

FACTORES DE ÉXITO DE LAS PYMES “CASO COMPARATIVO ENTRE SEIMALSA Y CALZADO CONFORT”

Ximena Álvarez Macías

Máster en Administración de Negocios. Diplomado en Estrategias Mercadotécnicas y Ventas realizados en la Universidad de Guadalajara, México. Experiencia laboral en las áreas financiera, tributaria y administrativa de compañías multinacionales como Colgate Palmolive, Chevron Texaco y Claro. Fue docente en varias universidades de Guadalajara, México. Fue Asistente de Investigación Sistema Nacional de Investigadores de México en el área de Marketing Político. Actualmente es docente a tiempo completo de la Facultad de Marketing y Comunicación de la Universidad Ecotec.

xalvarez@universidadecotec.edu.ec

RESUMEN

El siguiente artículo corresponde al resumen de un trabajo de investigación sobre el Análisis de caso tema: Factores de éxito de las PyMEs “Caso comparativo entre Seimalsa PyME ecuatoriana y Calzado Confort PyME mexicana”, en el periodo 2008-2009. El objetivo general de este análisis es: Corroborar si existe coincidencia entre factores de éxito entre dos PyMEs, pertenecientes a sector y ubicación geográfica diferentes, desde el método de estudio de casos de acuerdo a la perspectiva teórica de los factores de éxito empresarial. Ello, con la finalidad de aportar orientaciones empíricas al fortalecimiento de las PyMEs. La metodología utilizada presenta estudios de casos y compara a dos PyMEs exitosas de diferentes países, con el fin de verificar los factores que determinaron su éxito, y, con base en los resultados obtenidos, contribuir con observaciones prácticas al fortalecimiento de las PyMEs. En esta investigación se verifica la primacía del efecto empresa frente al efecto industria en el éxito empresarial de las organizaciones analizadas. Los verdaderos impulsores del éxito de estas

PyMEs fueron los factores internos, los cuales están relacionados con el efecto empresa, y que sirvieron de base para la presentación del análisis empírico de las empresas objeto del presente estudio de caso. Finalmente se presenta una serie de propuestas en base a la información obtenida de las PyMEs estudiadas, la cual fue analizada y contrastada con los factores de éxito presentados en el marco teórico referencial.

PALABRAS CLAVE: Pyme, Competitividad, Ventaja competitiva, recursos y capacidades, Innovación.

ABSTRACT

The following article corresponds to the summary of a research work on the case study topic: factors of success of SMEs “comparative case between Ecuadorian Seimalsa SMEs and footwear comfort Mexican SMEs”, in the period 2008-2009. The overall objective of this analysis is to: verify if there is overlap between success factors between two SME, belonging to the sector and geographic location different from the method of study of cases according to the theoretical perspective of business success factors. This, with the purpose of providing empirical guidance for the strengthening of SMEs. The methodology presents case studies and compares two successful SMEs from different countries, in order to verify the factors that determined its success, and, based on the results obtained, contribute with practical observations on the strengthening of SMEs. This research verifies the primacy effect company compared to the spillover effect on the business success of organizations analyzed. The real drivers of the success of SMEs were internal factors, which are related to the business effect, and which formed the basis for the presentation of the empirical analysis of the companies subject of this case study. A series of proposals on the basis of the information obtained from studied SMEs, which was analysed and contrasted with the success factors presented in the theoretical frame of reference is finally presented.

KEYWORDS: Small and Medium Enterprises” (SMEs), Competitiveness, Competitive Advantage, resources and capabilities, innovation.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) tienen un importante papel en la economía de los países. Ello, debido al rol que desempeñan en la generación y mantenimiento de empleos, participación en el producto nacional, la innovación económica, contribución al crecimiento de las exportaciones nacionales y al progreso económico y social.

Este tipo de empresas con mayor frecuencia se enfrentan a problemas de orden interno, en su mayoría de carácter administrativo, como la cultura del pequeño empresario, que tiene que ver con la falta de conocimientos administrativos y de formación profesional, además de la ausencia de una visión de negocios y la forma empírica con que este se maneja.

Las investigaciones que estudian el origen de las diferencias de competitividad entre empresas, han tenido como propósito la identificación de aquellos factores que provocan que unas tengan más éxito que otras.

Dichas investigaciones muestran que las diferencias se deben fundamentalmente a las variables que configuran el ámbito interno de las organizaciones (efecto empresa) y a las características estructurales del entorno industrial en el que se desarrolla la competencia entre empresas (efecto industria).

En esta investigación se verifica la primacía del efecto empresa frente al efecto industria en el éxito empresarial de las organizaciones analizadas.

Los verdaderos impulsores del éxito de estas PyMEs fueron los factores internos, los cuales están relacionados con el efecto empresa, y que sirvieron de base para la presentación del análisis empírico de las empresas objeto del presente estudio de caso.

MARCO TEÓRICO

Definición de Pequeñas y Medianas Empresas (PyME's).

A diferencia de la Unión Europea en los países de Latinoamérica no se cuenta con una definición común sobre el concepto Pyme, de forma que cada país utiliza la suya propia. Para efectos del presente artículo de investigación se consideró conveniente incluir los criterios de los dos países que forman parte del comparativo.

En México los criterios para definir a las Pymes no sólo dependen del número de trabajadores, sino también, del sector en que se ubica la empresa.

CUADRO 1

Criterios de clasificación de empresas en México

| TAMAÑO | SECTOR CLASIFICACION POR NÚMERO DE EMPLEADOS | | |
|-----------------|---|-----------|-----------|
| | INDUSTRIA | COMERCIO | SERVICIOS |
| Microempresa | 1 a 10 | 1 a 10 | 1 a 10 |
| Pequeña empresa | 11-50 | 11-30 | 11-50 |
| Mediana empresa | 51-250 | 31-100 | 51-100 |
| Gran empresa | 251 y más | 101 y más | 101 y más |

Fuente: Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 13 de diciembre del 2002

En Ecuador la clasificación es similar a la de México en lo referente al número de empleados, pero adicionalmente se contempla el criterio de clasificarlas por sus ingresos brutos (en dólares moneda oficial ecuatoriana).

