

## **Factores que propician la permanencia de las MiPyMES del sector agroindustrial del estado de Nuevo León**

### ***Factors that favor the permanence of SME's in the agroindustrial sector of the state of Nuevo León***

Carlos Javier Martínez de la Cruz, Juan Patricio Galindo Mora, Mónica Blanco Jiménez  
y Sergio Armando Guerra Moya  
*Universidad Autónoma de Nuevo León*

#### **Abstract**

The role played by SME's in Mexico is transcendental because these entities make up 99% of the country's companies, in addition, they are the main generators of employment, thus reducing poverty, generally starting from the family environment to later seek its formalization (INEGI, 2010). The environment of SME's is highly competitive, characterized by a large number of openings of this type of company, as well as a large number of closings, in which the critical period of life of the same is within the first 5 years (INEGI, 2018). This study focuses on the permanence of MSMEs, which has been studied by different researchers due to the evolution of the environment, in addition, this variable is affected by different factors, which are a function of the branch or activity that it performs, the geographical location, the size of the company, etc., that is why the study is focused particularly on the SME's of the Agroindustrial sector of the state of Nuevo León. This document is exploratory, explanatory and descriptive, which by reviewing the literature and empirical studies addresses the hypothesis about the positive relationship that exists between the permanence of SME's with the variables of Strategic Planning, Internal Control, Innovation and associativity.

**Keywords:** *SME's, strategic planning, internal control, innovation, associativity.*

**JEL:** M13, M21, O31, P32, Q13.

**Factores que propician la permanencia de las MiPyMES del sector agroindustrial del estado de Nuevo León**

## **Resumen**

El papel que desempeñan las MiPyMES en México es trascendental debido a que dichas entidades conforman el 99% de las empresas del país. Además, son las principales generadoras de empleo, reduciendo así la pobreza e iniciando generalmente desde el ámbito familiar para posteriormente buscar su formalización (INEGI, 2010). El ambiente de las MiPyMES es altamente competitivo, caracterizado por un gran número de aperturas de este tipo de empresas, así como un gran número de cierres y en el periodo crítico de vida de éstas se encuentra dentro de los primeros 5 años (INEGI, 2018). El presente estudio se centra en la permanencia de las MiPymes, la cual ha sido estudiada por diferentes investigadores debido a la evolución del entorno. Además, dicha variable se ve afectada por diferentes factores, los cuales están en función del ramo o actividad que desempeña, la ubicación geográfica y/o el tamaño de la empresa, es por ello que el estudio está centrado particularmente en las MiPymes del sector Agroindustrial del estado de Nuevo León. El presente documento tiene carácter exploratorio, explicativo y descriptivo mediante la revisión de literatura y estudios empíricos que aborda la hipótesis sobre la relación positiva que existe entre la permanencia de las MiPyMES con las variables de planeación estratégica, el control interno, la innovación y la asociatividad.

**Palabras Clave:** *MiPyMES, planeación estratégica, control interno, innovación, asociatividad.*

## **Introducción**

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES) tienen una gran importancia en la economía de cualquier país ya que son un generador de empleo a nivel nacional y regional inmersas en un escenario de constante cambio, lo que les exige encarar procesos de reconversión para sobrevivir en el mercado donde participan, sea en un país industrializado o en grado de desarrollo (Liendo y Martínez, 2001).

Las MiPyMES tienen un papel importante en la economía de cada país debido a que representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, de ello deriva la importancia de este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño que inciden de manera fundamental en el comportamiento global

de las economías nacionales y en el contexto internacional. Por lo que se puede afirmar que el 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales están conformadas por las MiPyMES (Bárdan *et al.*, 2002).

Las MiPyMES que se ubican en México como en cualquier parte del mundo tienen similitudes en cuanto la forma de estratificarlas, también comparten características desde que se originan como el hecho de que la mayoría nace como un negocio familiar que generalmente inician con un financiamiento personal, además de generar empleo son aportadoras a los productos internos de cada país (Madrigal, Madrigal y Guerrero, 2015).

La siguiente tabla muestra un comparativo del porcentaje de las empresas para cada país y la aportación al Producto Interno Bruto (PIB) y el porcentaje de generación de empleos.

