2 de marzo). Factores de competitividad de la pyme en México. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/63151.html>