Según el Portal Producepyme del Gobierno Ecuatoriano, son las unidades productivas individuales o asociadas que se encuentran en los parámetros descritos a continuación y que al menos cumplan dos de los tres parámetros establecidos en cada una de las categorías detallada:

CUADRO 2

Criterios de clasificación de empresas en Ecuador

| Tipo de empresa | Características |
|------------------|--|
| Microempresas | Aquella que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares. |
| Pequeña empresa | Aquella que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil y un millón de dólares. |
| Mediana empresas | Aquella que tenga entre 50 a 199 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares. |

Elaborado por: El autor con base en Portal Produce Pyme del Gobierno Ecuatoriano

Cabe anotar que una empresa no tiene que ser micro, pequeña, mediana o grande en términos absolutos sino solamente con relación a otras empresas dentro de un marco y un contexto dado.

CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Se encuentra abundante literatura sobre las PyMEs, escrita tanto por investigadores de diversas disciplinas, como por organismos políticos y económicos, en la cual se menciona una serie de características que son

comunes a las pequeñas y medianas empresas, y que las permiten diferenciar de las grandes y micros.

Condensando las características identificadas por organismos y autores, se puede decir que las características sobresalientes en las PyME's son:

Empresas típicamente familiares conformadas por capital aportado principalmente por el dueño, quien realiza todo en persona, que contrata personal y sólo delega tareas operativas, que no administra profesionalmente, solo opera en lo que sabe, que no genera alternativas en sus decisiones, porque carece de conocimientos; crece principalmente a través de la reinversión de utilidades o por aportaciones del dueño o familiares, existe un fuerte control y posesión de la empresa por parte del

dueño-fundador, quien no es sujeto de crédito en instituciones públicas ni privadas, o muchas de las veces ignora de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan.

En cuanto al mercado, dada su condición, la pequeña y mediana empresa se limita a trabajar un mercado muy reducido básicamente opera solo en el mercado local; el número de empleados es reducido y predomina el personal no calificado; las funciones principales son desarrolladas por los familiares del dueño.

Revisando la literatura acerca de PyME's se encuentra que no sólo características negativas definen a este tipo de empresa. Existen también características positivas en relación a su respuesta ante los incentivos del entorno, como las que menciona el Dr. Fong en su libro *La PyME en México. Situación actual y retos estratégicos*. Estas tienen que ver fundamentalmente, con el nivel de incertidumbre en que operan, con la habilidad para cambiar y su forma de innovar. (Fong, 2007)

De aquí que es importante dedicarle un apartado a aquellas empresas que pese a que se desenvuelven en un entorno difícil como la mayoría de Pymes Latinoamericanas, logran sobrevivir, consolidarse y destacarse entre las de su giro.

PYMES DE ÉXITO.

La mayoría de las PyMEs se encuentran limitadas en su accionar debido a la carencia de recursos que las caracteriza, y a las condiciones adversas del entorno que las rodea, pero al mismo tiempo tienen un importante espacio dada su creatividad y capacidad tanto de adaptación al cambio como de enfrentarse a los mercados internacionales.

Son muchas y muy diversas las definiciones que pueden encontrarse en la literatura relativas a qué se entiende por éxito competitivo o competitividad empresarial.

En este trabajo entenderemos por PyME de éxito a aquella empresa que gracias a su capacidad de gestión y buenas prácticas empresariales consigue superar a otras, alcanzando una posición favorable en el mercado. Cabe destacar que este mecanismo favorece a una empresa exitosa que se posiciona en el mercado y logra consolidarse competitivamente es decir logra mantener esa posición competitiva a través del tiempo. Para

comprender este proceso es importante definir el significado de éxito y éxito empresarial.

“El éxito no es un accidente, una casualidad, sino el resultado definitivo de una acción continuada y persistente en pos de sus objetivos de un modo coherente con las leyes universales”, (Tracy, 2001).

“El éxito o fracaso de cada empresa en particular, influye en los resultados del conjunto empresarial” (Fong, 2005). Si lo analizamos de manera agregada, el éxito individual de una empresa tiene un efecto domino en la economía, ya que, favorece el nivel de empleo, incrementa la tasa de crecimiento económico e inclusive el bienestar de los habitantes.

Visto de manera individual, el éxito de la empresa significa su supervivencia (Fong, 2005). Una empresa exitosa puede tener continuidad en la actividad a la que se dedica, satisfacer las necesidades de sus miembros y al mismo tiempo beneficiar a quienes indirectamente de ella dependen tales como sus distintos proveedores, clientes y gobierno.

Además de la definición de éxito es importante también conocer qué son los factores de éxito.

“Los factores de éxito de la empresa son las variables derivadas de la interrelación de las características económicas y tecnológicas de la industria con los instrumentos competitivos que usan las organizaciones incluidas en ella que pueden ser utilizadas por los gestores para obtener una ventaja competitiva”, (Fong y Robles, 2007).

Por su parte (Grant, 1996), presenta una definición más simple: “los elementos que hacen que una empresa sea exitosa”.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LAS PYMES.

En la literatura desarrollada en torno al tema se puede observar tres perspectivas, tal como lo exponen Alicia Rubio y Antonio Aragón, (2002) ambos investigadores de la Universidad de Murcia.

-La que afirma que las claves del éxito en las empresas no tienen fronteras ni nacionalidad al considerar que están basadas en conceptos y valores sencillos, que parten de una historia y de una cultura, (Clifford y Cavanagh, 1989).

-Los que parten de la premisa de que no todos los factores de éxito empresarial identificables, como ingredientes, son necesarios para el éxito o deben presentarse con la misma intensidad en todos los países (Huck y McEwen, 1991; Kay, 1993; Yusuf, 1995; Cunningham, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996). La existencia de una variable o estrategia de éxito universal implicaría que su adopción general eliminaría cualquier posibilidad de ventaja competitiva.

-Los que como (Viedma, 1992) buscan una perspectiva integradora al considerar que en las empresas de éxito pueden encontrarse principios comunes independientemente del país, entorno o cultura, pero que sin duda otros factores de éxito estarán ampliamente condicionados por el país y serán específicos de las empresas que allí actúen.