**Comparativo de PyMES**

País	Empresas	PIB	Empleo
México	99%	41%	64%
Estados Unidos	99%	51%	52%
Unión Europea	99%	55%	70%
Argentina	99%	60%	78%

**Fuente:** Secretaría de Economía, "Documento informativo sobre las pequeñas y medianas empresas en México" (2002).

Existen diferentes criterios para clasificar a la Micro, Pequeña y Mediana empresa y son diferentes en cada país. De manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales y los ingresos y/o los activos fijos.

Existe la clasificación de las empresas realizada por el INEGI que toma como base el número de personal ocupado en ellas y se muestra en la tabla (INEGI, ENAPROCE, 2015).

**Estratificación de las MiPyMES**

Tamaño	Manufactureras	Comercio	Servicios
Micro	1-10	1-10	1-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

**Fuente:** INEGI (2015).

### **Factores que propician la permanencia de las MiPyMES del sector agroindustrial del estado de Nuevo León**

Bárdan *et al.* (2002) mencionan que en México en 1954 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público registró la figura económica de los pequeños y medianos empresarios, también reconocen que existen tres etapas en el desarrollo de estas entidades:

1. La primera etapa comprendida entre los años 50 y 60 en que las MiPyMES comenzaron a adquirir importancia durante el modelo de sustitución de importaciones y adquirieron un gran dinamismo ante un panorama o contexto de economía cerrada y mercado interno reducido al obtener un gran aprendizaje aunque con poco avance tecnológico.
2. La segunda etapa se da en la década de los 70 y 80 pues el dinamismo disminuyó debido a que la calidad y la productividad no era alcanzada por el contexto de economía cerrada, lo que provocó una inestabilidad macroeconómica además de preocuparse únicamente por la supervivencia.
3. La tercera etapa ocurre en los 90 porque se tenía un panorama de estabilidad económica interna además de disponibilidad de fuentes de financiamiento.

En México durante las últimas décadas el peso en la economía del sector primario ha disminuido, dicho comportamiento apunta a que los sectores secundario y terciario han tenido un crecimiento acelerado y simultáneamente se ha presentado una reducción sustancial del trabajo como factor de la producción en las actividades agropecuarias (Flores, Magaña, Gaucín y Lara, 2012).

La agroindustria en México es la actividad económica que comprende la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios, forestales, la silvicultura, la pesca y otros recursos naturales. Además, esta industria se divide en dos categorías que son:

1. **Alimentaria:** se encarga de la transformación de los productos de la agricultura, ganadería, riqueza forestal y pesca en productos de elaboración para el consumo alimenticio donde se incluyen procesos como selección de calidad, clasificación, embalaje-empaque y almacenamiento.

2. **No alimentaria:** se encarga de la transformación de estos productos que sirven como materias primas, es decir, se utilizan estos productos para diferentes procesos industriales (FIRC, 2017).

La presente investigación documental considera que los factores que favorecen la permanencia de las MiPyMES del sector agroindustrial pueden ser:

1. Contar con una planeación estratégica debido a que es una herramienta que permite identificar cómo hacerle frente a los retos y oportunidades presentadas en el futuro o durante la vida de la empresa, además que la planeación estratégica es considerada como un proceso dinámico y continuo ya que los elementos que intervienen en el ámbito de las empresas tanto internos como externos porque son cambiantes y permite a la empresa hacer cambios en ella basado en dicho proceso (Díaz *et al.*, 2015).
2. Tener un sistema de control interno efectivo ya que es fundamental e indispensable en la actividad empresarial, así como en la práctica de la auditoría que tiene como propósito principal el minimizar las desviaciones para aminorar riesgos al permitir anticiparse a ellos y evitar alteraciones en lo planeado (Marquéz, 2011).
3. Mantener o desarrollar constantemente la innovación en los diferentes procesos que tengan la empresa ya que la innovación se convierte en una actividad compleja y diversificada donde coexisten diferentes elementos que interactúan y actúan como generadoras de nuevas ideas (González, 2019).
4. Implementar o formar parte de lo que se considera como un modelo empresarial asociativo que genere sinergias con el objetivo de lograr la competitividad: redes empresariales, distritos industriales, clústeres, cadenas productivas y consorcios de exportación (Alarcón y Guevara, 2015).

