

Las Limitaciones Internas y Externas de las Pymes en Nuevo León

Internal and External Limitations of SMEs in Nuevo León

Dr. José Luis Abreu; Dr. Antonio Carlos Cantú Villarreal & Dr. Pablo Guerra Rodríguez

Resumen. Las pequeñas y medianas empresas constituyen un componente fundamental de la economía mexicana y, de manera particular, del dinamismo productivo de Nuevo León. Sin embargo, su relevancia económica no siempre se traduce en crecimiento sostenido, competitividad o permanencia en el mercado. El objetivo de este artículo es analizar las principales limitaciones internas y externas que inciden en el desarrollo, supervivencia y competitividad de las PYMES en Nuevo León, considerando su relación con el emprendimiento, las competencias esenciales, la planeación estratégica, la innovación, el financiamiento y las oportunidades derivadas del nearshoring. Desde una perspectiva documental y teórica, se revisan aportes vinculados con la teoría de recursos y capacidades, las competencias esenciales del emprendedor, los factores de supervivencia empresarial y el contexto económico regional. El análisis permite identificar que las restricciones internas, como la baja profesionalización gerencial, la limitada adopción tecnológica, la escasa planeación estratégica y las deficiencias financieras, se combinan con factores externos como la inflación, la presión fiscal, la competencia, la burocracia y el acceso limitado al crédito. Se concluye que las PYMES regiomontanas poseen oportunidades importantes de crecimiento, pero su aprovechamiento depende de fortalecer sus capacidades organizacionales, mejorar su vinculación institucional y desarrollar estrategias integrales de adaptación competitiva.

Palabras clave. PYMES, Nuevo León, emprendimiento, competitividad, capacidades empresariales, nearshoring, supervivencia empresarial.

Abstract. Small and medium-sized enterprises are a fundamental component of the Mexican economy and, particularly, of the productive dynamism of Nuevo León. However, their economic relevance does not always translate into sustained growth, competitiveness, or long-term business survival. The objective of this article is to analyze the main internal and external limitations affecting the development, survival, and competitiveness of SMEs in Nuevo León, considering their relationship with entrepreneurship, core competencies, strategic planning, innovation, financing, and the opportunities associated with nearshoring. From a documentary and theoretical perspective, the article reviews contributions related to the resource-based view of the firm, entrepreneurial core competencies, business survival factors, and the regional economic context. The analysis shows that

internal constraints, such as limited managerial professionalization, low technological adoption, weak strategic planning, and financial deficiencies, interact with external factors such as inflation, tax pressure, market competition, bureaucracy, and restricted access to credit. The article concludes that SMEs in Nuevo León have significant growth opportunities, but taking advantage of them requires strengthening organizational capabilities, improving institutional linkages, and developing comprehensive strategies for competitive adaptation.

Keywords. SMEs, Nuevo León, entrepreneurship, competitiveness, business capabilities, nearshoring, business survival.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas constituyen uno de los pilares más relevantes de la economía mexicana, no solo por su presencia mayoritaria dentro del tejido empresarial, sino también por su contribución al empleo, al dinamismo regional, a la innovación productiva y a la generación de oportunidades económicas. En México, las PYMES representan una proporción significativa de las unidades económicas y participan de manera activa en sectores como el comercio, los servicios, la manufactura, la construcción, el transporte y otras actividades estratégicas. Sin embargo, su importancia cuantitativa no siempre se traduce en estabilidad, crecimiento sostenido o consolidación competitiva, debido a que muchas de estas empresas enfrentan condiciones internas y externas que limitan su supervivencia en el mercado.

En el caso de Nuevo León, el estudio de las PYMES adquiere una relevancia particular. La entidad se distingue por su vocación industrial, su cercanía con Estados Unidos, su integración con cadenas productivas nacionales e internacionales y su creciente potencial frente al fenómeno del nearshoring. Monterrey y su zona metropolitana concentran una actividad empresarial dinámica, vinculada con sectores manufactureros, comerciales, tecnológicos y de servicios especializados. No obstante, este entorno favorable también plantea importantes exigencias competitivas para las PYMES, especialmente en materia de

financiamiento, innovación, digitalización, profesionalización administrativa, calidad, productividad y vinculación con cadenas de valor más complejas.

El problema central que orienta este artículo radica en que muchas PYMES regiomontanas, a pesar de operar en un contexto económico con amplias oportunidades, presentan debilidades estructurales que reducen su capacidad de crecimiento y permanencia. Entre las limitaciones internas destacan la falta de planeación estratégica, la escasa profesionalización gerencial, la limitada incorporación de tecnología, las deficiencias en gestión financiera, la baja inversión en capacitación y la ausencia de sistemas formales de mejora continua. A estas restricciones se suman factores externos como la inflación, la presión fiscal, la competencia intensa, la burocracia, el acceso limitado al crédito, los cambios en el entorno económico y las exigencias derivadas de la relocalización productiva.

Desde una perspectiva teórica, el análisis de las PYMES exige superar la idea de que el éxito empresarial depende únicamente del producto, del mercado o de la intención emprendedora inicial. La teoría de los recursos y capacidades permite comprender que las empresas no compiten solamente por su ubicación o por el sector en el que participan, sino por la forma en que desarrollan, combinan y aprovechan sus recursos tangibles e intangibles. En este sentido, el talento empresarial, el conocimiento organizacional, la innovación, la experiencia del gerente, la calidad, la tecnología y la orientación al mercado se convierten en elementos centrales para explicar por qué algunas empresas logran sostenerse y crecer mientras otras se estancan o desaparecen.

El enfoque de competencias esenciales aporta una mirada útil para interpretar el desempeño de las PYMES. Las competencias no se reducen a habilidades individuales del emprendedor, sino que incluyen capacidades colectivas, sistemas de gestión, formas de aprendizaje organizacional, valores compartidos, coordinación interna y adaptación al entorno. Una PYME puede iniciar operaciones por la iniciativa de un emprendedor, pero su permanencia depende de su capacidad para construir una estructura empresarial más sólida, capaz de responder a las

exigencias del mercado, absorber cambios tecnológicos y convertir sus recursos internos en ventajas competitivas sostenibles.

La relevancia del tema también se justifica por la alta vulnerabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas durante sus primeros años de operación. La mortalidad temprana de estos negocios revela que el emprendimiento, por sí solo, no garantiza desarrollo económico. Crear empresas es importante, pero resulta todavía más importante fortalecer las condiciones que permiten su supervivencia. El análisis de los factores internos y externos se vuelve indispensable, porque permite identificar no solo las causas de fracaso, sino también las áreas donde pueden diseñarse estrategias de mejora, políticas públicas más efectivas y programas de apoyo empresarial con mayor pertinencia regional.