En este trabajo se coincide con la perspectiva de Josep María Viedma, ya que se considera que los factores esenciales que propician el éxito de las PyMEs son similares en cualquier empresa, independientemente del país en que se encuentren, pese a que se desenvuelvan en entornos diferentes, no se encuentren en la misma industria o mercado y además se desarrollen en condiciones económicas diferentes, y es lo que se pretende demostrar a través de análisis de casos de empresas ubicadas en diferentes países y que se desenvuelven en diferentes industrias.

A pesar de que todavía no existe un grado de consenso ampliamente generalizado entre los académicos, con respecto a los factores que explican la naturaleza de las ventajas competitivas de las empresas y su relación con el rendimiento organizativo, la identificación de los factores de éxito es valiosa ya que contribuye a que los recursos de la empresa puedan ser usados eficientemente en actividades donde su utilidad sea máxima. Los factores clave de éxito en los que coinciden todos los autores son los que únicamente fueron analizados a detalle para los objetivos del presente estudio y a continuación se exponen en el cuadro 3.

CUADRO 3

Principales factores de éxito en la PyME, varios autores

| Factor de Éxito | Características |
|---|---|
| Recursos humanos de la empresa | Haati, 1994; Lussier y Coman, 1995; Lin, Carol Yeh-Yun, 1998; Warren y Hutchinson, 2000. |
| Capacitación | Lin, Carol Yeh-Yun, 1998; Warren y Hutchinson, 2000; Clifford y Cavanagh, 1989; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Lin, 1998; Camelo et al., 1999; Llopis, 2000; Gadenne, 19985; Warren y Hutchinson, 2000 |
| Capacidad directiva para gestionar la empresa * | Haati, 1994; Carol Yeh-Yun, 1998; Viedma, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Lin, 1998; Camelo et al., 1999; Llopis, 2000; Gadenne, 19985; Warren y Hutchinson, 2000; Donrosoro et al., 2001 |
| Calidad ** | Haati, 1994; Clifford y Cavanagh, 1989; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Lin, 1998; Camelo et al., 1999; Llopis, 2000; Gadenne, 19985; Warren y Hutchinson, 2000; Donrosoro, 2001 |
| Innovación | Clifford y Cavanagh, 1989; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Lin, 1998; Camelo et al., 1999; Llopis, 2000; Gadenne, 19985; Warren y Hutchinson, 2000; Donrosoro, 2001; Lin, Carol Yeh-Yun, 1998 |
| Recursos tecnológicos | Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Lin, 1998; Camelo et al., 1999; Llopis, 2000; Gadenne, 19985; Warren y Hutchinson, 2000; Donrosoro, 2001. |
| Habilidades de marketing | Clifford y Cavanagh, 1989; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Lin, 1998; Camelo et al., 1999; Llopis, 2000; Gadenne, 19985; Warren y Hutchinson, 2000; Donrosoro, 2001; Lin, Carol Yeh-Yun, 1998 |

Fuente: Elaboración con base en: Rubio y Aragón (2002); Fong y Robles, (2007).

* Dentro de este factor se encuentra lo que en otros estudios se denomina (Habilidades y actitudes de su fundador).

** El factor calidad; que como una pirámide se sustenta en varios vértices, la cultura de atención al cliente, la consecución de productos y servicios de calidad, o la imagen de marca de calidad.

Debido a que el objetivo de este trabajo es verificar si existe coincidencia en los factores internos determinantes del éxito entre dos PyMEs, aunque pertenezcan a sector y ubicación geográfica distintos. Para ello es preciso profundizar en el estudio del efecto empresa, como marco de referencia para el análisis de estudio de caso.

EFFECTO EMPRESA VS EFFECTO INDUSTRIA.

A través del tiempo se han realizado varias investigaciones cuyo propósito ha sido la identificación de aquellos factores que provocan que unas organizaciones tengan más éxito que otras. Dichas investigaciones muestran que las diferencias se deben fundamentalmente a las características estructurales del entorno industrial en el que se desarrolla la competencia entre empresas (efecto industria) y a las variables que configuran el ámbito interno de las organizaciones (efecto empresa).

A pesar del intenso debate que se ha dado en torno al tema, aún no existe un grado de consenso ampliamente generalizado entre los académicos en lo que se refiere al mayor o menor rendimiento de las empresas con referencia a los recursos organizativos de éstas o la estructura del mercado.

Entre las investigaciones más relevantes al respecto encontramos la de (Wernerfelt, 1984) donde se enfatiza el papel ejercido por los factores de carácter interno –los recursos y capacidades de la empresa– y, sobre todo, por aquéllos que poseen una naturaleza intangible, como los auténticos impulsores de un rendimiento superior de la empresa en relación al de los competidores.

La mayoría de las PyMEs se encuentran limitadas en su accionar por el efecto industria debido a la carencia de recursos que las caracteriza, y a las condiciones adversas del entorno, pero al mismo tiempo tienen una importante oportunidad dada su creatividad y capacidad tanto de adaptación al cambio como de enfrentarse a los mercados internacionales por el efecto empresa.

La mayor parte de los resultados obtenidos en las investigaciones de estos dos enfoques, indica que el factor empresa es más importante para explicar el éxito empresarial. Es por esto que en el presente análisis de caso comparativo de factores de éxito de las PyMEs se busca verificar la primacía del efecto empresa frente al efecto industria en el éxito empresarial de las organizaciones estudiadas.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

Corroborar si existe coincidencia entre factores de éxito entre dos PyMEs, pertenecientes a sector y ubicación geográfica diferentes, desde el método de estudio de casos de acuerdo a la perspectiva teórica de los factores de éxito empresarial. Ello, con la finalidad de aportar orientaciones empíricas al fortalecimiento de las PyMEs.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Analizar desde la perspectiva teórica general el efecto empresa en torno a los factores determinantes del éxito empresarial de las PyMEs.
- Delimitar un marco teórico referencial en torno a las PyMEs Latinoamericanas, su problemática y su impacto económico en la región.
- Identificar las características particulares propias de las PyMEs exitosas a través de una empresa ecuatoriana y una mexicana.
- Identificar las estrategias que realizaron las PyMEs analizadas en torno a los factores de éxito empresarial.

METODOLOGÍA.