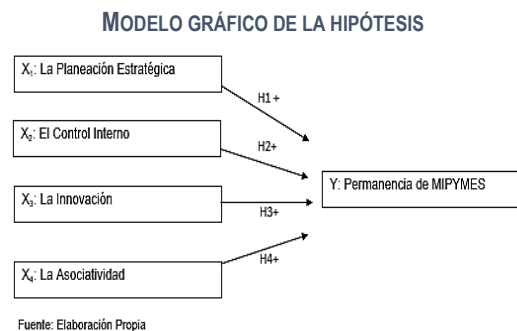
### **Propuesta del modelo e hipótesis de la investigación**

El problema central del presente documento consiste en identificar: ¿cuáles son los factores clave que permiten a las MiPyMES del sector agroindustrial del estado de Nuevo León permanecer operando en un periodo mayor a los 5

### **Factores que propician la permanencia de las MiPyMES del sector agroindustrial del estado de Nuevo León**

años de vida? Debido a que este tipo de empresas reducen la pobreza generando la mayor parte del empleo de nuestro país.

Por lo cual partiendo de esta pregunta se genera la hipótesis del modelo y que consiste en que la planeación estratégica, el control interno, la innovación y la asociatividad están relacionadas de manera positiva con la permanencia de las MiPyMES del sector agroindustrial del estado de Nuevo León y en relación con la siguiente figura:



### Revisión de literatura

Los estudios relacionados con la permanencia de las MiPyMES continúan siendo analizados por diferentes investigadores y autores quienes abordan la problemática desde diferentes perspectivas en cuanto a sectores productivos se refiere y el estudio se enfoca en el sector Agroindustrial de del estado de Nuevo León.

El sector agroindustrial ha sido investigado por diferentes autores de América Latina y del resto del mundo al estudiar diferentes variables relacionadas con la permanencia de las MiPyMES.

Basado en lo mencionado a continuación se presentará el sustento teórico de la variable dependiente permanencia y las variables independientes, planeación estratégica, control interno, innovación y asociatividad.

1. Permanencia (Y). Para Carrillo (2014) la permanencia la considera como permanencia en el mercado y señala que “se define en el tiempo y su conceptualización que se refiere a la cantidad de años que logra una PyME mantenerse”.

Para Coronado, Villareal y Torres (2015) el concepto de permanencia se refiere al periodo de vida de las empresas igual o mayor que 10 años ya que menciona que en este tiempo las empresas tienden a ser más eficientes porque cuanto mayor sea el tiempo de actividad en su ramo pudiendo ser esto un indicador de su capacidad para acceder al éxito comercial para obtener una participación y sostenerla o incrementarla.

2. Planeación estratégica ( $X_1$ ). La planeación estratégica para cualquier organización y en particular para las MiPyMES se “vuelve un elemento básico, ya que permite visualizar el entorno de manera global, realizar constantemente una evaluación de la misión, visión, objetivos de la organización, metas y políticas cuidando que sean acordes a la realidad en que está inmersa la empresa” (Moreno, Moreno y Dávalos, 2015).

La planeación estratégica es considerada como un proceso dinámico y continuo ya que los elementos que intervienen en el ámbito de las empresas tanto internos como externos son cambiantes y permite a la empresa hacer cambios en ella basado en dicho proceso (Díaz *et al.*, 2015).

3. Control Interno ( $X_2$ ). En la última década el control interno ha sido orientado o enfocado de manera prioritaria a incentivar la eficiencia al aportar una reducción de riesgos en el alcance de los objetivos y ayudando al aseguramiento de la información financiera (Marquéz, 2011).

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés, citado en Martínez, 1992) menciona que un sistema de control interno debe verse como un proceso integrado y a la vez dinámico caracterizado por las siguientes propiedades:

1. Que se permita aplicar el control interno a cualquier entidad y de acuerdo con sus necesidades.
2. Presenta un enfoque basado en principios que aporten flexibilidad y se puedan aplicar a nivel de entidad a nivel operativo y funcional.
3. Establece los requisitos para un sistema de control interno efectivo y considerando los componentes y principios existentes, es decir, tomando en cuenta cómo funcionan e interactúan.
4. Aporta una mayor confianza en la supervisión.
5. Ofrece mayor confianza con respecto al cumplimiento de los objetivos.
6. Genera mayor grado de confianza en la capacidad de la entidad para identificar, analizar y responder a los riesgos y cambios del entorno operativo y de negocios.

