

# DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft  
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Villarreal Solís, Francisco Martín; Gómez Romero, José Gerardo Ignacio

## Article

Las estrategias competitivas y la sustentabilidad en la Mipyme de Durango Capital : = Competitive strategies and sustainability in the MSMEs of Durango Capital

## Provided in Cooperation with:

Universidad de Manizales

*Reference:* Villarreal Solís, Francisco Martín/Gómez Romero, José Gerardo Ignacio (2022). Las estrategias competitivas y la sustentabilidad en la Mipyme de Durango Capital : = Competitive strategies and sustainability in the MSMEs of Durango Capital. In: *Lúmina* 23 (2), S. 1 - 24.  
<https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/download/4275/7219/29575>.  
doi:10.30554/lumina.v23.n2.4275.2022.

This Version is available at:  
<http://hdl.handle.net/11159/12646>

## Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics  
Düsternbrooker Weg 120  
24105 Kiel (Germany)  
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)  
<https://www.zbw.eu/econis-archiv/>

## Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

<https://zbw.eu/econis-archiv/termsfuse>

## Terms of use:

*This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.*

# Las estrategias competitivas y la sustentabilidad en la Mipyme de Durango Capital

*Competitive Strategies and Sustainability  
in the MSMEs of Durango Capital*

Francisco Martín Villarreal Solís<sup>1</sup> 

José Gerardo Ignacio Gómez Romero<sup>2</sup> 

## Resumen

Con base en las estrategias competitivas planteadas por Porter, se presenta el objetivo de este trabajo que consiste en: analizar cuál es la estrategia competitiva que se presenta con mayor frecuencia en la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) de Durango Capital, desde el punto de vista de la sustentabilidad empresarial, entendida como la capacidad de seguir operando sin comprometer las posibilidades del futuro. Para lograr lo anterior, se aplicó a una muestra representativa de 362 unidades empresariales un instrumento basado en el propuesto por Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow, (2000), debidamente adaptado y validado para el contexto local. Se encontró evidencia estadísticamente significativa que indica que la estrategia competitiva predominante en la Mipyme de Durango capital es la denominada “liderazgo en diferenciación”.

---

Recibido: 15 de junio 2021. Aceptado: 29 de abril del 2022

### Para citar este artículo:

Villareal-Solís, F & Gómez-Romero, J.I. (2022). Las Estrategias Competitivas y la sustentabilidad en la Mipyme de Durango Capital. *Lúmina*, 23(2), E0021. <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n2.4275.2022>

**Copyright:** © Esta revista provee acceso libre, gratuito e inmediato a su contenido bajo el principio de hacer disponible la investigación al público. Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-Compartir Igual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).

- 1 Universidad Juárez del Estado de Durango. Durango, México. Contador Público, Maestro en Contaduría Pública, Doctor en Administración.  
Correo electrónico: [fmvillasol@ujed.mx](mailto:fmvillasol@ujed.mx). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9251-5084>
- 2 Universidad Juárez del Estado de Durango. Durango, México. Contador Público, Maestro en Administración Pública, Doctor en Administración.  
Correo electrónico: [igomez@ujed.mx](mailto:igomez@ujed.mx). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6322-6133>

**Palabras clave:** micro, pequeña y mediana empresa, competitividad, estrategia.

**CLASIFICACIÓN JEL:** L10, M10

## Abstract

Based on the competitive strategies proposed by Porter, the objective of this work is presented, which consists of: analyzing and explaining which is the competitive strategy that occurs most frequently in the micro, small and medium-sized enterprises (msmes) of Durango capital, from the point of view of sustainability, understood as business survival. To achieve this, an instrument based on the one proposed by Yeung, Ulrich, Nason and Von Glinow, (2000), duly adapted and validated for the local context, was applied to a representative sample of 362 business units. Statistically significant evidence was found indicating that the predominant competitive strategy in the mipyme of Durango Capital is the so-called "leadership in differentiation".

**Key words:** micro, small and medium enterprises (MSMEs), competitiveness, strategy.

## 1. Introducción

Enfrentar la adversidad en las condiciones que han presentado durante los años de 2020 y 2021, es para la empresa en lo cotidiano una actividad difícil y hasta agobiante, pues pocas empresas son las que pueden sobrevivir a la volatilidad y a la alta competitividad que se sufre hoy. En sintonía a dicha premisa el Objetivo de Investigación del presente estudio, plantea analizar y cuál es la estrategia competitiva que con mayor frecuencia se presenta en las Mipyme de Durango Capital. Lo anterior es sustancial, pues será la estrategia que adopte una especie de picaporte que le permitirá a la empresa transitar a mejores escenarios, o que la llevará al cierre de sus puertas incrementando con esto la mortandad de las empresas, que en la actualidad se ha convertido en un problema de salud y sustentabilidad empresarial.

De tal forma que para identificar el contexto de los elementos que conforman la condición interna de la situación de las empresas en la ciudad de Durango, son entre los muchos elementos para considerar, el conocimiento del entorno del mercado, la competencia, el nivel de ventas del negocio, el costo del negocio, la gestión y el liderazgo empresarial entre otros elementos.

Por lo tanto, en el presente estudio se retoman las palabras de Porter (2008) cuando describe las cinco fuerzas competitivas que conforman la estrategia, las cuales contribuyen e indican la configuración de la práctica de los negocios y el pensamiento académico desde que hace su exposición en 1979.

En la presentación de sus trabajos Porter (2008) ha disertado ampliamente sobre la estrategia, la cual desarrolla para varios ámbitos, entre los cuales involucra al desarrollo de la misma como un acto de liderazgo, y este proceso acarrea ventaja competitiva a quien la aplica de manera correcta, permitiéndole destacarse de sus competidores, y en consecuencia lograr con ello los favores de consumidores. Pero quienes no logran lo anterior terminan cerrando sus puertas, siendo esto un tema complejo, pues de acuerdo a Gómez (2017) del 100% de las Mipymes que inician operaciones, el 80% termina cerrando el primer año y solo sobreviven el 20%, acarreando con ello un problema por la pérdida de recursos y de empleos. Un factor que ha venido a complicar el escenario para las empresas es la pandemia causada por el SarsCov-2, que se manifiesta en la enfermedad denominada Covid 19, la cual ha tenido impactos considerables en la economía del mundo entero, y México no es la excepción.