Este trabajo fue basado en el método de estudios de caso que es el más indicado a los objetivos de investigación, ya que es un proceso que intenta la descripción del objeto de estudio que se analiza en términos de la calidad y complejidad en base a un período de tiempo y espacio, y es con la finalidad de confirmar las similitudes de éxito de las Pymes de diferente región geográfica.

Este estudio de caso es de tipo descriptivo cualitativo, pues identificará las características existentes en las empresas objeto de análisis, acudiendo a técnicas específicas en la recolección de información, como son las entrevistas y los cuestionarios.

Se partió del enfoque teórico sobre factores de éxito empresarial de las PyMEs, para fundamentar el estudio práctico de dos medianas empresas. Ello, a fin de cotejar coincidencias entre los factores determinantes del éxito como principios comunes, independientemente del país, giro, entorno o cultura en la que se desenvuelvan (Viedma, 1992). Este último punto se logró con la utilización de herramientas de análisis, como son el cuadro comparativo y matrices para definir el perfil funcional de la empresa.

Siguiendo los elementos teóricos del método del estudio de caso se observó las características actuales de las unidades observadas en función de los factores de éxito, y partir de estas se realizó estudio de las estrategias a través del análisis de la operatividad real de las empresas analizadas, bajo el siguiente proceso metodológico de estudio de caso.

FASES PARA EL ESTUDIO DE CASOS.

- Selección de la unidad de análisis.

- Determinar las categorías (funciones y relaciones) a observar. Relación de los factores de éxito identificados en el marco teórico con el éxito de las empresas analizadas.
- Determinar la modalidad de las entrevistas
- Identificar otras pruebas o datos que se consideren relevantes en función de los objetivos del estudio. (visitas a las empresas, y aplicación del software especializado SIDCEpyme).
- Interpretación cualitativa. (llenado de matrices, SIDCEpyme comparación de la empresa evaluada contra todos los sectores, cuadro comparativo de factores de éxito en común y estrategias)
- Conclusiones del método. (Datos cualitativos son los requeridos por las técnicas de análisis utilizados)

SIDCEpyme es un software, que opera vía internet o en disco compacto, y tiene como fin realizar un Auto diagnóstico de Gestión Empresarial de la PyME. Al ingresar al sistema el usuario (pequeño empresario), él

seleccionará dentro de una serie de alternativas de todas las áreas funcionales de la empresa; escogiendo la opción adecuada a su criterio.

Con este sistema además se puede identificar el nivel relativo de desarrollo de la empresa por medio de la comparación con otras similares de la base de datos, mostrando un perfil comparativo de la manera como opera la organización.

Se consideró el hecho de comparar diferentes industrias, pero esto no es en sí una limitante para el alcance de este trabajo, ya que no se pretende demostrar eficiencia en términos de procesos productivos dentro del sector, o comparar volúmenes de venta o exportaciones, lo que se pretende es ejemplificar si los factores de éxito identificados en diversos estudios incidieron en el éxito de dichas empresas.

COMPARATIVO DE ESTUDIOS DE CASO.

Una vez presentado el marco teórico que encuadra esta investigación, se presenta el comparativo de estudios de caso en el que se expone dos PyMEs -una mexicana y una ecuatoriana-, a fin de explorar y examinar cuáles son las ventajas competitivas y competencias distintivas que determinan su éxito.

CUADRO 4**Caracterización de la empresas**

| EMPRESA | CALZADO CONFORT | SEIMALSA |
|---------------------------|--|---|
| Giro | Fabricación de calzado fino para dama / Exportadora. | Tecnología de aires acondicionados y de refrigeración industrial, comercial y doméstica / Exportadora |
| Tamaño | Mediana | Mediana |
| Número empleados | 55 | 40 |
| Edad del empresario | 52 | 58 |
| Experiencia en el giro | 40 | 29 |
| Nivel de estudios | Maestría | Licenciatura |
| Permanencia en el mercado | Inició operaciones en 1980, y actualmente sigue operando. | Fundada el 9 de Marzo de 1992 y actualmente sigue operando. |
| Capacidad de producción | Dos líneas de producción. Actividades de la línea uno: Corte, rebajado, preliminares y pespunte. Actividades de la línea dos: armado de zapatos, pegado y costura. | Dos líneas de ensamble de unidades de refrigeración con capacidad para cubrir proyectos y necesidades de los clientes. Línea uno: Armado de evaporadores y condensadores. Línea dos: Instalación de compresor junto con el evaporador y compresor, carga de gas y pruebas de operación. |
| Objetivos de fundación | Ser su propio patrón. Crecimiento personal. | Ser su propio patrón. Realizar una actividad que le permita emplear sus capacidades y habilidades. Construir algo para su familia. Realización personal. |

| | | |
|--------------------|--|---|
| Objetivos actuales | Pagar cualquier tipo de deuda que aun tenga, para consolidar su negocio y lograr mantenerlo sin altibajos. | Concluir el programa de reducción costos. |
| Valores | Calidad en el producto Primero el cliente Trato justo a los trabajadores Pago equitativo a trabajadores Dedicación | Responsabilidad social Buena relación con el cliente Pasión por el trabajo en equipo Constancia Pago y trato justo a los trabajadores. |

Fuente: Elaborado por el autor con base en investigación propia.

GRÁFICA 1:
PYME SEIMALSA



Comparativo del perfil de comportamiento de Seimalsa en todas las áreas funcionales (Línea roja), contra el perfil promedio de 129 empresas manufactureras de la base de datos (Línea azul).

GRÁFICA 2

PyME Calzado Confort



Comparativo del perfil de comportamiento de Calzado Confort en todas las áreas funcionales (Línea roja), contra el Perfil promedio de 129 empresas manufactureras de la base de datos (Línea azul).

COMPARATIVO ENTRE FACTORES DE ÉXITO Y ESTRATEGIAS: CALZADO CONFORT Y SEIMALSA.

A fin de sintetizar y presentar de manera esquematizada los resultados observados en este trabajo, se presenta en el cuadro 5 un comparativo, con el objetivo de localizar estrategias distintivas (características) y prácticas comunes que llevaron al éxito a cada una de las empresas objeto de esta investigación.