En Nuevo León, esta discusión cobra especial importancia porque el nearshoring ofrece una oportunidad histórica para ampliar la participación de las PYMES en cadenas de proveeduría nacionales e internacionales. Sin embargo, para aprovechar esta coyuntura, las empresas deben avanzar en certificaciones, digitalización, cumplimiento normativo, calidad, financiamiento, profesionalización y desarrollo de talento. De lo contrario, existe el riesgo de que las oportunidades asociadas a la relocalización productiva sean captadas principalmente por grandes empresas, mientras que las PYMES permanezcan en una posición periférica dentro del nuevo escenario económico.

El objetivo de este artículo es analizar las principales limitaciones internas y externas que inciden en el crecimiento, competitividad y supervivencia de las PYMES en Nuevo León, considerando su papel dentro del emprendimiento, el desarrollo económico regional y las oportunidades derivadas del entorno productivo actual. A partir de una revisión documental y teórica, se examinan los factores que condicionan el desempeño empresarial, así como la importancia de las competencias esenciales, la planeación estratégica, la innovación, la tecnología, el financiamiento y la articulación institucional como elementos clave para fortalecer a las pequeñas y medianas empresas.

El artículo se organiza en torno a diversos ejes de análisis. En primer lugar, se aborda la relación entre emprendimiento, crecimiento económico y desarrollo de las PYMES en México. Posteriormente, se examina la perspectiva de las competencias esenciales y su vínculo con el éxito empresarial. Después, se revisan los factores internos y externos que influyen en la supervivencia de las PYMES, así como el contexto específico de Nuevo León. Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer la capacidad competitiva de este sector, reconociendo que el desarrollo de las PYMES no depende de una sola variable, sino de la interacción entre recursos internos, condiciones del entorno, políticas de apoyo y capacidades estratégicas de adaptación.

El Emprendimiento y el crecimiento de las PYMES en México.

La teoría de los recursos y capacidades de la empresa ofrece un punto de vista alternativo sobre el emprendimiento. Esta teoría cuestiona la idea de que el éxito de un emprendimiento está predeterminado por el producto y el mercado. En su lugar, enfatiza la capacidad de una empresa para moldear activamente el mercado a través de la creación de productos novedosos y la implementación de innovaciones, como lo señaló. (Barney en 1986).

Por otra parte existe la propuesta de Porter (1982), la cual está basada en que los recursos prestan atención a las características internas de la empresa y asume que estas son heterogéneas en cuanto a los recursos que poseen. Basan sus estrategias en esta premisa, por lo que transferir estos recursos de una empresa a otra resulta muy difícil (Álvarez, 2003; Barney, 1996; Conner & Prahalad, 1996).

El talento empresarial se constituye como el nuevo elemento de la ecuación que comienza a ser introducido de manera sistemática en la teoría económica. Sus decisiones y acciones constituyen la diferencia entre las empresas que permanecen, las que crecen y las que se estancan o desaparecen (Suárez-Núñez, 2002). La postura de Penrose (1959) influye en la reflexión sobre la concepción del

crecimiento empresarial, otorgando a los factores intangibles la verdadera dimensión que les corresponde: mirar hacia el interior de la organización para potenciar sus recursos y lograr un crecimiento acelerado en la conquista del mercado.

El Índice de Competitividad Global de 2016-2017 y 2017-2018, publicado por el Foro Económico Mundial, ubica a México en el puesto 51 de 138 países, mostrando una mejora desde el puesto 57 del año anterior. A pesar de que la corrupción, el crimen y la burocracia ineficiente son obstáculos significativos para los negocios en el país, también se destacan aspectos positivos como la calidad de la salud pública, la estabilidad gubernamental y de políticas, la baja inflación, una sólida ética laboral, el acceso al financiamiento y la capacidad de innovación.

A nivel mundial, México destaca por su alta actividad emprendedora, con una tasa TEA del 25% en 2015. La juventud mexicana es particularmente emprendedora, ya que el grupo de 16 a 24 años constituye casi el 30% del total de emprendedores, cuya edad promedio es de 33.5 años. Este dinamismo en la creación de empresas se atribuye a políticas implementadas en las últimas décadas, como la menor intervención estatal en la economía, el fomento de la competencia y el libre comercio con EE.UU. y Canadá. Es notable que más del 75% de las importaciones mexicanas consisten en productos semielaborados para la manufactura.

En años recientes, México ha puesto un énfasis creciente en el emprendimiento. En 2012, el gobierno federal estableció un fondo inicial para coinversiones en nuevas empresas a través de la Nacional Financiera (NAFIN), una iniciativa pionera en el país. Posteriormente, a principios de 2013, se creó el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), adscrito al Ministerio de Economía, con el objetivo de fortalecer el ecosistema emprendedor.

Actualmente, México cuenta con una red de apoyo de más de 500 programas de incubadoras distribuidas en 190 ciudades, de las cuales 50 están especializadas en empresas emergentes con alto potencial de crecimiento. Estas acciones demuestran el compromiso gubernamental para potenciar la innovación y

competitividad de México, a pesar de los desafíos persistentes en la movilización de capital de riesgo.

Además, la cercanía geográfica con Estados Unidos y la participación de México en el TLCAN, junto con otros doce acuerdos de libre comercio que abarcan 44 países, brindan oportunidades significativas para los exportadores. El incremento de los costos laborales en China también ha favorecido la reubicación de fabricantes hacia México para abastecer al mercado estadounidense. En resumen, México ha avanzado notablemente en los últimos años al identificar el emprendimiento como un motor clave para el crecimiento económico.

A pesar de los avances, México enfrenta debilidades estructurales que frenan el impulso empresarial. El acceso limitado a financiamiento, tanto a corto como a largo plazo, restringe el crecimiento de las empresas. Asimismo, un bajo nivel de educación postsecundaria disminuye la disponibilidad de personal calificado, lo que a mediano plazo podría limitar la contribución de México a la economía del conocimiento.

La economía mexicana también se ha visto afectada por la caída de los precios del petróleo desde 2014, la desaceleración del comercio mundial y la reducción de la producción industrial tras 2009. A esto se suman los efectos adversos de las políticas anunciadas por la administración Trump respecto al Acuerdo Transpacífico, el TLCAN y la construcción del muro fronterizo.

No obstante, estos desafíos, México se mantiene como una de las economías más competitivas de la región y continúa fortaleciendo los pilares fundamentales para su prosperidad futura.

En la tabla No 1, podemos observar cómo el sector comercio es el principal giro en el que desean incursionar los Emprendedores en México; el segundo sector en preferencia es el sector de Servicios privados no financieros) Cómo son los servicios profesionales, Restaurantes, Educación, Salud y Entretenimiento) en tanto que las empresas manufactureras se constituyen como el tercer grupo en

preferencia por los Emprendedores; las siguientes unidades económicas son menos representativas como el comercio al por menor; los Servicios financieros y de seguros; las Pesca y Agricultura; el ramo de la Construcción; así como el de la Electricidad, agua y gas; y la Minería.

Tabla 1. Unidades Económicas clasificadas por sector en México al 2023

Concepto / Sector	Número de unidades económicas
Comercio al por menor	2,426,012
Servicios privados no financieros	2,142,537
Industrias manufactureras	634,248
Comercio al por mayor	156,743
Servicios financieros y de seguros	27,260
Pesca y agricultura	24,984
Transporte	24,864
Construcción	17,438
Electricidad, agua y gas	3,139
Minería	2,960

Fuente: INEGI (2024).

El Emprendimiento y la perspectiva de las competencias esenciales dentro de las PYMES.

Según Prahalad y Hamel (1990), existe una categoría de competencias esenciales que se distingue de los productos clave. Estos autores, tras investigar el comportamiento estratégico de empresas japonesas y occidentales, identificaron un factor común en su éxito a largo plazo: las "core competencias" (cc), o competencias esenciales.

Prahalad y Hamel (1990) definen estas competencias esenciales como las cualidades intrínsecas de un grupo empresarial que impulsan su éxito económico. Estas cualidades se manifiestan a través del aprendizaje colectivo dentro de la

organización, abarcando la coordinación de diversas habilidades de producción y la integración de múltiples tecnologías tanto a nivel interno como en los productos finales.

Es importante destacar las habilidades fundamentales para una organización incluyen una comunicación efectiva, la colaboración activa y una fuerte disposición para trascender las barreras internas. A diferencia del conocimiento, que puede disminuir con la falta de uso, estas competencias esenciales se fortalecen con la práctica y actúan como el elemento cohesionador de un negocio.

Leonard-Barton (1992) define las capacidades esenciales, sinónimo de competencias clave, como un entramado de saberes interconectados que otorgan una ventaja competitiva. Estas capacidades se componen de cuatro pilares:

- **Conocimientos y habilidades del personal:** La base del capital humano.
- **Sistemas técnicos:** Mecanismos para recopilar, documentar y organizar el conocimiento tácito.
- **Sistemas de gestión:** Procesos formales e informales para generar y regular el conocimiento, abarcando programas de formación, redes de colaboración y sistemas de incentivos.
- **Normas y valores:** Principios que rigen los distintos tipos de conocimiento y su proceso de creación y gestión.

Adicionalmente, Levy-Leboyer (1996) subraya la estrecha relación entre las competencias individuales y las de la empresa. Las competencias corporativas surgen de la integración y coordinación de las habilidades individuales, de manera similar a cómo las competencias personales son una amalgama de habilidades, conocimientos y atributos individuales. Por ello, es crucial para las empresas gestionar eficazmente su acervo de competencias, tanto las actuales como las latentes. Esta perspectiva se alinea con la propuesta de Prahalad y Hamel (1990) sobre la importancia estratégica de las competencias.

Dentro del emprendimiento existen tres modelos que explican los Conceptos de Intención de Emprendimiento, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 2. Conceptos de Intención de Emprendimiento

Modelo	Autor
Intención + emprendimiento = creación de nueva empresa	Katz (1992)
Intención – emprendimiento = creación de nueva empresa	Kruger (1993)
Intención emprendedora = suceso disparador	Garner et al. (1995)

Fuente: Rivera Badillo (2016).

Esta tabla 2 presenta importantes estudios que hacen referencia a modelos desarrollados por diferentes autores sobre la intención emprendedora, en tal virtud se trata de explicar como el emprendedor fundamentado en esa intención empresarial fundamentada en sus capacidades puede crear o desarrollar una nueva empresa. De esta manera, se presentan a continuación se presentan las competencias esenciales que permiten a un emprendedor ser exitoso en un mercado altamente competitivo.

Tabla No. 3. Competencias esenciales del emprendedor de éxito

Psicológicas individuales	Psicológicas colectivas	Factores del entorno	Competencias cognitivas	Competencias axiológicas
Asumir riesgos	Capacidad de comunicación	Económicos	Conocimiento del negocio	Creencias
Autonomía	Capacidad de negociación	Político-legal	Educación formal	Valores
Compromiso	Espíritu de equipo	Tecnológicos	Educación informal	Ética
Innovación	Liderazgo	Culturales	Experiencia previa	—
Motivación al logro	Planificación	Sociales	—	—

Fuente: Rivera Padilla (2016).

Factores que incrementan el desarrollo económico y supervivencia de las PYMES

En México, al igual que en muchos otros países de América Latina, Asia y Estados Unidos, por ejemplo, las denominadas pequeñas y medianas empresas o Pymes (small and medium enterprises, SMEs, por sus siglas en inglés) conforman la inmensa mayoría del universo empresarial en el mundo. DeCuadro No. 2 ahí la importancia estratégica que estas adquieren o deberían (en el caso de nuestro país) en términos del desarrollo económico nacional, regional o local, pues en 2006 estamos hablando de más de 4 millones de empresas (productores agrícolas, ganaderos, acuicultores, mineros, artesanos, manufacturas, comercios, servicios turísticos y culturales) de las cuales el 99.7% eran micro (97%) y pequeñas (2.7%). El resto, medianas (0.2%) y solo el 0.1% grandes corporativos (Venegas, et al., 2008).

Tabla 4. Resumen de factores de supervivencia de las PYMES

Nombre del autor	Factor de supervivencia
Bartelsman E. et al. (2001)	Factores demográficos: tamaño de la empresa, ciclo de vida empresarial, patrones de crecimiento, participación de mercado y productividad.
Simón Moya V. et al. (2002)	Educación, experiencia y motivación; perfil del emprendedor.
Ciavarella M. (2004)	Cinco atributos de la personalidad: extraversión, estabilidad emocional, amabilidad, experiencia y responsabilidad.
Dahi M. et al. (2007)	Experiencia previa, apoyo familiar, empresas sobrevivientes y activos, sucesión o herencia; capital humano; capacidades y habilidades; nivel de educación; tamaño de la empresa; recursos humanos.
Galindo M. et al. (2010)	Género, edad, nivel de educación, motivación, conocimientos previos, experiencia y actitud frente al riesgo.
Millan J. M. et al. (2012)	Características sociodemográficas, nivel de educación, ingresos, normativas, apoyo gubernamental y experiencia previa.

Fuente: Rivera Badillo, Pilar Lorena (2016)

Mediante la revisión bibliográfica presentada en el cuadro No. 4, se evidencia que, tanto para crear como para mantener viva una PYME

Perspectiva **de crecimiento económico, según la OCDE. para México.**

Tras un crecimiento proyectado del 0.7% en 2025, se espera que la economía mexicana acelere a un 1.2% en 2026 y alcance un 1.7% en 2027. El consumo privado se beneficiará de un mercado laboral sólido y una inflación moderada. No obstante, la consolidación fiscal en curso limitará el dinamismo de la inversión y el gasto público.

En México, al menos el 90% de las empresas son de carácter “familiar” (INEGI, 2024).

Según la Secretaría de Economía (junio, 2024). Es precisamente el “talento mexicano” la fuerza para aprovechar la relocalización, ya que el capital humano y laboral es joven, técnico y especialista en áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés). Las pymes son reconocidas como la columna vertebral de la economía en México.

Como se puede observar en la tabla N° 5 sobre el Comportamiento Histórico del PIB en el Crecimiento Económico de México, se puede observar una marcada desaceleración económica iniciada en 2019 con, un retraso ligero; en tanto que en 2020; Se observa una Caída drástica provocada por el inicio de la pandemia; En 2023 y 2024 la situación económica en México fue moderada, y no fue sino hasta 2025 en que la situación en México fue una desaceleración significativa, con un crecimiento de nivel bajo.

Las causas del fracaso de las empresas se deben en su mayoría al carácter económico y, según la literatura, se dividen en criterios macroeconómicos (externos) y microeconómicos (internos). En el primer caso se relacionan con acciones que no dependen de la empresa, pueden ser directos como la competencia e indirectos como las fluctuaciones económicas. Y, en el segundo caso, por elementos internos como la estructura organizacional, la gestión, innovación y financiamiento (Kozak, 2017).

Con relación a los factores internos, la supervivencia de las empresas dentro del mercado es explicada por la característica más representativa, que es el tamaño; es decir, la probabilidad de supervivencia es mayor para aquellas empresas que tienen mayor tamaño en referencia a estructura, tecnología, apertura comercial, inversiones entre otros (Agarwal & Audretsch, 2001).

Tabla 5. Factores del comportamiento histórica del PIB en México período 2019 – 2025

Período	Comportamiento económico	Causa
2019	Retraso ligero	Estancamiento económico previo a la pandemia.
2020	Caída drástica	Incertidumbre económica derivada de la pandemia.
2021	Recuperación	Reapertura económica y fuerte demanda de exportaciones hacia Estados Unidos.
2022	Recuperación	Continuidad de la reapertura económica y dinamismo de la demanda externa.
2023	Moderación	El crecimiento se estabilizó, impulsado por el consumo privado y la inversión relacionada con el nearshoring.
2024	Moderación	El crecimiento se mantuvo moderado, impulsado por el consumo privado y la inversión vinculada al nearshoring, aunque limitado por un déficit fiscal elevado.
2025	Desaceleración significativa	Crecimiento económico en un nivel bajo.

Fuente: Elaboración propia con datos OCDE, período 2019 - 2025

Relevancia socioeconómica de las PYMES en México y especialmente en Nuevo León

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son vitales para la economía de México, constituyendo la gran mayoría de las unidades económicas y siendo una fuente principal de empleo y generación de Producto Interno Bruto (PIB) privado. A pesar de su importancia numérica, estas empresas a menudo luchan con debilidades internas, según señalan García-Martínez et al. (2023).

En Nuevo León, una región con una fuerte actividad industrial, las PYMES enfrentan desafíos particulares. Torres Garza et al. (2023) observan que, si bien estas empresas en el área metropolitana de Monterrey son cruciales para el empleo y el

valor agregado, su expansión se ve obstaculizada por barreras significativas, como la dificultad para acceder a financiamiento y una falta de planificación estratégica avanzada.

Un informe de la Secretaría de Economía (2024) corrobora la magnitud de las PYMES en México, indicando que representan más del 99% de las entidades económicas y un porcentaje considerable del empleo formal y del PIB del sector privado, subrayando su rol indispensable en la economía nacional. La concentración empresarial en Nuevo León ofrece una visión única de las fortalezas y debilidades del sector PYME mexicano. Kakiyama (2010) sugiere que estados como Jalisco y Nuevo León poseen un gran potencial emprendedor, pero este puede diluirse si no existe una estrategia coordinada, lo que deja la brecha entre la cantidad de empresas y su calidad organizativa como un reto persistente para el desarrollo regional (García-Martínez et al., 2023; Torres Garza et al., 2023; Secretaría de Economía, 2024).

Factores externos que influyen en el éxito de las Pymes

Por otro lado, dentro de los factores externos se destaca la ubicación geográfica, la cual juega un papel muy importante al momento de estudiar la supervivencia empresarial, concretamente, el éxito o fracaso es heterogéneo entre las empresas que se ubican en ciudades principales, e incluso si se encuentran situadas en zonas urbanas estas tendrán más ventajas que las que se encuentren en zonas rurales (Renski, 2008). Sin embargo, Calá (2018) hace contraste con el enunciado anterior, debido a que la ubicación de las empresas en zonas urbanas o donde existe mayor desarrollo, se pueden traducir en desventajas debido al alto nivel de competencia en calidad, precios, etc., afectando la probabilidad de supervivencia en el mercado.

Otros factores externos como los impuestos, la Organización de la Libertad y Desarrollo (2018), mencionan que los impuestos generan reacciones negativas en las empresas, debido a que disminuye su liquidez, financiamiento, ganancias, modifican los precios y las decisiones de todos los agentes en la sociedad afectando claramente a la supervivencia empresarial, por cuanto, deciden cerrar por la presión

fiscal. La inflación también tiene efectos negativos y positivos, porque varían el poder adquisitivo del consumidor, si este indicador aumenta, significa que los bienes y servicios que ofrecen, y comercializan las empresas se distorsionan y producen pérdida en la riqueza, que, en muchos casos no pueden ser sostenidas al largo plazo, colocando es riesgo su supervivencia en el mercado (De la Hoz et al., 2008).

Factores internos que influyen en el éxito de las Pymes

Tabla 6. Factores Internos que puede constituir una Ventaja Competitiva.

Factores	Investigadores
Teoría de los recursos y capacidades de las empresas como base para el logro y sostenimiento de una ventaja competitiva	Calvo y López (2003); Ordóñez (2004); Gracia (2008)
Recursos humanos, medidos a través de la formación profesional y la experiencia del gerente	Rubio y Aragón (2002); Estrada et al. (2009); Gracia (2008); Franco et al. (2010); Soto, Blanco, Galindo y Osorio (2013); Montegut (2006); Guerrero y Jiménez (2011); Chiun, Wang, Justin y Ramayah (2016); Correa (2017)
Orientación al mercado	Blesa y Ripollés (2005); Martín, Rodríguez-Bobada y Barroso (2005); Vieira (2010); Suliyanto (2011); Gheysaria, Raslia, Roghaniana y Norhalima (2012); Hitt et al. (2015); Chiun et al. (2016)
Planeación estratégica	Estrada et al. (2009); Pérez-Espinoza et al. (2017)
Conocimiento empresarial	Ordóñez (2001); Calvo y López (2003); Franco et al. (2010); Soto et al. (2013)
Innovación	Estrada et al. (2009); Peñaloza (2004); Barley (2008); Rubio y Aragón (2002); Soto et al. (2013); García (2012); Hitt et al. (2015)
Tecnología	Estrada et al. (2009); Peñaloza (2007); Gracia (2008); Rubio et al. (2002); Soto et al. (2013); Chiun et al. (2016)
Mejora continua	Barley (2008); Martínez et al. (2012); Sisson y Elshennawy (2015)
Aprendizaje empresarial	Barley (2008); Chiun et al. (2016)
Calidad orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes	Rubio et al. (2002); Peñaloza (2004); Estrada et al. (2009); Evans et al. (2015); Rodríguez (2008); Gracia (2008); Ramseook-Munhurrin et al. (2011); Martínez et al. (2012); Vidal et al. (2012); Hitt et al. (2015); Rougan (2015); García-Cabrera y García-Soto (2016)
Ubicación geográfica de la empresa	García (2012)

Fuente: Santamaria (2017).

Como puede observarse en la tabla 6, existen diferentes enfoques para medir el desempeño de una empresa y su “éxito”. Las principales variables que los estudios empíricos suelen identificar para medirlo son el empleo, el volumen de negocios, las ganancias (antes de impuestos)² y la productividad (Siepel y Dejardin 2020). Otros indicadores incluyen los activos totales, las cuotas o participaciones de mercado, el índice de capital total, el rendimiento sobre el capital, el rendimiento sobre el capital empleado, el índice de costo-ingreso³, la valoración de mercado o precio de las acciones para las empresas que cotizan en bolsa, lo cual es algo sumamente raro entre las PYME. Una vez seleccionada o identificada la variable para medir el desempeño, la cuestión es cómo considerar que un resultado es “exitoso”. La forma de medición más utilizada es el crecimiento (relativo, absoluto o como un índice complejo). Además, es importante no solo enfocarse en una forma específica de medir el desempeño (el éxito) sino también considerar la relación o secuencia entre diferentes variables.

Empleo. El número de empleados es una forma estándar para medir el tamaño de una empresa. El crecimiento del empleo durante un periodo determinado suele ser utilizado por investigadores y responsables de formulación de políticas para comprender el desarrollo empresarial y la creación de empleo (véanse, por ejemplo, Davidsson et al. 2007; Coad 2009; Wiklund et al. 2009; Siepel y Dejardin 2020).

No obstante, aunque el crecimiento del empleo tal vez no sea la primera variable que un emprendedor o gerente consideraría para evaluar el éxito empresarial, es un indicador clave del desarrollo del negocio a mediano y largo plazo, y de gran valor para el análisis.

Volumen de negocios. Esta variable se refiere a las ventas de la empresa y se utiliza para considerar el crecimiento como una medida del desempeño (Siepel y Dejardin 2020). Coad (2009) sostiene que las ventas son un indicador de producción, pero no de desempeño (es decir, de valor agregado). De todos modos, es una variable importante que debe ser tomada en cuenta, ya que la literatura sobre el crecimiento de las empresas sugiere que el crecimiento del volumen de negocios

y el crecimiento del empleo son mutuamente dependientes, aunque en una secuencia diferente para la mayoría de las empresas, especialmente para aquellas de más rápido y alto crecimiento (Coad et al. 2017).

Ganancias. Aunque existen diferentes formas de medir las ganancias y no es fácil acceder a los datos para realizar un análisis empírico, las mismas son una medida importante del desempeño empresarial. Y, sin duda, un indicador clave para el emprendedor o gerente de una empresa (Siepel y Dejardin 2020).

Limitaciones internas y externas en el contexto regiomontano Diagnóstico situacional de las PYMES en Nuevo León.

a) Contexto nacional

Según la publicación de la Secretaría de Economía y la Subsecretaría de Comercio de 2024, a nivel mundial, más del 90% de las empresas son micro, pequeñas y medianas (Mipymes). En México, estas representan 4.7 millones de unidades económicas, según datos del INEGI (2020) citados en dicha publicación.

b) Retos o limitaciones de Mypymes

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) enfrentan obstáculos significativos para su supervivencia y crecimiento. Un dato revelador es su alta tasa de mortalidad temprana: el 52% de las Mipymes no logran superar sus primeros dos años de operación.

Asimismo, la brecha digital es un desafío persistente. La mayoría de estas empresas carecen de las habilidades digitales y de seguridad necesarias para optimizar y proteger sus actividades comerciales.

La complejidad administrativa también juega un papel crucial, ya que el 70% de las Mipymes experimentan dificultades al momento de establecer su negocio. A esto se suma la limitada adopción de tecnologías digitales y emergentes; solo el 19% de las

microempresas, que conforman el 95% del total de Mipymes, cuentan con acceso a un equipo de cómputo.

c) Contexto regional

Según el Directorio Estadístico de Unidades Económicas del INEGI, Nuevo León alberga 186,665 establecimientos económicos. De estos, 183,846, con una plantilla de 1 a 100 empleados, podrían clasificarse como PYMES (Konfio, 2024).

Un análisis de Deloitte, basado en datos del Banco de México (Banxico), sitúa a Monterrey como la segunda ciudad con mayor potencial para el nearshoring, una estrategia de relocalización de operaciones a países cercanos. Se anticipa que esta tendencia de inversión se extenderá hasta 2027, lo que representa una oportunidad de crecimiento sostenido para las PYMES en Nuevo León (Konfio, 2024).

En este contexto, la Secretaría de Economía se enfoca en fomentar ecosistemas de proveeduría nacional e internacional, reconociendo que "sin mipymes, no hay nearshoring".

Datos económicos del censo del INEGI de 2019 para Nuevo León revelan la siguiente distribución de establecimientos: 88.8% son microempresas (0-10 empleados), 10.5% son PYMES (11-250 empleados) y 0.7% son grandes empresas (más de 251 empleados).

Las PYMES destacan por tener el mayor porcentaje de personal con educación superior (25.7%). En cuanto al acceso a financiamiento, el 31.9% de las PYMES lo obtuvieron, en contraste con el 10.4% de las microempresas. Respecto a la capacitación del personal, el 30.6% de las PYMES ofrecieron formación a sus empleados, cifra que aumenta al 55.9% en las grandes empresas.

Conclusiones

Las PYMES constituyen un componente esencial de la estructura económica mexicana y, particularmente, del dinamismo productivo de Nuevo León. Su presencia mayoritaria dentro del universo empresarial confirma que no se trata de actores económicos secundarios, sino de unidades estratégicas para la generación de empleo, la circulación de ingresos, la innovación local y la articulación de cadenas de proveeduría. Sin embargo, su peso numérico no siempre se traduce en fortaleza organizacional, ya que muchas de estas empresas enfrentan una combinación compleja de limitaciones internas y externas que restringen su crecimiento, competitividad y permanencia en el mercado.

Desde la perspectiva interna, el artículo permite concluir que el éxito de las PYMES no depende únicamente del sector en el que participan ni de la oportunidad inicial de mercado, sino de la capacidad que tienen para desarrollar recursos, competencias y capacidades organizacionales difíciles de imitar. La teoría de los recursos y capacidades, así como el enfoque de competencias esenciales, ayudan a comprender que el talento empresarial, el aprendizaje colectivo, la planeación estratégica, la innovación, la gestión del conocimiento, la calidad del servicio, la tecnología y el liderazgo son factores decisivos para sostener ventajas competitivas. En este sentido, las PYMES que logran transformar sus recursos internos en capacidades organizadas tienen mayores posibilidades de sobrevivir y crecer.

También se concluye que el perfil del emprendedor sigue siendo un elemento crítico dentro del desempeño empresarial. La motivación al logro, la disposición para asumir riesgos, la autonomía, la experiencia previa, el nivel educativo, la capacidad de comunicación, la negociación, el liderazgo y la ética empresarial aparecen como competencias vinculadas con la creación y consolidación de nuevas empresas. No obstante, estas competencias individuales necesitan integrarse en sistemas organizacionales más amplios; de lo contrario, el emprendimiento puede quedarse en una iniciativa personal sin suficiente estructura administrativa, financiera y estratégica para sostenerse en el tiempo.

En cuanto a las limitaciones externas, el entorno económico, fiscal, tecnológico, competitivo y geográfico influye de manera directa en la supervivencia de las PYMES. Factores como la inflación, la carga tributaria, el acceso limitado al financiamiento, la competencia intensa, la burocracia, la inseguridad, los cambios en la política comercial y la desaceleración económica generan condiciones de vulnerabilidad que no siempre pueden ser controladas por el empresario. Aun así, estas limitaciones externas no actúan de manera aislada; su impacto suele agravarse cuando la empresa carece de planeación estratégica, capacidades financieras, formación gerencial o mecanismos de adaptación tecnológica.

El caso de Nuevo León muestra un dilema particularmente relevante. Por una parte, la entidad posee una sólida base industrial, una ubicación estratégica, altos niveles de actividad empresarial y oportunidades asociadas al nearshoring. Por otra parte, muchas PYMES todavía enfrentan brechas de financiamiento, digitalización, capacitación, profesionalización administrativa y articulación con cadenas de valor más sofisticadas. Esta paradoja evidencia que el potencial económico regional no garantiza automáticamente el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas; para aprovecharlo, se requiere una política empresarial más integrada, orientada a elevar capacidades productivas, tecnológicas y gerenciales.

La revisión desarrollada permite afirmar que la supervivencia de las PYMES depende de una interacción dinámica entre factores internos y externos. Las condiciones del entorno pueden abrir oportunidades, pero son las capacidades internas las que permiten identificarlas, aprovecharlas y convertirlas en crecimiento sostenible. Del mismo modo, una empresa con talento, innovación y liderazgo puede verse limitada si opera en un contexto de baja disponibilidad de financiamiento, debilidad institucional o insuficiente infraestructura de apoyo. Por ello, el análisis de las PYMES debe evitar explicaciones simplistas centradas solo en el empresario o solo en el entorno, y avanzar hacia una lectura sistémica del fenómeno.

El artículo concluye que fortalecer a las PYMES en Nuevo León exige una estrategia articulada entre empresarios, gobierno, instituciones educativas, organismos financieros y actores del ecosistema productivo. No basta con promover la creación de empresas; es necesario acompañar su consolidación mediante financiamiento accesible, capacitación gerencial, adopción tecnológica, innovación, formalización, desarrollo de talento y vinculación con mercados nacionales e internacionales. En un contexto económico marcado por la desaceleración, la relocalización productiva y la transformación digital, las PYMES regiomontanas tienen una oportunidad histórica, pero su aprovechamiento dependerá de su capacidad para superar debilidades internas y enfrentar con mayor resiliencia las presiones externas.

Recomendaciones

A partir del análisis desarrollado, se recomienda fortalecer las capacidades internas de las PYMES de Nuevo León mediante programas sistemáticos de formación gerencial, planeación estratégica, liderazgo, innovación y gestión del conocimiento. No basta con que el emprendedor tenga una buena idea de negocio; resulta indispensable que cuente con herramientas administrativas, financieras y comerciales que le permitan convertir esa intención emprendedora en una empresa sostenible. En este sentido, las instituciones educativas, cámaras empresariales y organismos públicos pueden desempeñar un papel decisivo mediante diplomados, asesorías, incubadoras especializadas y programas de acompañamiento enfocados en la profesionalización de la gestión empresarial.

Se sugiere impulsar una estrategia integral de digitalización para las micro, pequeñas y medianas empresas. La brecha tecnológica identificada en el artículo representa una de las principales restricciones para la competitividad, especialmente en un contexto donde el mercado exige eficiencia operativa, presencia digital, comercio electrónico, análisis de datos, ciberseguridad y automatización de procesos. Por ello, sería conveniente promover programas accesibles de capacitación digital, subsidios para adquisición de equipo tecnológico,

asesoría en transformación digital y plataformas de apoyo que permitan a las PYMES integrarse de manera más efectiva a los nuevos modelos de negocio.

En materia de financiamiento, es importante ampliar y flexibilizar los mecanismos de acceso al crédito para las PYMES, particularmente para aquellas que se encuentran en etapas tempranas de operación o que buscan expandirse hacia cadenas de proveeduría más complejas. El financiamiento debe ir acompañado de educación financiera, evaluación de riesgos, capacitación en flujo de efectivo y asesoría para la formulación de proyectos de inversión. De esta manera, el crédito dejaría de ser únicamente una fuente de liquidez inmediata y podría convertirse en una herramienta estratégica para el crecimiento, la innovación y la consolidación empresarial.

Hay que fortalecer la vinculación entre las PYMES regiomontanas y las oportunidades generadas por el nearshoring. Nuevo León posee una posición geográfica e industrial privilegiada, pero muchas pequeñas y medianas empresas aún no cuentan con las capacidades técnicas, certificaciones, estándares de calidad o estructuras administrativas necesarias para incorporarse como proveedoras de empresas nacionales e internacionales. Por ello, sería pertinente crear programas de certificación, acompañamiento exportador, mejora de procesos, cumplimiento normativo y desarrollo de proveedores, orientados específicamente a preparar a las PYMES para participar en cadenas de valor vinculadas con la relocalización productiva.

Se hace relevante promover una cultura empresarial basada en la mejora continua, la calidad y la orientación al mercado. Las PYMES deben fortalecer su capacidad para comprender las necesidades de sus clientes, medir su desempeño, evaluar sus procesos internos y adaptar sus productos o servicios a las exigencias del entorno. Esto implica pasar de una administración reactiva a una gestión más estratégica, sustentada en indicadores como ventas, productividad, empleo, rentabilidad, satisfacción del cliente, innovación y permanencia en el mercado.

Resalta la necesidad de atender las limitaciones externas mediante políticas públicas más coordinadas y sensibles a la realidad operativa de las PYMES. La carga administrativa, la presión fiscal, la burocracia, la inseguridad y los cambios económicos afectan de manera directa la supervivencia empresarial. Por ello, sería conveniente simplificar trámites, reducir barreras de formalización, facilitar el cumplimiento fiscal, mejorar la seguridad en zonas productivas y diseñar apoyos diferenciados según el tamaño, sector y etapa de desarrollo de cada empresa.

En el ámbito educativo, se debe reforzar la formación emprendedora desde una perspectiva práctica y regional. Las universidades y centros de formación técnica de Nuevo León pueden contribuir al desarrollo de competencias emprendedoras mediante programas que integren innovación, administración, finanzas, tecnología, negociación, ética empresarial y vinculación con empresas reales. Esta formación debe orientarse no solo a crear nuevas empresas, sino también a mejorar la capacidad de supervivencia, adaptación y crecimiento de los negocios existentes.

De igual forma, se sugiere fomentar redes de colaboración entre PYMES, grandes empresas, universidades, centros de investigación, gobierno y organismos financieros. La evidencia revisada en el artículo sugiere que las competencias colectivas, el aprendizaje organizacional y la articulación con el entorno son factores importantes para el éxito empresarial. En consecuencia, las PYMES no deben operar de manera aislada, sino integrarse en ecosistemas de cooperación que les permitan compartir conocimiento, acceder a mercados, incorporar tecnología y fortalecer su posición competitiva.

El estudio establece la necesidad de desarrollar estudios empíricos posteriores sobre las PYMES de Nuevo León que permitan medir con mayor precisión el impacto de las limitaciones internas y externas en su desempeño. Sería útil aplicar encuestas, entrevistas y análisis estadísticos para identificar cuáles factores influyen con mayor fuerza en la supervivencia, crecimiento, rentabilidad e innovación de estas empresas. Esta línea de investigación permitiría pasar de una

caracterización general del problema hacia propuestas de intervención más específicas, medibles y ajustadas a la realidad económica regiomontana.

REFERENCIAS

Agarwal, R., & Audretsch, D. B. (2001). Does entry size matter? The impact of the life cycle and technology on firm survival. *The Journal of Industrial Economics*, 49(1), 21-43. doi.org

Álvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*.

Barney, J. (1986). Strategic Factors Markets: Expectations, Lucks, and Business Strategy. *Management Science*.

Barley, S. (2008). Éxito Sostenido en la Organización. ¿Reto Inalcanzable?. Éxito Empresarial, 77, 1-4. Recuperado de: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_77_031208_es.pdf

Blesa, A y Ripolles, M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 165-180. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1399308.pdf>

Calá, C. D. (2018). Sectoral and regional determinants of firm dynamics in developing countries: Evidence for low-, medium- and high-tech manufacturing in Argentina. *CEPAL Review*, 24. <https://hdl.handle.net/11362/43954>

Calvo, A. y López, V. (2003). Percepción de Intangibles y sus Consecuencias Sobre el Rendimiento Empresarial: una Aproximación Empírica a las Pymes Gallegas. *Revista Galega de Economía*, 12(2), 1-16. Recuperado de http://www.usc.es/econo/RGE/Vol%2012_2/Castelan/art3c.pdf

Conner, K. R. & Prahalad, C. K. (1996). A Resource-Based Theor of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science: A Journal of the Ins-titute of Management Sciences*.

Correa, S. (2017) Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 88-98. Recuperado de <http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/76>

Chiun, M., Wang, Y., Justin, C., Ramayah, T. (2016). The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia: a partial least squares approach. *Review of Business Management*, 18(61), 370-391. DOI: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v18i61.3058>

Estrada, R.; García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29011523002.pdf>

Coad, A. (2009). *The growth of firms: A survey of theories and empirical evidence*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.

Davidsson, P., Delmar, F. y Wiklund, J. (2007). *Entrepreneurship and the growth of firms*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.

De la Hoz, B., Uzcátegui, S., Borges, J., & Velazco, A. (2008). La inflación como factor distorsionante de la información financiera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(44),

Evans, J. y Lindsay W. (2015). *Administración y Control de la Calidad*, 9na edición. México: Cengage Learning. Ferraro, C. y Stumpo, G. (2010). Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales. Santiago de Chile, Naciones Unidas. Recuperado de:556-572.

Franco, M y Urbano, D. (2010). El Éxito de las PYMES en Colombia: Un estudio de Caso en el sector Salud. *Revista Estudios Gerenciales*, 26 (114), 77- 97.

Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/e_studios_gerenciales/article/view/332

García-Cabrera, A. y García-Soto, M. (2016). Calidad del entorno e internacionalización de la PYME: un análisis regional en España. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 1(1), 11-18. DOI:

<https://doi.org/10.20420/eni.2016.123>.

García, E. (2012). Los Factores Organizacionales y del Entorno como Moderadores de la Relación entre Innovación y Desempeño Empresarial: Diferencias entre Pequeñas y Grandes Empresas (Tesis Doctoral). Facultad de Economía y Empresas, Universidad de Salamanca, España.

Gracia, M. (2008). Los determinantes de la Competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 12-24. Recuperado de:

http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf

García-Martínez, L. J., Kraus, S., Breier, M., & Kallmuenzer, A. (2023). Untangling the relationship between small and medium-sized enterprises and growth: A review of extant literature. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(2), 391–418. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00830-z>

Guerrero, C. y Jiménez, M. (2011). Una Visión Estratégica de los Recursos Humanos en base a Competencias. *Revista Inceptum*, 6(10), 323-333.

Recuperado de <https://www.inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/viewFile/175/158>

Gheysaria, H.; Raslia, A.; Roghaniana, P y Norhalima, N. (2012). A Review on the Market Orientation Evolution. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 40, 542-549. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.228>

Hitt, M.; Ireland, R. y Hoskisson, R. (2015). Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos, 11a. edición. México: Cengage Learning.

INEGI. (2020). Estudio sobre la demografía de los negocios. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Konfío. (2024, 13 de febrero). Nuevo León y oportunidades que se asoman para las PYMES. <https://konfio.mx>

INEGI. (2024). Censos Económicos 2024. Instituto Nacional de Estadística y Geografía

Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. Strategic Management Journal, 3(5), 111-125.

Levent, T. B., Masurel, E., & Nijkamp, P. (2003). Diversity in entrepreneurship: ethnic and female roles in urban economic life. International Journal of Social Economics, 30(11), 1131-1161. <https://doi.org/10.1108/030682903104974950>

Levy-Leboyer, C. (1996). La gestión des compétences, les éditions d'organisation. Paris, Francia: Ediciones Gestión.

Martín, E.; Rodríguez-Bobada, J. y Barroso, C. (2005). Factores moderadores de la relación Orientación al Mercado-Resultados: un análisis multinivel. Cuadernos de economía y dirección de la empresa, 25, 103-132. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/807/80717237005.pdf>

Martínez, R.; Rodríguez, R.; Borges, I.; Hernández, R., Robledo, H. y Olvera, D. (2012). El Sistema de Gestión de Calidad, una ventaja competitiva para el hospital Durango. Revista CONAMED, 17(4), 165-171. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/RevistaCONAMED/2012/vol17/no4/3.pdf>

Mata, J., & Portugal, P. (1994). Life duration of new firms. *The Journal of Industrial Economics*, 42(3), 227–245. doi.org.

Montegut, Y. (2006). Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las alcazaras cooperativas catalanas (Tesis doctoral). Universidad de Lleida, España. Obuchi, R.; Abadi, A. y Lira, B. (2011) Gestión en Rojo. Evaluación del desempeño de 16 empresas estatales y resultados generales del modelo productivo socialista. 1era Edición, Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

Ordoñez, P. (2001). La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la Organización Occidental versus japonesa. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 7(3), 91-108. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/206171.pdf> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); 2026

Ordoñez, P. (2004). El capital estructural organizativo como fuente de Competitividad empresarial: un estudio de indicadores. *Economía industrial*, 357, 131-140. Recuperado de: http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/13_PatriciaOrdonez_357.pdf

Pérez-Espinoza, M.; Uzcátegui-Sánchez, C. y Solano-Solano, J. (2017). Estrategias empresariales para aumentar la competitividad. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 227. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/competitividad.html>

Peñaloza, M. (2004). La clave para el éxito empresarial. ¡la satisfacción del cliente! Visión Gerencial, 3(1), 39-50. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/870/863>

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 41(3), 79-93.

- Penrose, E. T. (1952). Biological Analogies in the Theory of the Firm. *American Economic Review* 42(5), 804.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, DF: CECOSA
- Kozak, M. (2017). Determinants of Business Survivability: Literature Review. *International Journal of Synergy and Research*, 6.
<https://journals.umcs.pl/ijsr/article/view/6680>
- Ramseook-Munhurrin, P.; Munhurrin, V. y Panchoo, A. (2011). Total Quality Management Adoption in a Public Hospital: Evidence from Mauritius. *Global Journal of Business Research* 5(3), 67-77. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1874265
- Renski, H. (2008). New Firm Entry, Survival, and Growth in the United States: A Comparison of Urban, Suburban, and Rural Areas. *Journal of the American Planning Association*, 75(1), 60–77. <https://doi.org/10.1080/01944360802558424>
- Rodríguez, F. (2008). *El Cliente, la clave del éxito para las PyME*. Caracas, Venezuela: Editorial CEC
- Rougan, D. (2015). A Study on TQM Development, Performance and Sustenance in Service Industries through Effective Communication, Critical Success Factors and Market Orientation. *Journal of Business and Management*, 17(1), 1-12. DOI: <http://dx.doi.org/10.9790/487X-1905030112>
- Rubio, A. y Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49-63. Recuperado de:
- Santamaria, Peraza, Roselin (2017) *Lass Pymes y sus Factores para obtener éxito*. de Existo.

Secretaría de Economía. (2024). Mipymes mexicanas: Motor de nuestra economía. Subsecretaría de Comercio Exterior. <https://www.gob.mx/se>

Sisson, J.y Elshennawy, A. (2015). Achieving success with Lean: An analysis of key factors in Lean transformation at Toyota and beyond. *International Journal of Lean Six Sigma*, 6(3), 263- 280. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJLSS-07-2014-0024>

Rivera Padilla, Pilar Lorena (2016). Competencias del emprendedor de éxito

Soto, I.; Blanco, M.; Galindo, J. y Osorio, J. (2013). Análisis de los factores claves que han llevado a la India al éxito en la industria del software. *Innovaciones de Negocios*, 10(19), 37– 64. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/12579/1/A2.pdf>

Suliyanto, L. (2011). Effect of Entrepreneurship Orientation and Marketing Based Reward System towards Marketing Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(6), 168-174. Recuperado de: http://ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._6;_April_2011/18.pdf

Suárez-Núñez, T. (2002). La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña empresa industrial mexicana. Un estudio multicaso (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma Metropolitana: México.

Siepel, J. y Dejardin, M. (2020). How do we measure firm performance? A review of issues facing entrepreneurship researchers.

Torres Garza, A. R., Carrera Sánchez, M. M., & Partida Puente, A. (2023). Factores clave que inciden en el crecimiento de las PYMES del sector industrial en el área metropolitana de Nuevo León. *Revista Innovaciones de la Facultad de Contaduría Pública y Administración UANL*, 23(1), 45–60. <https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/410>

Venegas, M. F, et al., (2008), «Modelo Dinámico para Estimar la Estructura Óptima de Capital para una PYME Minera», revista Economía y Sociedad,

Facultad de Economía «Vasco de Quiroga», Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Núm. 22, Jul.-Dic.

Vidal, E.; Martínez, M.; y Guillén, E. (2012). La Gestión de la Calidad Total y su Influencia en los Clientes. Memorias de 26th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización. Vigo, España.

Vieira, V. (2010). Antecedents and Consequences of Market Orientation: a Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis. Brazilian Administration Review, 7(1), 40-58. Recuperado de:
http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=841157_85004

Wiklund, J. y Shepherd, D. A. (2003). Aspiring for and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. Journal of Management Studies, 40(8): 1911-1941.