De acuerdo con el INEGI (2021) la encuesta ECOVID-IE (segunda edición) estima que, de 1,873,564 empresas existentes en el país, el 86.6% indicaron haber tenido una baja considerable en la demanda de sus productos y/o servicios, como resultante de la escasa afluencia de clientes, producto de la contingencia sanitaria y el consecuente encierro al que todos fueron obligados por las autoridades del ramo del país, y en consecuencia, el adverso panorama les obligó a reinventarse, a ser creativos y a buscar medios alternos para seguir operando.

En cuanto a la mortalidad, el Estudio sobre la demografía de los negocios 2020 (INEGI, 2021) menciona que “De los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos, el EDN 2020 estima que sobrevivieron 3.9 millones, que representan el 79.19%, mientras que 1 millón 10 mil 857 establecimientos (20.81%) cerraron sus puertas definitivamente”. Sin duda que la mortandad empresarial es de llamar la atención, de manera tal que se debe buscar entender las causas y evaluar alternativas de solución, para que al evitar el cierre de estas unidades empresariales se combata no solo la pérdida de los empleos que representa, sino además los capitales invertidos por sus propietarios.

Ahora bien, de acuerdo con Lloret (2011), la sustentabilidad es un concepto muy amplio, pero para entender su relación con la competitividad, podría acotarse partiendo de que la sustentabilidad (empresarial) implica el uso y la explotación estratégica de los recursos y capacidades basadas en activos tangibles e intangibles que le permiten a la empresa permanecer a lo largo del tiempo.

González-Díaz y Ledesma (2020) consideran que la sustentabilidad empresarial debe hacer referencia a 4 dimensiones, ambiental, que implica generar productos amigables con el medio ambiente desde su concepción, diseño, producción y comercialización; social, que implica el beneficio del recurso humano con la mejor gestión, considerando desde luego el impacto en la comunidad; económica, con la mira de conseguir no solo una utilidad monetaria, sino social, generando beneficios para la comunidad también, e institucional, que implica la generación y adopción de una cultura sustentable, que permee por toda la empresa y afuera de ella.

Es importante destacar que, particularmente en las empresas micro y pequeñas, la generación y la conservación del autoempleo y de empleo de otras personas es una estrategia que permite lograr esa sustentabilidad empresarial, es decir, su permanencia en los mercados en el tiempo. Más aún, la sustentabilidad empresarial va de la mano de la generación e implementación de acciones estratégicas que procuren valor económico, social y medioambiental en el largo plazo, nos comenta Lloret (2011).

De acuerdo con el objetivo planteado anteriormente, la hipótesis del presente estudio se plantea de la siguiente forma: la estrategia de liderazgo en costos es la estrategia competitiva de uso preponderante en las Mipyme de Durango capital.

La razón es que, considerando la estructura y circunstancia del mercado local, la estrategia de liderazgo en costos es la que podría generar una mayor posibilidad de sobrevivencia a largo plazo.

Como herramienta, experiencia o conocimiento, la estrategia en su expresión histórica ha acompañado a los individuos permitiéndole resultados en la organización donde se implementó. Para Romero, Sánchez, Quintero, y Silva (2020) la estrategia es una acción orientada al logro de un objetivo, que otros competidores también buscan; de allí que, la misma lleva a la empresa a definir una ventaja competitiva que

le garantice la supremacía en el mercado y por consiguiente el éxito empresarial.

El estudio de la estrategia, el conocimiento, y su entorno de implementación se documentan en el siglo XX; Mintzber Ahlstrand y Lampel (1999, p.22) sostienen que el concepto estrategia "...ha estado dando vuelta al mundo desde hace mucho. Ahora los *managers* la usan con libertad y con afecto. También es considerada la cúspide de la actividad gerencial".

El inicio de la administración estratégica según Rodríguez (2000) surge con la investigación realizada para el plan de estudios de la escuela de negocios de Harvard en la década de los años 50 del siglo XX con el reporte Gordon-Howell, el cual definió la estrategia en las empresas y subrayó tres elementos fundamentales: el primero considera el curso de acción para alcanzar los objetivos, el segundo es el proceso de búsqueda de ideas clave por encima de la rutina de políticas existentes y el tercer elemento es la formulación de la estrategia y del resultado de su implementación.

Giboin (2014) ofrece un acercamiento interesante al explicar que las principales aportaciones de la estrategia empresarial provienen de los últimos años de la década de 1950, de la facultad de Negocios de la Universidad de Harvard, de manera notable con los célebres estudios de caso enfocados a las decisiones estratégicas de los directivos. En el decenio de 1960, Igor Ansoff desarrolla la escuela de la planificación estratégica. A finales de la década de 1970, Henry Mintzberg establece la importancia de la organización y los procesos de decisión. Finalmente, la aproximación de Michael Porter sobre la dinámica competitiva con "La ventaja competitiva" (1980) y la de Gary Hemel y C.K. Prahalad, sobre los recursos y competencias de la empresa, en "Competing for the future" (1995) aportaron mucho a la reflexión estratégica.

Mintzberg, et al. (1999, p.17), explican el resultado de la revisión de más de dos mil documentos seleccionados y estudiados, al presentar el libro "Safari a la Estrategia" y proponen diez enfoques o Escuelas de estudio: escuela de diseño, escuela de planificación, escuela de posicionamiento, escuela empresarial, escuela cognoscitiva, escuela de aprendizaje, escuela de poder, escuela cultural, escuela ambiental, escuela de configuración.

En la década de 1980 Porter hace una revisión de los trabajos existentes sobre la estrategia y termina definiendo tres estrategias genéricas a las que nombró; liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque, en las cuales, particularmente en su diseño y estudio, basa gran parte de su trabajo. Posteriormente, en la década de los noventa Mintzberg (1999), publica otro trabajo muy importante, que recibe el nombre “Safari a la estrategia”, donde formula las escuelas de pensamiento estratégico.

Las estrategias representan ventajas y desventajas, que establecen la dirección, concentran los esfuerzos, definen y proporcionan consistencia a la organización; permitiendo avanzar con claridad y cuidando siempre la visión periférica.

