

## **Construcción de un instrumento para medir el grado de asociatividad entre los procesos colaborativos y la innovación en las PyMEs manufactureras de hule y plástico de México**

Beatriz Amado, Fabiola Wences, Verónica Sánchez, Martha Luna y Marco Amado

B. Amado, F. Wences, V. Sánchez, M. Luna y M. Amado  
Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos, División Académica de Tecnologías de la Información y Comunicación, Av. Universidad Tecnológica No.1, Col. Palo Escrito, C.P. 62760, Emiliano Zapata, Morelos.  
beatrizamado@utez.edu.mx

M. Ramos., V.Aguilera., (eds.) .Ciencia sociales y administrativas, Handbook -©ECORFAN- Valle de Santiago, Guanajuato, 2014.

## Abstract

The purpose of this article is to describe the design process, validation and reliability of an instrument to measure the degree of association between the variables and collaborative innovation processes in SMEs manufacturing rubber and plastic Mexico, to achieve this purpose, conducted a review of the literature related to the subject, based on this, the instrument, which was validated by fifty SMEs manufacturing of Mexico, which were randomly selected was developed, these evaluated each of the items of the instrument, based on the results obtained the instrument, in conclusion, broadly redesign the instrument to measure the degree of association between innovation and collaborative processes of manufacturing SMEs in rubber and plastic Mexico developed and valid.

## Introducción

Las PyMEs manufactureras son consideradas la columna vertebral de las economías desarrolladas y emergentes debido a que generan la mayoría de los empleos y del Producto Interno Bruto (PIB) de los países desarrollados y emergentes, sin embargo, este tipo de empresas enfrentan retos importantes derivados de las presiones competitivas que brinda la globalización.

Este tipo de empresas están obligadas a evaluarse constantemente y colocar sus propias propuestas de valor para mantener su competitividad. La innovación<sup>23</sup> es uno de los factores clave que se requiere para poder crear una ventaja sostenible en el tiempo y lograr una posición en el mercado, y para lograrla, es necesaria la colaboración con los actores principales de la cadena de valor de una empresa.

Las PyMEs presentan claros problemas en su estructura organizacional; así como en sus estrategias de colaboración, con la finalidad de apoyar sus procesos de innovación enfocado a obtener una ventaja competitiva sostenible. Derivado de lo anterior se define como principal problema ¿A través de qué estrategias de colaboración se logrará impulsar la innovación en las PyMEs manufactureras de hule y plástico de México?

## 32 Marco Teórico

Las PyMEs son un importante elemento de cohesión territorial y social en la mayoría de los países que constituye el ideal de empresa dominante (Opoku, Abratt, Bendixen y Pitt, 2007). Algunos estudios, exteriorizan el reconocimiento que desempeñan las PyMEs en el desarrollo de determinados países (Haynes et al., 1998; Hisrich y Drnovsek, 2002; Amorós et al., 2006), por lo que invariablemente son consideradas motores de crecimiento y cada país tiene algún instrumento de política para ayudar a este tipo de empresas (Peres y Stumpo, 2000).

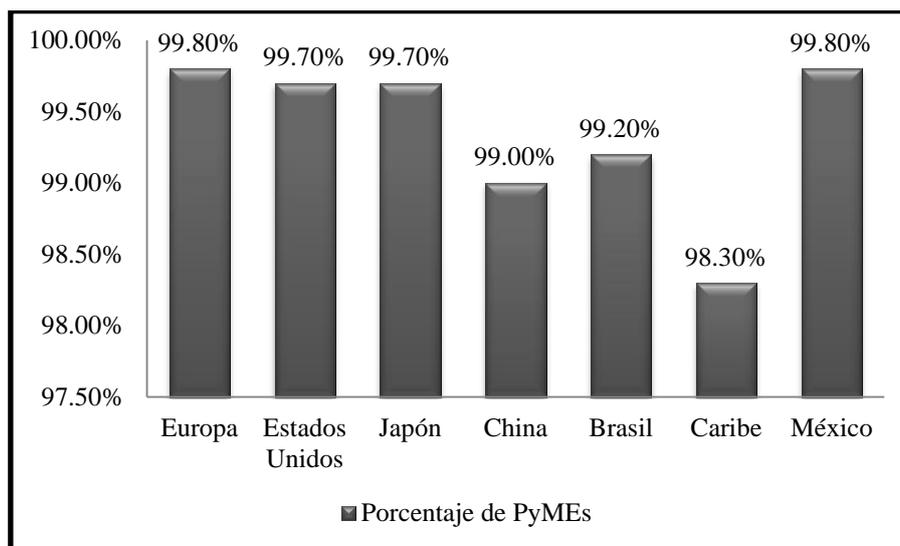
En Brasil las PyMES son consideradas frágiles, debido a que casi la mitad de estas colapsa antes de dos años; en Europa, la vida promedio de este tipo de empresa es de cinco años, y el 40% de las nuevas colapsan antes de tres años. En América Latina, la mayoría de las empresas son pequeñas, respecto a cifra de negocio y de empleo (Díaz et al., 2005). La innovación es uno de los factores claves para entender las necesidades cambiantes de los clientes y por tanto constituye un factor decisivo para el éxito competitivo en las PyMEs (Aragón y Rubio, 2005).

---

<sup>23</sup> El Manual de Oslo (2010), la define como la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados.

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], (2010), las PyMEs en países como Estados Unidos constituyen el 99.7% de las empresas, en Japón representan 99.7%, en China el 99%, en Brasil representan el 99.2% (Albaladejo, 2001), en el Caribe constituye 98.3% (Castillo, 2004) y en México representan el 99.8% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2007) (Gráfica 32), de las cuales en su mayoría son empresas manufacturera (Yao,2011).

**Gráfico 32** Porcentaje de PyMEs en diferentes países



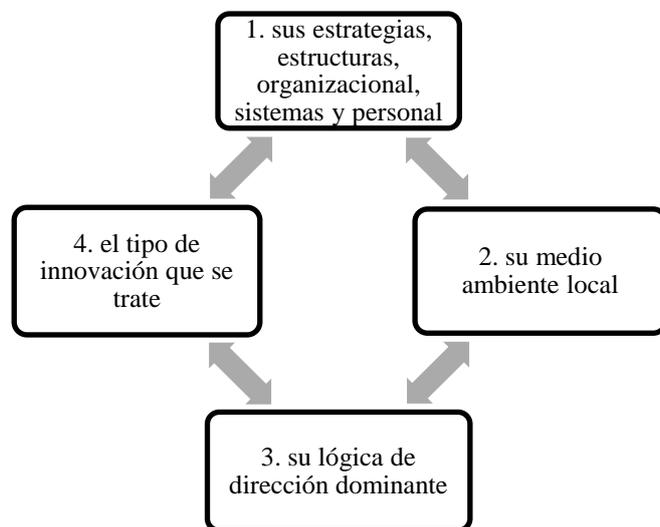
Fuente: Elaboración propia con datos European Commission (2003).

El desarrollo económico de las naciones depende en gran medida de las contribuciones de las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs) manufactureras (Ucet al., 2008), su relevancia se comprueba en las aportaciones que hacen al empleo nacional y al Producto Interno Bruto (PIB) en países altamente desarrollados, así como en los países con menos desarrollo, causando un creciente interés mundial en su desempeño (Rubio y Aragón, 2002). Éstas se ven introducidas en los cambios derivados del entorno globalizado, los cuales exigen esfuerzos para incrementar la calidad, productividad, y así mismo, reducir los costos y los tiempos de entrega a fin de lograr posiciones favorables en el mercado (Pérez et al., 2011). Las PyMEs enfrentan retos importantes derivados de las presiones competitivas que brinda la globalización, requieren la adopción de medidas concretas para mejorar las capacidades del personal, así como la racionalización de la estructura organizacional empresarial para la toma de decisiones (Díaz et al., 2005).

Para hacer frente a estos retos, las PyMEs están obligadas a evaluarse constantemente y colocar sus propias propuestas de valor para mantener su competitividad, sin embargo, este tipo de empresas no tienen el capital suficiente, ni los recursos humanos para un cambio radical, por tanto la innovación es la única manera de sobrevivir cuando enfrenta competencias globales (Gopalakrishnan, Bierly y Kessler, 2005). Anteriormente se pensaba que las únicas organizaciones que debían vivir adaptándose a un medio ambiente dinámico eran aquellas en mercados de alta innovación, donde era importante el cambio rápido y la adaptación. Nada más incorrecto a estas alturas de la competitividad globalizada.

Aquellas organizaciones que no estén dispuestas a cambiar independientemente de su ramo, irán perdiendo presencia y perecerán irremediabilmente (Cornejo, 2004), en este sentido, Afuah (1999), menciona que la capacidad de una empresa para reconocer el potencial de una innovación está en el modo en que ésta recaba y procesa la información y es una función de cuatro factores, como se ilustra en la Figura 32.

**Figura 32** Factores para reconocer el potencial de innovación de una empresa



Fuente: Elaboración propia, información obtenida en Afuah (1999).

Laforet (2006), sugiere que las empresas pequeñas poseen una ventaja sobre las grandes empresas, debido a que estas reconocen más fácilmente las oportunidades y son más flexibles para ajustar su organización para implementar la innovación. Ribeiro (2003), señala que para que este tipo de empresas puedan ser competitivas deberán afrontar los constantes cambios en las tecnologías, en los productos y servicios, así como en las preferencias de los consumidores, estableciendo los mecanismos que fomenten la innovación tanto a nivel de producto como de procesos productivos y de gestión. Además, el proceso de innovación no se puede separar del contexto estratégico y competitivo de la compañía (Porter, 1990); es de suma importancia para la supervivencia (Vermeulen, 2005) y la rentabilidad (Dibrell et al., 2008) de las PyMEs, debido a que estimula el crecimiento en ventas y proporciona una clara ventaja competitiva en la ausencia de economías de escala (Wolff y Pett, 2006).

Otros autores sostienen que las PyMEs se centran en la innovación de productos, mientras que las empresas grandes se centran en la innovación de procesos (Abemathy y Utterback, 1978). Verhees y Meulenberg (2004), menciona que los gerentes de las PyMEs deben alentar la generación y desarrollo de nuevas ideas, aunado a esto, Jardón (2012), sustenta que el motor de la innovación, son las habilidades innovadoras de los trabajadores, que al conjuntarse mediante la organización de la empresa permite buscar soluciones más creativas e innovadoras a los problemas de la compañía y a los procesos que directamente promueven la innovación.

En los procesos colaborativos la efectividad de la comunicación, depende del conocimiento de las necesidades de información, del conocimiento del formato de la información y del conocimiento sobre el procesamiento de la información una vez transmitida (Maiera et al., 2009).

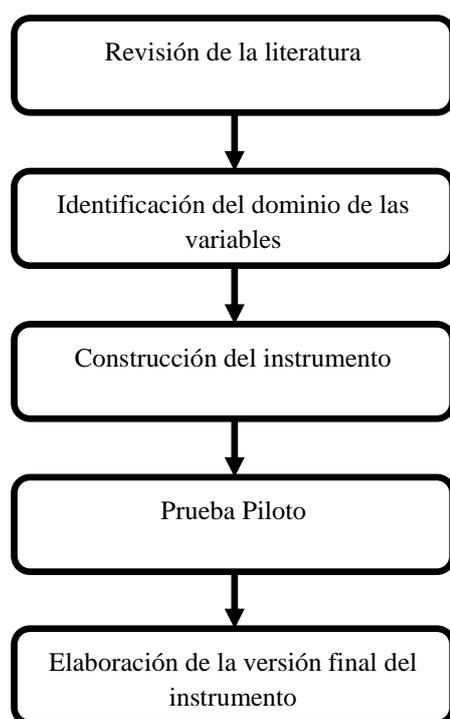
En el caso de las PyMEs emplean los procesos colaborativos como mecanismos para apalancar la competitividad y las limitaciones para la innovación de productos (Sawang et al., 2010).

Los procesos colaborativos son un conjunto de actividades, tecnologías, medios y sistemas que hacen que el cliente pueda recibir un valor añadido y son éstos las que determinan la composición de los equipos formados por un grupo de empleados con roles diferentes que se unen para atender un cierto colectivo de clientes (Ramos, 2008). Estos deben ser ágiles, eficientes y precisos, con el fin de desarrollar los productos que demandan los clientes en el menor tiempo posible, lo cual, incluye las actividades de investigación y desarrollo (Chiang, Trappey y Ku, 2006). La colaboración con los clientes es una fuente de mejora de las organizaciones buscando adaptarse a sus gustos (Le Blanc, et al., 1997), adicionalmente, Mathison, et al., (2007), sugieren que el éxito de una organización depende en gran medida del aprovechamiento del conocimiento y habilidades, de la creatividad innovadora y de la motivación de su personal. Albizu, et al., (2011), señala que la participación entre áreas dentro de las organizaciones es cada vez más visible en los procesos de innovación en algunas empresas, Además, Perks, (2000), menciona que la colaboración en el desarrollo de nuevos productos permite distribuir entre las partes los costos y riesgos de tal actividad, la cooperación de determinados proveedores puede ayudar a definir el diseño y mejorar el desarrollo de los productos para reducir tiempos y costos.

### 32.1 Metodología

La presente investigación fue cuantitativa, se desarrolló una metodología que constó de cinco fases la primera de ellas es la revisión de la literatura, seguida de una identificación de las variables, para posteriormente, construir el instrumento, consecutivamente, se realizó una prueba piloto con cincuenta PyMEs manufactureras de hule y plástico de México, la última fase, permitió la construcción del instrumento final basó en los resultados obtenidos de la prueba (Figura 32.1).

**Figura 32.1** Fases para la elaboración de un instrumento



Fuente: Elaboración propia, información obtenida en Hernández et al (2010).

### Fase 1. Revisión de la literatura

En esta fase se seleccionó y se consultaron varias fuentes primarias<sup>24</sup>, de las cuales se seleccionó y analizó la información relacionada a las variables innovación y procesos colaborativos dentro de las PyMEs manufactureras de hule y plástico de México.

### Fase 2. Identificación del dominio de las variables

En esta fase se identificó y señaló las dimensiones que integraron a las variables innovación y procesos colaborativos dentro de las PyMEs manufactureras de hule y plástico de México para esta investigación. La variable innovación fue operacionalizada en cinco sub-variables: tipo de innovación, innovación organizacional, financiero, estrategia de cooperación y políticas gubernamentales.

La variable procesos colaborativos fue operacionalizada en tres sub-variables: colaboración vertical, Tecnologías de la Información (TI) y cooperación interna-externa (Tabla 32).

**Tabla 32** Definición conceptual y operacional de variables.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Innovación	De acuerdo a Freeman (1982), la innovación es la invención más la comercialización, conjuntamente el Manual de Oslo (2010), la define como la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados.	Escala de grado para determinar los factores determinantes de la innovación en las PyMEs manufactureras a través de las dimensiones:  Tipo de Innovación Innovación organizacional Financiero Estrategia de cooperación Políticas gubernamentales.
Procesos colaborativos	Un proceso colaborativo debe ser ágil, eficiente y preciso, con el fin de desarrollar los productos que demandan los clientes en el menor tiempo posible, lo cual, incluye las actividades de investigación y desarrollo (Chiang, Trappey y Ku , 2006)	Escala del grado utilización de las PyMEs sobre los procesos colaborativos a través de las dimensiones:  Colaboración vertical Tecnologías de la Información (TI) Cooperación interna-externa.

Fuente: Elaboración propia

<sup>24</sup> Las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano ya que se tratan de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes.

### Fase 3. Construcción del instrumento

Se realizó la construcción de un cuestionario electrónico basado en el formato SERVQUAL, utilizando la escala tipo Likert de cinco puntos desde “Totalmente de acuerdo” (5) hasta “Totalmente en desacuerdo” (1), cuyo propósito fue medir la relación entre los elementos de los procesos colaborativos y la innovación dentro de las PyMEs manufactureras de hule y plástico de México.

Dicho cuestionario fue explorado y validado por cincuenta PyMEs manufactureras de hule y plástico que no formaron parte de la muestra teórica. Se elaboró una versión piloto con éstas PyMEs, la cual se aprobó y ajusto.

### Fase 4. Prueba Piloto

Esta fase consistió en aplicar el instrumento a cincuenta PyMEs manufactureras de hule y plástico de México con la finalidad de probar su pertinencia y eficacia, así como las condiciones y los procedimientos involucrados, en esta etapa se calculó la confiabilidad y la validez inicial del instrumento.

### Etapa 5.- Elaboración de la versión final del instrumento

Basado en los resultados obtenidos del análisis estadístico de fiabilidad y la validez se ajustó el instrumento para medir el grado de asociatividad entre los procesos colaborativos y la innovación en las PyMEs manufactureras de hule y plástico de México, con estos se construyó la versión definitiva del mismo eliminando aquellos ítems del instrumento que no cumplían con el valor mínimo del alfa Cronbach.

## 32.2 Resultados

### 32.2.1 Fiabilidad

Para demostrar la fiabilidad del instrumento, se aplicó se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach a cada una de las escalas de las que está compuesto. Este coeficiente analiza la homogeneidad de las cuestiones planteadas de forma simultánea y tiene la ventaja de que para su cálculo sólo es necesario realizar una medición con un grupo perteneciente a la unidad de análisis. Los indicadores de fiabilidad que se obtuvieron con la inclusión de todos los ítems, son los que se muestran en la tabla 32, donde se detallan los valores alcanzados por dicho estadístico para cada una de las escalas utilizadas.

**Tabla 32** Resultados del análisis de fiabilidad del de innovación

Instrumento	Alfa de Cronbach	N de elementos
General	.933	24
Innovación	.900	14
Procesos colaborativos	.861	10

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a George y Mallery (1995), para considerar al estadístico como aceptable; y, en consecuencia la fiabilidad de la escala, conjuntamente todos los elementos deben de superar el nivel crítico del 0.7 que tras las recomendaciones de Nunnally (1987) y Peterson (1994) se consideran como el mínimo para las investigaciones preliminares. Como se aprecia en la tabla 2, los niveles alcanzados en las dos escalas superan el valor crítico del 0.7 establecido. Con estos valores podemos afirmar que las escalas utilizadas en este cuestionario fueron consideradas fiables y, por lo tanto, con una excelente coherencia interna (Tabla 32.1).

**Tabla 32.1** Resultados del análisis de fiabilidad por dimensión

Variable	Dimensión	Alpha de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Innovación	Tipo de innovación	.777	.777	2
	Innovación organizacional	.805	.816	3
	Financiero	.708	.684	2
	Estrategia de cooperación	.824	.823	4
	Apoyo gubernamental	.593	.599	2
Procesos colaborativos	Colaboración vertical	.837	.839	4
	Tecnologías de la Información (TI)	.619	.624	3
	Cooperación interna-externa	.770	.773	3

Fuente: Elaboración propia

## Validez

### Validez general del instrumento

Se efectuó un análisis correlacional entre las dimensiones de las variables innovación y procesos colaborativos y los niveles alcanzados por éstas, superando el valor crítico del 0.3 (Hernández *et al.*, 2010), con estos valores se afirmó que las escalas utilizadas en esta investigación pueden ser consideradas válidas (Tabla 32, Tabla 32.1 y Tabla 32.2).

**Tabla 32.2** Resultados de la validez general

	Innovación	Procesos Colaborativos
Innovación	1	
Procesos Colaborativos	.787**	1

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 32.3** Resultados de la validez de la variable Innovación

		Tipo de innovación	Innovación organizacional	Financiero	Estrategia de cooperación	Apoyo Gubernamental
Tipo de innovación		.777**				
Innovación organizacional	Correlación de Pearson	.647**	.805**			
Financiero	Correlación de Pearson	.582**	.584**	.708**		
Estrategia de cooperación	Correlación de Pearson	.633**	.801**	.715**	.824**	
Apoyo Gubernamental	Correlación de Pearson	.557**	.520**	.566**	.523**	.593**
** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)						

Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados del programa SPSS (2013)

**Tabla 32.4** Resultados de la validez de la variable Procesos Colaborativos

		Colaboración vertical	Tecnologías de la Información	Cooperación interna-externa
Colaboración vertical		.837**		
Tecnologías de la Información	Correlación de Pearson	.627**	.619**	
Cooperación interna-externa	Correlación de Pearson	.604**	.592**	.770**
** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)				

Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados del programa SPSS (2013)

### 32.3 Conclusiones

Basado en los resultados obtenidos del análisis estadístico se concluye que el valor del alfa Cronbach de cada variable (Tabla 2), supera el valor crítico de 0.7 establecido para las investigaciones preliminares (Nunnally, 1987), al mismo tiempo, se observa que la correlación entre las variables innovación y procesos colaborativos fue significativa al nivel 0.01, obteniendo un valor del 0.787 superando el valor crítico del 0.3 de acuerdo a lo sugerido por Hernández et al., (2010), por tanto, el instrumento para medir el grado de asociatividad entre los procesos colaborativos y la innovación en las PyMEs manufactureras de hule y plástico de México, se considera válido y confiable.

### 32.4 Referencias

Afuah, A. N. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional. El nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*. USA: Oxford University Press.

Albaladejo, M. (2001). Determinants and Policies to Foster the Competitiveness of SME Clusters: Evidence from Latin America. *QEH workingpaper QEHWP71*. Oxford.

Castillo, V. (2004). *Observatorio de empleo y dinámica empresarial en Argentina. Documento N° 148. Serie CEPAL: Desarrollo productivo. Comisión Económica para América Latina y el Caribe*.

Cornejo A. A. (2004). *Complejidad y caos: Guía para la administración del siglo XXI*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/coursecom/libreria/2004/aca/index.htm>

Chiang, A., Trappey, A., y Ku, C. (2006), Using Knowledge-Based Intelligent Reasoning to Support Dynamic Collaborative Design. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 31(5-6), 421-433

Díaz, A., Lorenzo, O. y Solís, L. (2005). Procesos de negocios de PyMEs insertas en redes colaborativas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 034, 25-46. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/716/71603403.pdf>

Díaz, A., Lorenzo, O. y Solís, L. (2005). Procesos de negocios de PyMEs insertas en redes colaborativas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 034, 25-46. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/716/71603403.pdf>

Dussel, E. (2004). Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. *Revista Economía UNAM*, 1(2). Recuperado de: <http://revistas.unam.mx/index.php/ecu/article/view/2804>.

European Commission (2003). SMEs in Europe. Obtenido Agosto 15, 2012 de [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes\\_observatory\\_2003\\_report7\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes_observatory_2003_report7_en.pdf)

Freeman, C. (1982). *The economics of Industrial Innovation*, MIT Press, Roberts E.B. (1988). What we've learned: Managing invention and innovation, *Research Technology Management*. Cambridge, Massachusetts. 31 (1):11-29.

George, D. y Mallery, P. (1995): *SPSS/PC+ stepbystep: A simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Company, Estados Unidos.

Gopalakrishnan, S., Bierly, P. y Kessler, E. (2005). Innovations using a knowledge-based view. *The Journal of High Technology Management Research*, 10(1), 146-166.

Hernández, R., Fernández, C. Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*, México: McGraw Hill

Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática, (INEGI). (2007) Censo Económico, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian2007\\_1.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian2007_1.pdf)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2010). *Resumido por Sixto Jansa, Septiembre 2010*. Obtenido el 30 de abril del 2012, de [http://portal.uned.es/portal/page?\\_pageid=93,23280929,93\\_23280930&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929,93_23280930&_dad=portal&_schema=PORTAL)

Laforet, S. y Tann, J. (2006). Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 363-380.

Maiera, A. M., Kreimeyerb, M., Lindemannb, U. y Clarksona, P. J. (2009). Reflecting communication: a key factor for successful collaboration between embodiment design and simulation. *Journal of Engineering Design*, 20 (3), 265–287.

Manual de Oslo (2010): *Resumen del Manual de Oslo sobre innovación*. Oficina de transferencia de Resultados de Investigación, (OTRI). Recuperado de: [http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED\\_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20OSLO/RESUMEN%20DEL%20MANUAL%20DE%20OSLO%20SOBRE%20INNOVACION4.PDF](http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20OSLO/RESUMEN%20DEL%20MANUAL%20DE%20OSLO%20SOBRE%20INNOVACION4.PDF).

Nunnally, J. (1987). *Teoría psicométrica*. México D.F., México: Trillas.

Peréz, J., La Rotta, D., Sánchez, K., Madera Y., Restrepo G., Rodríguez, M. Vanegas J. y Parra C. (2011). Identificación y caracterización de mudas de transporte, procesos, movimientos y tiempos de espera en nueve pymes manufactureras incorporando la perspectiva del nivel operativo. *Ingeniare Revistachilena de ingeniería*, 19(3), 396-408.

Peterson, R.A. (1994): “A Meta-analysis of Cronbach’s Coefficient Alpha”. *Journal of Consumer Research*, vol. 21, pp. 381-391.

Ramos, P. (2008). *Modelo Organizativo en Red*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

Ribeiro, D. (2003). Rendimiento de las pymes innovadoras, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (3), 119-132.

Rubio, A. y Aragón A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYMES. En: *Cuadernos de Gestión*, 2, 1.

Sawang, Sukanlaya, Matthews y Judy H. (2010). Positive relationships among collaboration for innovation, past innovation abandonment and future product introduction in manufacturing SMEs. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(6), 106-117.

Ucet, H., García, L., Bastida, D. y Francisco, J. (2008). Los sistemas de control de gestión y la innovación; su efecto sobre el rendimiento de las PYMES. *Actualidad Contable Faces*, 17, 135-152. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/257/25711784012.pdf>

Yao, H. (2011, Mayo). Jiangsu SME Strategy in Financial Crisis, academic database. Obtenido Mayo 12, 2011, de <http://www.wzzyk.com/lunwencanka/jingjixue/difangzhanlue/0c06469c0085a5d46c93bb5ca3034b16.html>.