**Factores que propician la permanencia de las MiPyMES del sector agroindustrial del estado de Nuevo León**

7. Facilita el entendimiento manteniendo la aplicación de un criterio profesional y oportuno al eliminar los controles redundantes o ineficientes (Martínez, 1992).

4. Innovación ( $X_3$ ). Méndez (2002, citado en Torres, Quintero y Treviño, 2015) afirma que la innovación se ha convertido durante la última década en un concepto de uso cada vez más frecuente en todo tipo de ámbitos, consolidándose la idea de que un esfuerzo de innovación sostenido resulta ser un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer un desarrollo de los territorios.

Dentro del manual de OSLO (OCDE; Eurostat, 2006) al hablar de la innovación para las MiPyMES señala que para este tipo de entidades la innovación debe ser de máxima importancia ya que desarrollan actividades más especializadas y se reconoce que hay diferentes tipos de innovación en la empresa:

1. Innovación de producto es un bien o servicio nuevo e incluso significativamente mejorado en cuanto a características o al uso que se le destina.
2. Innovación de procesos es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción o distribución.
3. Innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos de diseño o el envasado de producto, posicionamiento, promoción o precio.
4. Innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.
5. Asociatividad ( $X_4$ ). Las redes de cooperación o asociatividad en grupos de microempresarios que realizan actividades similares, es uno de los mejores mecanismos que se utilizan para mejorar sus niveles productivos y de rendimiento. Asimismo, estas redes pueden ser la fórmula organizativa idónea para que la microempresa, mediante la concentración con otras empresas, pueda adquirir el tamaño necesario para competir con la gran empresa pudiendo conservar su independencia e individualidad, como se cita en (Fajardo, Fernández, Vázquez, Toscano y Fajardo, 2016).



Mathews (2014) señala que el concepto o la integración de las empresas se diferencia de las asociaciones o gremios empresariales debido a que estas tienen el objetivo principal de representar a las empresas en el sector público, además de defender los intereses sectoriales frente a las políticas públicas que los afecten.

### **Definición de las variables**

Posterior a la revisión de literatura se obtuvieron las siguientes definiciones y las dimensiones de cada una de ellas. Para la variable dependiente permanencia se elaboró la siguiente definición: el periodo de vida de la empresa que supera los 6 años de operación desde el momento de su creación o nacimiento.

En cuanto a las variables independientes se tienen las siguientes definiciones:

1. Planeación estratégica: definida como el proceso mediante se formulan y definen los objetivos y las metas de la organización que incluyen las estrategias pertinentes para lograr dichos objetivos con la finalidad de hacer frente a los riesgos y oportunidades del entorno y con el objetivo de ser competitivo y lograr su permanencia.
2. Control interno: el proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad y diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento (Martínez, 1992).
3. Innovación: es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), un proceso, un nuevo método de comercialización o un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OCDE; Eurostat, 2006).
4. Asociatividad: definición citada por Fernández y Narváez (2011) y que consiste en “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, las cuales se vinculan para la ejecución de acciones en común, que les permitan lograr un objetivo preestablecido”.

## **Factores que propician la permanencia de las MiPyMES del sector agroindustrial del estado de Nuevo León**

### **Estudios empíricos en relación con las variables independientes**

Planeación estratégica ( $X_1$ ). En la investigación descriptiva transversal o experimental realizada sobre la planeación estratégica y su efecto en la permanencia y consolidación llevada a cabo en Mexicali, Baja California, se determinó que en contar con una planeación estratégica se vuelve un factor determinante en la adaptación a los cambios del entorno competitivo y económico que se vuelve una herramienta necesaria para favorecer la permanencia y consolidación de las empresas en dicha zona.

En dicho estudio se utilizó un instrumento tipo cuestionario que contenía un Alfa de Cronbach de .0857 aplicado a una muestra de 90 empresas y la información obtenida se procesó estadísticamente, por lo que las empresas que implementan un plan estratégico logran aplicar estrategias que les permite hacer frente a los cambios y de esa manera alcanzar la permanencia por periodos más amplios (Ruiz, Carrillo y Valenzuela, 2014).

Control Interno ( $X_2$ ). Florido, Enríquez y Adame (2011) realizaron una investigación empírica en las PyMES del estado de Aguascalientes a través de un panel empresarial participando responsables de dependencias gubernamentales vinculadas con las PyMES, gestores de instituciones financieras y empresarios de las PyMES y según el directorio empresarial de dicho estado existían un total de 1,342 empresas, por lo que se seleccionó una muestra original de 500 empresas determinadas por medio de un muestreo aleatorio simple con un error máximo del 4% y un nivel de confiabilidad del 96%.