## **2. La estrategia competitiva**

Revisando el enfoque de las cinco tipologías más importantes de estrategias competitivas, de los autores: Miles y Snow, Porter, Miller, Mintzberg y Kotler, Castro explica que:

...una de las principales decisiones que deben ser tomadas por los directivos al fundar una organización o empresa, es la elección de la estrategia empresarial a seguir, importante para el éxito que alcanzará. La estrategia constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y condiciona notablemente el resultado de la organización. (Castro, 2010, p.248)

En el desarrollo de este trabajo se ha contemplado el contexto general de la estrategia en una organización, sin embargo, ahora está definido el contexto dentro de un negocio o empresa, en ese sentido Castro (2010) menciona que no puede ninguna empresa estar compitiendo sin misión, sin objetivos, sin metas y sin estrategias.

El establecimiento de estrategias comprende todos los niveles de la empresa y debe establecerse tomando en cuenta sus características, particularidades, los recursos y capacidades con que cuenta la empresa; la estrategia debe ser real y alcanzable, de lo contrario la empresa no podrá llevarla a cabo.

### **Estrategia competitiva y estrategia genérica**

Para definir la estrategia competitiva y la estrategia genérica Romero et al. (2020, p. 468) citan a Porter, que define la estrategia competitiva

como aquella que; "...supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial."

Las cinco fuerzas competitivas de Porter son: a) el poder de negociación de los clientes o compradores, b) el poder de negociación de los proveedores o vendedores, c) el poder de ingreso de nuevos competidores al mercado, d) el poder de ingreso de nuevos productos o productos de sustitución y e) el poder de la rivalidad de los competidores, que a su vez es la suma de las cuatro anteriores.

Continuando con la cita de Porter (Romero et al., 2020, p. 468) indica que; " el objetivo de la estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez que el objetivo de la estrategia genérica es -crear valor para los compradores-", además las dos cuestiones importantes que sostienen la elección de la estrategia competitiva son; "...la primera de ellas es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan...La segunda cuestión central en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial." Continúa Porter mencionando que; "La estrategia competitiva además de responder al ambiente, conforma el ambiente a favor de una empresa."

## **Estrategias competitivas de Porter**

Castro (2010, p.257) presenta la propuesta de Porter, en la cual existe un eje que; "...busca conseguir y mantener; es la ventaja competitiva sobre el resto de las empresas, es el objetivo directo de la dirección de cualquier empresa."

La ventaja competitiva da continuidad a la cadena de valor que segmenta a una empresa en actividades estratégicamente relevantes con el fin de poder entender la variación de costos y las fuentes de diferenciación existente o potencial. Una empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue realizar esas actividades estratégicamente importantes mejor o más económicamente que sus competidores.

De esta forma, Porter (1980, p. 35) al definir dos tipos básicos de ventaja competitiva; a) bajos costos y b) diferenciación, explica que:

...Combinados con el panorama de actividades para las



cuales una empresa trata de alcanzar estas ventajas, los lleva a tres posibles estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: a) Liderazgo en costos; b) Diferenciación y c) Enfoque.

Además, la estrategia de Enfoque cuenta con dos variantes: a) Enfoque de costos y b) Enfoque de diferenciación.

Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con el panorama del objetivo estratégico en el cual se llevará a cabo la ventaja competitiva.

La estrategia de liderazgo en costos es la más sencilla de explicar y para describirla, Castro (2010) cita a Hall (1980) que describe que esta estrategia consiste en obtener un costo global inferior al de los competidores, se basa en lograr un costo final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentable.

Además, Expósito Higuera (2020, p. 49) afirma que "...el liderazgo en costes requiere la localización de instalaciones de escala eficiente, la continua búsqueda de reducción de costes por el efecto experiencia, controlar los gastos y minimizarlos en I+D, publicidad, etc". También existen riesgos, como la poca adaptación por parte de las empresas ante cambios en la demanda o ante innovación tecnológica. Además, existe la posibilidad de abandonar la inversión en I+D debido a la constante preocupación por reducir los costes

Por tanto, se obliga a la empresa con liderazgo en costos a ofertar un precio inferior a la media del mercado para ganar una cuota en ese mercado.

La estrategia de Diferenciación surge en una empresa cuando se diferencia en el mercado al ofrecer un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen, según Porter (1990), la estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, buscando conseguir la aceptación de un producto o servicio de nivel superior. Mediante el análisis adecuado del mercado, los productos y las preferencias de los clientes, se seleccionan los atributos y la estrategia es cubrir la necesidad.

Castro (2010, p.259), cita a Ventura (1994) que señala;

En términos generales, una empresa tiene dos formas básicas de diferenciarse no excluyentes: 1) Diferenciación basada en las características intrínsecas del producto en un sentido amplio, como calidad, diseño innovador, tecnología incorporada, grado de exclusividad, servicio garantía posventas y 2) Potenciar la imagen de marca mediante el empleo de técnicas de marketing y la reputación avanzada...

La estrategia de diferenciación permite, aislar a la empresa de la acción de sus competidores actuales al tratarse de un producto percibido como valioso y diferente, por tanto, no comparable al de otras empresas rivales.

Castro (2010, p.261) cita a Narver y Slater (1990) que señalan que;

...las empresas que adoptan una estrategia de diferenciación son previsibles a prestar una gran atención a las necesidades presentes y futuras de los consumidores con la finalidad de satisfacerlas de forma adecuada; es necesario que la empresa analice con gran detalle las estrategias adoptadas por sus principales competidores para garantizar una mayor diferenciación entre su oferta y la de la competencia.

La estrategia de Enfoque retoma a la estrategia de Diferenciación y a la estrategia de Liderazgo en costos, Castro (2010, p.261), cita a Porter (1980);

...esta estrategia genérica es muy diferente de las otras por que descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros.

Optimizar y lograr la estrategia para los segmentos objetivos, es lo que el enfocador busca, aunque no posea una ventaja competitiva general.

Continua Castro (2010), citando a Frambach *et al.* (2003) indicando que la estrategia de enfoque requiere que la empresa centre su actividad en un grupo específico de compradores o en un mercado geográfico particular. Esto requiere poner atención a los integrantes de dicho

segmento y generar una oferta especialmente dirigida a atender sus necesidades.

