

# Factores Competitivos De Éxito: Un Estudio De Las Pymes En El Estado De Hidalgo, México

*Blanca Cecilia Salazar Hernández, Dra.*

*Jessica Mendoza Moheno, Dra.*

*María Dolores Martínez García, Mtra.*

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Mexico

Doi:10.19044/esj.2018.v14n34p65 [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n34p65](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n34p65)

---

## Abstract

This paper focuses on the influence that small and medium-sized enterprises (SMEs) have on the economy in terms of generating employment and wealth. It also identified the problems that was derived from the limitations generated due to their size and the environmental aggressions in which they were developed. In this sense, the study of its characteristics in terms of strategy, performance, competitiveness, problems, and professionalization is of significant importance to its growth and permanence. To this end, this study aims to determine different strategic factors that SMEs must develop to ensure their competitiveness and performance. Based on a quantitative study of SME companies located in the state of Hidalgo, Mexico, some factors related to competitive performance were identified. Essentially, it was observed that SMEs of larger size and age, which are linked to other actors and that make use of strategic management tools as well as information and control systems, are competitively successful.

---

**Keywords:** SMEs, competitive factors, competitive success

---

## Resumen

Se reconoce la influencia que las pequeñas y medianas empresas (pymes) tienen en la economía en términos de generación de empleo y riqueza, también se reconocen los problemas que se derivan de las limitaciones que generan su tamaño ya las agresiones del medio ambiente en el que se desarrollan. En este sentido, es que el estudio de sus características en términos de estrategia, desempeño, competitividad, problemas y profesionalización, es fundamental para su crecimiento y permanencia. Por lo anterior, esta comunicación tiene por objetivo determinar diferentes factores estratégicos que las pymes deben desarrollar para garantizar su competitividad y desempeño. A partir de un estudio cuantitativo de empresas pyme ubicadas en

el estado de Hidalgo, México, se identifican algunos factores relacionados con el desempeño competitivo. Escencialmente, se observa que las pymes de mayor tamaño, edad, que están vinculadas a otros actores y que hacen uso de herramientas de gestión estratégica, así como de sistemas de información y control, son competitivamente exitosas.

---

**Palabras clave:** pyme, factores competitivos y éxito competitivo

## **Introducción**

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) constituyen gran parte del tejido empresarial a nivel mundial, es por ello que su influencia en la economía debido a la generación de empleo y de riqueza es de destacar. Por lo anterior, el estudio de sus características en términos de estrategia, desempeño, competitividad, problemática y profesionalización de sus procesos es fundamental para su crecimiento y permanencia.

En mismo sentido, el estudio del entorno en el que las pymes se desarrollan permite acceder a información fundamental para la toma de decisiones en cuanto a funcionamiento interno y políticas públicas que potencialicen su competitividad.

El acercamiento al funcionamiento de las pymes, ha permitido identificar aspectos internos que limitan su desarrollo e impactan su supervivencia, destacando las debilidades de carácter estructural, como el escaso hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, la dificultad de acceso al capital, la incipiente cualificación de los trabajadores, así como la limitada incorporación de nuevas tecnologías. Por otro lado, existen, desafíos externos como el desarrollo tecnológico, la globalización de los mercados y la incertidumbre económica que inciden en su desempeño, lo cual se puede subsanar a través del fortalecimiento de la organización interna y de la producción, la accesibilidad a financiamiento y la cualificación de sus colaboradores.

En función de lo antes mencionado, esta comunicación busca exponer las características de la estructura productiva y estrategias de las pymes en el estado de Hidalgo, así como su problemática y los aspectos que contribuyen a su permanencia y desarrollo, así también se busca identificar su problemática y los principales factores competitivos con el fin de proporcionar herramientas que faciliten la toma de decisiones y contribuyan a fortalecer el tejido empresarial de la región.

