

# FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE UNA PYME JOYERA JALISCIENSE ANTE EL COVID-19: ESTUDIO DE CASO

CRITICAL SUCCESS FACTORS OF A JEWELRY SME FROM JALISCO TO  
COVID-19: A CASE STUDY

JEL Classification: L19, M10, M19

Received: February 2, 2022 | Accepted: May 2, 2022 | Available online: June 16, 2022

Cite this article as: Rodríguez, M., & Fong, C. (2022). Factores críticos de éxito de una pyme joyera jalisciense ante el covid-19: Estudio de caso. Estudios de Administración, 29 (1), 117-141.

<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.66339>

---

**Marcia Lorena Rodríguez-Aldana**

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México

<http://orcid.org/0000-0001-6523-5386>

[marcia.lorena.rodriguez@gmail.com](mailto:marcia.lorena.rodriguez@gmail.com)

**Carlos Fong Reynoso**

Universidad de Guadalajara, México

<http://orcid.org/0000-0002-5652-2268>

[fong.gestionestrategica@gmail.com](mailto:fong.gestionestrategica@gmail.com)

---

## Resumen

La industria joyera jalisciense, considerada un éxito internacional produce el 70 % de la joyería de México. Por su naturaleza, este sector se maneja con discreción, lo que dificulta su estudio. En este contexto, los resultados de esta investigación proporcionan una evidencia relevante para analizar al sector joyero. De forma longitudinal, entre 2019 y 2021, se efectuó el estudio de caso de una pyme, con más de cuatro décadas en la industria, para analizar su respuesta estratégica ante el covid-19, dados los factores críticos de éxito (FCE) del sector.

Entre los principales hallazgos, se encuentra que la empresa joyera mantiene una ventaja competitiva mediante el uso de seis FCE que, durante el año 2019, fueron, en orden decreciente: precio, calidad, innovación (procesos tecnológicos), diseño (productos nuevos) trato al cliente y reputación. Tras la pandemia, se observa que todos los FCE mencionados siguen siendo relevantes, aunque en la búsqueda de mantener ventaja competitiva, se reconfigura su orden: el diseño se convierte en el más relevante. Se



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

concluye que los seis factores identificados son esenciales para mantener el éxito en las empresas de esta industria, con la variante de que su importancia relativa cambia para ajustar la ventaja competitiva a las nuevas demandas del mercado.

**Palabras claves:** COVID-19, estudio de caso, factores críticos de éxito, pyme joyera, ventaja competitiva

## Abstract

In Mexico, the jewelry industry of Jalisco contributes with 70% of the national production. The purpose of this document is to analyze the strategic response regarding the key success factors of a SME jewelry factory of Guadalajara, to cope with the COVID-19 arrival, in order to maintain its competitive advantage. Due its nature, the sector is handled with discretion, which makes it difficult to study. For this reason, this investigation shares relevant information. A longitudinal study was carried out from 2019 to 2021 to a factory with 40 years in the sector.

It has been found that the SME maintains its competitive advantage through six critical success factors of the industry, which in 2019, in order of importance were price, quality, innovation (technological processes), design (new products), customer service and reputation. It was found that, after coronavirus pandemic, the six factors remain the same, but in a different order. Design has taken the first position and the others are behind. It is concluded that these factors are a whole and all of them are necessary to maintain competitive advantage in the jewelry sector, but their relative importance changes after new market demands.

**Keywords:** Case study, COVID-19, critical success factors, jewelry SME, competitive advantage.

## 1. Introducción

La relevancia de las actividades que desempeñan las pymes en el desarrollo económico a nivel mundial, sobre todo en mercados emergentes, ha conducido a un creciente interés en analizar los determinantes de su comportamiento (Thompson et al., 2017). Adicionalmente, la globalización ha ocasionado que las empresas productoras de bienes y servicios (de cualquier tamaño), tengan la necesidad de cuidar su gestión e innovar (Olivares, 2009). Por ello, según Ghemawat (1986) (citado en Martínez et al., 2019), las organizaciones deben buscar distintas fuentes de ventajas competitivas. Sin embargo, McGahan y Porter (1997) señalan que la estrategia competitiva de las empresas debe tomar en cuenta las características de la industria en la que participan.

Por otra parte, existe un amplio consenso en que la ventaja competitiva de la empresa depende fundamentalmente de los recursos y capacidades bajo control de la organización (Barney 1991). Desde esta perspectiva, los factores críticos de éxito (FCE) pueden asociarse a distintos recursos y capacidades de la empresa, mientras que

la industria en la que participa la firma puede afectar la importancia relativa de dichos FCE en su desempeño.

Ahora bien, en 2018, México tuvo un registro de más de 4.1 millones de unidades económicas pertenecientes al conjunto de las pymes de los sectores de manufactura, comercio y servicios privados no financieros (Secretaría de Economía, 2019).

Briseño (2018) señala que la industria manufacturera de la República Mexicana es clave para su economía, debido a que produce bienes intermedios y de consumo final, genera una vasta cantidad de empleos y contribuye, en gran parte, al Producto Interno Bruto (PIB) del país. Para López-Gómez y Blancas (2014), las pymes del sector manufacturero son consideradas las principales contribuyentes en la generación de empleos de México al ser el eje central que impulsa la productividad nacional, incluida la innovación tecnológica.

En ese sentido, uno de los subsectores manufactureros relevantes en la economía de Jalisco (en particular) y de México (en general) es el joyero, dado que la producción de dicho estado representa el 70 % del total de la República Mexicana (Azpeitia<sup>1</sup> en Romo, 2021). No obstante, la industria joyera es de difícil acceso para las investigaciones académicas, debido a que la naturaleza de la actividad obliga a observar un comportamiento reservado por el riesgo<sup>2</sup> que implica para los participantes brindar información sobre sus actividades. Esa situación dificulta efectuar investigaciones en las empresas que conforman la industria (Carrigan et al., 2016).

En Jalisco, la industria joyera da origen a 20,000 empleos directos y su producción corresponde a la transformación de 70 toneladas de plata y 20 de oro (Azpeitia<sup>3</sup> en Romo, 2021). Mientras que, en Guadalajara, conocida como la Capital Joyera de América (Romo, 2022), existen 15 centros joyeros con más de 1500 puntos de venta, en los que se vende todo tipo de piezas de joyería (Parra<sup>4</sup> en Parcerisa, 2019). En dicha industria, según el IIEG (2018), el 99 % son micro, pequeñas y medianas empresas, consideradas en México como pymes.

Si bien estudiar el sector resulta complejo, profundizar en su análisis es pertinente dada su importancia económica y social, en particular, durante una situación de crisis que pone en cuestionamiento su viabilidad. Al respecto, la pandemia causada por el virus SARS-CoV-2 (covid-19), junto con la recesión económica potenciada por las medidas políticas tomadas por los países para impedir su propagación (Fondo Monetario Internacional, 2020) han tenido un profundo impacto en todas las esferas del mundo contemporáneo. La Organización Internacional del Trabajo (2020) y la Organización Mundial de la Salud (2020) han precisado que la crisis generada por la pandemia a nivel global superó los 20 millones de personas infectadas hasta agosto de 2020, además de producir el confinamiento de más de 300 millones de empleados de tiempo completo, con la pérdida de sus empleos o con horas de trabajo y paga reducidas.

En el caso de México, según demuestran los datos del Estudio de Demografía de los Negocios 2021 (EDN 2021) del Instituto de Estadística y Geografía (INEGI), la tasa de mortalidad de empresas en 2020 fue del 20.81 %, mientras que para el 2021 esa cifra aumentó al 33.02 %, impulsado por la mortalidad entre microempresas (empresas

---

1 Álvaro Azpeitia Covarrubias. Presidente de la Cámara de Joyería Jalisco de abril de 2021 a la fecha.

2 Entre estos riesgos, los más evidentes son lo de asaltos y otras actividades delictivas en contra de los participantes de la industria.

3 Álvaro Azpeitia Covarrubias. Presidente de la Cámara de Joyería Jalisco de abril de 2021 a la fecha.

4 Sr. Ramón Parra Pedroza. Presidente de la Cámara de Joyería de Jalisco de abril de 2016 a abril de 2019.

con menos de 10 empleados según el criterio de INEGI 2020), que pasó del 21.17 % (en 2020) al 33.02 % (en 2021). El comportamiento de Jalisco, en cuanto a la tasa de mortalidad de las empresas, resulta uno de los mejores a escala nacional, pero aun así muestra un desempeño negativo con un 21.17 en 2020 y un 29.20 en 2021.