Ahora se retoma a Porter (1980, p.38) al explicar que;

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de costos una empresa busca una ventaja de costos en su segmento objetivo, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento objetivo. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferencia entre los segmentos del enfocador y otros segmentos en el sector industrial. El enfoque de costos explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos...

El enfocador puede así lograr la ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a sus segmentos.

Sin embargo, la empresa atrapada a la mitad, según Porter (1980), es la empresa que se embarca en una estrategia genérica y que no logra ninguna ventaja competitiva, debido a que otras empresas que utilicen cualquiera de las estrategias definidas le llevarían ventaja al competir en el mercado en cualquier segmento. Entonces, solo podría ser rentable si tiene un mercado muy favorable o si compite contra otras empresas sin estrategia definida.

Frecuentemente se debe a la imposibilidad o a simplemente no querer adoptar una estrategia. Un buen equilibrio y coordinación entre la administración de la empresa, los factores estratégicos, el entorno y la elección de una buena estrategia competitiva, coherente, alcanzable y en el segmento de participación correcto que permitirán dirigir a la empresa hacia el éxito de la misión de la organización.

### **3. La sustentabilidad**

Si bien la sustentabilidad nace en los años sesenta del siglo pasado como algo netamente relacionado con la Biología y con la Ecología, la definición actual del *World Commission on Environment and Development* de las Naciones Unidas es la siguiente: "El desarrollo sustentable hace referencia a la capacidad que haya desarrollado el sistema humano para satisfacer las necesidades de las generaciones

actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras.”, como lo señala Calvente (2007, p. 38).

López, Barragán y Teja (2014) hablan del concepto de competitividad social, el cual, además de elementos económicos, incluye aspectos sociales y medioambientales, es decir, tiene ese enfoque de sustentabilidad en los términos de las Naciones Unidas. Esto es pertinente porque nos permite delinear la sustentabilidad en términos económicos.

Portales y García (2013) proponen el Modelo Pentadimensional de Sustentabilidad Empresarial (MOPSE) el cual considera cinco dimensiones planteadas de forma sistémica desde el interior hacia el exterior de la empresa, y que son gestión global, competitividad, relaciones los impactos que genera la empresa y la transparencia y comunicación.

Afirman estos autores, que la competitividad en el MOPSE es entendida como la capacidad que tienen las empresas de aportar de forma permanente y con el paso del tiempo valor socioeconómico a la sociedad en que se encuentran. Es decir, tiene como finalidad la generación de un bienestar tanto presente como futuro.

Por lo anterior, cuando la estrategia se define como una herramienta para optimizar la permanencia de las organizaciones, se vincula, pues, con la sustentabilidad.

A nivel mundial, las empresas micro, pequeñas y medianas (Mipyme), representan el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado.

Al respecto, Gómez y Sánchez (2016) explican que en Estados Unidos de Norteamérica las Mipyme representan el 95% de las empresas existentes, y que dan trabajo al 75% de la mano de obra disponible, la pequeña empresa aporta el 40.9% de las ventas; en Japón están registradas más de 9 millones de pequeñas empresas que generan 67.2 millones de empleos, pues en promedio cada empresa emplea a 7.4 personas.

Gutfraind (2007) indica que en Uruguay las Mipyme son el 99.49% del total de empresas y generan el 30% del PIB y, el 55% del empleo.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2015) las Mipyme constituyen el 99% de la composición empresarial.

Finalmente, Padilla (2008) explica que las Mipyme en Europa se estiman en 97% y en Corea del Sur la cifra alcanza el 99.7%, la importancia queda establecida al igual que la aportación a la actividad económica que tienen este tipo de empresas.

Con la descripción de los datos anteriores se puede inferir que las Mipyme reflejan una fortaleza para el desarrollo económico de los países en el mundo.

#### 4. Las Mipyme en México

Comentando en breve el marco jurídico que delimita algunas de las acciones que ha realizado el gobierno mexicano al respecto de las Mipyme, se puede mencionar lo que se describe en el Diario Oficial de la Federación, DOF (2011), al considerar:

MIPYME: Las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el DOF el 30 de junio de 2009;

La estratificación contempla tres tamaños; Micro, Pequeña y Mediana Empresa y fue publicada en el DOF del 25 de junio de 2009, y está descrita a continuación en la tabla 1.

**Tabla 1. Estratificación de Mipymes de la Secretaría de Economía**

| Sector    | Micro     |                               |             | Pequeña    |                               |             | Mediana     |                               |             |
|-----------|-----------|-------------------------------|-------------|------------|-------------------------------|-------------|-------------|-------------------------------|-------------|
|           | Personal  | Rango de ventas anuales (mdp) | Tope máximo | Personal   | Rango de ventas anuales (mdp) | Tope máximo | Personal    | Rango de ventas anuales (mdp) | Tope máximo |
| Industria | De 0 a 10 | Hasta 4                       | 4.6         | De 11 a 50 | Desde 4-01 hasta 100          | 95          | De 51 a 250 | Desde 100.1 a 250             | 250         |
| Comercio  | De 0 a 10 | Hasta 4                       |             | De 11 a 30 |                               | 93          | De 31 a 100 |                               | 250         |
| Servicios | De 0 a 10 | Hasta 4                       |             | De 11 a 50 |                               | 95          | De 51 a 100 |                               | 250         |

Fuente: DOF 30 de junio de 2009

El INEGI considera al sector privado y paraestatal, que en 2019 corresponde a un total nacional que suma 4,773,995 empresas del cual, 95.0% corresponden a Mipyme, que representan el 68.4% del empleo en el país. Además el 52.2% de los ingresos. La tabla 2 hace referencia al número de empresas en el país.