## **2. Factores de éxito competitivo en las pymes: acercamiento teórico**

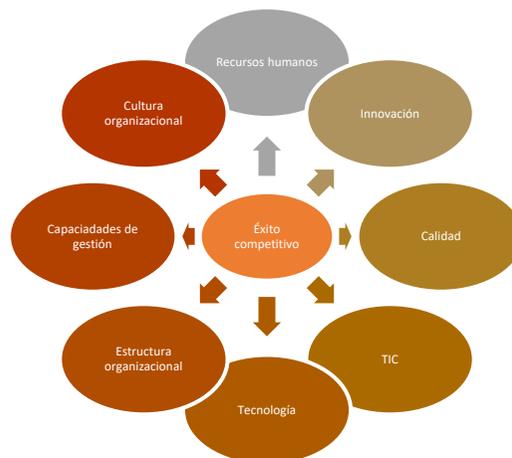
Son diferentes los conceptos que se han dado al término éxito competitivo (Porter, 1990; Bueno, 1995; Camisón, 1997), entre los que destacan los relacionados con indicadores cuantitativos en términos de rentabilidad

económica (Peters y Waterman, 1982; Price Waterhouse, 1995; Camisón, 2001). Para el objetivo de esta comunicación, se asume que el éxito competitivo se refleja en la mejora de la posición en el mercado, así como el reconocimiento de mejores resultados en comparación con la competencia directa en los factores reconocidos como determinantes del éxito competitivo.

El estudio de las pymes ha permitido identificar distintos factores de éxito competitivo en este tipo de empresas, los cuales son distintos y de impacto variable dependiendo del país, el sector, el entorno, el tiempo y la cultura; aunque en algunos casos se observan principios comunes, el éxito competitivo es dinámico y dependiente del entorno (Aragón & Rubio, 2002:51 y 52). A través de distintas investigaciones, se han detectado una serie de aspectos que se pueden considerar como determinantes del éxito competitivo (Figura 1), entre los cuales destacan, los diferentes procesos de la gestión de recursos humanos, la innovación, la gestión de la calidad, los recursos tecnológicos, las tecnologías de información y comunicación (TIC), la cultura organizacional, las capacidades directivas, los vínculos para la cooperación y la gestión financiera (Pfeffer, 1994; Camisón, 1997; Erquiaga & Fernández, 1996).

En el caso de los procesos de recursos humanos, en específico los procesos de formación de personas son los que han sido reconocidos como de mayor impacto en el éxito de la empresa. En este mismo sentido, otros aspectos determinantes del éxito son los relacionados con la innovación, el aprendizaje tecnológico y los vínculos de cooperación en distintas áreas son sin duda de impacto (Salazar, 2017; Mendoza, et al., 2014; Hernández, *et al.*, 2015; Martínez, *et al.*, 2008).

**Figura 1. Hidalgo:** Factores determinantes del éxito competitivo de las pymes.



Fuente: elaboración propia con base en Hernández, et al., 2015; Martínez, *et al.* (2008).

Con base en lo documentado, a continuación, se analiza cuáles con los aspectos determinantes del éxito competitivo de las pymes en el estado de Hidalgo, así como el impacto que ha tenido en su desarrollo.

### **3. Metodología**

Para elaboración de este estudio, se integró una muestra utilizando los principios del muestreo estratificado, considerando los siguientes estratos: sector (Industria, Construcción, Comercio y Servicios) y tamaños (6 a 10 trabajadores, 11 a 50 trabajadores, y 51 a 250 trabajadores), así también se utilizó dentro de cada estrato el muestreo aleatorio simple. La muestra obtenida se integra de 630 pymes ubicadas en el estado de Hidalgo, el error muestral es de 4.0 puntos con un nivel de confianza del 95%. La población y el marco muestral se obtuvieron a partir de los datos del Censo Económico 2009 del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

En cuanto al cuestionario como herramienta de investigación, se integra de preguntas cuantitativas y cualitativas, estructurado en cinco bloques. El primero aborda aspectos generales, el segundo registra temas de percepción del clima y entorno empresarial, seguido por el apartado que recoge información referente a la estrategia y organización. En el cuarto bloque se abordan temas relacionados con la tecnología, calidad, innovación y TIC, finalmente se documentan aspectos contables, financieros y de rendimiento en el quinto apartado.

El levantamiento de información se realizó vía telefónica, siguiendo el cuestionario dirigido al gerente o propietario de las pymes. El análisis estadístico se realiza utilizando tablas de contingencia aplicando el test de la  $\chi^2$  de Pearson para valorar la relación de variables y se realizan análisis de diferencias de medias con análisis de la varianza (ANOVA).