CUADRO 5

Comparativo entre Factores de éxito y Estrategias observados entre Calzado Confort y Seimalisa

| EMPRESA FACTOR DE ÉXITO | CALZADO CONFORT | SEIMALSA |
|--|---|--|
| Giro | Fabricación de calzado fino para dama | Diseño fabricación de equipo de aire acondicionado y equipos de refrigeración industrial, comercial y doméstica. |
| Permanencia en el mercado | Inició sus operaciones en 1980, y actualmente sigue operando. | Fundada el 9 de Marzo de 1992 y actualmente sigue operando. |
| Capacidad de producción | Dos líneas de producción. Actividades de la línea número uno: Corte, rebajado, preliminares y respunte. Actividades de la línea número dos: armado de zapatos, pegado y costura | Dos líneas de ensamble de unidades de refrigeración con capacidad para cubrir proyectos y necesidades de los clientes. Línea uno: Armado de evaporadores y condensadores. Línea dos: Instalación de compresor junto con el evaporador y compresor, carga de gas y pruebas de operación. |
| Recursos humanos (Personal utilizado en los proceso de producción y administrativos de la empresa) | Equipo de trabajo: Se cuenta con personal capacitado y especializado en el área. Cuenta con diseñadores creativos que le brindan ideas útiles a la empresa. Grupo de trabajo especialista y con conocimientos técnicos en materia de calzado. | Equipo de trabajo: Se cuenta con personal capacitado y especializado en el área. Equipo de trabajo creativo, factor preponderante en la competitividad de SEIMALSA. Cuenta con técnicos especializados. Entusiasmo y la participación activa de empleados. Motor del desarrollo integral para alcanzar las metas de SEIMALSA. |

| EMPRESA FACTOR DE ÉXITO | CALZADO CONFORT | SEIMALSA |
|-----------------------------------|---|--|
| <p>Capacidad directiva</p> | <p>Propietario-directivo: El relación a la capacidad directiva este líder no es improvisado, su capacidad directiva no es improvisada, ya que posee experiencia previa en la industria, estudios universitarios; aunque se manifiesta en un estilo de liderazgo de contingencias.</p> <p>Propietario con experiencia en el ramo del calzado, trabajaba en una empresa de éxito.</p> <p>Se adapta rápidamente a las nuevas condiciones económicas.</p> <p>Evalúa constantemente el mercado para aprovechar las oportunidades que se presentan. Posee excelente habilidad para relacionarse y vincularse con clientes en el extranjero (habilidad de negociación).</p> <p>Es tenaz, posee firmeza, y constancia. Emprendedor, responde rápidamente a los cambios.</p> <p>Sabe seleccionar el mejor recurso humano</p> | <p>Propietario-directivo: El relación a la capacidad directiva este líder no es improvisado, su capacidad directiva no es improvisada, ya que posee experiencia previa en la industria, estudios universitarios; aunque se manifiesta en un estilo de liderazgo participativo familiar.</p> <p>Propietario con experiencia, trabajaba en una de las empresas más grandes de aire acondicionado y refrigeración de Ecuador.</p> <p>Se adapta fácilmente a las nuevas condiciones económicas.</p> <p>Evalúa constantemente el mercado para aprovechar las oportunidades que se presentan. Posee excelente habilidad para relacionarse y conseguir abrirse paso en nuevos mercados (habilidad de negociación).</p> <p>Es tenaz, posee firmeza, y constancia. Emprendedor, responde rápidamente a los cambios.</p> <p>Propietario visionario, emprende cada vez retos más difíciles.</p> <p>Propietarios delega responsabilidades directivo administrativo en hijos y familiares, estos se encuentran capacitados para sus respectivos</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>en puestos clave, porque está seguro de que estos le beneficiaran con sus conocimientos a los resultados de la empresa.</p> <p>Empresario posee excelente visión para los negocios y buen manejo de las finanzas. Reinvierte utilidades en la empresa para la compra de nueva tecnología haciéndola más competitiva, aumentando su productividad y reduciendo costos.</p> <p>El empresario toma decisiones claves, no delega responsabilidades directivo administrativo en familiares.</p> | <p>puestos.</p> <p>Está abierto a la aportación de ideas de sus empleados.</p> <p>Se cuenta con constante comunicación mediante juntas semanales para tratar objetivos de producción, ventas, cobranza.</p> |
| <p>Capacitación innovadora, busca que el recurso humano aporte mejoras en los procesos productivos conjuntamente con una tecnología a utilizar para aumentar la competitividad y el crecimiento de la empresa en el largo plazo.</p> | <p>Existe una limitante para la verdadera capacitación innovadora, la práctica actual es sólo la capacitación normativa.</p> <p>En esta empresa el personal cuenta con experiencia de otras empresas de fabricación de calzado (trae consigo habilidades y destrezas para realizar el trabajo). Se les da capacitación inductiva para cumplir con los estándares establecidos de producción, de acuerdo a la calidad establecida y</p> | <p>Existe una limitante para la verdadera capacitación innovadora, la práctica actual es sólo la capacitación adaptativa.</p> <p>Se brinda capacitación adaptativa de acuerdo a la tecnología utilizada en los mercados competitivos actuales. En alianza con los proveedores invierte en la capacitación de sus empleados.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>tecnología utilizada en la empresa.</p> <p>El empresario directivo como parte del recurso humano, se actualiza sobre las tendencias del mercado en fuentes como internet, revistas especializadas, asiste frecuentemente a ferias nacionales e internacionales de calzado.</p> <p>Nota: Capacitación normativa, es la que por ley se le exige a la empresa y esta a su vez tiene su propia normatividad en cuanto a los procesos de estandarización productiva en forma interna.</p> | <p>El empresario directivo, se capacita asistiendo a cursos ofrecidos por proveedores y la iniciativa privada e relación a su producto.</p> <p>Nota: Capacitación adaptativa, en donde la empresa le da la capacitación al trabajador en relación a las nuevas tecnologías implementadas para asegurar la productividad y permanencia de ésta en un mercado.</p> |
| <p>Capacidades de marketing</p> | <p><i>Orientación hacia el cliente.</i></p> <p>Monitorea constantemente las estrategias de sus clientes, y a la vez promueve sus saldos de producción no exportada a través de la participación en ferias, exposiciones, y a la vez vende por medio del apoyo de agentes foráneos.</p> | <p><i>Orientación hacia el cliente.</i></p> <p>Ha sabido posicionar su marca en el mercado local a través del servicio a clientes con base en la configuración de productos requeridos por el cliente, contando con un grupo de técnicos para asesoramiento en la mejor opción para el cliente.</p> |