Los resultados fueron procesados de un total de 408 empresas que recibieron la encuesta y la retornaron para aplicar tablas de contingencia, regresión lineal y ANOVAS. Se encontró que de los sistemas de control más utilizados son la implantación de controles de calidad y posteriormente también se halló el seguimiento del análisis de estados financieros. El estudio señala que la adopción de los sistemas de control les permite monitorear el desarrollo de la actividad empresarial vigilando si se alcanzan los objetivos planteados y les permita la posibilidad de realizar acciones correctivas.

Innovación ( $X_3$ ). Para el caso de Magdaleno, Enríquez y Adame (2013) que realizaron un estudio empírico de tipo descriptivo, exploratorio y correlacional en el estado de Aguascalientes donde existen 1,332 PyMES, con el instrumento aplicado a una muestra de 150 PyMES del sector manufacturero específicamente y elegidas bajo un muestreo aleatorio simple en donde una

variable analizada fue la innovación como factor determinante de la competitividad bajo un instrumento tipo encuesta personalizada para los gerentes o responsables de este tipo de organizaciones.

En el mencionado estudio se realizó un análisis factorial exploratorio y análisis factorial confirmatorio y utilizando un modelo de ecuaciones estructurales con un índice de fiabilidad compuesta de 0.7 superando el nivel recomendado para posteriormente procesar los datos con el programa estadístico SPSS y EQS para obtener como resultado ( $\beta = 0.428$ ,  $p < 0.000$ ) e indicando que la innovación influye significativamente en la competitividad en las PyMES de Aguascalientes que favorece a la permanencia de las mismas.

Asociatividad ( $X_4$ ). Serrano, Tiuzo y Martínez (2019) desarrollaron un estudio de enfoque cualitativo en el que realizaron un análisis documental a partir de textos e investigaciones de diversas fuentes de datos y haciendo para ello un análisis de los estudios realizados los últimos 10 años basados en 120 estudios que cumplieran con los criterios que establecieron.

Según las investigaciones de Ubilla (2007), Mariño (2012) y Szmulewicz y Gutiérrez (2012) utilizaron enfoques cualitativo, cuantitativo y transversal no experimental y señalan que la estrategia empresarial de asociatividad “es fundamental para mejorar los niveles laborales e incrementar el empleo y la productividad en las actividades económicas de las comunidades objeto de estudio”.

Serrano, Tiuzo y Martínez (2019) concluyen que en su estudio la estrategia empresarial de asociatividad es fundamental para las poblaciones que desarrollan actividades económicas sin tener algún conocimiento y apoyo por parte de autoridades gubernamentales.

### **Conclusiones**

En general el ambiente de las MiPyMES es muy dinámico y puede tener periodos de desequilibrios en las organizaciones y se vuelve trascendente para las MiPyMES ya que un cambio drástico puede llevar consigo la desaparición (Castro y Ortiz, 2016).

El proceso de planeación es vital para desarrollar una actividad empresarial y mayormente debería serlo cuando el entorno en el cual se inicia el emprendimiento es acelerado o es caracterizado por estar en constante cambio por diversos factores internos y externos, como lo pueden ser el que el número de competidores es alto, el desarrollo de nuevos productos por los

### **Factores que propician la permanencia de las MiPyMES del sector agroindustrial del estado de Nuevo León**

competidores, la entrada de productos sustitutos y la apertura de fronteras comerciales.

Además, el control interno es fundamental en las MiPyMES ya que es una herramienta que es aplicable para todos los miembros y todos los niveles de la organización pues esto permite tener un uso adecuado de los recursos financieros, además aporta confiabilidad a la información financiera de la empresa bajo las directrices establecidas en el momento de su creación, todo ello con la finalidad de tomar decisiones oportunas para disminuir riesgos y lograr la permanencia.

El proceso de innovación implica un constante cambio en el desarrollo de productos, servicios o procesos que desarrolla una empresa, dicho proceso ha venido adquiriendo mayor importancia debido a que en las últimas décadas el aspecto competitivo ha aumentado. Este proceso debe ser una actividad continúa debido al ambiente competitivo en el que las MiPyMES se desenvuelven, además de que hay factores externos que demandan productos o servicios innovadores como pueden ser los cambios en la cultura, los conocimientos adquiridos y la innovación de los competidores.

Y por último la asociatividad brinda grandes beneficios a las empresas que utilizan dicha estrategia sin restar autonomía de algún tipo a las empresas participantes ya que se vuelve un proceso de integración para buscar un beneficio en común que aporta grandes beneficios a las empresas y puede traducirse en su permanencia.

## Referencias

- Alarcón, V. y Guevara, F. (2015). La asociatividad como estrategia de desarrollo competitivo para las Pymes. *Pensamiento Republicano*, 13-31.
- Bárcan, E. C., Rivera, P. G., González, M. M., Rodríguez, P. A., Sánchez, C. J. y Sánchez, G. A. (2002). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México. Evolución, Funcionamiento y Problemática*. México: Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República.
- Carrillo, B. (2014). Características de las PyMES de Guanacaste. *InterSedes: Revista de Sedes Regionales*, 6-21.
- Castro, A. y Ortiz, V. (2016). Model for developing strategies specific to sme business growth. *Entramado*, 30-40.
- Coronado, C., Villareal, V. y Torres, P. (2015). Factores que Inciden en la Permanencia de las PyMES en el Municipio de Navojoa, Sonora. *Vinculatégica*, 21-44.
- Díaz, A., González, F., Correa, L., Santillán, R., Guerrero, M. y Asef, S. (2015). La Planeación Estratégica en la Innovación y Permanencia de las MiPyMES. *Revista Global de Negocios*, 1-14.
- Fajardo, V. L., Fernández, R. M., Vázquez, F. C., Toscano, R. D. y Fajardo, V. L. (2016). La asociatividad microempresarial como mecanismo productivo sostenible: caso Cantón Milagro-Ecuador. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 4-14.
- Fernández y Narváez. (2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las PyMES del sector turístico. *Visión Gerencial*, 295-308.
- FIRC. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/firco/articulos/agroindustria-en-mexico>
- Flores, R. L., Magaña, L. D., Gaucín, P. S. y Lara, A. J. (2012). *Factores Relevantes en el Desarrollo de Proyectos de Inversión en el Sector Agropecuario en México*. México: FIRA.
- Florido, V., Enríquez, A. y Adame, G. (2011). Los Sistemas de Control de Gestión y la Cultura Organizacional en las PyMES. *Mercados y Negocios*, 5 - 71.
- González, G. (2019). Gestión de la innovación. Una visión de modelo de negocio. *Consensus*, 3-17.

**Factores que propician la permanencia de las MiPyMES del sector agroindustrial del estado de Nuevo León**

- Liendo, G. y Martínez, M. (2001). Sextas jornadas "Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística". Argentina: Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional de Rosario.
- Madrigal, M. F., Madrigal, M. S. y Guerrero, D. C. (2015). Planeación Estratégica y Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas, Herramienta básica para su Consolidación. *European Scientific Journal*, 139-150.
- Magdaleno, R., Enríquez, A. y Adame, G. (2013). La innovación y el capital intelectual: factores de competitividad en la pyme manufacturera. *Mercados y Negocios*, 151-168.
- Marquéz, R. (2011). Modelos Contemporáneos de Control Interno. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 115-136.
- Martínez, G. (1992). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. Tlaxcala: Qualpro Consulting, S.C.
- Mathews, S. J. (2014). Asociatividad Empresarial. Perú: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Moreno, M., Moreno, M. y Dávalos, G. (2015). Planeación Estratégica y Gestión Del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas, (PYMES), Herramientas básicas para su Permanencia y Consolidación. *European Scientific Journal*, 139-150.
- Eurostat. (2006). Manual de OSLO. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre Innovación. España: Tragsa.
- Ruiz, C., Carrillo y Valenzuela, B. (2014). *La planeación estratégica y su efecto en la permanencia y consolidación de la pequeña y mediana empresa familiar*. Panamá: Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración.
- Serrano, A. M., Tiuzo, S. C. y Martínez, M. S. (2019). Estrategias Empresariales para una población Vulnerable en Colombia. *Información Tecnológica*, 147-156.
- Torres, Z., Quintero, M. y Treviño, L. (2015). Factores Críticos de Éxito para la Permanencia de las PYMES en el Mercado. *VinculaTégica*, 1-20.