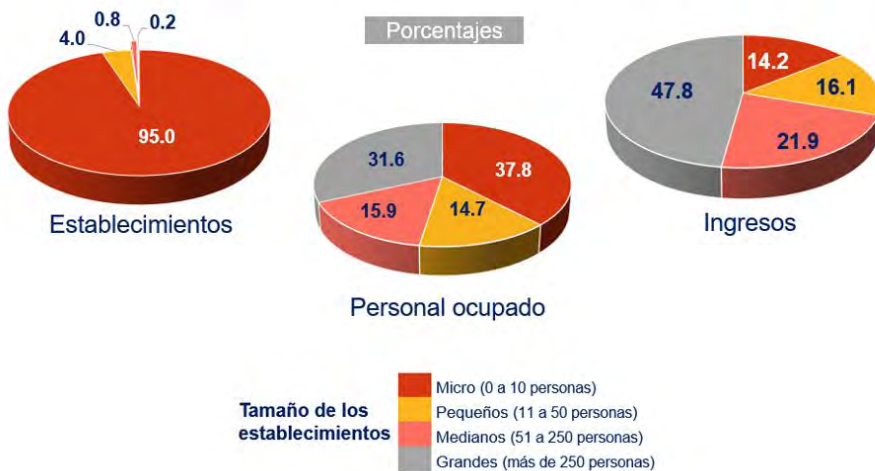
**Tabla 2. Unidades económicas y porcentajes según el tamaño de empresa**

| Tamaño   | Unidades     | Por ciento |
|----------|--------------|------------|
| Micro    | 4,535,295.25 | 95.0%      |
| Pequeñas | 190,959.80   | 4.0%       |
| Medianas | 38,191.96    | 0.8%       |
| Grandes  | 9,547.99     | 0.2%       |
| Totales  | 4,773,995.00 | 100%       |

Fuente: Elaboración propia con los datos de INEGI. (2020b, p.2)

A continuación, observamos la figura 1 con la relación de los porcentajes del número de unidades económicas y los porcentajes el personal ocupado según el tamaño de la empresa con datos correspondientes al año 2013.

**Figura 1. Unidades económicas, personal ocupado e ingresos según el tamaño de empresa**



Fuente: Elaboración propia con los datos de INEGI. (2020b, p.3)

## 5. Las Mipyme en Durango

La información de las Mipyme del Estado de Durango la describe INEGI (2020a), en base a los Censos Económicos 2019; en la entidad, al igual que a nivel nacional, las empresas micro fueron las que aportaron el mayor número de unidades económicas y de personal ocupado. En la figura 2, se muestran el número de unidades según el tamaño:

**Tabla 3. Porcentaje de participación en número de establecimientos, según el tamaño de la empresa**

| Tamaño   | Unidades | Porcentaje |
|----------|----------|------------|
| Micro    | 7,644.00 | 87.7%      |
| Pequeñas | 829.00   | 9.5%       |
| Medianas | 172.00   | 2.0%       |
| Grandes  | 69.00    | 0.8%       |
| Totales  | 8,714.00 | 100%       |

Fuente: Elaboración propia con los datos e imagen de INEGI (2020)

Las microempresas representan el 87.7% del total de establecimientos, y emplean al 37.0% del personal ocupado.

Continuando con el análisis procedemos a realizar una consulta al SIEM (2018), los datos obtenidos se muestran en la tabla 4, indicando el número total de empresas registradas en Durango, además se toma como referencia el dato a nivel nacional, y la información se presenta en el sector de la industria, el comercio y los servicios.

La información obtenida muestra un panorama general de las Mipyme en el país y en el Estado de Durango, su importancia en los diferentes niveles y sectores, bajo la información descrita del escenario es complejo y se debe revisar con detalle procurando, en el cercano futuro, como ha sido el impacto de la contingencia sanitaria motivada por la pandemia de Covid-19.

**Tabla 4. Consulta al SIEM (2018) por sectores y tamaños de empresa**

| SIEM 2018       | EMPLEADOS      | INDUSTRIA | COMERCIO | SERVICIOS | TOTAL   | Mipymes |
|-----------------|----------------|-----------|----------|-----------|---------|---------|
| Microempresa    | De 0 a 10      | 435       | 4,774    | 2,457     | 7,666   | 8,667   |
| Pequeña empresa | De 11 a 30     |           | 454      |           | 829     |         |
|                 | De 11 a 50     | 122       |          | 253       |         |         |
| Mediana empresa | De 51 a 250    | 38        |          |           | 172     |         |
|                 | De 31 a 100    |           | 94       |           |         |         |
|                 | Entre 51 y 100 |           |          | 40        |         |         |
| Empresa grande  | Mas de 250     | 16        |          |           | 69      |         |
|                 | Mas de 100     |           | 29       | 24        |         |         |
| Durango         |                | 611       | 5,351    | 2,774     | 8,736   |         |
| Total nacional  |                | 55,212    | 439,468  | 195,223   | 689,903 |         |

Fuente: Elaboración propia con los datos del SIEM (2018)

## 6. Metodología

El Tipo de estudio de la investigación fue descriptivo, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), puesto que mide conceptos (variables), del fenómeno a investigar, para así describir lo que se investiga; también fue transversal, porque la toma de información se limitó a una sola ocasión,

Este estudio, además fue no experimental, porque se obtiene, se mide y se analiza la información sin modificar ninguna de las condiciones existentes en un momento definido, de manera tal que también puede catalogarse como ex post facto por conservar el hecho intacto y analizarlo en un momento posterior.

El objetivo de investigación del presente estudio radica en: analizar cuál es la estrategia competitiva que con mayor frecuencia se presenta en las Mipyme de Durango Capital.

Partiendo del objetivo como antecedente se desprenden los siguientes dos elementos que conforman la base del proceso de la metodología propuesta:

La Pregunta de Investigación es: ¿Cuál es la estrategia competitiva que con mayor frecuencia se presenta en las Mipyme de Durango Capital?



La Hipótesis de Trabajo,  $H_1$ , es: La estrategia de Liderazgo en Costos es la estrategia competitiva de uso preponderante en las Mipyme de Durango Capital.

### Instrumento de medición

El cuestionario de la presente investigación lo utilizó Yeung *et al.* (2000), fue probado y validado en 300 empresas en el mundo y México, fue validado y aplicado por Gómez (2008). Consta de 15 reactivos, en escala tipo Likert de 5 opciones, ascendiendo; “nada importante, muy poco, poco, algo, muy importante”.

El universo considerado fue de 2,855 Mipyme, como unidades de negocios reportados en la consulta al Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM 2015), para determinar la muestra se aplicó el programa STATS 2.0, con un nivel de confianza del 95%, dando una muestra para aplicar el cuestionario a 362 empresas, de las cuales en la tabla 5 se describen los números de entrevista aplicado por tamaño de empresa y su porcentaje, además si el encuestado era el dueño o un encargado. Del total de los entrevistados se encontró, que en el 98% de las microempresas estudiadas y el 85% de las pequeñas empresas son administradas directamente por sus dueños, mientras que en el caso de las pequeñas más de la mitad son dirigidas por un gerente o encargado, como se puede observar en la tabla correspondiente. El 88% del total de las empresas que constituyen la muestra estadística son empresas del giro comercial.

**Tabla 5. Caracterización de la muestra estudiada**

| Tamaño de Mipyme | Número de entrevistas | Porcentaje | El entrevistado era el dueño | El entrevistado era encargado o gerente | Suma    |
|------------------|-----------------------|------------|------------------------------|---|---------|
| Micro            | 260                   | 71.82%     | 98.00%                       | 2.00%                                   | 100.00% |
| Pequeña          | 72                    | 19.89%     | 85.00%                       | 15.00%                                  | 100.00% |
| Mediana          | 30                    | 8.29%      | 38.00%                       | 62.00%                                  | 100.00% |
| Suma             | 362                   | 100.00%    |                              |   |         |

Fuente: Elaboración propia con los datos del instrumento de medición, Durango Capital

Durante el proceso para determinar el universo de elementos de observación se trabajó con una prueba piloto de 20 encuestas o cuestionario auto administrado y por encuesta personal. Realizado el levantamiento y obteniendo realimentación para ver si existía algún tipo de

dificultad para entender los conceptos del cuestionario; esto permitió hacer algunos ajustes en la redacción de las preguntas y así continuar a la recolección de la información.

Al obtener los resultados, se trabajan en el programa estadístico SPSS versión 19.0, para calcular la confiabilidad o consistencia interna del instrumento por medio de la prueba Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0.825 el cual se considera de muy buena confiabilidad, este valor se puede apreciar en la tabla 6.

**Tabla 6. Valor de alfa de Cronbach del instrumento de medición**

| Variable del instrumento     | Valor obtenido | Confiabilidad del Instrumento |
|------------------------------|----------------|-------------------------------|
| Estrategias de Porter(1980). | 82.50%         | * Muy buena                   |

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del SPSS versión 19.0

Los rangos del valor de Alfa de Cronbach que se clasifican; por debajo de .60 es mediocre; de .60 a .65 es indeseable; de .65 a .70 es aceptable; de .70 a .80 es respetable y de .80 a .90 es muy buena consistencia de las variables utilizadas en el cuestionario, de acuerdo con Barraza (2007)

La tabla 7 nombrada “Derivación de la Variable Estrategias de Porter” muestra la conformación del instrumento de medición utilizado para medir las estrategias competitivas de Porter, se conforma de cuatro columnas, en la primera define de manera simple el concepto de estrategia, la segunda columna muestra el sentido de la pregunta que se realiza y la tercera columna contiene la clasificación del tipo de estrategia al que corresponde cada una de las preguntas realizadas. Es decir, se busca analizar ¿Cuál es la estrategia competitiva implementada en la Mipyme? por medio de un Indicador en el que la empresa centra su atención, el cual determina el ámbito de las 15 preguntas, que a su vez tendrán una relación directa a la característica o dimensión de una de las 3 estrategias de Porter (1980), las cuales son: Enfoque; Costos y Diferenciación.

En la cuarta columna, se tiene la identificación del número de pregunta en relación con la estrategia y el ámbito de la pregunta.

**Tabla 7. Derivación de la variable estrategia competitiva**

| DEFINICIÓN:   | Identificar y determinar el grado que una empresa implementa una estrategia para competir con éxito en el entorno. | Variable *     |          |
|---|--|----------------|----------|
| Indicador   | Ámbito de la pregunta  | Estrategia     | Pregunta |
| Con base en las estrategias competitivas de Porter(1980), se definieron 15 estrategias en las cuales puede centrar su atención una empresa para poder competir. | Publicidad.  | Enfoque        | a)       |
|   | Identificación de la marca.  | Enfoque        | b)       |
|   | Lograr el compromiso de los empleados.   | Enfoque        | c)       |
|   | Poner programas competitivos.  | Costos         | d)       |
|   | Controlar los canales de distribución.   | Enfoque        | e)       |
|   | Abatir costos.   | Costos         | f)       |
|   | Desarrollar la tecnología de las operaciones.  | Costos         | g)       |
|   | Desarrollar / afinar programas existentes.   | Diferenciación | h)       |
|   | Diferenciar los programas o servicios comparados con los competidores.   | Diferenciación | i)       |
|   | Mejorar la eficiencia de las operaciones.  | Enfoque        | j)       |
|   | Innovar las técnicas y los métodos mercadotécnicos.  | Costos         | k)       |
|   | Desarrollar programas nuevos.  | Diferenciación | l)       |
|   | Mejorar la eficiencia de las operaciones de costos.  | Costos         | m)       |
|   | Ofrecer programas especializados.  | Diferenciación | n)       |
|   | La calidad de los productos o programas.   | Diferenciación | o)       |

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario de Yeung *et al.* (2000), probado y validado por Gómez (2008a).

## 7. Resultados

Se retoma la pregunta de investigación: ¿cuál es la estrategia competitiva que con mayor frecuencia se presenta en las Mipyme de Durango capital?

En primera instancia la mayor frecuencia se presentó con la estrategia competitiva de liderazgo en diferenciación con 176 empresas, equivalentes a un 48.62%

En segundo término, la estrategia de liderazgo en costos presentó una frecuencia de 123 Mipyme, equivalente a un porcentaje del 33.98% y en tercer lugar, se reportó a la estrategia de liderazgo en enfoque con una frecuencia de 63 Mipyme equivalente a un porcentaje de 17.4%.

Para los resultados obtenidos respecto a la intensidad que presentan las estrategias competitivas, mencionaremos que la escala de Likert empleada es de cinco opciones por lo tanto la intensidad es el número en el que se presenta principalmente la incidencia para la estrategia competitiva de liderazgo en diferenciación con un valor en 4.03; en segundo término la estrategia de liderazgo en costos presentó una intensidad en 3.83 y en tercer lugar se reportó a la estrategia de liderazgo en enfoque con una intensidad de 3.7

El rango de los 3 valores obtenidos de la frecuencia es de 113 obtenido de la diferencia del valor mayor de 176, menos el valor menor de 63

La estrategia competitiva de Liderazgo en Diferenciación presentó la mayor frecuencia con una desviación estándar fue de 0.81; en segundo término, la estrategia de liderazgo en costos presentó una desviación estándar del 0.77, que es la desviación de menor cantidad; en tercer y último lugar se reportó a la estrategia de liderazgo en enfoque con la mayor desviación estándar con un valor de 0.82.