| | | |
|----------------------------|---|--|
| Servicio al cliente | <p>Flexibilización en tiempo y forma a las necesidades y expectativas del cliente, tanto de volumen como en servicio (diseño), bajo las especificaciones establecidas de antemano con los clientes.</p> <p>Programación de producción para cumplimiento de pedidos a sus clientes, en fechas establecidas según sus ordenes de compra.</p> <p>Existe buena relación con los clientes, por la calidad en la fabricación de sus productos.</p> | <p>Flexibilización en tiempo y forma a las necesidades y expectativas del cliente, tanto de producto como del servicio con especificaciones establecidas de antemano con los clientes.</p> <p>Programación de producción para cumplimiento de pedidos a sus clientes, en fechas establecidas según sus ordenes de compra.</p> <p>Al cliente se le ofrece un servicio eficiente y de calidad con productos que satisfacen ampliamente sus expectativas.</p> |
| Innovación | <p><i>La innovación es en el sentido de mejorar el servicio al cliente.</i></p> <p>Aprovecha las nuevas materias primas e insumos de sus proveedores para desarrollar diseños nuevos conjuntamente con los clientes principales (Zara y Cklass). Además tiene una ventaja diferencial ya que en alianza con Zara desarrolló una nueva clasificación de 3 ciclos, en principio dos normales que son los diseños tradicionales, de acuerdo a las estaciones de frío y calor, y la innovación, un tercer</p> | <p><i>La innovación es en el sentido de mejorar el servicio al cliente.</i></p> <p>Aprovecha las nuevas tecnologías y partes (insumos) de sus proveedores para ensamblar a partir de la configuración requerida por los clientes, como también ofrecer productos estandarizados.</p> |

| | | |
|------------------------------|---|--|
| | ciclo que fue implementado a través de nuevos materiales, colores, texturas. Es decir en este ciclo, se diseña y modela sin basarse en el clima, para satisfacción del cliente europeo y local. | |
| Calidad | Cuenta con equipo de supervisión calificado que posee experiencia en estándares de calidad internacional, evaluando y haciendo seguimiento en cada una de las etapas del proceso en base al método de mejora continua (mejorar calidad y reducir costos). A fin de mantenerse en el mercado de exportación. | Cuenta con equipo de supervisión calificado que posee experiencia en estándares de calidad internacional, evaluando y haciendo seguimiento en cada una de las etapas del proceso en base al método de mejora continua (mejorar calidad y reducir costos). A fin de expandirse en el mercado de exportación. |
| Recursos Tecnológicos | <i>Posee producción con uso intensivo de nuevas tecnologías (automatizada).</i> Cuenta con equipo y maquinaria con tecnología de punta, lo que permite disminuir costos y aumentar la productividad de sus líneas de producción. | <i>Posee producción con uso intensivo de nuevas tecnologías.</i> El proceso de producción es eficiente debido a la adaptabilidad a los recursos tecnológicos utilizados a manera de economías de escala. Adquiriendo tecnología nueva para los nuevos procesos, previendo mejorar los ya existentes. Se visitan muchas ferias internacionales donde se presentan las nuevas tecnologías en el área de manufactura (refrigeración). |
| Proveedores | Existe una política de comunicación con sus proveedores para la | Existe una política de comunicación con sus proveedores para la entrega de |

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| | entrega de materias primas que cumplan con las especificaciones solicitadas. | materias primas (equipos y materiales) que cumplan con las especificaciones solicitadas. Haciendo, alianzas estratégicas en relación a asesoramientos técnicos de parte de sus proveedores. |
| Asesoría | Utiliza servicios de asesoría para la toma de decisiones en la compra de maquinaria y tecnología nueva, así como asesoría administrativa y contable. | Cuentan con personal que recibe capacitación de los proveedores acerca de nuevas tecnologías para diseño y fabricación de sus productos. Cuentan con asesoría contable y financiera de parte de expertos en sus respectivas áreas. |
| Capacidad de exportación | Asistiendo a ferias internacionales y eventos internacionales en relación a su producto, relacionándose con clientes potenciales del extranjero. | Buscó a través de contactos internacionales la oportunidad de comercializar en el extranjero. |

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada en estudios de caso, Marzo del 2009.

PROPUESTAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Desarrollar las habilidades personales y capitalizar la experiencia de sus gerentes propietarios

La experiencia que posee cada gerente/propietario. Cada dueño había trabajado antes en la industria, en el caso de la PyME mexicana su dueño trabajó como contador de otras fábricas de zapatos, y en el caso de la PyME ecuatoriana su dueño había laborado en la parte financiera y de comercio exterior de una empresa reconocida en la industria de la refrigeración. El que sus propietarios posean experiencia previa al iniciar sus negocios, es una de las causas de que el funcionamiento o éxito de sus empresas sea superior al resto.

Con relación a las habilidades, el talento humano de sus propietarios les ha permitido tener procesos y operaciones bien desarrollados, los que sumados a una buena administración financiera han garantizado el éxito del emprendimiento.

CONSOLIDAR LA RELACIÓN DE SUCESIÓN (PADRE/PROPIETARIO - HIJO/SUCESOR).

En los casos analizados se pudo observar que los propietarios-directivos, involucran a sus hijos en todas las actividades del negocio, porque tienen considerado delegarles la responsabilidad de la empresa en un futuro. A quienes les transmiten sus conocimientos y experiencias, con el fin de que esta segunda generación haga crecer y expandir a la empresa.

DESARROLLAR LA GESTIÓN Y LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En las PyMEs analizadas se observa que se fomenta planes de formación y capacitación adaptativa para lograr un personal cualificado que sea capaz de afrontar los retos organizativos y que la competencia impone.

Pasar de la capacitación básica a una capacitación innovadora.