## **4. Factores de éxito competitivo en las pymes del Estado de Hidalgo: Resultados**

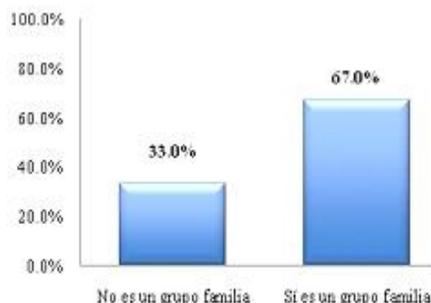
### ***4.1 Características generales***

Las empresas pymes del estado de Hidalgo se caracterizan por su antigüedad media de 16 años, el 67% son de propiedad familiar y el 57.8% están constituidas en una sociedad mercantil. En cuanto a los gerentes, su edad promedio es de 48 años, el 73.8% tienen estudios universitarios y el 6.5% cuentan con posgrado. Respecto al grado de internacionalización, el 7.7% exportan y 31.9% de su volumen de facturación se ha destinado a mercados internacionales (Gráficos 1 y 2).

**Gráfico 1. Hidalgo: Edad empresa y director**



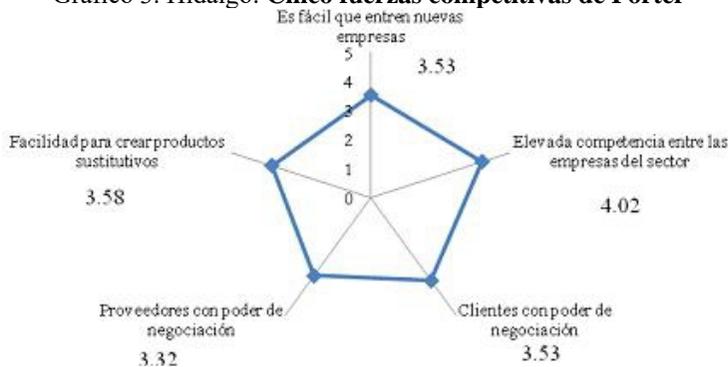
**Gráfico 2. Hidalgo: Control mayoritario**



**4.2 Ambiente externo de las pymes en Hidalgo: cinco fuerzas de Porter**

El entorno de las pymes, sin duda es un factor externo que incide en el éxito competitivo, en este sentido, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2008), es una herramienta metodológica que permite identificar las principales características del entorno competitivo. A través de las cinco fuerzas (entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, amenaza de productos sustitutos, poder negociador de los clientes y poder negociador de los proveedores), se identifican las oportunidades y amenazas.

**Gráfico 3. Hidalgo: Cinco fuerzas competitivas de Porter**



Al respecto, el Gráfico 3 muestra que las pymes del estado de Hidalgo identifican que la fuerza que más impacta su desempeño es la rivalidad entre competidores existentes (4.02), seguido de la facilidad para crear productos sustitutos (3.58). La facilidad de entrada de empresas y del poder negociador

de los clientes, ambos con una media de 3.53, finalmente, el aspecto menos valorado es el poder negociador de los proveedores (3.32).

Al realizar el análisis tomado ciertas características, se obtiene que independientemente del sector, el tamaño o la edad, el factor de elevada competencia en el sector, es el que más las impacta. Aunque aspectos como el poder negociador de los clientes es importante para las empresas micro (3.66), jóvenes (3.63) y del sector de la construcción (3.88), mientras que el poder negociador de los proveedores es mayor para las pymes del sector de construcción (3.88), y jóvenes (3.47).

#### **4.3 Profesionalización de las pymes en Hidalgo: factores de éxito utilizados**

Uno de los aspectos que se ha documentado como determinante del éxito competitivo de las pymes es su nivel de profesionalización (Hernández, 2015), el cual se refleja en el grado en que estas empresas aplican técnicas o herramientas de gestión, en este sentido, se observa que el 67.8% de las pymes del estado de Hidalgo realizan plan estratégico formal; de las cuales el 93.4% lo realizan a corto plazo, únicamente el 6.6% lo hace a más de un año. Al clasificar por tamaño a las empresas, se destaca la influencia que tiene el tamaño en la aplicación de la planeación, es decir, entre mayor es el tamaño de la empresa, en mayor proporción realizan plan estratégico (Tabla 1).

Tabla 1. Hidalgo: **Planeación estratégica formal (%) y temporalidad (%) / tamaño**

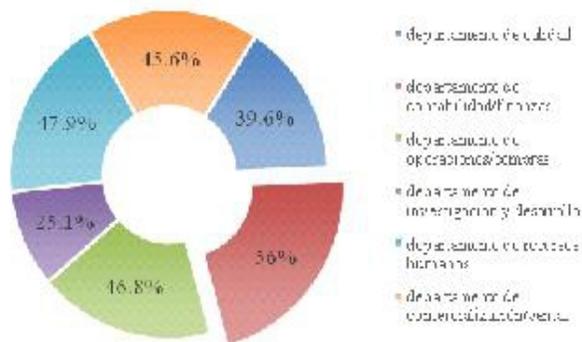
	Pyme	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Si realiza	67.8%	50.7%	79.1%	95.6%	***
Realiza a 1 año	93.4%	97.3%	92.1%	89.5%	**
Realiza a más de 1 año	6.6%	2.7%	7.9%	10.5%	**

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.1$ ; (\*\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*\*):  $p < 0.01$ .

Lo mismo sucede en cuanto a la antigüedad, las empresas maduras (73.1%) afirman que en mayor proporción realizar plan estratégico, mientras que las que se encuentran en el sector industrial (74.7%) y servicios (73.7%), son las que en mayor medida realizan planeación estratégica.

La complejidad de la estructura organizacional refleja el nivel de especialización de las empresas, en este sentido se observa que en las pymes del estado de Hidalgo se encuentran diferenciados principalmente los departamentos de contabilidad/finanzas (56%), de recursos humanos (47.9%), de operaciones/compras (46.8%) y de comercialización/ventas (45.6%). El departamento Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) solo lo tienen un 25.1% de pymes, mientras que el de calidad el 39.6%. El número medio de departamentos es de 2.6 (Gráfico 4).

Gráfico 4. Hidalgo: **Estructura organizacional (departamentalización)**

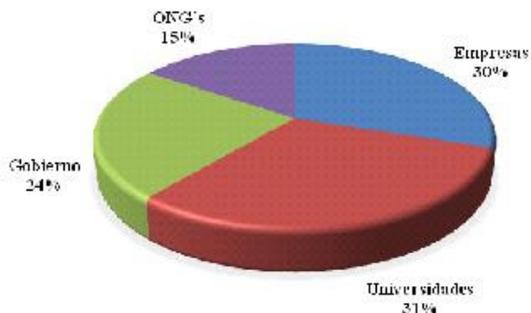


Al igual que en otros aspectos, en términos de departamentalización se observa que las pymes de mayor tamaño y edad, cuentan con departamentos diferenciados en porcentajes significativamente superiores a la media. Por ejemplo, el departamento de I+D+i lo han establecido el 61.4% de las empresas medianas, mientras que el de calidad lo contemplan en su estructura el 78.7% de las pymes. Lo mismo sucede con el resto de áreas departamentales.

En cuanto a los sectores, se observan diferencias estadísticamente significativas, en específico el sector industrial seguido del de construcción, son los sectores más desarrollados organizativamente hablando que los sectores de comercio y servicios.

Los vínculos externos reflejados en alianzas y acuerdos de cooperación con otras entidades (empresas, universidades, organismos gubernamentales y ONG's), son determinantes para el desarrollo de las empresas. En este sentido, las pymes del estado de Hidalgo muestran un desempeño aún incipiente, lo cual se refleja en los bajos porcentajes de empresas que estén desarrollando dichas actividades. Como lo muestra el Gráfico 5, únicamente el 30% de las pymes han desarrollado vínculos con otras empresas para actividades de compras y abastecimiento, comercialización de productos primordialmente, siendo los aspectos de logística, I+D+i y producción los menos abordados. En cuanto a los acuerdos de cooperación con otros organismos, con universidades en los solo el 22.1% ha realizado algún tipo de acuerdo, seguido por entidades gubernamentales (16.7%) y ONGs (11%).

Gráfico 5. Hidalgo: **Vínculos externos, acuerdos de cooperación**



Con el objetivo de analizar la importancia que se da a la gestión de la calidad, se preguntó por la certificación, al respecto como lo muestra el Gráfico 6, el 34% de las pymes cuenta con una certificación de calidad, el 9.3% no la tiene, pero está en proceso de obtención, finalmente el 56.7% no desarrolla ninguna actividad orientada a su logro.

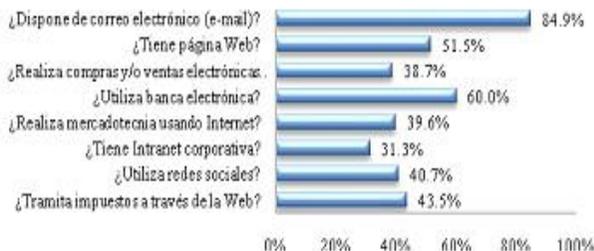
Gráfico 6. Hidalgo: **Certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes:**



Como se ha observado en los distintos rubros de profesionalización abordados, las empresas de mayor tamaño y edad, son la que dan más importancia a los procesos de certificación de la calidad. Aunque en este rubro el sector servicios es el que afirma contar con la certificación en una mayor proporción.

Las TIC han impactado positivamente la actividad administrativa, es una herramienta de capital que interrelaciona las áreas funcionales de manera rápida y eficiente. Al respecto, en el Gráfico 7, se muestra el uso frecuente de este tipo de herramientas, por ejemplo, el 84.9% hace uso del correo electrónico, el 60% de la banca electrónica, el 51.5% posee una página Web, mientras que el 43.5% realiza la tramitación de impuestos. Sin embargo, también se observa que otras herramientas como las redes sociales, la realización de mercadotecnia vía Internet, la comercialización a través de Internet y el desarrollo de una Intranet corporativa, menos del 50% de las pymes las aprovecha. En promedio se utilizan 4 herramientas de un total de 8, solamente el 11.8% de las empresas hacen uso de la totalidad.

**Gráfico 7. Hidalgo: uso de tecnologías de información y comunicación**



El control de la gestión de la información en distintas áreas es imprescindible para el adecuado desempeño de las empresas, es por ello que conocer las herramientas que se emplean en términos de contabilidad, generación de información económico-financiera, control presupuestal y certificación de la calidad, supone un parámetro para identificar el grado de profesionalización de las pymes en el estado de Hidalgo. Midiendo la intensidad en el uso de seis controles mencionados a través una escala de Likert de 5 puntos, donde el 1 es uso escaso y el 5 uso alto, se documentan las siguientes observaciones.

Casi todas las técnicas se utilizan de manera homogénea, destacando el control de calidad (3.56), la contabilidad de costos (3.50) y el control presupuestal (3.49). Mientras que la auditoría interna (3.41), el análisis económico-financiero (3.38) y los sistemas de información gerenciales (3.37), son los menos utilizados. Aunque el nivel de uso está por arriba de la media, los resultados reflejan que es aún incipiente (Gráfico 8).

**Gráfico 8. Hidalgo: Sistemas de control interno formales**



**Frecuencia de uso: 1-poco uso a 5-mucho uso**

Al realizar un comparativo de medias tomado como referencia el tamaño, la edad y el sector, se obtienen diferencias estadísticamente significativas, resaltando que las empresas de mayor tamaño, es decir, las medianas, maduras

con más de 10 años de antigüedad y las de sector industrial, son las que en término medio tiene más extendido el uso de las técnicas (Tabla 2).

Tabla 2. Hidalgo 2014: Uso de sistemas de control interno formales

	Medianas	Maduras	Industria	Sig.
Sistemas de información gerenciales	4.42	3.61	3.67	***
Implantación de contabilidad de costos	4.35	3.72	3.76	***
Control presupuestario	4.45	3.66	3.77	***
Análisis económico-financiero	4.33	3.62	3.73	***
Auditoría interna	4.59	3.65	3.58	***
Implantación de controles de calidad	4.57	3.77	3.94	***

En una escala de 1 = Poco uso a 5 = Mucho uso

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ .

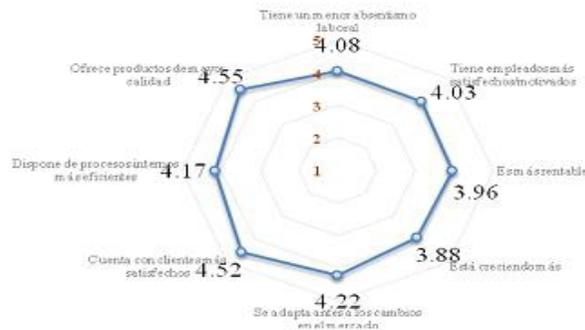
#### ***4.4 Desempeño de las pymes en Hidalgo: un acercamiento a la medición de su éxito competitivo***

La evaluación del éxito de una empresa reflejado en su rendimiento, se puede realizar de dos formas, una es mediante la información financiera, la cual refiere a eventos pasados. La segunda, es a través de la percepción del gerente de la empresa respecto de su posición competitiva, aun con todas sus desventajas, esta forma permite de una práctica evaluar el éxito de las pymes.

En este sentido, Quinn y Rohrbaugh (1981), proponen 8 aspectos para medir el rendimiento de una empresa: 1) mayor calidad de los productos, 2) procesos internos más eficientes, 3) satisfacción de clientes, 4) adaptación antes a los cambios en el mercado, 5) crecimiento, 6) rentabilidad, 7) satisfacción y motivación de los empleados, y 8) ausentismo laboral. En cada uno de los planteamientos, se solicita al directivo que, en una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 y 5 corresponden a “total desacuerdo” y “total acuerdo”, evalúe y responda de acuerdo a su conocimiento de la empresa y el entorno, cuál es la situación con respecto a la competencia.

En el estado de Hidalgo, los aspectos mejor evaluados se relacionan con la mayor calidad de los productos (4.55), la mejor satisfacción de clientes (4.52), la adaptación adelantada a los cambios en el mercado (4.22), la disposición de procesos internos más eficientes (4.17), menor absentismo laboral (4.08) y empleados más satisfechos (4.03). Aunque en temas relacionados con la rentabilidad (3.96) y el crecimiento (3.88), la situación es más limitada (Gráfico 9).

Gráfico 9. Hidalgo: Situación media de las pymes con respecto a la competencia



1 – totalmente en desacuerdo a 5 – totalmente de acuerdo

Con el objetivo de realizar un análisis del éxito de la empresa en relación con los factores competitivos que contribuyen a ello, se construyó un indicador global de éxito. A partir de las puntuaciones obtenidas en los aspectos propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1981), se ha calculado la media de las empresas encuestadas, así como la media de la muestra en su conjunto. Así, se divide la muestra en dos grupos, las que tienen una posición peor que sus competidores, donde su puntuación está por debajo de la media de la muestra y el segundo grupo, que tienen una posición mejor que sus competidores, con puntuaciones mayores que la media (Tabla 3).

A través de este planteamiento y haciendo uso de las variables que se han analizado en esta comunicación, se determinan los principales factores explicativos del éxito competitivo de las pymes del estado de Hidalgo.

Las pymes con mayor éxito determinado a través de su posición competitiva mejor que sus competidores se caracterizan por:

- Ser empresas medianas y pequeñas, maduras y no familiares.
- Del sector industrial e industria de la construcción.
- Exportadoras.
- Dirigidas por gerentes con estudios universitarios.
- Realizar una planeación estratégica formal.
- Tienen vínculos para la cooperación con otras empresas, en las áreas de compras y abastecimiento, comercialización de productos, logísticas e innovación y desarrollo.
- Realizan mayor número de acuerdos con Universidades, organismos gubernamentales y con ONGs.
- Tiene una estructura organizacional (mayor departamentalización).
- Cuentan con certificación de calidad o que están en proceso de certificación.

- Hacen un mayor uso de sistemas de información de gestión.
- Cuentan con controles de calidad.
- Llevan control presupuestal.
- Realizan auditoría interna y contabilidad de costos.
- Realizan análisis económico financiero.
- Han implementado sistemas de información gerenciales.

**Tabla 3. Hídalgo: Indicador global de éxito y su relación con factores competitivos (%)**

	Peor que competidores	Mejor que competidores	Sig.
<b>Tamaño</b>			
Microempresas	<b>56.7%</b>	40.3%	***
Pequeñas	32.4%	<b>42.4%</b>	***
Medianas	10.9%	<b>17.3%</b>	***
<b>Edad</b>			
<b>Jóvenes</b>	<b>54.5%</b>	46.8%	*
<b>Maduras</b>	45.5%	<b>53.2%</b>	*
<b>Sector</b>			
Industria	32.7%	<b>42.3%</b>	**
Construcción	7.0%	<b>7.1%</b>	**
Comercio	<b>29.6%</b>	21.4%	**
Servicios	<b>30.6%</b>	29.2%	**
<b>Planeación estratégica</b>			
No realiza plan estratégico (%)	<b>43.0%</b>	22.3%	***
Sí realiza plan estratégico (%)	57.0%	<b>77.7%</b>	***
<b>Vínculos externos</b>			
Acuerdos comercializar productos (% Sí)	16.4%	<b>28.9%</b>	***
Acuerdos compras y abastecimientos (% Sí)	22.8%	<b>32.5%</b>	***
Acuerdos logística (% Sí)	13.6%	<b>24.6%</b>	***
Acuerdos para I+D+i (% Sí)	14.6%	<b>22.3%</b>	**
Acuerdos para producción (% Sí)	9.0%	<b>13.3%</b>	-
Universidades (% Sí)	14.5%	<b>29.2%</b>	***
<b>Organismos gubernamentales (% Sí)</b>	10.6%	<b>22.1%</b>	***
ONG s (% Sí)	6.4%	<b>15.2%</b>	***
<b>Departamentalización</b>			
Departamento comercialización / ventas (% Sí)	33.2%	<b>56.8%</b>	***
Departamento recursos humanos (% Sí)	37.3%	<b>57.7%</b>	***
Departamento de I+D+i (% Sí)	15.5%	<b>33.3%</b>	***
Departamento operaciones / compras (% Sí)	34.8%	<b>57.7%</b>	***
Departamento administración / contabilidad (% Sí)	43.8%	<b>67.0%</b>	***
Departamento calidad	26.2%	<b>51.6%</b>	***
<b>Certificación de calidad</b>			
<b>Empresas con certificación de calidad o en proceso de certificación</b>	33.6%	<b>52.3%</b>	***
Empresas sin certificación de calidad	<b>66.4%</b>	47.7%	***
<b>Controles internos formales</b>			
Sistema de información gerenciales; cuadro mando <sup>a</sup>	2.98	<b>3.71</b>	***
Implantación contabilidad de costos <sup>a</sup>	3.22	<b>3.77</b>	***
Control presupuestario <sup>a</sup>	3.11	<b>3.84</b>	***
Análisis económico financiero <sup>a</sup>	2.99	<b>3.76</b>	***
Auditoría interna <sup>a</sup>	2.91	<b>3.84</b>	***
Implantación de controles de calidad <sup>a</sup>	3.08	<b>4.01</b>	***

Significación de la  $\chi^2$ : (\*):  $p < 0.1$ ; (\*\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*\*):  $p < 0.01$

<sup>a</sup> Uso de sistemas de control interno, varía desde 1 = Poco uso a 5 = Mucho uso; ANOVA Significación del ANOVA: (\*):  $p < 0.1$ ; (\*\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*\*):  $p < 0.01$

## 5. Conclusion

Como características generales se observa que la edad media de las pymes de Hidalgo es de 16 años, predominantemente familiares (67%) y de constitución societaria (57.8%). Solo el 7.7% han exportado y son dirigidas por gerentes con estudios universitarios (73.8%).

Es importante destacar que las empresas mejor profesionalizadas y con mejores resultados son las empresas de mayor tamaño, maduras (con más de 10 años de antigüedad) y las de los sectores industrial y de la construcción.

Por ejemplo, en términos de planeación formal el 67.8% de las pymes afirma realizarla, de las cuales el 93.4% lo hacen a corto plazo. En este aspecto, las medianas empresas realizan su planeación a más de un año, lo cual se relaciona con su tamaño y su edad. Lo mismo ocurre con la complejidad de su estructura organizacional, las medianas y maduras han diferenciado mayor número de departamentos. Los departamentos menos desarrollados son los de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) (25.1%) y calidad (39.6%), el número medio de departamentos diferenciados es de 2.6.

En cuanto a la vinculación se observa la misma tendencia, son las empresas más grandes las que efectúan una mayor cantidad de acuerdos para actividades de comercialización de productos y compras y abastecimientos, así como en acuerdos con organismos gubernamentales, ONG y universidades. Respecto a las certificaciones de calidad, el 34% de las empresas poseen alguna, el 9.3% está en proceso de obtenerla y el 56.7% no la posee ni está en proceso. Las empresas medianas y maduras tienen una mejor posición en términos de calidad.

Es de destacar que las pymes del estado de Hidalgo hacen uso de las tecnologías de información y comunicación, en específico las de uso más generalizado, sin embargo, las herramientas estratégicas que se relacionan con la mercadotecnia virtual, la compra y venta electrónica, y la intranet corporativa, son menos usadas, lo cual representa un área de oportunidad y desarrollo.

Los sistemas de información y control son determinantes para el buen funcionamiento de la empresa, en este sentido, las pymes del estado de Hidalgo aún tienen un área de oportunidad para el crecimiento y desarrollo, aunque hace uso regular de algunas técnicas, en específico las relacionadas con los sistemas de información gerenciales y el análisis económico-financiero todavía no son lo suficientemente utilizadas. En este aspecto las empresas de mayor tamaño, maduras y del sector industrial, son las que en mayor medida hace uso de dichas herramientas.

Las pymes del estado de Hidalgo plantean como fortalezas, en comparación con sus competidores, la calidad de sus productos, la satisfacción de sus clientes, la capacidad de adaptación al mercado y la eficiencia de los procesos internos. Mientras que como factores de éxito se identifica: el tamaño

(mayor), la madurez (más años de permanencia en el mercado), la exportación, así como la profesionalización de su gestión al realizar y utilizar herramientas, como la planeación estratégica en específico a mayor temporalidad, el uso de acuerdo de cooperación, la diferenciación de departamentos, la certificación de calidad, así como el uso de sistemas de información y control.

### References:

1. Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*, (8).
2. Bueno, E. (1995). La competitividad en la empresa: Un enfoque de organización y una referencia a España, *Dirección y Organización*, No. 13, pp. 5-15.
3. Camisón, C. (1997). *La competitividad de las pymes industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid:Civitas.
4. 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:Editorial Tirant lo Blanch.
5. Erquiaga, E. G., & Fernández, J. C. Á. (1996). Factores de éxito y riesgo en las pymes: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad. *Economía Industrial*, (310), 149-161.
6. Hernández, M.A., Salazar, B.C., Mendoza, J. & Estrada, R (2015). Análisis estratégico para el desarrollo de la Mipyme en el Estado de Hidalgo. *Informe Mipyme 2013. México: UAEH - FAEDPYME – CITNOVA, ISBN 978-607-482-426-1*.
7. INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). “Censos Económicos 2009”. Recuperado el 01 de 11 de 2017, de <http://www.inegi.org.mx/>
8. Mendoza, J., Hernández, M. A., & Salazar, B.C. (2014).Implications of innovation in SMEs. *International Journal of Business Environment*, 6(2), 161-176.
9. Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*.NY:Harper & Row.
10. Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people, *California Management Review*, 36, pp. 9-29.
11. Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
12. Price Waterhouse (1995). *Las pymes industriales española: factores de éxito para competir*.Madrid: Fundación Martín Escudero.
13. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 122-140.

14. Salazar, B. (2017). El aprendizaje tecnológico en el proceso de acumulación de capacidades tecnológicas. En López, Molina, Contreras, Ríos y López. Capacidades tecnológicas: impacto en la competitividad. México: Pearson.