El resultado de la desviación estándar nos permite observar que las tres estrategias presentan un rango de 0.77 a 0.82.

Lo anterior se presenta en la tabla 8 a continuación.

**Tabla 8. Resultados obtenidos**

| * Estrategia Competitiva.   | Frecuencia | Porcentaje de la frecuencia | Intensidad | Desviación estandar |
|-----------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------|
| Liderazgo en Costos         | 123        | 33.98%                      | 3.83       | 0.77                |
| Liderazgo en Diferenciación | 176        | 48.62%                      | 4.03       | 0.81                |
| Liderazgo en Enfoque        | 63         | 17.40%                      | 3.70       | 0.82                |
| Suma                        | 362        | 100.00%                     |            |                     |

Fuente: Elaboración propia de los datos obtenidos y analizados en el programa SPSS versión 19.0

Con los resultados obtenidos y el uso de estadística descriptiva se busca fortalecer la presentación de los datos obtenidos respecto a la forma en que se usan las estrategias competitivas en las Mipyme en Durango capital.

En el entorno de la investigación existen diversos tipos de pruebas comunes, algunos de ellos clasificados según en número de variables de la muestra seleccionada. De acuerdo con García (2006), chi cuadrado corresponde al caso de una muestra, para el caso de dos, el primer caso es cuando son independientes y se contempla la prueba de la Mediana, el segundo caso es cuando las variables son dependientes y le corresponde la prueba de Wilcoxon. Para el caso de más de dos y si son Independientes, se considera la prueba de Kruskal Wallis, continuando para el caso de que sean dependientes entonces se considera la prueba de Friedman.

Las pruebas paramétricas tienen su equivalente no paramétrico y cada caso es muy objetivo en función de las características del estudio que se está realizando. En el caso particular de este estudio y a sus características, considerando los datos obtenidos y el tipo de normalidad que presenta la población muestral.

Dice García (2006) que la Prueba de Friedman lleva este nombre por su creador, y es una prueba de K variables relacionadas, cuantitativas u ordinales para el caso de comparar dos o más variables relacionadas, no paramétricas.

Algunas consideraciones importantes para la prueba de Friedman son:

Si p, la probabilidad o la significancia asintótica bilateral es pequeña, menor que 0.05; se tiene evidencia para rechazar la hipótesis nula. Esto implica aceptar la hipótesis alterna, además, la respuesta está relacionada con el tratamiento de las variables, como afirma García (2006).

En la tabla 9 se muestran los resultados de la prueba de Friedman aplicada en SPSS, para el caso  $X^2$  en la prueba de Friedman, 61 es mayor que el valor de tabla teórica, eso indica que no se acepta la hipótesis nula. Con los resultados obtenidos se puede afirmar que las estrategias competitivas son independientes una de la otra.

**Tabla 9. Prueba de Friedman**

|                |       |  |  |
|----------------|-------|--|--|
| N              | 362   | tamaño muestral                                      |  |
| Chi - cuadrado | 61    | $X^2$ ; en función de los grados de libertad.        | Prueba estadística para evaluar una hipótesis sobre la relación entre dos variables categóricas.                   |
| g l            | 2.0   | grados de libertad.                                  | El número de posibilidad de elegir una opción, en función de las dimensiones de la tabla (f,c). $g l = (f-1)(c-1)$ |
| Sig. Asintót   | 0.000 | (p), probabilidad, valor de significado estadístico. | Si (p) es menor a 0.05 la correlación es significativa. La muestra poblacional no es normal si es igual a 0.000    |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos y analizados en el programa SPSS versión 19.0.

## 8. Conclusiones

Para dar respuesta al objetivo de investigación planteado; analizar y diagnosticar cuál es la estrategia competitiva que presenta con mayor frecuencia en la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) de Durango Capital. Al respecto podemos afirmar que de acuerdo a los resultados obtenidos, es la estrategia de diferenciación la que se

presenta con mayor frecuencia y mayor intensidad en las empresas bajo estudio.

Vale la pena comentar, que la literatura consultada enfatiza que la estrategia que más utilizan las empresas en principio es la de liderazgo en precio, esto es comprensible puesto que es la más sencilla de poner en práctica, pero también es la más riesgosa, puesto que si no se tiene cuidado en la lucha con la competencia por ganarse los favores de los clientes, la organización puede hipotecar su rentabilidad y como consecuencia su estabilidad y permanencia. En el caso particular que nos ocupa y con los datos obtenidos, resulta atípico que sea la estrategia de diferenciación es la que se presenta con mayor frecuencia en las empresas observadas.

Lo anterior puede tener una explicación, la Mipyme según datos del SIEM (2018) en Durango del 100% las empresas existentes el 99.14% son Mipyme, y del total la micro representa el 87.7%, la pequeña el 9.48% y la mediana 1.96%. Y de un tiempo a la fecha en la localidad, han aparecido un sin número de tiendas de conveniencia y otros negocios pertenecientes a firmas corporativas, que paulatinamente han pretendido desplazar sobre todo a la microempresa comercial, obligando a algunas al cierre.

Ante esta situación descrita, y ante la agresividad de la competencia a la que enfrentan, y al no poder rivalizar con el poderío económico de firmas corporativas en el tema del precio que ofrecerán a los clientes para conseguir su lealtad, y ante la imposibilidad de contender en esa área financiera, buscaron caminos alternos de supervivencia y eso despertó su creatividad, y de manera instintiva se auto protegieron buscando conservar a sus clientes y encontraron la diferenciación.

Al llegar a este momento vale la pena destacar además que la segunda estrategia competitiva que utilizan con frecuencia las empresas bajo estudio, es la estrategia de liderazgo en costos, es decir una vez que encontraron una veta de trabajo diferenciándose de la competencia, una parte importante de las unidades empresariales estudiadas se recargan en el precio bajo para competir.

Porter en un principio fue criticado acremente porque sus estrategias estaban pensadas fundamentalmente para la gran empresa, pero en el caso que nos ocupa, la volatilidad del mercado y el arribo indiscriminado de competidores, hizo que los empresarios de las Mipymes de

Durango, que descubrieran la supervivencia en la aplicación de estas estrategias, dejan claro que no se requiere tener una estructura grande, o contar con una fuerte inversión, y que independientemente del tamaño estructural que se tenga, las estrategias genéricas de Porter tiene una aplicabilidad en la práctica, que por lo pronto, tiene en la lucha y en la competencia las Mipymes de Durango.

## Bibliografía

Barraza, A., (2007). *Apuntes sobre metodología de la investigación: Confiabilidad*. México: Universidad Pedagógica de Durango.

<http://www.upd.edu.mx/PDF/Revistas/InvestigacionEducativaDuranguense7.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá, *competitividad*, <https://www.ccb.org.co/>

Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas* 28(1), 247-276

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073>

Diario Oficial de la Federación (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. DOF, 25 de junio de 2009. Tercera sección, Secretaría de Economía.

[https://dof.gob.mx/index\\_113.php?year=2009&month=06&day=30](https://dof.gob.mx/index_113.php?year=2009&month=06&day=30)

Diario Oficial de la Federación (2011). *Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) para el ejercicio fiscal 2012*. DOF, 23 de diciembre de 2011, Tercera sección, Secretaría de Economía. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/39577/RO\\_FONDO\\_PYME\\_2012.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/39577/RO_FONDO_PYME_2012.pdf)

Expósito Higuera, M. (2020). Análisis estratégico y formulación de la estrategia de Álvaro Moreno, SL. Trabajo fin de grado. Universidad de Jaén.

<https://hdl.handle.net/10953.1/13052>

García, C. (2006). *La medición en ciencias sociales y en la psicología*, en *Estadística con SPSS y metodología de la Investigación*, de R. Landeros Hernández y M. González Ramírez (compiladores). Trillas.

Hall, S. (1980) *Cultural studies: two paradigms*. Academic Press Inc.

<https://doi.org/10.1177/016344378000200106>

Hemel, G. & Prahalad, C.K. (1995) *Competing for the future*. Editores Ariel

Giboin, B. (2014). *La caja de herramientas... Estrategia*. Grupo Editorial Patria.

Gómez, J. (2008). *La Generación de Conocimiento Organizacional en la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (Mipymes) de Durango*. Editorial UJED.

Gómez Romero, J. G. (2017). La cultura empresarial y las incapacidades de aprendizaje organizacional en las Mipymes de Durango Capital. *Universidad y Empresa*, 19(33), 113-136.

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4969>

Gómez, J. & Sánchez, J. (2016). *Estudios estratégicos en competitividad e innovación*. Editorial Martínez.

[https://issuu.com/carlosmartineztorres/docs/estudios\\_estrat\\_gicos](https://issuu.com/carlosmartineztorres/docs/estudios_estrat_gicos)

González-Díaz, R. R., & Ledesma, K. N. F. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1(1), 28-41.

<https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.40>

Gutfraind, J. (2007). *Tributación de PYMES en Uruguay*. En: Memorias del XIV Seminario CILEA: Uruguay.

Hernández, S.R., Fernández, C.C., & Baptista, L.P. (2014). *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill.

INEGI (2020a) *Comunicado de Prensa núm. 617/20: El Inegi presenta resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la Demografía de los Negocios*. [https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE\\_DEMOGNEG.pdf](https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf)

INEGI (2020b) *Comunicado de Prensa núm. 285/20: Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas (27 de junio) datos nacionales*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>

INEGI (2021) *Comunicado de Prensa núm. 326/21: Resultados de la encuesta sobre el impacto generado por covid-19 en las empresas (ecovid-ie), tercera edición datos nacionales*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ECOVID-IE\\_TercEdi.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ECOVID-IE_TercEdi.pdf)

Lloret, A. (2011) *Dirección Estratégica*, apuntes Escuela de Negocios ITAM. <http://direccionestrategica.itam-mx/ES/direccion-estrategica-entre-diseno-e-implementacion/>

López, N., Barragán, A. & Teja, R. (2014) *Mipymes cocoteras de las costas guerrerenses: permanencia en el mercado y efectos en el desarrollo local sustentable, en Sustentabilidad, empresa y agroindustria: reflexiones y aplicaciones*, Ibarra, L., Casas, E., Olivas, E., Jacobo, C., y Leyva., B (coordinadores)

Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica.

Portales, L. & Garcia, C. (2013) *La sustentabilidad empresarial de las Pymes veracruzanas, una aproximación desde su competitividad*, ponencia presentada en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, UNAM, México <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/1.21.pdf>



Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques of Analyzing Industries and Competitors*. The free press.

Porter, M. (1990) *La ventaja competitiva de las Naciones*. Harvard Business Review.

[https://www.academia.edu/2917951/La\\_ventaja\\_competitiva\\_de\\_las\\_naciones](https://www.academia.edu/2917951/La_ventaja_competitiva_de_las_naciones)

Porter, M. (2008). *On competition*. Harvard Bussines Review.

<http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/ba0a40a7-4350-475d-a503-2475adcb9925/res/porter.pdf>

Rodríguez, J. (2000). *Administración con enfoque estratégico*. Ed. Trillas.

Romero, D., Sánchez, S., Quintero, Y. R., & Silva, M. R. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de ciencias sociales*, 26(4), 465-475.

<https://doi.org/10.31876/rsc.v26i4.34674>

Secretaría de Economía (19 de septiembre de 2019) *INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MIPYMES (ENAPROCE) 2018*. <https://www.gob.mx/se/articulos/inegi-presenta-resultados-de-la-encuesta-nacional-sobre-productividad-y-competitividad-de-las-mipymes-enaproce-2018>

SIEM (2015). *Sistema de Información Empresarial Mexicano*. Consultado el 28, septiembre 2015, disponible en: <https://www.siem.gob.mx/siem>

SIEM (2018). *Sistema de Información Empresarial Mexicano*. Consultado el 20, junio 2018, disponible en: <https://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/>

Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. y Glinow, M. (2000). *Las capacidades del aprendizaje en la organización*. Oxford University Press.