A partir de la observación de los análisis de casos, se deduce la siguiente reflexión y se propone la siguiente categorización con respecto a la innovación en los procesos de capacitación. Pasar de la capacitación básica, que es aquella que el trabajador adquirió en base a su experiencia laboral pasada. A la capacitación normativa, que es la que por ley se le exige a la empresa y esta a su vez tiene su propia normatividad en cuanto a los procesos de estandarización productiva en forma interna.

De este tipo de capacitación se pasa a una capacitación adaptativa, en donde la empresa le da la capacitación al trabajador en relación a las nuevas tecnologías implementadas para asegurar la productividad y permanencia de ésta en un mercado.

Finalmente se pasaría a la última etapa, la capacitación innovadora, esta sería en sentido de que el recurso humano aporte mejoras en los procesos productivos conjuntamente con una tecnología a utilizar para aumentar la competitividad y el crecimiento de la empresa en el largo plazo.

DESARROLLAR LA INICIATIVA EMPRESARIAL

Los gerentes propietarios de las PyMEs analizadas se caracterizan por ser visionarios e implementar estrategias para actuar con nuevos productos en diferentes mercados. Demuestran iniciativa en las acciones que emprenden cada uno en sus respectivos negocios.

DESARROLLAR LA DIRECCIÓN DEL RIESGO

Estos visionarios han tenido que enfrentar situaciones económicas coyunturales muy difíciles en cada uno de sus países y sin embargo las han vencido, y han logrado consolidarse con éxito en la industria. Asumiendo el riesgo que implicaba seguir con sus empresas en momentos de recesión económica.

No han temido el insertarse en un nuevo emprendimiento, ya sea incursionando en nuevos mercados o desarrollando nuevos productos.

Si estos empresarios hubieran sido conservadores y con aversión al riesgo, aunque sus empresas cuenten con los mejores los elementos funcionales, el éxito de estos emprendimientos no se hubiera dado.

MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Al comparar las empresas se puede apreciar que otro factor de importancia es, que sus gerentes sean capaces de gestionar adecuadamente los recursos financieros necesarios para sus negocios; ya que en ambos casos los propietarios pudieron sortear las crisis económicas en sus respectivos países, haciendo una adecuada administración y gestión de los recursos monetarios para cubrir los compromisos adquiridos con los créditos bancarios.

INVERTIR EN TECNOLOGÍA

Se puede observar tanto en el caso de la empresa de calzado, como en la de equipos de enfriamiento, que pese a pertenecer a sectores muy diferentes, el factor tecnología es detonante del éxito y les permite mejorar su posición competitiva frente al resto de empresas.

INNOVACIONES EN EL MERCADEO

Los directivos de las empresas estudiadas son innovadores y visionarios, es por esto que procuran estar a la vanguardia de las nuevas exigencias del mercado, y además, asisten a ferias internacionales para ver los cambios y las mejoras que podrían introducir tanto en sus procesos productivos como en sus productos.

Ellos han mantenido firme el objetivo de crecer tanto a nivel de mercado como de productos, ampliando la gama de estos y buscando constantemente expandirse a mercados internacionales.

Estas empresas están constantemente innovando en diseños, modelos, equipos, formas de distribución y comercialización; pero no por eso cambian de línea de productos, tienen perfectamente identificado su nicho de mercado.

INCREMENTAR LOS PROCESOS DE CALIDAD

Al establecer el comparativo entre las empresas objeto de este análisis, se puede observar que el factor calidad se considera preponderante para el éxito de las mismas; ésta se observa en productos, servicios, atención al cliente.

La calidad en dichas empresas es el resultado de una buena gestión de parte de los gerentes ya que han logrado desarrollar en sus empleados un sentido de pertenencia a la organización, los cuales al sentirse parte de la empresa se comprometen fabricando productos de buena calidad y además ofreciendo una buena atención al cliente.

Las dos empresas objeto de esta investigación, manejan un concepto de calidad internacional, ya que sus productos tienen que satisfacer los requerimientos del mercado español y estadounidense.

BUSCAR ASESORÍA

También se hace necesario proponer que las empresas procuren contar con asesorías, ya sea para la adecuación de su maquinaria y equipo de trabajo, o para la utilización de nuevas materias primas o materiales en los procesos productivos y diseño del producto. Esto a fin de responder mejor a las necesidades del cliente y conseguir ser más competitivos en los mercados.

Además, es necesario que busquen asesoría a nivel financiero o administrativo, para lograr hacer mejor uso de los procesos y recursos financieros y mejorar los procesos en administrativos.

CONCLUSIONES

Las PyMEs Latinoamericanas por lo general se caracterizan por una baja intensidad de capital, altas tasas de apertura y cierre, presencia de familiares en la gestión empresarial o como socios, mala administración, pocos registros contables, mínima estructura, poder centralizado, inadecuada contratación de personal, mano de obra semi cualificada, bajo nivel de inversión en innovación, dificultades para el acceso a financiación con proveedores, bancos, gobierno y clientes.

Bajo este panorama, en línea con los resultados de estudios precedentes en torno a la confrontación del efecto empresa frente al efecto industria, en el análisis de las dos PyMEs latinoamericanas se puede observar que el efecto empresa fue más significativo que el efecto industria. Este estudio empírico hace notorio que los factores internos (efecto empresa) explicativos del éxito competitivo de las PyMEs latinoamericanas, confirman lo recopilado en la literatura especializada al mostrar como factores significativos las habilidades personales y la experiencia de sus gerentes propietarios (capacidad directiva), el recurso humano, la innovación, la posición tecnológica de la empresa, la calidad del producto o servicio y la capacitación del personal.

Estos factores internos determinantes del éxito, prevalecieron en las empresas analizadas, no obstante estar ubicadas en diferente espacio geográfico y sector económico.

Otro cimiento para el éxito de las organizaciones analizadas ha sido la visión a largo plazo de sus empresarios. Sus propietarios pusieron la mira en el futuro, se propusieron establecer un negocio que sea rentable pero que además perdure, estableciendo objetivos a largo plazo y no solo se conformaron con altos rendimientos a corto plazo.

El éxito de la Pyme esta asegurado cuando la voluntad del empresario es determinante, ya que es capaz de rodearse de asesores y un buen equipo de trabajo para dominar las áreas de producción, finanzas, recursos humanos, recursos tecnológicos y comercialización.