En un escenario como el descrito, resulta relevante identificar los factores claves con los que las empresas supervivientes a la crisis en Jalisco pudieron mantenerse en el mercado, porque esto puede ser útil para que un mayor número de empresas, en particular del conjunto de la pyme, logre sobrevivir en otros contextos.

Es importante señalar que, la mortalidad empresarial no es negativa en sí misma, ya que puede expresar los procesos de renovación y ajuste a las demandas del entorno del tejido empresarial. Sin embargo, los cambios abruptos expresan circunstancias anómalas que conviene atender. Por ese motivo, el período que se analiza en la investigación está comprendido entre 2019 y 2021, con el fin de conocer la situación de normalidad previo a la pandemia y los cambios experimentados en las primeras etapas de la crisis.

Para la realización del estudio, la elección de una pyme del sector joyero responde a que este sector tiene características interesantes: utiliza tecnologías tradicionales, por lo que se ubica dentro del sector mayoritario de la pyme, pero, al ser parte de la economía naranja (BID 2017), resulta adecuada para abordar el impacto de la innovación y la creatividad en el desempeño empresarial. Además, en el caso de Jalisco y, en particular, de Guadalajara, su capital, la industria joyera tiene una relevancia que excede la esfera económica, debido a sus connotaciones históricas y culturales. Sus productos, si bien participan en nichos de mercado específicos (asociados al lujo), son comercializados a nivel internacional, por lo que también han sido afectados por las disrupciones a la globalización que generó la pandemia (ver Anexos 1 y 3 en Rodríguez-Aldana y Fong, 2021).

Thompson et al. (2017) observan que la clave en el desempeño y resiliencia de la pyme suele asociarse a algunos factores que parecen ser más relevantes que otros en las actividades de la empresa, por lo que se consideran críticos para el éxito. Por esta razón, Kashyap y Raghuvanshi (2020) explican que existe una necesidad de gestionar los FCE para desarrollar estrategias que contrarresten los efectos del covid-19.

Para entender cómo los FCE repercuten en el desempeño de las empresas de la industria joyera, de qué manera estas fueron afectadas y la forma en la que se enfrentaron los efectos de la crisis del covid-19, se consideró pertinente estudiar el caso de una empresa madura del sector. En términos económicos, usualmente, se relaciona madurez con tamaño, por lo que una organización madura es aquella que ha crecido hasta alcanzar la escala óptima de producción. No obstante, esta idea es rechazada desde la perspectiva de los estudios sobre la pyme (Storey 1994, Burns 1996, Julien 2000, Fong 2020), a partir de la observación empírica de empresas pequeñas con comportamiento y desempeño propios de empresas grandes, como las nacidas globales (Cavusgil y Knight 2015, Monferrer, Blesa y Ripollés 2015, Paul y Rosado-Serrano 2019). En estos términos, en este trabajo se considera que una organización madura es aquella que ha desarrollado los atributos necesarios para actuar eficientemente en el mercado y es capaz de mantener el crecimiento alcanzado, sin tomar riesgos innecesarios (Adizes, 1988).

En ese sentido, la empresa seleccionada para el estudio cuenta con una trayectoria de más de 40 años, por lo que se puede considerar que ha alcanzado la eficiencia suficiente para mantenerse en el mercado y que dispone de los atributos claves señalados por Thompson et al. (2017).

El método de estudio de casos presenta ventajas en la investigación de fenómenos

para los que se requiere del establecimiento de relaciones de confianza con los actores relevantes en el fenómeno que se aborda –como es al análisis de la industria joyera, y además permite realizar investigaciones que cumplen con todos los criterios de calidad en la ciencia contemporánea (Yin, 2014). Esta metodología no busca establecer generalización de resultados desde una perspectiva probabilística, sino verificar empíricamente la corrección de la teoría a partir de su contrastación con los patrones de comportamiento identificados en el caso. Por este motivo la selección del caso no se realizó de forma aleatoria, sino por su idoneidad para el estudio.

El trabajo se llevó a cabo siguiendo los criterios establecidos por Yin (2014) y se incluyó un análisis de la literatura relacionada con FCE, basados en Rodríguez y Fong (2020), y un análisis empírico de los FCE relevantes para la industria joyera jalisciense.

La investigación permitió reducir el listado de FCE reportados en la literatura a un subconjunto de FCE relevantes específicamente en este subsector manufacturero.

El estudio de casos que se presenta fue diseñado tomando en cuenta los resultados antes señalados y se enfocó en verificar si los FCE identificados a nivel de industria son los mismos cuando el análisis se realiza a nivel de empresa. También, se examinó si la gestión de los FCE afecta su desempeño y la respuesta estratégica de la empresa ante la crisis del covid-19, a través del uso de sus recursos y capacidades. De esa manera, el estudio inició previo a la llegada de la pandemia en México, diciembre de 2019, y se finalizó la recolección de datos en junio de 2021.

El documento está integrado con la estructura de un artículo, y, a la vez, incluye la narración del caso. En las siguientes secciones se presenta la revisión de la literatura, la metodología utilizada, la discusión y resultados, así como las conclusiones.

## 2. Revisión de la literatura

### *2.1 Los factores críticos de éxito identificados en la literatura y en la industria*

Según Primera et al., (2014) los factores críticos de éxito (FCE) han sido señalados en la literatura como aspectos particulares cuya ejecución adecuada es indispensable para garantizar el éxito de una empresa, principalmente porque ciertas áreas específicas requieren un excelente desempeño. Dichos factores, según Bullen y Rockart (1981), son las pocas áreas claves cuyos resultados deben ser forzosamente favorables para el logro de las metas gerenciales. Por su parte, Alfoqahaa (2018) afirma que estos también pueden explicarse como aquellas inversiones que las organizaciones efectúan con el objetivo de desarrollar actividades o habilidades para operar en el mercado en el que se compete. Esto hace necesario que las pymes sean conscientes del entorno que las rodea para aplicar estrategias con las que puedan aprovechar oportunidades y disminuir amenazas (Saavedra & Tapia, 2012).

De igual manera, es relevante considerar el uso de recursos y capacidades de las pymes para gestionar los FCE. Las empresas deben identificar su particularidad para ser valiosas, únicas e inimitables para, con ello, satisfacer las necesidades del entorno y crear ventajas competitivas (Ruiz y Camargo, 2017). En ese sentido, David (2008) sugiere cuidar la gestión de los recursos para que estos generen valor a las organizaciones. Más aún, Ruiz y Camargo (2017) explican que las capacidades deben manejarse de tal forma que se conviertan en habilidades y rutinas individuales en las organizaciones.

Rodríguez y Fong (2020) identificaron –a través de un análisis bibliométrico de 2008 a 2018 en la base de datos Scopus, diversos FCE en la literatura especializada en gestión estratégica de las pymes, que fueron, en orden de importancia: calidad, gestión del conocimiento, software, alianzas y colaboraciones, e-commerce o

internet e innovación; los autores Rodríguez-Aldana y Fong (2021) encuentran que los FCE específicos de la industria joyera son: calidad, precio; reputación, imagen o prestigio; trato, atención al cliente o servicio postventa; diseño de productos nuevos e innovación tecnológica.

La calidad no se define de manera absoluta, sino que responde al acuerdo de conformidad subjetiva de los requerimientos o especificaciones, percepciones, necesidades y preferencias de los clientes (Santos et al., 2009); además, conlleva un gran valor estratégico porque coadyuva a que las organizaciones sostengan ventajas competitivas, gracias a que, con la satisfacción del cliente, se genera su lealtad (Anderson et al., 1994). El precio, según la RAE (2010), se refiere al valor pecuniario en el que se estima algo. En cuanto a la innovación, Salgado et al. (2012) coinciden con las ideas de Schumpeter y refieren a que este concepto implica, entre otros, desarrollar nuevos métodos de producción. Sobre el diseño, Cuevas-Vargas et al. (2020) indican que la creatividad es esencial para mantenerse competitivo y para desarrollar productos nuevos. En cuanto al trato al cliente, Sastre (2004) citado por Caro et al., (2010) explica que este consiste en brindarle al cliente un servicio diferenciado y una garantía de sus productos.

Acerca de la reputación, Fong (2003) la define como información en poder de los diversos stakeholders de la empresa que permiten prever su comportamiento o el de sus productos en distintos ámbitos, pudiendo ser positiva o negativa. Cifuentes y León (2011) consideran que esta se ha consolidado de forma progresiva como un activo intangible y constituye un factor estratégico de ventaja competitiva que toda empresa debe gestionar. Asimismo, Fernández et al. (2012) aseveran que los beneficios de las organizaciones con buena reputación incluyen: (a) obtener un mejor precio por el bien ofrecido, dada la imagen proyectada de calidad de sus productos, (b) pagar menores precios a proveedores, (c) atraer mejor talento, (d) tener mayor lealtad de clientes y empleados y (e) crear barreras de entrada a otros competidores. En este sentido, para Cornelissen y Thorpe (2002) la reputación equivale a un activo intangible manifiesto en el juicio del consumidor, observado a través de su comportamiento de compra.

## ***2.2 Relevancia de los FCE ante el COVID-19***

La “Nueva Normalidad” (Ahlstrom et al., 2020), originada por la dimensión del cambio en el entorno, evidencia la necesidad de reflexión y de acción para comprender y tratar de mitigar los aspectos más negativos, pero también permite aprovechar las oportunidades que pudieran surgir de esta nueva situación.

Respecto a la empresa, en especial las pequeñas y medianas, después del shock inicial y la búsqueda de la supervivencia, se originaron diversas cuestiones asociadas al análisis de las estrategias de respuesta ante la crisis (Wenzel et al., 2020).

En ese sentido, el impacto del covid-19 en la industria joyera ha representado una serie de desafíos. En períodos de inestabilidad económica suele aumentar la demanda de metales preciosos como valor de refugio; sin embargo, al inicio de la crisis se consideraba que la volatilidad en los mercados de metales sería de corto plazo (Oroinformación, 2020).

Al ser las joyas bienes de lujo, en momentos de crisis, su mercado global se contrae, por lo que el sector sufre consecuencias directas al momento, lo cual, a su vez, conlleva a que solamente subsistan aquellas empresas con la suficiente adaptabilidad a las nuevas demandas del entorno (Arbaiza et al., 2012).

En ese contexto, se evidencia la necesidad de disponer de información actualizada de factores de éxito específicos para cada industria, que consideren un entorno regional y que facilite a los empresarios establecer estrategias de generación de valor.

Esta necesidad viene de tiempo atrás. Daniel (1961), quien impulsó el desarrollo del término de FCE al someter a discusión la crisis de información gerencial, ya subrayaba la conveniencia de conocer las áreas específicas que deben ser atendidas por las empresas para lograr el éxito. En términos actualizados, Kashyap y Raghuvanshi (2020) indican que existe una necesidad de identificar los FCE para desarrollar estrategias que contrarresten la pandemia del covid-19 desde un enfoque económico.

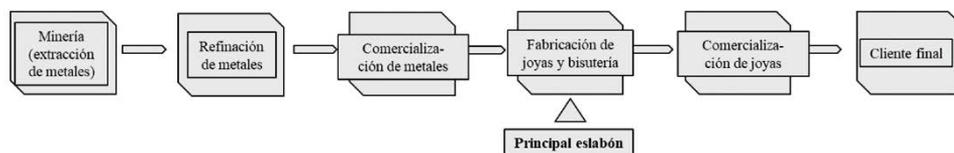
### 2.3 Contexto de las pymes de la industria joyera de Jalisco

La participación de la industria joyera de Jalisco tiene un gran impacto en la economía nacional, tal como se mencionó en la introducción de este trabajo. La industria se conforma en más del 99 % de pymes (IIEG, 2018). López-Gómez y Blancas (2014) señalan que las pymes manufactureras son una de las principales generadoras de empleos. Según datos de INEGI (2020), esta tipología de pyme aportó en 2018 el 31.9 del total del empleo en México.

Arbaiza et al. (2012) plantean que el principal eslabón de la cadena de valor del sector joyero lo conforman la fabricación de joyería y bisutería (ver Figura 1), debido a que la naturaleza de la actividad obliga al uso simultáneo de procesos tecnológicos automatizados y procesos manuales de carácter artesanal, que se aplican en función de la complejidad del diseño que deba realizarse en distintas fases de la elaboración del producto, a partir de criterios como el nivel de calidad buscado, el costo de elaboración de la pieza y de su carácter exclusivo o masivo. Por este motivo, la fabricación constituye el eslabón medular de la cadena de valor del sector. En consecuencia, se consideró pertinente que el estudio de caso se llevara a cabo en una empresa que incluyera la fabricación en su cadena de valor.

**Figura 1.** Cadena de valor del sector joyero

Fuente: Elaboración propia con información de Arbaiza et al. (2012).



La evolución de la industria joyera en México experimentó cambios drásticos como efecto de la pandemia del covid-19. En 2018<sup>5</sup> alcanzó un valor de 10,675.9 millones de pesos mexicanos y se pronosticaba que para 2024 las ventas alcanzarían los 13,717.7 millones. Este escenario, como consecuencia de la crisis del coronavirus, ha cambiado. El impacto de la pandemia se produjo en distintos ámbitos. De hecho, en términos generales, cuando se presentan momentos de inestabilidad económica, la demanda de metales preciosos aumenta, ya que estos son considerados como valor de refugio o depósito. De igual manera, debido a que la actividad joyera es actividad no esencial, la industria se tambaleó a pesar de su fuerza: el último día de marzo de 2020

5 El tipo de cambio promedio en 2018 fue de 19.2373 pesos por dólar americano (Economicón, 2020).

se informó que uno de los centros joyeros más importantes en el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG), el Magno, cerraría a partir del día 4 de abril (Flores, 2020). Dicha suspensión duró casi tres meses. Así sucedió con los 15 edificios dedicados a vender joyería, que sumaban con otros locales más de 1500 puntos de venta de oro, plata y bisutería, que surtían a la mayoría del comercio nacional de dichos artículos; esos centros, también, eran los responsables de exportar los productos hacia 50 países (González<sup>6</sup> citado por Toral, 2020).

Como resultado de lo anterior, la industria decreció por varios motivos: (a) la percepción de los consumidores hacia la joyería como artículo discrecional, (b) el aumento del cuidado del gasto por parte del consumidor, (c) las limitaciones para visitar locales, debido al confinamiento, y (d) las restricciones impuestas a los establecimientos para atender clientes (Euromonitor, 2020). Aunado a ello, Euromonitor (2020) pronosticaba que las ventas continuarían disminuyendo entre 2021 y 2022.

Bajo esa perspectiva, se evidencia la importancia de analizar la respuesta de la empresa ante la crisis y el rol jugado por los distintos FCE del sector en su resiliencia.

### 3. Metodología

El análisis que se presenta es resultado de la realización de un estudio de caso. La metodología seguida es la propuesta por Yin (2014), la cual se eligió debido a su capacidad para abordar un fenómeno con un alto nivel de complejidad, en el que se requiere suficiente flexibilidad para adaptarse y adecuarse a las características del objeto de investigación, en particular su opacidad y lograr obtener resultados de buena calidad (Yin, 2014).

La aportación de los resultados del estudio se considera de valor para la industria, dado el hermetismo que este sector tiene, el cual se manifiesta en el recelo y suspicacia para compartir información relacionada con temas de producción, ventas y determinación de precios (Instituto Español de Comercio Exterior, 2006).

El punto de partida de la investigación fue identificar los FCE descritos en la literatura internacional y luego los que son específicos del sector de la joyería para observar sus diferencias y similitudes.

A partir de los hallazgos encontrados, se consideró conveniente verificar si los conjuntos de FCE relevantes identificados a nivel de industria lo son también en empresas individuales o si se presentan variaciones significativas y, además, si se presentaron cambios relevantes en los FCE identificados a nivel empresa asociados a la pandemia, por lo que el análisis comprende los años 2019, 2020 y 2021.

Con el propósito de analizar el grado de variación de los FCE en dichos años, se utilizó para los tres períodos el instrumento denominado “Perfil de recursos y capacidades de la organización”, tomado del protocolo de Fong (2017), mismo que fue ajustado a las necesidades particulares de este estudio de caso. El instrumento tiene como objetivo original identificar recursos y capacidades presentes en la empresa y su impacto relativo en el desempeño. Como los FCE encontrados como relevantes a nivel de industria joyera pudieron ser caracterizados como recursos o capacidades de la empresa, el ajuste del instrumento se limitó a incluir preguntas para captar situaciones no previstas o FCE externos a la empresa misma. La decisión de utilizar

---

6 Sergio González Velasco. Presidente de la Cámara de Joyería Jalisco de abril 2019 a 2021.

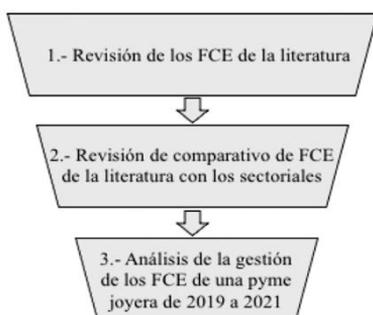
este instrumento responde a su utilidad, dado que se ha validado como mecanismo de obtención de evidencia en diversos trabajos de investigación.

Es relevante señalar el carácter longitudinal de la investigación, ya que se mantuvo contacto cercano durante los tres años señalados con el dueño de la empresa, quien, a su vez, es el director.

En la Figura 2 se muestra el esquema metodológico utilizado.

**Figura 2.** Metodología de la investigación

Fuente: Elaboración propia.



La Figura 2 muestra las etapas del presente estudio. La primera implicó identificar los FCE de la literatura, con el bibliométrico de Rodríguez y Fong (2020). La segunda incluyó realizar el contraste de los FCE de la literatura con los del sector señalados por Rodríguez-Aldana y Fong (2021). La tercera y última etapa consistió en estudiar el caso de una pyme joyera ubicada en la Capital Joyera de América, Guadalajara, de 2019 a 2021.

### **3.1 Elección del sujeto del estudio de caso**

Arbaiza et al. (2012) consideran que el principal eslabón de la cadena de valor de la industria joyera es la fabricación de joyas y bisutería. Bajo este criterio, se eligió a una pyme fabricante de estos artículos, la cual lleva participando en el sector 41 años. De igual forma, al ser Jalisco el mayor contribuyente en la producción nacional de joyería en la República Mexicana, la empresa elegida se ubica en la ciudad de Guadalajara, capital del estado de Jalisco.

Diversos autores (Eisenhardt 1989, 1991; Dyer y Wilkinns 1991; Yin 1989, 2014) han abordado la conveniencia de incluir narrativas en los resultados de estudios de casos de investigación. Sin embargo, no existe consenso debido al riesgo asociado a las narraciones de sesgos cognitivos que sobredimensionen los aspectos más llamativos en detrimento de cuestiones relevantes dentro del caso. Por otra parte, el análisis de objetos de investigación fuertemente afectados por su contexto pone de manifiesto la utilidad de disponer de narrativas en las que se exprese la complejidad del fenómeno, y que permitan, además de su uso en investigación, su aprovechamiento en una perspectiva docente.

## 4. Discusión y resultados

### 4.1 El caso de TAnn<sup>7</sup>, una pyme manufacturera

Diversos autores (Eisenhardt 1991; Dyer y Wilkinns 1991; Yin, 2014) han abordado la conveniencia de incluir narrativas en los resultados de estudios de casos de investigación. Sin embargo, no existe consenso debido al riesgo asociado a las narraciones de sesgos cognitivos que sobredimensionen los aspectos más llamativos en detrimento de cuestiones relevantes dentro del caso. En esta línea, se describe a continuación la empresa.

#### a) TAnn frente al covid-19

TAnn comenzó sus actividades en 1980. En sus inicios, fabricó durante una década joyería de fantasía. Con el paso de los años cubrió demandas de piezas de oro, chapa y plata. Es desde 1998 que se ha dedicado enteramente a la fabricación de piezas de plata. El metal lo adquieren de proveedores nacionales, y las perlas y zirconias son importadas directamente desde China. Clausell (2010) sugiere que el crecimiento de este sector es quizá resultado del precio relativamente bajo de la plata, comparado con el oro, además de que el inicio de actividades para participar como taller familiar en esta industria no requiere inversiones significativas, dado el costo de los insumos. Otro elemento positivo en la fabricación de joyería de plata se da de manera natural, al ser México el principal productor de este metal en el mundo, al alcanzar las 5,600 toneladas métricas (Díaz, 2021).

Durante poco más de cuatro décadas, la empresa se ha adaptado a las cambiantes necesidades de los clientes y ha invertido en maquinaria para maximizar la eficiencia en costos y mejorar los acabados de las piezas. Al respecto, la producción de joyería requiere procesos de orfebrería que tienen carácter artesanal, pero pueden acompañarse de algunos procesos automatizados para mejorar la calidad en los acabados y el brillo de las piezas fabricadas, lo cual a su vez conlleva a reducir costos (Porter, 1996). Así, TAnn ha adquirido en el transcurso de los años maquinaria de tecnología de punta para mejorar la eficiencia operativa y lograr terminados de calidad en sus piezas en los procesos automatizados que requieren sus productos. Cabe señalar que, el concepto de eficiencia operativa es descrito como un principio básico de negocios por el cual las empresas prosperan al entregar bienes o servicios de calidad a partir de una gestión efectiva de costos.

Por otro lado, el área de Producción consta de 10 empleados, y dos en específico vigilan la calidad, al supervisar cada uno de los procesos de fabricación, así como efectuar la revisión de cada una de las piezas terminadas, es decir, los bienes que han pasado por todo su proceso de producción, listos para su entrega (Páez, 2021).

La organización estudiada está a cargo del hijo del fundador, segunda generación de la empresa familiar, que ha sabido gestionar y aprovechar el conocimiento adquirido del sector. En este sentido, aunque en el análisis de FCE de la literatura de Rodríguez y Fong (2020) se tiene a la gestión del conocimiento como un factor clave, en el análisis comparativo con la industria, inferen que esta se lleva a cabo, mas no es un factor específico para la misma. De acuerdo con Carayannis (1999), la gestión del conocimiento puede ser considerada como un sistema sociotécnico de políticas y prácticas de negocios, tanto tácitas como explícitas.

---

7 El nombre ha sido modificado para mantener la privacidad de la empresa.

TAnn compete por precio, con piezas ligeras, para mantener precios asequibles, ya que el precio, junto con la calidad son de los factores clave más importantes de la industria, según Rodríguez-Aldana y Fong (2021). Entre los productos que fabrica hay aretes de distintos tipos, juegos de arete con dije, anillos, pulseras y joyería religiosa. La mercancía, vendida a granel, es hecha de plata con circonia o con perla cultivada.

Asimismo, la alta dirección de la empresa explica que, dada la demanda del mercado, es relevante tener capacidad de respuesta a la fabricación de pedidos que les realicen en cualquier momento, para surtir a la brevedad, además de que es indispensable mantener una relación cercana con los consumidores. El segmento de clientes de TAnn incluye mayoristas, locatarios de centros joyeros, joyerías y revendedores. En ese sentido, la empresa cuida especialmente la atención que brinda a sus clientes, gracias a lo cual ha fortalecido durante años su lealtad y relación.

El trato con el cliente es otro FCE en la industria. El dueño de la empresa da seguimiento a las ventas que los mayoristas realizan de sus artículos para llevar un monitoreo de aquellas piezas que necesitan ser resurtidas, o aquellas que no tuvieron aceptación, principalmente porque una parte de la joyería vendida sigue tendencias de moda; por ello, asevera que es esencial observarlas en todo momento.

Al ser la reputación en el medio un tema de gran relevancia, TAnn cuida proporcionar en todo momento el kilataje<sup>8</sup> ofrecido a los clientes, y quintado<sup>9</sup> en sus piezas. Los principales clientes realizan, de forma aleatoria, análisis de algunas piezas en laboratorios certificados para analizar metales, justo para precisar que el kilataje comprado coincide con el quintado en los productos.

#### **4.2 Los FCE de la empresa antes y después del covid-19**

##### **a) FCE de TAnn en 2019**

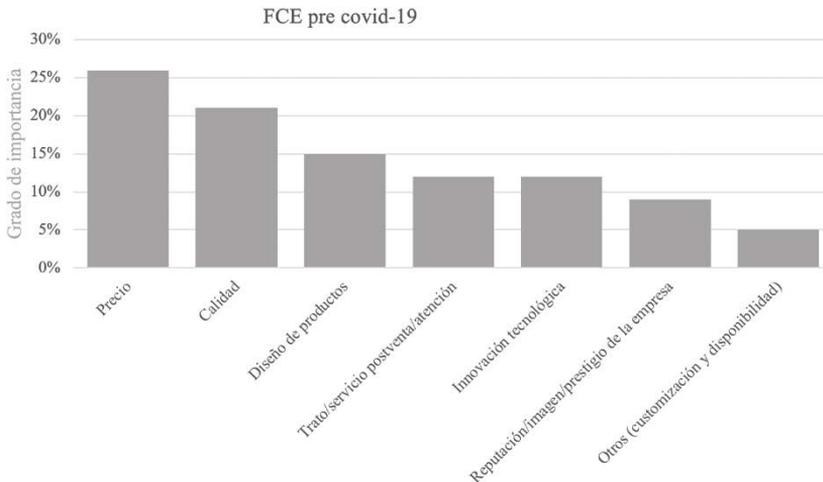
Al utilizar el instrumento exhibido en el Anexo 1, se obtuvo la Gráfica 1, que se muestra a continuación. Como se puede observar en dicha gráfica, desde la perspectiva de la empresa estudiada el factor precio es el más importante, seguido por calidad, diseño, innovación en maquinaria, trato o servicio postventa, imagen o reputación, y en menor grado la customización y disponibilidad. La disponibilidad es un atributo que la empresa da un bajo grado de importancia porque vende a la mayoría de sus clientes sobre pedidos. La customización, según Spring y Dalrymple (2000), sucede cuando se agrega trabajo al diseño originalmente ofrecido, con lo cual es necesario cambiar el proceso que conlleva tanto en diseño como en producción; así, la customización significa hacer el producto a la medida e implica hacer cambios en el proceso.

---

<sup>8</sup> Kilataje: Este término se utiliza para referirse a la pureza o a la cantidad de oro o plata, en proporción al metal correspondiente, con el que se elabora la aleación para que tenga mayor resistencia (Nacional Monte de Piedad, 2020).

<sup>9</sup> Quinto, quintada: Se dice que una joya es quintada, o que tiene su quinto, cuando un número es grabado sobre la pieza. Dicho número expresa la aleación contenida en la pieza, ya sea de oro o de plata. De manera particular, en la joyería de plata, cuando una pieza posee el 92.5 % de plata pura, se quinta con el número 925, cantidad que es la más utilizada y recibe el nombre de plata de ley (Román, 2022).

**Gráfica 1 . Factores críticos de éxito de TAnn en situación pre covid-19**



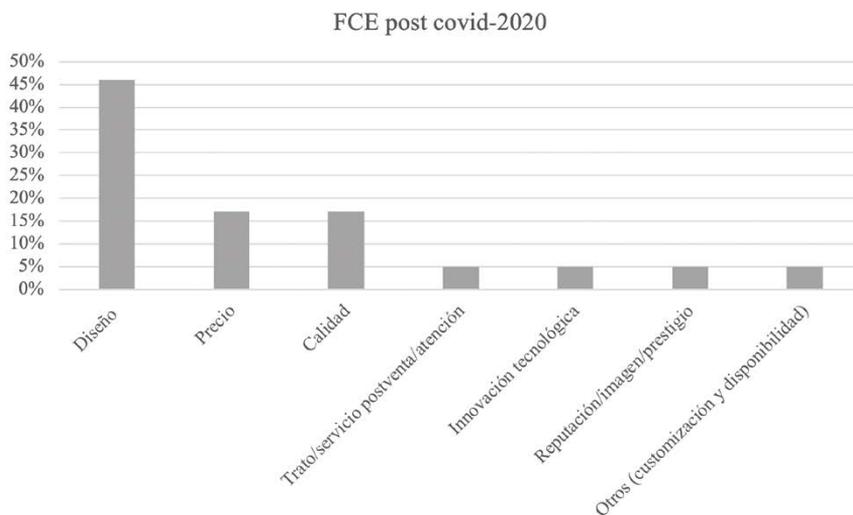
Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la empresa. La importancia relativa de cada factor fue evaluada por la empresa misma

Para la empresa, la imagen en cuanto a reputación en el medio es tan importante como el diseño y la innovación tecnológica. El director señala que calidad y precio son muy importantes, pero depende del cliente si uno es más relevante que otro. En general, el director considera que sus clientes exigen más precio que calidad. Adicionalmente, también refiere que la dificultad de la competencia para imitar los atributos de calidad, trato o servicio postventa y reputación o imagen es alta; para el precio, disponibilidad, innovación en maquinaria y adecuación o customización de productos a los clientes es media; y el diseño tiene baja dificultad, debido a que la copia de modelaje es sencilla, mientras no esté patentada bajo una marca o tenga derechos de autor.

b) FCE de TAnn en 2020

De la misma forma, se revisó el comportamiento durante 2020. El instrumento utilizado se muestra en el Anexo 2. En la Gráfica 2, se resalta la reconfiguración de diseño al pasar del tercer al primer lugar. Destaca que, en 2019 para este factor, la empresa otorgó el 15 % de importancia, mientras que para 2020 le asignó el 46 %. De la misma forma, el precio recibió una calificación distinta al ser desplazado de 26 % a 17 %. Calidad, que ocupaba en 2019 el segundo lugar con 20 %, fue posicionado con el mismo grado de importancia que el precio, al quedar valorado en 17 %.

**Gráfica 2.** Factores críticos de éxito de TAnn en 2020, situación post covid-19



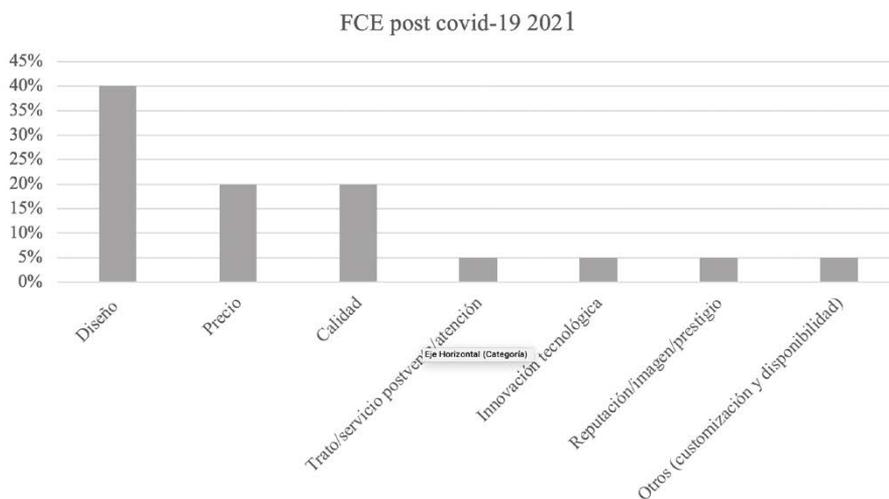
Fuente: Elaboración propia.

El dueño señala que el grado de dificultad para la competencia de imitar los atributos enlistados permanece sin variación. La empresa considera que el principal factor clave es el diseño. Esto resulta de la exigencia de sus clientes mayoristas y revendedores en cuanto a productos nuevos. El precio y calidad se han tornado igualmente importantes. El resto de los factores pasan a segundo término.

c) FCE de TAnn en 2021

El instrumento aplicado en 2021 a TAnn (Anexo 3), arrojó los siguientes resultados (ver Gráfica 3). Se observa que el diseño se mantiene en primer lugar, aunque su grado de importancia decrece de 46 % a 40 %, y el precio y calidad cambian de 17 % a 20 %.

**Gráfica 3.** Factores críticos de éxito de TAnn en 2021, aún situación post covid-19



Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, el diseño continúa como el factor de mayor importancia, aunque disminuyó ligeramente con respecto al año anterior; esto se debió a que el precio y calidad subieron en grado de importancia, porque los clientes comenzaron a demandar piezas más ligeras, por ende más baratas, ya que la plata se vende de acuerdo con su peso. Además, por lo limitado de las ventas de este tipo de artículos en tiempos de pandemia, al ser considerados como bienes de lujo, el director señaló que la calidad también creció en grado de relevancia puesto que los clientes le asignaron mayor peso; de tal forma que este factor quedó ubicado en el mismo nivel que el precio.

Para comparar de forma más puntual los resultados anteriores, se exhibe la Tabla 1 y su respectiva gráfica. En esa tabla se observa que en diciembre de 2019 (previo a la pandemia de covid-19) para TAnn el precio y calidad eran los factores más valorados por sus clientes, al representar el 26 y 20 % respectivamente. El diseño de piezas nuevas fue posicionado en tercer lugar, con 15 %, seguido por la innovación tecnológica con un 12 % porcentual por debajo. El dueño explica que tener maquinaria especializada ayuda con la eficiencia de costos, además de que se logra dar un mejor acabado a las piezas en términos de pulido y brillo.

**Tabla 1.** Porcentaje de atributos demandados por los clientes con respecto a los productos de la organización TAnn

Atributos solicitados por los clientes	Diciembre 2019	Junio 2020	Junio 2021
Atención al cliente y servicio posventa	12 %	5 %	5 %
Calidad	21 %	17 %	20 %
Customización	3 %	3 %	3 %
Diseño de productos	15 %	46 %	40 %
Disponibilidad	2 %	2 %	2 %
Innovación tecnológica	12 %	5 %	5 %
Precio	26 %	17 %	20 %
Reputación/imagen/prestigio de la empresa	9 %	5 %	5 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia.

Igual que en 2020, en 2021, el director refiere a que continúa sin variación el grado de dificultad para la competencia de imitar los atributos enlistados: calidad,

<sup>7</sup> La elección de meses se debe a que fue el tiempo que la empresa eligió para cooperar con los datos requeridos de la investigación. Esto como consecuencia de que los meses previos tienen mayor cantidad de trabajo debido a que sus clientes participan en las exposiciones de nombre Expo Joya, organizadas por la CRIJPEJ durante abril y octubre; la empresa, también, surte pedidos adicionales en mayo y noviembre.

trato o servicio postventa y reputación o imagen, precio, disponibilidad, innovación en maquinaria y adecuación o customización de productos a los clientes y el diseño.

La empresa también considera relevantes la atención y servicio posventa al cliente, en el sentido de que sus clientes esperan que, en caso de que alguno de sus productos tenga defecto, le sea reparada o cambiada la pieza, según corresponda.

Asimismo, la imagen o reputación de la empresa son importantes porque el cliente espera obtener el kilataje indicado en la pieza. Dicho kilataje se comprueba con análisis de laboratorios especializados en metales, los cuales realizan los clientes de forma aleatoria en los laboratorios acreditados de su preferencia. Por su parte, el fabricante también realiza análisis de forma periódica en algunas piezas para mostrar los certificados de los resultados a sus clientes actuales o potenciales.

En menor grado queda la customización y disponibilidad, ya que el primero se realiza poco, solamente en medidas de anillos (conforme a los pedidos que realice cada cliente, o por tamaños y colores específicos de la piedra circonia que colocan en sus piezas) y el segundo, por ser sobre pedido, solamente se tienen muestrarios disponibles para que los clientes conozcan el modelaje de los productos que la empresa fabrica. La empresa procura no manejar inventarios, no sólo por costos sino por seguridad (robos), aunado a que la moda en la joyería cambia continuamente.

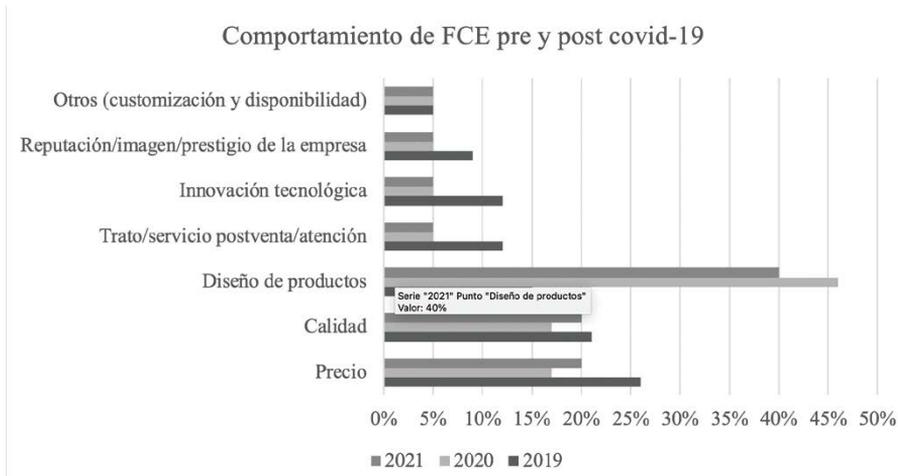
Por otro lado, como se mencionó previamente, hubo un cierre obligatorio de casi tres meses en las labores de la industria joyera por ser una actividad no esencial. Al retomar las labores, como ha podido observarse, la empresa reconfiguró el uso de atributos. Es relevante destacar que, según los comentarios del director, los factores señalados son indivisibles, su presencia varía en mayor o menor grado.

En junio de 2020, la respuesta estratégica de la empresa fue invertir en diseñar productos nuevos, porque con el cierre de operaciones generalizado del medio joyero, los clientes tendrían los mismos productos que no vendieron por la misma razón. En este sentido, como se señaló anteriormente, la joyería es una industria que sigue las tendencias de moda y algunos productos cambian con cierta frecuencia. Entonces, el diseño se desplazó al primer lugar de importancia de dichos factores, y tanto el precio como la calidad quedaron en segundo lugar. La innovación tecnológica, reputación y atención o servicio posventa, quedaron en tercer lugar, y, por último, se mantuvieron con los mismos porcentajes la customización y disponibilidad.

Para junio de 2021, se aplicó nuevamente el instrumento para monitorear cambios al haber transcurrido un año de pandemia. Se encontró que el diseño de modelos nuevos continuaba siendo el factor preponderante, pero que, tras este período, los clientes exigían en mayor grado, pero al mismo nivel, precio y calidad, cuyos porcentajes subieron de 15 % a 20 %, puesto que ahora los clientes buscaban piezas más ligeras, pero de buena calidad. El resto de los factores permaneció sin variación con respecto a junio de 2020.

A continuación, se presenta la Gráfica 4 para visualizar el comparativo de los resultados previos. Esta gráfica permite observar el cambio en el grado de importancia del diseño de productos nuevos, seguido por precio y calidad. Al inicio de la pandemia hubo una ligera reducción en la importancia de estos dos últimos factores, superada por el tema del diseño de productos. No obstante, con la continuidad del covid-19, se prorrateó el grado otorgado al diseño, que decreció ligeramente, y se reconfiguraron el precio y la calidad, los cuales permanecen siendo relevantes para los clientes.

**Gráfica 4.** Cuadro comparativo de la reconfiguración de FCE de TAnn de 2019 a 2021



Fuente: Elaboración propia.

Los anteriores resultados permiten corroborar lo señalado por el director de TAnn: los atributos son parte de un todo y su reconfiguración varía de acuerdo con las circunstancias.

## 5. Conclusiones

Con esta investigación se estableció el uso de FCE antes y después de la pandemia para una pyme fabricante de joyería. Los cambios más significativos se observaron en los factores de diseño, precio y calidad.

La reconfiguración de factores críticos de éxito de la empresa estudiada, ante el diseño de nuevos productos, le permitió atravesar una crisis importante ocasionada por la inesperada pandemia del covid-19. Un año más tarde del regreso a la nueva normalidad, el diseño se ha mantenido como fuente primordial de ventaja competitiva, mientras que el precio y la calidad han sido puntos claves exigidos por los clientes mayoristas para vender ellos a usuarios finales.

La investigación permitió observar que, desde la perspectiva de la empresa, el desarrollo de productos nuevos y adaptación de los FCE al entorno de la pandemia, fueron claves para mantener su desempeño, con lo cual han seguido siendo competitivos en su sector hoy en día.

Adicionalmente, destaca que las organizaciones construyen su resiliencia en momentos de crisis al gestionar sus factores críticos de éxito, y de su rápida acción se deriva su continuidad. En este sentido, es relevante que cada empresa tenga claros cuáles son los FCE de su sector para gestionarlos con la pertinencia que estos ameritan. Como se ha observado, el paso del tiempo puede no solamente modificar el orden y

grado de importancia de cada factor, sino que pueden evolucionar: se mencionó que el e-commerce no era de gran relevancia al momento del estudio realizado, aunque se visualizaba como área de oportunidad, lo cual podría derivar en que este factor se torne un FCE en cualquier momento.

Uno de los principales aportes de esta investigación fue estudiar una empresa cuyo sector es de alta reserva, por la naturaleza de los productos fabricados. Este estudio permitió visualizar la relevancia de conocer y atender los factores de éxito de la industria en la que se participa como un mecanismo de defensa para responder a los cambios turbulentos del entorno.

Aunado a lo anterior, se concluye que es importante identificar y vigilar los factores de éxito examinados, con el propósito de lograr una mejor respuesta estratégica de la pyme al afrontar circunstancias inesperadas.

Finalmente, se sugiere llevar a cabo una nueva línea de investigación sobre la gestión, tanto de los recursos como de las capacidades dinámicas.

## Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

## Anexos

### Anexo 1

PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN					
Empresa participante en el estudio de casos: TAnn				Clave	Estudio de caso
				Fecha	12/17/2019
				Fuente	Primaria
Datos generales Pyme con 39 años en el medio.				Contacto	
				Dueño	
SOPORTES DEL DESEMPEÑO					
¿En qué porcentaje depende la demanda de productos de la organización de los siguientes atributos?					
	%		%		%
Precio	26	Diseño	15	Trato / servicio postventa / atención al cliente	10
Calidad	20	Disponibilidad	2	Innovación tecnológica (en maquinaria)	14
Funcionalidad	0	Reputación	9	Customización	3
Observaciones: Para la empresa la imagen en cuanto a reputación en el medio, es tan importante como el diseño y la innovación.					
¿Qué dificultad tendría para la competencia conseguir imitar los siguientes atributos del producto?					
		Dificultad alta	Dificultad media	Dificultad baja	
Precio			x		
Calidad	x				
Diseño(productos)				x	
Disponibilidad			x		

¿Qué dificultad tendría para la competencia conseguir imitar los siguientes atributos del producto?			
	Dificultad alta	Dificultad media	Dificultad baja
Servicio posventa/trato	x		
Innovación(maquinaria)		x	
Customización		x	
Reputación	x		
Otros	-	-	-

Observaciones: El director señala que calidad y precio son muy importantes, pero depende del cliente si uno es más relevante que otro. En general, el director considera que sus clientes exigen más precio que calidad.

Fuente: Elaboración propia, 2020 (basado en Fong (2017)).

## Anexo 2

PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN					
Empresa participante en el estudio de casos: TAnn			Clave	Estudio de caso	
			Fecha	6/25/2020	
			Fuente	Primaria	
Datos generales Pyme con 40 años en el medio.			Contacto		
			Dueño		
SOPORTES DEL DESEMPEÑO					
	%		%		%
Precio	15	Diseño	45	Trato/servicio postventa	5
Calidad	15	Disponibilidad	5	Innovación(maquinaria)	5
Funcionalidad	0	Imagen/reputación	5	Customización	5
Observaciones: TAnn considera que el principal FCE es el diseño, debido a la exigencia de sus clientes mayoristas y revendedores en cuanto a productos nuevos. El precio y calidad se han tornado igualmente importantes. Los demás factores pasan a segundo término					
¿Qué dificultad tendría para la competencia conseguir imitar los siguientes atributos del producto?					
	Dificultad alta	Dificultad media	Dificultad baja		
Precio		x			
Calidad	x				
Diseño(productos)				x	
Disponibilidad		x			
Servicio posventa /trato	x				
Innovación(maquinaria)		x			
Customización		x			
Reputación	x				
Otros	-	-		-	
Observaciones: El dueño señala que el grado de dificultad para la competencia de imitar dichos atributos permanece sin variación.					

Fuente: Elaboración propia (202) (basado en Fong (2017)).

### Anexo 3

PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN					
Empresa participante en el estudio de casos: TAnn			Clave	Estudio de caso	
			Fecha	6/18/2021	
			Fuente	Primaria	
Datos generales Pyme con 40 años en el medio.			Contacto		
			Dueño		
SOPORTES DEL DESEMPEÑO					
	%		%		%
Precio	20	Diseño	40	Trato/servicio postventa	5
Calidad	20	Disponibilidad	2	Innovación(maquinaria)	5
Funcionalidad	0	Reputación	5	Customización	3
Observaciones: TAnn considera que el principal FCE es el diseño, debido a la exigencia de sus clientes mayoristas y revendedores en cuanto a productos nuevos. El precio y calidad se han tornado igualmente importantes. Los demás factores pasan a segundo término					
¿Qué dificultad tendría para la competencia conseguir imitar los siguientes atributos del producto?					
	Dificultad alta	Dificultad media	Dificultad baja		
Precio		x			
Calidad	x				
Diseño(productos)			x		
Disponibilidad		x			
Servicio posventa/trato	x				
Innovación(maquinaria)		x			
Customización		x			
Reputación	x				
Otros	-	-	-		
Observaciones: El dueño señala que el grado de dificultad para la competencia de imitar los atributos enlistados, permanece sin variación.					

Fuente: Elaboración propia (2021) (basado en Fong, 2017).

## Referencias

- Adizes, I. (1988). *Ciclos de vida de la organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ahlstrom, D., Arregle, J., Hitt, M. A., Qian, G., Ma, X. & Faems, D. (2020). Managing technological, sociopolitical, and institutional change in the new normal. *Journal of Management Studies*, 57(3), 411-437. <https://doi.org/10.1111/joms.12569>
- Alfoqahaa, S. (2018). Critical success factors of small and medium-sized enterprises in Palestine. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(2), 170-188. <https://doi.org/10.1108/JRME-05-2016-0014>
- Anderson, E., Fornell, C. & Lehmann, D. (1994). Customer Satisfaction, Market share, and Profitability. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66. <https://doi.org/10.1177/002224299405800304>
- Arbaiza, L., Llerena, C., Monggó, V., Palomino, C. & Rivas, A. (2012). *Modelo de seguridad y salud ocupacional para los sectores joyería y bisutería* (1st Ed). Lima: Universidad ESAN. ISSN 2078-7987.
- Banco internacional de Desarrollo, (BID) (2017). *Economía naranja: Innovaciones que no sabías que eran de américa latina y el caribe*. Washington: BID
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177%2F014920639101700108>
- Briseño, C. (20 de marzo de 2018). Indicadores manufactureros y de actividad industrial al inicio del 2018. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Indicadores-manufacturero-y-de-actividad-industrial-al-inicio-del-2018-20180320-0096.html>
- Bullen, C. & Rockart, J. F. (1981). *A primer on critical success factors*. (Center for Information Systems Research Working Paper No. 69). <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1988/SWP-1220-08368993-CISR-069.pdf?sequen>
- Burns, P. (1996). Introduction: the significance of small firms. In P. Burns and J. Drewhurst (Eds). *Small business and entrepreneurship* (pp. 1-19). London: Palgrave.
- Carayannis, E. G. (1999). Fostering synergies between information technology and managerial and organizational cognition: the role of knowledge management. *Technovation*, 19(4), 219-231. [https://doi.org/10.1016/s0166-4972\(98\)00101-1](https://doi.org/10.1016/s0166-4972(98)00101-1)
- Caro, L. M., López, E. F. & García, J. A. M. (2010). Análisis de las necesidades del cliente y su satisfacción en la industria del mueble según las normas ISO 9000: Un estudio de casos. *Cuadernos De Gestión*, 10(2), 99-116. <https://doi.org/10.5295/cdg.100162lm>

- Carrigan, M., McEachern, M., Moraes, C. & Bosangit, C. (2016). The Fine Jewellery Industry: Corporate Responsibility Challenges and Institutional Forces Facing SMEs. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 681–699. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3071-4>
- Cavusgil, S. T. & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Cifuentes, I. O. & León, I. M. M. (2011). Medida de la reputación empresarial en pymes de servicios. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 20(3), 77-102.
- Clausell A. (2010). *Historia de la plata mexicana*. AAPAUNAM Academia, Ciencia y Cultura. <http://www.medigraphic.com/pdfs/aapaunam/pa-2010/pa101f.pdf>
- Cornelissen, J. & Thorpe, R. (2002). Measuring a Business School's Reputation: Perspectives, Problems and Prospects. *European Management Journal*, 20(2), 172-178. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00027-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00027-0)
- Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N. & Estrada, S. (2020). Incidencia de la innovación en marketing en el rendimiento empresarial: Una aplicación basada en modelamiento con ecuaciones estructurales. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 66-79. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3475>
- Daniel, R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 5 (39), 111–21.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación.
- Díaz, A. (03 de marzo de 2021). Países líderes en la producción de plata a nivel mundial 2020. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/635365/paises-lideres-en-la-produccion-de-plata-a-nivel-mundial/>
- Dyer, W. G. & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279492>
- Economicón. (07 de enero de 2020). Tipo de cambio dólar peso promedio anual 2019, serie de 1954 a 2019. *Economicón*. <https://economicon.mx/2020/01/07/tipo-de-cambio-dolar-peso-promedio-anual-2019-serie-de-1954-a-2019/>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279496>

- Euromonitor (01 de julio de 2019). Jewellery in Mexico - Country Report. *Passport*. <https://www.euromonitor.com>
- Euromonitor (2020, agosto). Jewellery in Mexico – Coronavirus (COVID-19): Report Status. *Passport*. <https://www.euromonitor.com>
- Fernández, J. L., Luna, L. & Baraibar, E. (2012). Can corporate reputation protect companies' value? Spanish evidence of the 2007 financial crash. *Corporate Reputation Review*, 15(4), 228-239. <https://doi.org/10.1057/crr.2012.13>
- Flores, S. (2020, 31 de marzo). Cierra Centro Joyero ante contingencia por coronavirus. <https://www.informador.mx/economia/Cierra-Centro-Joyero-ante-contingencia-por-coronavirus-20200331-0164.html>
- Fondo Monetario Internacional (2020). *Global Financial Stability Overview: Chapter 1 Markets in the Time of COVID-19*. <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2020/04/14/global-financial-stability-report-april-2020#Chapter1>
- Fong, C. (2003). *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la pyme. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y de Jalisco* [Tesis de doctorado]. Universidad Autónoma de Barcelona. <https://hdl.handle.net/10803/3952>
- Fong, C. (2017). *Metodología para el análisis de empresas individuales*. <https://www.academia.edu/download/53904217/Metodologia.pdf>
- Fong, C. (2020). Lo que el SARS-CoV-2 se llevó: Nuevos paradigmas en el análisis de la MiPyME. In C. Fong, L. E. Ocampo y M. A. Alarcón (Eds.). *Respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular* (pp.21-54). Universidad de Guadalajara. <http://ucea.udg.mx/include/publicaciones/coorinv/pdf/RespuestaestrategicamypimesEBOOK.pdf>
- Instituto de Información Estadística y Geográfica-IIEG. (2018). Industria joyera. Ficha sectorial. Instituto de Información Estadística y Geográfica. [https://www.iieg.gob.mx/contenido/Economia/fs\\_joyeria.pdf](https://www.iieg.gob.mx/contenido/Economia/fs_joyeria.pdf)
- Instituto Español de Comercio Exterior (2006). *El mercado de la joyería en México*. [http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie2186\\_mexico\\_joyeria.pdf](http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie2186_mexico_joyeria.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020). *Censos Económicos (2019). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825198657.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2021). *Estudio de Demografía de los Negocios 2021* (EDN 2021). <https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2021/>
- Julien, P. A. (ed.) (2000). *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429429545>

- Kashyap, A. & Raghuvanshi, J. (2020). A preliminary study on exploring the critical success factors for developing COVID-19 preventive strategy with an economy centric approach. *Management Research*, 18(4), 357-377. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1046>
- López-Gómez, C. & Blancas, A. (2014). Integración tecnológica y financiera de Pequeñas y Medianas Empresas: hacia una nueva política de industrialización en México. *Mexican Studies*, 30(2), 522-556. <https://doi.org/10.1525/msem.2014.30.2.522>
- Martínez-Arroyo, J., Valenzo-Jimenez, M. & Zamudio-de la Cruz, A. (2019). La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *Signos*, 11(1) 55-70. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.03>
- McGahan, A. M. & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(S1), 15-30. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+%3C15::AID-SMJ916%3E3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+%3C15::AID-SMJ916%3E3.0.CO;2-1)
- Monferrer, D., Blesa, A., & Ripollés, M. (2015). Born globals trough knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(1), 18-36. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.04.001>
- Nacional Monte de Piedad. (18 de mayo de 2020). ¿Qué vale más en el oro: el kilataje o la marca? Nacional Monte de Piedad. <https://www.montepiedad.com.mx/blog-que-vale-mas-kilataje-marca>
- Olivares, O. (2009). Competitividad y calidad factores críticos que contribuyen al éxito de Empresas de Menor Tamaño en mercados globales de países emergentes. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 3(1), 29-51. <http://repositorio.udem.cl/handle/30081993/961>
- Organización Internacional del Trabajo (30 de junio de 2020). *ILO monitor: COVID-19 and the world of work*, 5th edition. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_749399.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_749399.pdf)
- Organización Mundial de la Salud (2020). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Oroinformación.com. (07 de febrero de 2020). *Así afectará el coronavirus a los mercados de los metales preciosos*. <https://oroinformacion.com/asi-afectara-el-coronavirus-a-los-mercados-de-los-metales-preciosos/>
- Páez, G. (09 de mayo de 2021). Producto terminado. *Economipedia.com*. <https://economipedia.com/definiciones/producto-terminado.html>
- Parcerisa, C. (31 de enero de 2019). La joyería mexicana apuesta por el mercado asiático. *Fashion United*. <https://fashionunited.mx/noticias/ferias/la-joyeria-mexicana-apuesta-por-el-mercado-asiatico/2019013126035>

- Paul, J. & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-Global/ International new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830-858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, (November-December) 61-78.
- Primera, C., Torres, M., Alvarado, H. & Guerrero, J. (2014). Critical Success Factors in the Management of the Teams of Scientific Research in a University. *Compendium*, 17(32), 79-100. <https://revistas.uclave.org/index.php/Compendium/article/view/1908>
- Real Academia Española. (2022). Precio. <https://www.rae.es/>
- Reed, G. W., Tushman, M. L. & Kapadia, S. R. (2018). Operational Efficiency and Effective Management in the Catheterization Laboratory. *Journal of the American College of Cardiology*, 72(20), 2507-2517. <https://doi.org/10.1016/j.jacc.2018.08.2179>
- Rodríguez, M. L. & Fong, C. (2020). Bibliometrical Analysis of Critical Success Factors for SME's Strategic Management. *Nova Scientia*, 12(24), 1-30. <https://doi.org/10.21640/ns.v12i24.2267>
- Rodríguez-Aldana, M. L. & Fong, C. (2021). Factores críticos de éxito del sector joyero de la Zona Metropolitana de Guadalajara: un análisis comparativo entre la industria y la literatura. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 7(2), 175-192. <https://doi.org/10.29393/RAN7-5FCML20005>
- Román, J. (2022). ¿Qué significado tienen los números de mis joyas?. <https://romanjoyero.com/blog/numeros-joyas-que-significan/>
- Romo, P. (03 de abril de 2022). Únicamente 10 % de la industria joyera en Guadalajara usa medios electrónicos para comercializar sus piezas. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Unicamente-10-de-la-industria-joyera-en-Guadalajara-usa-medios-electronicos-para-comercializar-sus-piezas-20220403-0051.html>
- Romo, P. (13 de abril de 2021). Industria joyera de Jalisco inicia recuperación. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Industria-joyera-de-jalisco-inicia-recuperacion-20210413-0145.html>
- Ruiz, L., & Camargo, D. (2017). Propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión del conocimiento. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 13(25), 71-91. <http://dx.doi.org/10.18270/cuaderlam.v13i25.2389>
- Saavedra, G. & Tapia, B. (2012). El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México. *Panorama Socioeconómico*, 30(44), 4-24. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39926274001>

- Salgado, P. M., Flores, M. d. R. D. & Moreno, E. F. (2012). Innovación no tecnológica en empresas auxiliares del sector salud. caso de estudio de un laboratorio clínico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 31(2), 101-119. <http://209.97.135.77/index.php/RPO/article/download/130/128>
- Santos, M., Sanzo, M., García, N., & Trespalcios, J. (2009). Procesos de aprendizaje en las pymes industriales españolas: Efectos en la innovación, calidad de la oferta y resultados empresariales. *Innovar*, 19(33), 35-54. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19n33/v19n33a03.pdf>
- Spring, M. & Dalrymple, J. F. (2000). Product customisation and manufacturing strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 441–467. <https://doi.org/10.1108/01443570010314782>
- Storey, D. J. (1994). Understanding the small business sector. London: Routledge.
- Thompson, G., Mmieh, F., & Mordi, C. (2017). Factors influencing the growth of SMEs: The case of Ghana. *Thunderbird International Business Review*, 60(4), 549–563. <https://doi.org/10.1002/tie.21945>
- Toral, J. (2020, 24 de junio). Industria joyera de Jalisco, en plena etapa de reactivación económica. *Líder informativo 919*. <https://lider919.com/industria-joyera-de-jalisco-en-plena-etapa-de-reactivacion-economica>
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41, V7-V18. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Yin, R. K. (2014). Case Study Research: Design and Methods. London: Sage Publications.