

# COMERCIO ELECTRÓNICO COMO FACTOR COMPETITIVO EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL EN EL ESTADO DE DURANGO

Ernesto Geovani Figueroa González, UJED

Flor Isela Hernández Cantú, UJED

María Brenda González Herrera, UJED

Delia Arrieta Díaz, UJED

## RESUMEN

*Esta investigación tiene por objetivo el análisis del comercio electrónico, como factor competitivo para las micro, pequeñas y medianas empresas, dentro del sector comercial del Estado de Durango. Para lograr el objetivo, se realizaron entrevistas con empresarios del sector ya mencionado, y así recabar la información necesaria para obtener un panorama sobre la situación con respecto a la aplicación del comercio electrónico y si éste puede ser considerado un factor competitivo para las MIPyMES. Durante el proceso de la investigación se tienen como resultados, que el comercio electrónico es poco aplicado en estas MIPyMES. Se desprenden líneas de investigación, que buscan favorecer en determinados aspectos al comercio electrónico, con la finalidad de que se le pueda dar una aplicación efectiva, y así las MIPyMES, estén en condiciones de tener una ventaja competitiva para su desarrollo.*

**PALABRAS CLAVE:** comercio electrónico, factor competitivo, MIPyMES

## ELECTRONIC COMMERCE AS A COMPETITIVE FACTOR IN MICRO-, SMALL-, AND MID-SIZED COMPANIES OF THE COMMERCIAL SECTOR IN THE STATE OF DURANGO

### ABSTRACT

*The objective of this study is to analyze electronic commerce as a competitive factor for micro-, small-, and mid-sized companies, in the commercial sector in the State of Durango. To achieve the objective, interviews with business owners of this sector were developed to gather the necessary information to obtain an outlook of the situation. We examine electronic commerce to determine if it is a competitive factor for the MIPyMES. During the research we found that electronic commerce is seldom applied among MIPyMES. Lines of investigation were projected that aim to stimulate specific aspects for electronic commerce, with the goal of providing effective application, so that MIPyMES, are in a position to have a competitive advantages for their development.*

**JEL:** M15

**KEYWORDS:** electronic commerce, competitive factor, MIPyMES

### INTRODUCCIÓN

**L**as micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) han sido en los últimos años parte fundamental de numerosos trabajos por ejemplo Lafuente y Yagüe, 1989; Huck y McEwen, 1991; Huck, 1991; Tirado, et al., 1995; Alvarez y García, 1996; Camisón, 1996a, 1996b, 1996c, 1998,

2000, 2001; Gómez 1997; Gadenne, 1998; Lin, 1998; Warren y Hutchinson, 2000, debido fundamentalmente a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que juegan como generadoras de riqueza. Esto ha permitido un mayor conocimiento de sus características y de sus relaciones con el entorno económico. No obstante, siguen necesitadas de fundamentos operativos que, de forma continua, pongan de manifiesto su problemática y sus estrategias al objeto de facilitar la toma de decisiones, tanto desde un punto de vista de política interna de la empresa para su gestión, como de política local o estatal, para determinar y fijar programas de actuación acertados y con suficiente tiempo de anticipación (García, et al., 2007).

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2009), las MIPyMES, tienen una gran importancia en la economía a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Así mismo, las MIPyMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir estas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que al menos el 90% de las unidades económicas totales está conformado por la MIPyMES.

Parte fundamental en las MIPyMES, son las tecnologías de información y comunicación un ejemplo es el comercio electrónico ya que ha permitido ampliar los canales tradicionales usados para proveer de bienes y servicios a un mercado de consumidores cada vez más en crecimiento, además de que provee la herramienta para adentrarse a mercados más extensos y globalizados. Por otro lado es importante saber que el Internet se ha convertido en la espina dorsal de estas tecnologías pues ha experimentado un rápido crecimiento en cuanto a su uso y exploración, llegando a ser un recurso comercial global que da lugar a nuevas y numerosas industrias y la reconfiguración de las ya establecidas, por lo que para tener éxito en la actualidad las empresas tienen que aprovechar esta tecnología, pues provee una herramienta para tener una relación más cercana con el cliente. Es por esto que el comercio electrónico es una pieza fundamental, para las organizaciones mercantiles. Lo anterior representa una ventaja competitiva es decir, lo que hace diferenciarse a las empresas de sus competidores de una manera favorable, pues la implantación de la tecnología, es un factor que en los tiempos actuales se traduce en un gran éxito para las empresas. Las MIPyMES son importantes para el desarrollo económico de las naciones, por la gran cantidad de empleos que generan, igualmente representan un factor económico benéfico para México, también para el Estado de Durango, es por esto que es necesario realizar investigaciones, que permitan conocer la situación de estas empresas y que es lo que aportan al estado, a fin de estar en condiciones de evaluarlas y diagnosticarlas como apoyo para que continúen con su crecimiento.

De acuerdo con un estudio realizado por el Centro Empresarial de Durango (COPARMEX) en el año 2010, las que en realidad sostienen la economía de la entidad, a pesar de la falta de atención son las MIPyMES, ya que estas canalizan al estado millones de pesos, así como empleos. El presente estudio tiene la finalidad de realizar un análisis del comercio electrónico como un factor competitivo para las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el Estado de Durango.

También se generaron las siguientes interrogantes, que guían esta investigación: ¿Cuentan con actividades y herramientas para el desarrollo del comercio electrónico, las MIPyMES del sector comercial en el Estado de Durango? ¿La aplicación del comercio electrónico, es considerada un factor competitivo para las MIPyMES del sector comercial en el Estado de Durango? ¿Cuál es el comportamiento de las MIPyMES del estado de Durango respecto a la aplicación del comercio electrónico?

El resto de la investigación está organizada en cuatro apartados. En el primero la sección de revisión literaria se presenta literatura relevante sobre el comercio electrónico en la MIPyMES y se muestra una panorámica general del Estado de Durango México, después tenemos la sección de metodología donde se

describe cómo se llevó a cabo el estudio, en la sección de resultados se resume los datos recolectados más relevantes y el tipo de análisis realizado. Una vez presentados los resultados, en conclusiones se procede a evaluar e interpretar sus implicaciones, especialmente lo referido al propósito principal de la investigación y por último describimos la contribución, limitaciones e ideas para futuras investigaciones.

## REVISIÓN LITERARIA

### Comercio Electrónico

Hablando de tecnologías de información y comunicación, el Internet según comenta Jim (1995), se convierte en la espina dorsal, puesto que ha experimentado un crecimiento rápido en cuanto a su uso y capacidad de exploración, ha llegado a ser un recurso comercial global que da lugar a numerosas y nuevas industrias y a la reconfiguración de las ya establecidas. Por lo que para tener éxito en la actualidad las empresas, tienen que aprovechar esta tecnología, que provee una herramienta para tener una relación más cercana con el cliente (Koontz y Weihrich, 2003, p.12).

De acuerdo con Owens (2006), el comercio electrónico se define como el medio para comprar y vender mercancías y servicios usando una red de comunicaciones de datos en lugar de un sistema de papel o el teléfono, consiste en el desarrollo de actividades económicas a través de las redes de telecomunicaciones y se basa en la transmisión electrónica de datos, incluyendo textos, sonidos e imágenes. Así mismo Del Águila (2001), comenta que el comercio electrónico incluye actividades muy diversas como el intercambio de bienes y servicios, el suministro online de contenido digital, la transferencia electrónica de fondos, las compras públicas, los servicios postventa, actividades de promoción y publicidad de productos y servicios, campañas de imagen de las organizaciones, marketing en general, facilitación de los contactos entre los agentes de comercio, seguimiento e investigación de mercados, concursos electrónicos y soporte para la compartición de negocios.

El comercio electrónico es el modo en que las empresas realizan transacciones comerciales en red, fundamentalmente a través de Internet. Existen empresas que operan exclusivamente a través de Internet, otras que tienen en la red una sección complementaria de su comercio tradicional y otras que lo utilizan sólo para determinadas actuaciones, como las publicitarias, que dan a conocer la empresa o sus productos. Pereira (2006), afirma que la enorme y rápida expansión de Internet ha logrado que este tipo de comercio se desarrolle en forma acelerada por todo el mundo. La verdadera revolución del comercio electrónico la ha originado las nuevas tecnologías de comunicación, que han puesto en manos de pequeñas y medianas empresas, emprendedoras, profesionales y usuarios de todo el mundo, las facilidades para desarrollar actividades comerciales, por medio de redes de área amplia.

Al respecto, Pérez y Leyva (2002), comentan que para Vinton Cerf, considerado uno de los padres de esta red de redes, el fenómeno en que se ha llegado a convertir Internet, es comparable con una nueva fiebre del oro de la que es prácticamente imposible permanecer inmune. En sus propias palabras “estamos al borde de una fiebre del oro en Internet y no sé si recuerdan cómo es el fenómeno, pero la forma en que la gente gana dinero en esas fiebres de oro no es buscándolo, la forma en que lo hacen es vendiendo picos y palas a la gente que lo está buscando”. Las tecnologías de información y comunicación representan un área de oportunidad para las MIPyMES. El desafío consiste en que necesariamente estas empresas tendrán que adoptar e incorporar de manera estratégica la tecnología a su organización (Owens, 2006).

Según McLeod (2000), las empresas adoptan el comercio electrónico con el fin de mejorar su organización, esperando que tales mejoras produzcan beneficios, principalmente: mejor servicio a clientes, mejores relaciones con los proveedores y la comunidad financiera y mayor rendimiento de las inversiones de los accionistas y dueños. Es importante considerar la contribución significativa que la tecnología de información (Internet, Comercio Electrónico, Negocios por Internet) puede brindar a las

MIPyMES, como una oportunidad de desarrollo, expansión y diversificación como respuesta al mercado en constante cambio (Czuchry, Yasin & Sallmann, 2004). Sin embargo, el solo hecho de poseer la tecnología, no asegura el éxito de una empresa, por otro lado, el no tenerla implicaría un seguro fracaso. ¿Qué empresa podría sobrevivir hoy en día sin una computadora? (Barragán, 2002, p. 188).

El cambio tecnológico puede afectar a una empresa en dos sentidos importantes: puede proporcionarle la oportunidad de producir nuevos productos o adoptar nuevos procesos o puede alterar el entorno en el que la empresa opera, por ejemplo, liderando a los competidores de productos nuevos, creando nuevos mercados o afectando los costes de aprovisionamiento. De este modo, la empresa tiene que interesarse por el desarrollo tecnológico en dos niveles de intensidad: el primero es con los desarrollos dentro de su propia industria; el segundo es con los desarrollos en cualquier otra parte que la afecte (Garrido, 2003, p. 114). Así mismo, las tecnologías de información representan oportunidades y amenazas importantes para las MIPyMES, por lo que es recomendable que se tomen en cuenta al formularse las estrategias de la empresa. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas (David, 2003, p. 93).

De todo lo anterior afirmamos que los límites del comercio electrónico no están definidos por fronteras geográficas o nacionales, sino por la cobertura de las redes de computadoras. Como las redes más importantes son de ámbito global, el comercio electrónico permite incluso a los proveedores más pequeños alcanzar una presencia global y hacer negocios en todo el mundo. El beneficio del cliente es la elección entre todos los proveedores potenciales de un determinado producto o servicio.

La ventaja competitiva para las organizaciones puede lograrse de muchas maneras; por ejemplo, al proporcionar bienes o servicios a un precio bajo, mejorando el de la competencia y así satisfacer las necesidades especiales de ciertos segmentos del mercado. En el campo de la informática, la ventaja competitiva se refiere al uso de la información para adquirir peso en el mercado. La idea es que la compañía no tiene que depender únicamente de recursos físicos superiores para competir; también puede usar recursos conceptuales superiores tales como datos e información (McLeod, 2000, p. 36).

### El Estado de Durango México

El Estado de Durango es una de las treinta y dos entidades federativas que integran la República Mexicana, representada en el Congreso de la Unión por 4 Senadores y 10 diputados federales. Con una superficie de 123,181 kilómetros cuadrados, es el cuarto Estado de la República Mexicana en extensión, y representa el 6.3% de la superficie total del país. Se encuentra al centro-norte de la República Mexicana y colinda al norte con Chihuahua y Coahuila, al este con Coahuila y Zacatecas, al sur con Jalisco, Zacatecas, Nayarit y Sinaloa y al oeste con Sinaloa y Chihuahua, y se divide en 39 municipios (Durango Competitivo, 2003). De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda del 2005, la población total del Estado de Durango asciende a 1, 509,117 con una densidad de población de 12 habitantes por kilómetro cuadrado, cuando en el resto del país es de 50 habitantes lo cual lo sitúa entre los estados con menos concentración de población. La tasa de crecimiento anual del Estado ha sido en los últimos años muy reducida; en el período 2000-2005 fue del 0.7%, e incluso únicamente 9 municipios presentaron tasas positivas. El municipio de Durango es el que cuenta con el mayor porcentaje de habitantes (35.1%), seguido de Gómez Palacio (20.2%) y en tercer lugar se encuentra Lerdo (8.6%), siendo las tres regiones con mayor concentración de productividad.

Actualmente la actividad económica se encuentra distribuida en cinco regiones económicas: a) La región de la Laguna, es la región más desarrollada del Estado por haberse visto beneficiada por los esfuerzos conjuntos del gobierno de Coahuila y de Durango. Dicha región alberga cuatro de las actividades económicas del Estado, como la textil y la de confección, muebles, productos lácteos y cárnicos; b) En la

región centro se encuentra la producción cárnica, mueble, textil y confección además de la forestal, que no comparte con la Laguna; c) En la región noroeste se concentra la actividad minera y forestal más que en el resto del Estado; d) En la región norte se concentra la producción de cárnicos y e) En la región sur la producción de cárnicos y forestal.

Del número de unidades económicas que operaron en el país en el año de 2004, en Durango fueron 64515, y su personal ocupado fue de 353, 087. Durango contaba con 37911 unidades económicas de todas las ramas, así como son 216591 de personal ocupado en el año 2003. De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicano, las empresas en el Estado de Durango se clasifican de acuerdo a su tamaño y sector como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1: Clasificación de Empresas de Durango

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios	Total
Micro	306	303	149	758
Pequeñas	140	59	55	254
Mediana	91	33	11	135
Grande	25	19	8	52
Total	562	414	223	1199

*De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicano, las empresas en el Estado de Durango se clasifican de acuerdo a su tamaño y sector y está distribuido como se muestra en esta tabla, aclarando que las empresas de nuestro estudio son las del sector comercio.*

Como se menciona en Durango Competitivo (2003), las MIPyMES representan para el Estado, un apoyo para desempeñar diversas funciones en la sociedad como: responder a las demandas concretas de los consumidores, crear productos y servicios, generar empleos y contribuir al crecimiento económico. Algunas de las características más importantes de las MIPyMES en el Estado de Durango son: empresas cuyo origen es de capital familiar y su integración es en sociedad mercantil o personas físicas. La edad del gerente, los estudios académicos, la experiencia, la visión del negocio, son significativos dependiendo del sector y tamaño. El tamaño del negocio se clasifica en 3 magnitudes: microempresa, pequeña y mediana; de acuerdo al número de empleados que laboran. Y las ventas y compras, las enfocan al tipo de proveedores y clientes que manejan en el mercado, según el tipo de producto/servicio que operen.

## METODOLOGÍA

Investigación vertical ya que las muestras se recopilaron en un determinado punto del tiempo. Para la confección del cuestionario definitivo y su adaptación a la realidad del Estado de Durango, se realizó un panel de expertos externos y visitas a empresas de diferentes sectores para la realización del pre-test y formación de la encuesta definitiva. El levantamiento de los datos se realizó en el mes de octubre de 2010.

La estructura del instrumento de medición, o cuestionario, comprende cuatro bloques: Primer bloque: se piden datos de la empresa sobre su antigüedad, sector de actividad, si se trata de una empresa familiar, edad y nivel de estudios del gerente, número de empleados y volumen de ventas, así como los mercados de destino de sus ventas y el origen de su aprovisionamiento. Segundo bloque: se enfoca en aspectos de dirección, se pide datos sobre las alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas, si se elabora un plan estratégico y estrategias. En cuanto a esta última, se ha utilizado la tipología de estrategias competitivas propuestas por Miles y Snow (1978) y las estrategias genéricas de Porter (1980) con la finalidad de emplearlas como base para su medición. Tercer bloque: se piden datos sobre la gestión de recursos humanos, actividad de capacitación, y estructura organizativa. Cuarto bloque: se pide datos sobre tecnología, innovación, calidad, equipamiento de comunicaciones y medios informáticos, aspectos contables y financieros. Finalmente, se pide al gerente su opinión sobre la posición de su empresa respecto de la competencia, la importancia de acciones específicas para su desarrollo futuro y sobre el efecto de determinados problemas para el desarrollo de su empresa.

### Selección de Variables

Para la selección de las variables se toma información del bloque dos, donde habla de los factores competitivos así como del bloque cuatro donde se encuentra la información sobre las herramientas y actividades para el desarrollo del comercio electrónico, así como la situación con respecto a otros competidores.

Tabla 2: Actividades y Herramientas de Comercio Electrónico

No. Pregunta	Variable
22.2	Página web
22.3	Ventas electrónicas con internet
22.4	Compras electrónicas con internet
22.5	Banca electrónica
22.6	Mercadotecnia a través de internet

*Esta tabla relaciona el número de la pregunta en el cuestionario y la variable a estudiar sobre las actividades y herramientas de comercio electrónico en el anexo 1 se encuentra el cuestionario completo.*

Los factores competitivos, son el conjunto de elementos que la empresa considera como clave para competir con éxito en el mercado, con los cuales busca obtener y mantener una ventaja competitiva.

Tabla 3: Factores Competitivos

No. Pregunta	Variable
12.1	Desarrollo Nuevos Productos / Servicios
12.2	Acceso a Nuevos Mercados
12.4	Esfuerzo en Investigación y Desarrollo
12.6	Servicio al cliente
21.1	Calidad en producto / Servicio
21.4	Satisfacción de los Clientes
21.5	Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados

*Esta tabla relaciona el número de la pregunta en el cuestionario y la variable a estudiar sobre los factores competitivos, en el anexo 1 se encuentra el cuestionario completo.*

### Estructura de la Muestra

La población objeto de estudio, queda definida por las MIPyMES del Estado de Durango constituida por 3,835 empresas, tomando en cuenta que el tamaño de la empresa se ha definido en función del número de empleados generándose tres grupos: microempresas (de 6 a 9 trabajadores), empresas pequeñas (de 10 a 49 trabajadores) y empresas medianas (de 50 a 250 trabajadores). Por tanto, no se han incluido las empresas con 5 o menos trabajadores ni las grandes empresas (más de 250 trabajadores). Se realizó un muestreo aleatorio simple. Para la determinación del tamaño de muestra se considerará la fórmula para poblaciones finitas, obteniendo de la población la muestra, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ_{\alpha}^2 pq}{d^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 pq} \tag{1}$$

Sustituyendo los valores en la fórmula para la determinación para tamaño de muestra se tiene:

$$n = \frac{(3835)(2)^2(0.05)(0.95)}{(0.0224)^2(3835-1) + (2)^2(0.05)(0.95)} = 345$$

De la muestra de 345 MIPyMES representativa de todos los sectores se estudiaron las empresas del sector comercio, el estrato esta integrado por 60 MIPyMES.

### Análisis de Datos

En este estudio se utilizó el programa SPSS 17 para Windows con el fin de obtener los siguientes estadísticos: frecuencias, frecuencias relativas y medias. Que fueron la base del análisis de los datos.

## RESULTADOS

### Información Demográfica de la Muestra

Empezamos con la revisión de las características básicas de las MIPyMES del sector comercio del Estado de Durango. Estudiaremos ciertas variables de tipo general relativas a la estructura de la empresa que nos ayudarán a una mejor comprensión.

Tabla 4: Tamaño de la Muestra

Tipo de empresa	Frecuencia	Porcentaje
Microempresas	16	26.7
Pequeñas	37	61.7
Medianas	7	11.7
Total	60	100.0

*En la tabla se encuentra la clasificación de las empresas de la muestra del sector comercio por tamaño se clasifican en micro, pequeñas y medianas empresas.*

Si consideramos que una empresa es joven si está en su primera década de funcionamiento (Tabla 5), tenemos que el 36.7% de las firmas duranguenses serían jóvenes empresas frente al 63.3% de empresas maduras. Aunque la edad media de las empresas analizadas se sitúa en 16.3 años, lo que denotaría cierta tendencia a la madurez empresarial, si profundizamos en cómo se distribuyen las empresas según su edad observamos que la edad mediana es de 13 años, esto es el 50% de las empresas tiene 13 o menos años de vida. Además, un 21.4% han sido constituidas en los últimos cinco años y un 69% de las empresas poseen una antigüedad inferior a 20 años. Todo ello denota un moderado dinamismo demográfico en el tejido empresarial del estado.

Tabla: 5 Antigüedad de la Empresa (Años Desde su Fundación)

	Frecuencia	Porcentaje
Empresas jóvenes	22	36,7
Empresas maduras	38	63,3
Total	60	100,0

*Si consideramos que una empresa es joven si está en su primera década de funcionamiento, tenemos que el 36.7% de las firmas duranguenses serían jóvenes empresas frente al 63.3% de empresas maduras.*

En estos tiempos modernos, con la constante aparición de nuevas tecnologías, el comercio electrónico ha tenido gran auge y ha abierto nuevas posibilidades en el acceso a un mercado cada vez más globalizado, y por ende mas grande, permitiendo llegar a mercados no antes previstos y facilitando el acceso de productos y servicios a un potencial de millones de personas, en los distintos puntos del orbe, esto representa una enorme área de oportunidad para las empresas que ofrecen estos productos y servicios, en la tabla 4 se muestra el porcentaje de empresas por tamaño referente a sus actividades y herramientas de comercio electrónico.

Tabla 6: Actividades y Herramientas de Comercio Electrónico

Porcentaje de de empresas que:	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Tienen pagina web	25.0%	40.5%	71.4%
Efectúan ventas electrónicas a través de Internet	6.3%	37.8%	28.6%
Efectúan compras electrónicas por medio de internet	31.3%	40.5%	28.6%
Usan la banca electrónica	68.8%	83.8%	100%
Tienen mercadotecnia usando el Internet	25.0%	35.1%	42.9%

En la tabla se muestra el porcentaje de empresas por tamaño referente a sus actividades y herramientas de comercio electrónico.

Es necesario analizar el comportamiento de las empresas del sector comercial en el Estado de Durango, con respecto a sus principales competidores y la importancia que le dan a factores para el desarrollo del éxito de la empresa como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 7: Desarrollo de Nuevos Productos / Servicios

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
Microempresas	12.5%	18.8%	6.3%	18.8%	43.8%
Pequeñas empresas	10.8%	2.7%	24.3%	21.6%	40.5%
Medianas empresas	28.6%	0%	28.6%	14.3%	28.6%

Se muestra con porcentajes el nivel de importancia que las empresas por tamaño le dan al factor competitivo: Desarrollo de nuevos productos o servicios.

Siguiendo con los factores competitivos en la tabla 6 se analiza la importancia que se le da al acceso a nuevos mercados.

Tabla 8: Acceso a Nuevos Mercados

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
Microempresas	18.8%	6.3%	12.5%	12.5%	50.0%
Pequeñas empresas	8.1%	5.4%	13.5%	27.0%	45.9%
Medianas empresas	28.6%	57.1%	0%	0%	14.3%

Se muestra con porcentajes el nivel de importancia que las empresas por tamaño le dan al factor competitivo: Acceso a nuevos mercados.

El esfuerzo que realizan las empresas comerciales en investigación y desarrollo, con la finalidad de implementar tecnologías en la empresa y tener una ventaja competitiva, juegan un papel muy importante para el desarrollo del comercio electrónico. El comportamiento de las empresas respecto a la importancia que otorgan y el nivel de esfuerzos que emplean en la investigación y desarrollo, se muestra en la tabla 7.

Tabla 9: Esfuerzo en Investigación y Desarrollo

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
Microempresas	25.0%	6.3%	12.5%	25.0%	31.3%
Pequeñas empresas	8.1%	8.1%	43.2%	21.6%	18.9%
Medianas empresas	28.6%	14.3%	28.6%	0%	28.6%

Se muestra con porcentajes el nivel de importancia que las empresas por tamaño le dan al factor competitivo: Esfuerzo en Investigación y Desarrollo.

Otro factor importante para analizar es la satisfacción de los clientes a quienes dirigen sus productos o servicios. Esta perspectiva de las empresas es imprescindible, ya que finalmente, los clientes representan el sector clave al que va dirigida la empresa, y para que funcionen y sigan creciendo las actividades que se realizan a través de Internet, es de importancia trascendental la opinión de los clientes.

Además es importante conocer cómo se ven a sí mismas las empresas respecto a sus principales competidores, en cuando a la rapidez de adaptación a las necesidades del mercado, ya que sobre este punto, el comercio electrónico ofrece una valiosa oportunidad para que las empresas logren una mejor



adaptación de una manera global. El sector de actividad resulta un factor determinante en el rendimiento de la empresa. En el sector Comercial se encuentran diferencias estadísticamente significativas en las variables analizadas (tabla 10), perciben una mejor posición competitiva.

Tabla 10: Situación Media de la Empresa con Respecto a la Competencia con Relación a Varios Factores Según Sector (Escala 1-5<sup>a</sup>)

Factores competitivos	Media
Calidad del producto / servicio	4,33**
Satisfacción de los clientes	4,43***
Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	4,10***

<sup>a</sup> En una escala de 1 = Mucho peor a 5 = Mucho mejor. Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ .

La mayoría de las empresas se considera mejor que sus competidores en la calidad del producto o servicio, en la satisfacción de los clientes, en los procesos operativos así como en la rapidez de adaptación a las necesidades del mercado. Es muy importante tomar en cuenta lo anterior, ya que de acuerdo a ello, se conocerá cómo influye el comercio electrónico en la perspectiva de los empresarios de considerarse mejor que sus principales competidores.

## CONCLUSIONES

La principal contribución de esta investigación es el análisis del grado de aplicación de las actividades y herramientas para el desarrollo del comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el Estado de Durango, para determinar si éste, puede ser considerado como un factor de éxito en el desarrollo de dichas empresas. El grado de aplicación de las herramientas y actividades para el desarrollo del comercio electrónico en la microempresa es muy bajo, aunque tengan página webrealicen compra-ventas electrónicas, lleven a cabo publicidad por Internet, y usen la banca electrónica, no son parte importante de la empresa. Por su parte la pequeña y mediana empresa también cuentan con todas las herramientas, aunque todavía no adquiere la importancia debida, ya que el grado de uso de estas herramientas es bajo al igual que en las microempresas. La banca electrónica es la más usada por las medianas, pero por lo que se refiere a ventas, compras y mercadotecnia por medio de internet, ambos tipos de empresa se encuentran en la misma situación. Todo esto representa una problemática, no solo en cuanto a la adopción de nuevas tecnologías de información y comunicación, sino en cuanto al seguimiento y atención a las herramientas con las que se cuenta. Las empresas deben hacer uso y preservar las herramientas ya instaladas, igualmente adquirir las tecnologías que sean necesarias para implementar completamente el comercio electrónico.

Por otro lado en lo referente a los factores con los que se relaciona el comercio electrónico como son la satisfacción del cliente, la rapidez de acceso a nuevos mercados, los esfuerzos en investigación y desarrollo, se da a conocer la perspectiva de cómo se considera el empresario con respecto a sus competidores. Uno de los objetivos de las empresas es satisfacer las necesidades específicas de un grupo particular de potenciales clientes, la satisfacción del cliente y las ventas están relacionadas. Los clientes satisfechos tienden a regresar a la empresa que les prestó un buen servicio o que les proporcionó un buen producto y tienen la tendencia a promocionar el negocio con sus amigos, conocidos y familiares.

En este sentido, las empresas de la muestra de estudio se encuentran en ventaja con respecto a sus principales competidores, pues consideran que es importante la satisfacción de sus clientes. En cuanto a la rapidez de adaptación a los nuevos mercados, la mayoría de las empresas se autodefinen como mejores que las empresas competidoras, lo que demuestra que cuentan con la tecnología apropiada como el Internet para adentrarse a mercados que también han ingresado sus principales competidores.

En los esfuerzos para investigación y desarrollo las MIPyMES no se muestran muy entusiastas, parece que lo realizan en una ocasión y probablemente no lo vuelvan a hacer. Por lo que es importante que en este aspecto se dé más asesoría a las empresas, sin importar el tamaño de éstas, ya que los tres coinciden en la investigación y desarrollo, en cuanto a su forma de funcionar y el financiamiento que se tiene al respecto. Por lo tanto se puede apreciar que el comercio electrónico no puede ser considerado un factor de éxito para las micro y pequeñas empresas, ya que a pesar de que cuentan con las herramientas o realicen las actividades relacionadas con Internet, no consideran que influya para que la empresa logre un mejor desarrollo o sea más competitiva. Para las medianas empresas el comercio electrónico si representa una ventaja competitiva, pues los medianos empresarios consideran que la aplicación de las tecnologías, puede hacer que la organización mejore sus procesos y así lograr el éxito.

Esto demuestra que entre más grande es una empresa, es más factible que apliquen las nuevas tecnologías de información y comunicación como el comercio electrónico. Entonces se puede ver que las MIPyMES del sector comercial en el Estado de Durango, comienzan a confiar en el uso de esta tecnología para sus negocios, pero esta aceptación depende del tamaño de la empresa, ya que como pudo observarse no presentan el mismo comportamiento una microempresa que una pequeña o una mediana. También se puede observar que los procesos no son realizados a través de Internet. En general el comercio electrónico puede ser considerado como un factor competitivo para las medianas empresas del sector comercial en el Estado de Durango, ya que este tipo de empresa es el que presentó mayor aceptación sobre el uso de esta tecnología de acuerdo a los resultados de las entrevistas.

Las principales limitaciones del estudio son: (1) La base de datos no está actualizada. (2) No se estudia el total de los sectores que conforman la población de empresas, en el ámbito privado y paraestatal. Se proponen las siguientes ideas para futuras investigaciones: (1) Analizar el impacto del comercio electrónico en la permanencia de las MIPyMES. (2) Análisis comparativo del uso del comercio electrónico en las MIPyMES por entidad federativa. (3) Causas por las que las empresas aun no le dan mayor seguimiento a las herramientas y actividades para el desarrollo del comercio electrónico. (4) Verificar si el comercio electrónico coadyuvará en un futuro a que las MIPyMES en el Estado de Durango accedan a nuevos mercados internacionales. (5) Proponer modelos de sistemas de comercio electrónico adecuados para las MIPyMES. (7) Proponer estrategias para implantación del comercio electrónico en las MIPyMES.

Anexo 1 :Cuestionario

Bloque I.- Datos Generales

---

1.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?..... años

2.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital):  
 SI  NO

3.- ¿Está integrada su empresa en una sociedad mercantil?:  
 SI  NO (Es persona física)

4: De no importarle, favor de indicar la edad del director general / gerente: \_\_\_\_\_

5: ¿Cuál es el nivel máximo de estudios del director general/gerente?:(MARQUE SÓLO UNA

1. Estudios básicos (primaria y secundaria)	<input type="checkbox"/>	3. Técnico Superior Universitario	<input type="checkbox"/>
2. Bachillerato / Preparatoria general	<input type="checkbox"/>	4. Licenciatura	<input type="checkbox"/>

---

6.- Indique el promedio de empleados de su empresa en los años que se indican:

	2008 (Promedio)	2009 (Promedio)	2010 (actual)
1. Fijos			
2. Temporales			
TOTAL			

7: ¿Cuál ha sido el volumen de ventas de su empresa en los años que se indican? (EN PESOS)

	2008	2009	2010(estimación)
Volumen de Ventas Netas			

---

**8: Como promedio ¿qué porcentaje aproximado de sus ventas netas y de sus compras totales destina o provienen de cada uno de los siguientes mercados?**

	% de las VENTAS NETAS	% de las COMPRAS TOTALES
1. Local		
2. Estatal		
3. Nacional		
4. Internacional		
TOTAL	100 %	100 %

## Bloque II.- Dirección

**9: Indique si su empresa realiza habitualmente planeación estratégica formal (por escrito) y, en su caso, a que tiempo la realiza:**

Realiza Plan Estratégico	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	¿A qué tiempo?	1 año <input type="checkbox"/>	Más de 1 año <input type="checkbox"/>
--------------------------	-----------------------------	-----------------------------	----------------	--------------------------------	---------------------------------------

**10: Indique si su empresa, en los dos últimos años, ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para (SEÑALE LAS QUE PROCEDAN):**

1. Comercializar productos	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	3. Logística (transporte, almacenes, ...)	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
2. Compras y abastecimientos	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> NO	4. Actividades de Investigación + Desarrollo	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO

**11: A continuación se le presentan cuatro tipos de empresas. Por favor, indique con cuál de ellas se identifica la suya atendiendo a su actuación en los dos últimos años (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):**

Tipo A.- Suele realizar cambios y mejoras en los productos / servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos / servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.	<input type="checkbox"/>
Tipo B.- Mantiene una base relativamente estable de productos / servicios y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos / servicios y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.	<input type="checkbox"/>
Tipo C.- Ofrece un conjunto relativamente estable de productos / servicios para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.	<input type="checkbox"/>
Tipo D.- No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.	<input type="checkbox"/>

**12: Indique el nivel de importancia que han tenido en los dos últimos años los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.**

	Nada Importante			Muy Importante	
1. Desarrollo de nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5
2. Acceso a nuevos mercados	1	2	3	4	5
3. Calidad del producto/servicio	1	2	3	4	5
4. Esfuerzo en investigación y desarrollo	1	2	3	4	5
5. Preparación y formación del personal	1	2	3	4	5
6. Servicio al cliente	1	2	3	4	5
7. Habilidades y esfuerzos en actividades de Mercadotecnia	1	2	3	4	5
8. Reputación / posicionamiento de la imagen de la empresa	1	2	3	4	5

**13: Indique cuál de los siguientes aspectos identifica en mayor medida la estrategia seguida por su empresa (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):**

1. Costos inferiores a la competencia	<input type="checkbox"/>	3. Especialización en un segmento de mercado	<input type="checkbox"/>
2. Diferenciación de productos	<input type="checkbox"/>	4. Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>

## Bloque III. Organización/Recursos Humanos

**14: Indique si en su empresa existe la asignación de los siguientes departamentos (SEÑALE LO QUE PROCEDA):**

1. Dpto. de Comercialización / Ventas	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	4. Dpto. de Operaciones / Compras	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
2. Dpto. de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	5. Dpto. de Administración / Contabilidad	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
3. Dpto. de Investigación + Desarrollo	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	6. Dpto. de Calidad	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

**15: Indique si en su empresa se han realizado las siguientes acciones en los dos últimos años:**

	SI	NO
1. Subcontratación/externalización de trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Contratar trabajadores temporales, en prácticas o a tiempo parcial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16: Indique si su empresa realiza o no las siguientes actividades de administración de recursos humanos:		
1. Reclutamiento y selección de personal	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
2. Valoración del desempeño	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
3. Capacitación del personal	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
4. Promoción del personal	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
5. Programa de Incentivos	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO

17: De las siguientes actividades de capacitación, indique aquellas que, a su juicio, tendrá que desarrollar su empresa tanto para directivos como para el resto del personal en los dos próximos años:				
	Para Directivos:		Para Operativos:	
1. Cursos técnico-operativos	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
2. Técnicas de venta	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
3. Dirección y/o estrategia empresarial	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
4. Informática	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
5. Contabilidad y Finanzas	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
6. Control / gestión de Calidad /normas ISO	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
7. Recursos humanos	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
8. Idiomas	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
9. Otras especificar).....	.....	.....	.....	.....

Bloque IV.- Tecnología, Innovación, Calidad, Nuevas Tecnologías

18: La tecnología de su empresa se puede considerar como que (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):	
<input type="checkbox"/> TIPO A	* Desarrolla internamente la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
<input type="checkbox"/> TIPO B	* La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.
<input type="checkbox"/> TIPO C	* La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.
<input type="checkbox"/> TIPO D	* Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

19: ¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes?		
SI	<input type="checkbox"/>	Indique la norma y el organismo que lo certificó.....
NO	<input type="checkbox"/>	Pero estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad
NO	<input type="checkbox"/>	Y no estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad

	Ha realizado		IMPORTANCIA				
	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	Mínima				Máxima
1. Innovaciones relacionadas con procesos operativos	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	1	2	3	4	5
2. Innovaciones relacionadas con los productos / servicios	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	1	2	3	4	5
3. Innovaciones relacionadas con la administración de su empresa	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	1	2	3	4	5

21: Señale cómo considera la situación de su empresa respecto de sus principales competidores en los siguientes aspectos:						
	Mucho Peor			Mucho Mejor		
1. Calidad del producto / servicio	1	2	3	4	5	
2. Eficiencia de los procesos operativos internos	1	2	3	4	5	
3. Organización de las tareas del personal	1	2	3	4	5	
4. Satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5	
5. Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	1	2	3	4	5	
6. Posicionamiento de la imagen de la empresa y de sus productos / servicios	1	2	3	4	5	
7. Incremento de la cuota de mercado	1	2	3	4	5	
8. Incremento de la rentabilidad	1	2	3	4	5	
9. Incremento de la productividad	1	2	3	4	5	
10. Motivación / satisfacción de los trabajadores	1	2	3	4	5	
11. Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores)	1	2	3	4	5	
12. Reducción del absentismo laboral	1	2	3	4	5	

**22: Indique si dispone de la siguiente infraestructura en su empresa:**

	SI	NO	
1. ¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ¿Tiene página web?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿Realiza ventas electrónicas usando Internet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....%
4. ¿Realiza compras electrónicas usando Internet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....%
5. ¿Utiliza banca electrónica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. ¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. ¿Tiene Intranet corporativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**23: Indique el grado de utilización de las siguientes aplicaciones informáticas en su empresa:**

	Mínimo			Máximo	
1. Procesador de textos (WP, MS Word, otros)	1	2	3	4	5
2. Bases de datos (Excel, Access, DB, otros)	1	2	3	4	5
3. Programa de gráficos (HG, Corel Draw, otros)	1	2	3	4	5
4. Software de fax en la computadora	1	2	3	4	5
5. Multipack (Contabilidad, Personal, Almacén, etc. (EN UN PAQUETE)	1	2	3	4	5
6. Software específico de Contabilidad	1	2	3	4	5
7. Software específico de Nóminas y Seguros Sociales	1	2	3	4	5
8. Fiscal (libros, declaraciones, etc.)	1	2	3	4	5
9. Software específico de Almacenes y Facturación	1	2	3	4	5

**24: Indique qué nivel de utilización se efectúa en su empresa de las siguientes técnicas económico-financieras (1= Mínimo, 5= Máximo):**

	Mínimo			Máximo	
1. Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos	1	2	3	4	5
2. Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	1	2	3	4	5
3. Análisis de la situación económico-financiera	1	2	3	4	5

**25: ¿Cuál es el plazo promedio de cobro a sus clientes?**      Días \_\_  
**¿Y el plazo promedio de pago a sus proveedores?**      Días \_\_

**26: ¿Cuál fue la utilidad neta sobre ventas o facturación de su empresa en los dos últimos años?**

Menos del 0% (Perdidas)	Del 0% al 5%	Del 6% al 10%	Del 11% al 15%	Más del 15%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**27: En relación con los últimos dos años la utilidad promedio sobre ventas ha sido:**

Creciente       Estable       Decreciente

**28: A la hora de financiar las inversiones en ACTIVOS FIJOS (maquinaria, vehículos, etc), indique la frecuencia con la que utiliza las siguientes fuentes de financiamiento:**

	Nunca				Siempre
1. Aportaciones de los accionistas (propietarios).	1	2	3	4	5
2. Reinversión de utilidades	1	2	3	4	5
3. Financiamiento bancario a plazo inferior a un año	1	2	3	4	5
4. Financiamiento bancario a plazo superior a un año	1	2	3	4	5
5. Arrendamiento Financiero	1	2	3	4	5

**29: Indique el grado de frecuencia con el que utiliza las siguientes fuentes para financiar los ACTIVOS CIRCULANTES (crédito a clientes, existencias, etc.) de su empresa:**

	Nunca				Siempre
1. Aplazamiento del pago a proveedores	1	2	3	4	5
2. Crédito bancario anual	1	2	3	4	5
3. Letras y pagarés	1	2	3	4	5
3. Factoraje (venta o ceder la admón. de la cartera a un tercero)	1	2	3	4	5
4. Recursos propios y aportación de los accionistas	1	2	3	4	5
5. Préstamos fuera del sistema bancario	1	2	3	4	5

30: Indique el nivel de importancia de las siguientes acciones para el desarrollo futuro de su empresa:					
	Nada importante			Totalmente Importante	
1. Reducción de impuestos (obligaciones fiscales)	1	2	3	4	5
2. Flexibilidad laboral	1	2	3	4	5
3. Apoyo a la capacitación y reubicación del personal	1	2	3	4	5
4. Apoyo a la inversión	1	2	3	4	5
5. Información y asesoramiento a la empresa	1	2	3	4	5
6. Reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	1	2	3	4	5
7. Complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal	1	2	3	4	5
8. Apoyo bancario para el financiamiento de las pyme	1	2	3	4	5
9. Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	1	2	3	4	5

## REFERENCIAS

- Álvarez, J.C.; García, E. (1996) “Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad”, *Economía Industrial*, n. 310 pp.149-161.
- Barragán, J. (2002) “Administración de las pequeñas y medianas empresas, retos y problemas ante la nueva economía global”. Editorial Trillas.
- Camisón, C. (1996a) “Competitividad y teoría de la estrategia: Un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa”, *Revista Asturiana de Economía*, n.6, julio, pp. 63-101.
- Camisón, C. (1996b) “Dinámica de la competitividad de la pyme española en la década 84-94: Efecto-país, industria, empresa”, *Economía Industrial*, N.310 pp.121-140.
- Camisón, C. (1996c) “La competitividad de la PYME industrial española: Un análisis de su dinámica en el periodo 1984-94”. VI Congreso Nacional de ACEDE: Creación y desarrollo de la empresa, La Coruña, septiembre. Libro de ponencias, vol. II, pp. 669-695.
- Camisón, C. (1998) “Factores críticos de competitividad, enfoque estratégico y desempeño: grupos estratégico en la PYME industrial española”, *Información Comercial Española*, n. 773, septiembre-octubre, pp. 133-154.
- Camisón, C. (2000) “Reflexiones sobre la investigación científica de la PYME”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n. 2, pp. 13-30.
- 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”, Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.
- Czuchry, A., Sallmann, F. & Yasin, M. (2004) “An Applied e-business approach for reinsurance services” *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, Núm. 6/7, pp. 716.
- David, F. R. (2003) “Conceptos de Administración Estratégica”, Editorial Pesaron Prentice Hall 9ª Ed.
- Del Aguila, Ana Rosa (2001) “Comercio electrónico y estrategia empresarial,” Editorial Ra-Ma.
- Durango Competitivo 2020 (2003) “Programa Regional de Competitividad Sistemática,” Gobierno del Estado de Durango.
- Gadonne, D. (1998) “Critical success factors for small business: An inter-industry comparison”, *International Small Business Journal*, Oct-Dec, Vol. 17 ,Issue 1, pp. 36-56.

García Pérez de Lerma (Director); Marín, S.; Martínez, P; Ballina, F.; Antón, M.; Aragón, A.; Arrieta, D.; Bustamante, A.; Calvo-Flores, A.; Gómez-Guillamón, A.; Figueroa, E.G.; Gómez, J.G.; González, M.B; Gurrola, C.; Martínez, F.J.; Rubio, A.; Sánchez, G.; Somohano, F.; Moreno, H.; Veloz, J.L.; Villarreal, F.M.; Villarreal, M.D. (2007). Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa del Estado de Durango. Universidad Juárez del Estado de Durango. Durango, México.

Garrido, S. (2003) "Dirección estratégica," Madrid: McGraw-Hill.

Gómez, J.M. (1997) "Estrategias para la competitividad de las PYME : Especial referencia al proceso de creación de empresas" Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.

Huck, J. (1991) "Competencies needed for small business success: perceptions of Jamaican entrepreneurs", Journal of Small Business Management, October, 1991.

Huck, J.; McEwen, T. (1991): "Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs", Journal of Small Business Management, October, vol. 29, n.2, pp.90-93.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2009). Censos Económicos. Recuperado Diciembre 12, 2010, de [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

Jim, C. (1995), Telecommunications can be strategic business tool. Computing Canada, No. 21, pp. 26-33.

Koontz, H. & Weihrich, H. (2004) "Administración: una perspectiva global," Editorial McGraw-Hill 12ª. Ed.

Lafuente, A. y Yagüe, M.J. (1989) "Estructura económico-financiera de la empresa industrial española", Economía Industrial, n. 267, mayo-junio, pp. 175-190.

Lin, C. (1998) "Success factors of small -and medium- sized enterprise in Taiwan: An analysis of cases", Journal of Small Business Management, vol.36, n.4, October, pp. 43-56.

McLeod, R. (2000) "Sistemas de información gerencial," Editorial Pearson Educación.

Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978) "Organizational Strategy, structure and process", Editorial McGraw Hill. New York.

Owens, J. (2006) "Electronic business: A business model can make the difference," Management Services, No. 50, pp. 16-24

Pereira, J. E. (2006) Comercio Electrónico. Recuperado Diciembre 15, 2007. De <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/comercio-electronico.htm#mas-autor>

Pérez, A. & Leyva, J. G. (2002) "El comercio electrónico en la Pequeña empresa Mexicana," Revista Ingeniería Informática. No. 8, Agosto 2002.

Porter, M.E. (1980) "Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors," Editorial New York Free Press. New York, USA.

Tirado, C.; Granger, J.; Nieto, M. (1995) " La PYME del SXXI: tecnologías de la información, mercados y organización empresarial", Fundesco.

Warren, L.; Hutchinson, W. (2000) “Success factors for high-technology SMEs: A case Study from Australia”, *Journal of Small Business Management*, Julio, pp.86-91.

## **RECONOCIMIENTO**

Los autores agradecen totalmente los comentarios de los árbitros y editores del IBFR. Los cuales contribuyeron a mejorar la calidad esta investigación.

## **BIOGRAFÍA**

Ernesto Geovani Figueroa González es Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma España de Durango. Correo electrónico [geovanifigueroa@yahoo.es](mailto:geovanifigueroa@yahoo.es)

Flor Isela Hernández Cantú es Maestra en Administración por la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la UJED. Correo electrónico [florcantu@msn.com](mailto:florcantu@msn.com)

María Brenda González Herrera es Maestra en Mercadotecnia por la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la UJED. Correo electrónico [brendag10@hotmail.com](mailto:brendag10@hotmail.com)

Delia Arrieta Díaz es Maestra en Administración Pública por la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la UJED. Correo electrónico [darrietad@hotmail.com](mailto:darrietad@hotmail.com)

Profesores de la Universidad Juárez del Estado de Durango, adscritos a la Facultad de Economía, Contaduría y Administración. Se pueden contactar en la dirección de la FECA UJED, Fanny Anitúa y priv. de Loza s/n C.P. 34000, Durango Dgo. México.