Todas las áreas funcionales de estas empresas esta encaminadas a brindar una mejor atención al cliente, uno de los factores de éxito determinante. Sin embargo cabe recalcar que no se pretende dar una receta mágica, a partir de estos factores de éxito internos ni una solución universal a los problemas de la PyMEs, más bien estas conclusiones tienen como finalidad hacer recomendaciones a quienes tienen en sus manos la dirección de pequeñas y medianas empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Camisón, C. (2001). *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. España: Tirant lo Blanch.

Clifford, Jr. y Cavanagh, R. (1985). *Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa*. Ediciones Folio.

Daniel, J. (2007). *Cómo dirigir una Pyme*. 2da Edición. Argentina: Valletta

Dogson, M., y R. Rothwell (1989) "Technology strategies in small and médium sized firms", *Technology Strategy and the Firm: Management and Public Policy*. Harlow: Longman.

Dosi, G. (1998). *Technical Change and Economic Theory*. Londres: Printer Publisher.

Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*. Londres: Francis Pinter.

Mendéz, C. (2006). *Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en las ciencias empresariales*. Colombia: Limusa.

Rodríguez, J. (1996). *Cómo administrar pequeñas y mediana empresas*. Cuarta edición México: International Thomsom Editores.

Rodríguez, J. (2002). *Como administrar pequeñas y mediana empresas*. Quinta edición. México: International Thomsom Editores.

Rosemberg, N. (1995), "Technological interdependence in the American economy". USA: Cambridge University Press.

Tracy, B. (2001). *Cien reglas para el éxito empresarial*. Primera edición.

México Paidós.

Vázquez, J. y Sterling, H. (2006). *Dirección eficaz de PyMEs*. Segunda Edición. Argentina: Macchi.

HEMEROGRAFÍA

Almanza, L. (2008, marzo 22), *Desaprovechan Pymes exportaciones*. *Reforma*, p. 12

Alvarez, J.C.; 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*, 3 (310), 149-161.

Aragón, A. y Rubio, A. (2002). *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*. *Cuadernos de Gestión*, 2 (1), 50-59.

Ayyagari, M.; Beck, T. y Demirgüç-Kunt, A. (2003): *Small and Medium Enterprises across the Globe*. World Bank; Washington.

Berry, M. y Taggart (1994). "Managing Technology and Innovation, a review". *R&D Management*, 24(4), 341-353.

Camisón, C. (2000). *Reflexiones sobre la Investigación Científica de la PYME*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (2), 13-30.

Caamacho, G. (2008). *Los retos de las Pymes en América Latina*. *Revista América Economía*.

Cárdenas, J. (2008). *Los retos de las Pymes en América Latina*. *Revista América Economía*.

Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 13 de diciembre del 2002 *Incapacidad de pymes genera desempleo y pobreza*. (2007, agosto 29). *El Universal*, p. 24.

Lin, C. (1998). *Success Factors of Small -and Medium- Sized Enterprises in Taiwan: an analysis of Cases*, *Journal of Small Business*. *Journal of Small Business Strategy*, 36 (4).

Lino, A. (2007, Marzo 26). *Advierten fracaso de las Pymes por problemas de venta y cobranza*. *El sol del bajío*, p. 14.

Luck, S. (1996): *Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful*

small business owners, *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 68-75.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*, *California Management Review*, 36 (9-29).

Pil, F.; Holwelg, M. (2003): *The advantages of thinking small*. *Mit Sloan Management Review*, (Winter), 33-39.

Porter, M. (1981): *The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management*, *Academy of Management Review*, 6 (4), 609-620.

Ribiero, D. (2003): *Rendimiento de las Pymes Innovadora*, *Revista europea de dirección y Economía de la empresa*, 12 (3), 119-132.

Rumelt, R.P. (1991): *How Much Does Industry Matter?*, *Strategic Management Journal*, 12, 167-185.

Wernerfelt, B.; Montgomery, C. (1988): *Tobin's Q and the Importance of Focus in Firm Performance*, *American Economic Review*, 78 (1), 246-250.

Zevallos, E. (2000). *Pequeña y Mediana Empresa. Repensando conceptos*. Libre Empresa. COPARMEX.

Zevallos, E. (2003). *Micro, Pequeña y Medianas empresas en América Latina*. *Revista de la CEPAL* 79.

INTERNET

Aragon, A. y Rubio, A. (2005). "Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las Pymes del Estado de Veracruz". Consultado 16 de Junio, 2008. En http://www.gaedpyme.upct.es/documentos_para_descarga/fatores_explicativos_del_exito.pdf

Cely, N. (2006). "Mejorando la innovación y productividad de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas". Consultado 22 Noviembre, 2008. En http://www.educate.org/alandar/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=28&limit=1&limitstart=0

Barrera, Marco (2001). "Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional". Consultado 4 de Septiembre, 2008. En www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dab401eea2e85cea03256ac6004de835/5a4879fcc06d040b03256ac6004e0a11/.../ecuador.doc

Matsushita, J. C., Rubio, E. (2008). "Un estudio del arte de de los factores de éxito de las Pymes". Consultado 5 de diciembre, 2008. En http://www.salle.url.edu/eng/elsDET/Documentos/subsistir_en_el_tiempo.pdf

Ruíz, A. (2007). "La Innovación en las PYMES". Consultado 13 de febrero 2007. En <http://www.pymesyemprendedores.com.mx/consultorio.html>

Vargas, J. (2007). Aprendizaje, factor de éxito. Consultado 8 Agosto, 2008. En http://www.latinpymes.com/asp_noticia.asp?ite_id=11429&pla_id=1&cat_id=5483&cat_nom=Gu%C3%ADas

Tizón, A. (2005). "XX Simposio Latinoamericano de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (SLAMP) del 2005". Consultado 17 de Noviembre, 2007. En <http://www.comunidadandina.org/prensa/notas/np23-9-05a.htm>.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

<http://www.seimalsa.com>

<http://www.mic.gov.ec> Estadísticas de Pymes en Ecuador-INEC

<http://www.producepyme.gob.ec/portal/> <http://www.nafin.com>

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/facts_figures.htm

<http://www.comunidadandina.org/prensa/notas/np23-9-05a.htm>.

<http://www.economia.gob.mx/?P=7000>

<http://www.sba.gov> Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa