

Capítulo 9. Modelo de las cinco fuerzas de Porter y ventajas competitivas de las mypes de Benito Juárez, Quintana Roo

Hermelindo Chi Poot

Elisa Guillén Arguelles

José Román Bracamonte Pacheco

José Oscar Manuel Duran Quiñones

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Cancún

<https://doi.org/10.46990/iQuatro.2023.14.5.9>

Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar si existe relación en el grado de percepción de los directivos de las mypes de Benito Juárez, Quintana Roo de sus ventajas competitivas con el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El enfoque del estudio fue cuantitativo y el alcance fue descriptivo y correlacional con diseño no experimental de tipo transeccional. La muestra no probabilística se integró por 384 directivos de una población de 29,121 mypes. Los datos se recolectaron mediante un cuestionario de marzo a abril de 2022. Entre los resultados más sobresalientes, se encontró que sí existe relación significativa entre las ventajas competitivas con las cinco fuerzas de Porter y el poder de negociación de los proveedores y de clientes son los que se pueden generalizar a toda la población. Se concluye que el entorno de las empresas es un factor determinante en el logro de sus objetivos, ya que inciden en su funcionamiento interno.

Palabras clave

Competitividad, Ventaja competitiva, Cinco fuerzas de Porter, Microempresas, Benito Juárez

Introducción

Las empresas son sistemas abiertos que se encuentran en constante interacción con su medio ambiente. Las fuerzas del entorno inciden directamente en el funcionamiento interno de las empresas, al condicionar frecuentemente sus estrategias e influir, por lo tanto, en sus resultados; por lo que es altamente necesario comprender su funcionamiento (Hernández, 2011).

Actualmente, en México 98.8% de las empresas son micro y pequeñas (mypes), en Quintana Roo son 97.8% y en el municipio de Benito Juárez, 97.6%. Benito Juárez concentra 45% de las mypes de todo el estado (DENUE, 2022). Estos datos indican la relevancia de las mypes en diferentes contextos, así como la importancia del municipio en Quintana Roo. Cancún, que es la cabecera municipal, cuenta con una infraestructura de más de 35 mil cuartos de hotel y el aeropuerto más grande de México. Ha tenido un auge en inversiones y transfor-

mación, convirtiéndolo en un destino y una región para vivir y desarrollar todo el potencial personal y empresarial (Municipio de Benito Juárez, 2022).

Jasso et al. (2022), señalan que las mypes forman parte fundamental del desarrollo económico en cualquier país debido a que contribuyen y aportan al Producto Interno Bruto (PIB), generan empleos y crean o desarrollan nuevas formas de innovar; sin embargo, muchas de ellas dejan de operar debido a diversos factores tanto internos como externos, es por ello que existe gran interés por conocer más acerca de las mypes, sobre su forma de emprender, desarrollar, dirigir, administrar y detectar áreas de oportunidad para alcanzar su mayor eficiencia y generar ventajas competitivas en el sector. Dada su importancia y al no encontrar estudios específicos que relacionen la ventaja competitiva de las mypes en Benito Juárez con el modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter en el escenario local, y con la finalidad de tener una visión clara de la percepción de los directivos de sus ventajas competitivas, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Existe relación entre la percepción de los directivos de las mypes de Benito Juárez, Quintana Roo de sus ventajas competitivas con el modelo de las cinco fuerzas de Porter?

El presente estudio, se enmarca dentro de la teoría de las capacidades dinámicas. Esta teoría provee un marco que permite explicar la competitividad desde un enfoque novedoso, donde los recursos intrínsecos de las empresas y cómo los conjugan son primordiales para la consecución de mejores rentas en épocas de cambio constante, y generan capacidades que les permiten responder rápidamente ante los requerimientos del mercado, adecuarse a los cambios tecnológicos y operar en un futuro impredecible (Schilke et al., 2018; Cadrazco et al., 2020). Estas capacidades inciden directamente en resultados tales como procesos internos, la generación de nuevos productos, en la toma de decisiones estratégicas enfocadas en el posicionamiento de mercados altamente competidos, en la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y en el logro de una rentabilidad financiera sostenida (Andreeva y Ritala, 2016; Guesalaga et al., 2018, citados por Valdez et al., 2019).

Revisión de la Literatura

Competitividad empresarial

Aragón et al., (2010) señalan que el éxito competitivo en las mipyme está influenciado positiva y significativamente por diferentes variables, dentro de ellas se encuentra el adoptar las mejores estrategias competitivas.

El concepto de competitividad es fundamental, tanto en el campo de las ciencias económicas como en la práctica empresarial. A pesar de ello, no existe un significado unánime del mismo. La competitividad se conceptualiza desde distintos enfoques, de acuerdo con el análisis de la investigación: país, región, sector o empresa (Porter, 2007 y Valenzo & Galeana, 2019, citados por Valenzo y González, 2021). La Real Academia Española (2021), define a la competitividad como la rivalidad para la consecución de un fin. La competitividad vista de manera sistémica, consta de varios niveles: metacompetitividad, macrocompetitividad, mesocompetitividad y microcompetitividad. En el nivel micro, se encuentra el origen de la competitividad de una empresa, que se deriva de su desempeño, de la eficiencia en el manejo de sus recursos, de su capacidad de producir bienes y servicios de buena calidad con precios competitivos en un marco de comportamiento ético (Esser et al., 1996).

La competitividad de una empresa consiste en “crear, desarrollar y sostener capacidades para conquistar la preferencia de los consumidores en los mercados de productos y servicios, y así generar resultados financieros (rentabilidad) y humanos (desarrollo integral) en los plazos corto, mediano y largo” (Hernández y Pulido, 2011, p.12). Sin competitividad es difícil obtener un rendimiento satisfactorio de las inversiones y superior al de los competidores.

Ventaja competitiva

Lo que le permite a una empresa ubicarse exitosamente en un nicho de mercado es poseer una o varias ventajas sobre sus competidores. Estas se originan de la ubicación, cercanía, conocimiento del mercado, precio, surtido, materias primas, etc. Ese “algo” es aquello en que la empresa supera a sus competidores y que siempre debe poseer, que es importante para el cliente y que no es fácil de imitar o conseguir por la competencia, ya que de esta forma dejaría de ser ventaja. Hay tres tipos de ventajas: competitiva, comparativa y diferencial. La ventaja competitiva es cuando una empresa tiene algo que las demás no poseen y que además induce al cliente a adquirir el producto. Las ventajas competitivas pueden ser de dos tipos: estructurales y funcionales. Las ventajas estructurales se deben al tamaño de la empresa, su estructura y organización, así como sus condiciones ambientales, sociales, políticas o económicas; es algo que se tiene. Las ventajas funcionales son las que tienen que adquirirse, como imagen marca, avance tecnológico, productividad, calidad, etcétera (Aceves, 2004).

Según David (2013, p.8), la ventaja competitiva puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las otras empresas rivales”. Conseguir y conservar la ventaja competitiva es primordial para el éxito a largo plazo de una empresa. Las empresas deben esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante: 1) su adaptación continua a los cambios en las tendencias y a acontecimientos ex-

ternos, y en sus capacidades, competencias y recursos internos; 2) la efectividad en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que capitalicen estos factores.

Para una empresa no existe objetivo superior que alcanzar la máxima rentabilidad o maximizar el valor de sus acciones, y el poseer o generar ventajas competitivas favorece su logro. De acuerdo con Porter (1982), las ventajas competitivas se pueden generar a partir de un proceso estratégico, en el que el estratega debe establecer el estilo competitivo genérico de la empresa: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Estolano et al. (2013, p.8) en relación al modelo de las cinco fuerzas de Porter, señalan lo siguiente:

Michael Porter en 1979 publicó en la revista Harvard Business Review “Las Cinco Fuerzas Competitivas que forman la estrategia”, obra reimpressa por su nivel de importancia en este mismo journal en 2008, donde explica la integración diferenciada de los nuevos participantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de los productos sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes en diferentes sectores industriales.

Este modelo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas (David, 2013):

- Rivalidad entre empresas competidoras. Esta fuerza suele ser la más poderosa de las cinco. La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar en la medida que el número de competidores se incrementa, conforme éstos se vuelven similares en cuanto a tamaño y capacidad, lo que lleva a una disminución de las utilidades de la industria que conlleva a perder su atractivo.
- Entrada potencial de nuevos competidores. Siempre que exista la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir: lograr economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, fuerte lealtad de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a la materias primas, posesión

de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque de las empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.

- Desarrollo potencial de productos sustitutos. La presencia de productos sustitutos pone al tope el precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales. Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en el que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce.
- Poder de negociación de los proveedores. Esta fuerza, hace referencia a la capacidad de negociación que tienen los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado. Mientras menos proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación. Los proveedores son poderosos si: a) el mercado está dominado por un grupo reducido de proveedores; b) el producto que ofrecen es único o su diferencia es mínima; c) no están obligados a contender con otros productores para vender en esa industria; d) poseen una amenaza creíble de integración hacia adelante en la industria respectiva y e) la industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores. Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en la industria. El poder de negociación de los consumidores aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados. Los compradores son poderosos si: a) se concentran o compran en grandes volúmenes; b) los productos comprados son estándares o no diferenciados; c) el producto no le ahorra dinero al comprador y d) desarrollan una integración hacia atrás para elaborar el producto.

Metodología

El objetivo general de esta investigación fue determinar si existe relación en el grado de percepción de los directivos de las mypes de Benito Juárez, Quintana Roo de sus ventajas competitivas con el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Porter (1979) postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria a nivel microentorno y que

influyen en sus ventajas competitivas y para conocer si existe relación entre estas variables en nuestro municipio, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: “existe relación entre la percepción de los empresarios de sus ventajas competitivas y la amenaza de productos y servicios sustitutos”.

H2: “existe relación entre la percepción de los empresarios de sus ventajas competitivas y el poder de negociación de los clientes”.

H3: “existe relación entre la percepción de los empresarios de sus ventajas competitivas y el poder de negociación de los proveedores”.

H4: “existe relación entre la percepción de los empresarios de sus ventajas competitivas y la amenaza de nuevos competidores”.

H5: “existe relación entre la percepción de los empresarios de sus ventajas competitivas y la rivalidad entre competidores existentes”.

Se realizó un estudio con enfoque cuantitativo con un alcance que inicia como descriptivo y concluye de manera correlacional, de corte transversal, a directivos de micro y pequeñas empresas del municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, del 3 de marzo al 8 de abril de 2022.

La población de estudio estuvo comprendida por 29,121 directivos de mypes, que tenían entre dos y 50 trabajadores. La muestra fue de 384 directivos y el tipo de muestreo fue no probabilístico, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de $p = 50\%$.

Los datos utilizados fueron tomados de un estudio previo realizado en el municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, que formó parte de una investigación más amplia realizada por Peña, Posada y Aguilar (2022), donde se aplicó un instrumento validado de 206 ítems para medir las características del sistema mype desde la perspectiva de una sola persona –el director de la organización–, a quien se le pidió que valorara seis apartados: características de la empresa, datos generales del director(a), insumos, procesos y resultados del sistema, y habilidades directivas. Para la recolección de datos, el entrevistador contactaba al participante y le solicitaba que contestara un formulario en línea, vía telefónica o de manera presencial, que posteriormente se capturó en Formularios de Google. Para este estudio, se utilizó un total de 20 ítems, tres ítems del apartado uno, características de la empresa; seis ítems del apartado dos, datos generales del directivo(a); para la variable de las cinco fuerzas de Porter: se utilizaron tres ítems del apartado tres, insumos del sistema y dos ítems del apartado cuatro, procesos

del sistema y para la variable ventaja competitiva, se utilizaron seis ítems del apartado cinco, resultados del sistema. Las escalas utilizadas para las variables del modelo de las cinco fuerzas de Porter y ventaja competitiva fueron de tipo Likert de muy de acuerdo a muy en desacuerdo. Para la correlación, dado que se utilizaron variables de carácter ordinal y de razón, se utilizó el estadígrafo de Spearman. Para el análisis de los datos se utilizó Excel, el software IBM SPSS Statistics 22 y G*Power 3.1.

Se realizó una prueba de consistencia interna mediante un análisis de fiabilidad alfa de Cronbach de las variables ventaja competitiva y del modelo de las cinco fuerzas de Porter, el valor total fue de 0.737. La validez de constructo para la variable ventaja competitiva se realizó por medio de un análisis de componentes principales con rotación ortogonal, ya que las correlaciones entre ítems fueron entre 0.236 a 0.469, todas menores a 0.7. En la solución final, los eigenvalues superiores a 1 mostraron la existencia de un factor, lo que indicó que el factor propuesto fue similar al factor teórico. Esta solución convergió en una iteración y explican 46.01% de la varianza. Los ítems presentan cargas factoriales superiores a 0.60 dentro de su factor y comunalidades mayores a 0.36. La prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa (486.957, $gl= 15$, Sig.= .001) y el indicador de adecuación del tamaño de muestra Kaiser-Meyer-Olkin fue adecuado (0.800). El alfa de Cronbach de esta variable fue de 0.774.

La validez de constructo para el modelo de las cinco fuerzas de Porter se realizó por medio de un análisis de componentes principales con rotación ortogonal, ya que las correlaciones entre ítems fueron entre 0.041 a 0.567, todas menores a 0.7. En la solución final, los eigenvalues superiores a 1 mostraron la existencia de dos factores: competencia horizontal y competencia vertical, lo que indicó que los factores propuestos fueron similares a los factores teóricos. Esta solución convergió en dos iteraciones y explican 65.84% de la varianza. Los ítems presentan cargas factoriales superiores a 0.582 dentro de su factor y comunalidades mayores a 0.471. La prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa (320.823, $gl= 10$, Sig.= .001) y el indicador de adecuación del tamaño de muestra Kaiser-Meyer-Olkin fue adecuado (0.635). El alfa de Cronbach de esta variable fue de 0.634, inferior a 0.7, debido a que fueron solo cinco ítems. En relación a este valor de alfa, Krus y Helmstadter (1993) mencionan que es necesario tener en cuenta que el valor de alfa es afectado directamente por el número de ítems que componen una escala. A medida que se incrementa el número de ítems, se aumenta la varianza sistemáticamente colocada en el numerador.

De acuerdo con las variables de estudio, el instrumento final quedó conformado por 11 reactivos, que se presentan en la Tabla 9.1.

Tabla 9.1

Ponderaciones de factores para el análisis factorial exploratorio de la ventaja competitiva y las cinco fuerzas de Michael Porter

		Ventaja competitiva (VC)	Modelo de las cinco fuerzas de Porter (5FP)
Rango		1-5	1-5
Media		4.21	3.76
Desviación estándar		.623	0.767
Sesgo		.389	0.588
Varianza explicada		46.01	65.84
Alfa de Cronbach		.774	.634
Reactivos	Carga factorial		
1	VC. 33b. Los clientes nos eligen porque los tratamos muy bien.	.734	
2	VC. 33c. Los clientes nos eligen porque ofrecemos el mejor precio.	.688	
3	VC. 33a. Los clientes nos eligen porque nuestro producto o servicio es el mejor en su categoría.	.687	
4	VC. 33f. Los clientes nos eligen porque saben que siempre tenemos disponible el producto o servicio.	.686	
5	VC. 33e. Los clientes nos eligen porque aprecian nuestra marca.	.668	
6	VC. 33d. Nos enfocamos sólo en una parte de los clientes para adaptarnos a sus necesidades.	.600	
		Competencia horizontal	Competencia vertical
7	5FP. 24g. Es fácil que aparezcan otras empresas iguales a la mía.	.876	
8	5FP. 24h. Es fácil que aparezcan otros productos o servicios que suplan a los que yo ofrezco.	.823	
9	5FP. 30k. Hay una competencia fuerte en el sector de mi empresa.	.582	

10	5FP. 25f. Mis proveedores tienen un poder de negociación muy fuerte sobre la empresa.	.843
11	5FP. 30j. Mis clientes tienen un poder de negociación muy fuerte sobre la empresa.	.785

Nota. Las cifras en negritas indican las cargas factoriales más altas.

Resultados

Características sociodemográficas de la población participante

De los 384 participantes encuestados, 68.0% son hombres; su edad promedio fue de 40.5 años, con rangos que van de los 17 a los 69 años. El 57.0% declararon estar casados, 20.1% son solteros y el restante 22.9% son viudos, divorciados o viven en unión libre. En relación con el nivel de estudios, 3.4% cuenta con estudios de posgrado, 33.6% manifestaron que tienen al menos estudios de licenciatura, 33.6% cuentan con estudios de nivel bachillerato, 7.3% con carrera técnica, 15.1% tiene estudios de secundaria, 6.3% con estudios de primaria y 0.8% no tiene estudios.

En cuanto a las empresas que dirigen los participantes, en promedio tienen 9.7 años en funcionamiento, 39.6% son empresas maduras (≥ 10 años de operación), 47.7% se desempeña en el giro comercial, 41.1% en servicios y 11.2% corresponde al sector industrial. El 83.6% son micro y 16.4% son pequeñas empresas. El 57.6% están constituidas formalmente y 42.4% son informales (principalmente microempresas).

Correlaciones y pruebas de hipótesis

Para conocer si existe alguna asociación entre cada una de las cinco fuerzas de Porter y la ventaja competitiva percibida por los empresarios, se calcularon el valor de las medias de los ítems de las ventajas competitivas de acuerdo a la escala de Likert de cinco niveles; dado que los datos de las variables son ordinales y de razón, se utilizó la correlación Rho de Spearman. Los resultados, que aparecen en la tabla 2, muestran que todas las fuerzas del modelo de Porter están asociadas de manera positiva débil con la ventaja competitiva, siendo el poder de negociación de los proveedores y clientes los que presentan un coeficiente mayor.

Tabla 9.2*Coeficiente de correlación de Spearman*

Cinco fuerzas de Porter	Promedio de ventaja competitiva		
	Coeficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
24g. Es fácil que aparezcan otras empresas iguales a la mía.	.122*	.016	384
24h. Es fácil que aparezcan otros productos o servicios que suplan a los que yo ofrezco.	.157**	.002	384
25f. Mis proveedores tienen un poder de negociación muy fuerte sobre la empresa.	.378**	.001	384
30j. Mis clientes tienen un poder de negociación muy fuerte sobre la empresa.	.378**	.001	384
30k. Hay una competencia fuerte en el sector de mi empresa.	.113*	.026	384

*Nota. La correlación es significativa en el nivel .01 (2 colas). **

La correlación es significativa en el nivel .05 (2 colas).

Cada una de las hipótesis es probada para determinar su aceptación o no, los resultados a manera de resumen se presentan en la Tabla 9.3.

Tabla 9.3*Comparativo de hipótesis*

Hipótesis planteadas (resumida)	Coeficiente de correlación de Spearman	p-valor	1 – β	Nivel de significancia	Rechazo o no rechazo
H1: existe relación entre las ventajas competitivas y la amenaza de productos y servicios sustitutos.	.157**	.002	.49	Significativa	No rechazo
H2: existe relación entre las ventajas competitivas y el poder de negociación de los clientes.	.378**	.001	.99	Significativa	No rechazo

H3: existe relación entre las ventajas competitivas y el poder de negociación de los proveedores.	.378**	.001	.99	Significativa	No rechazo
H4: existe relación entre las ventajas competitivas y la amenaza de nuevos competidores	.122*	.016	.49	Significativa	No rechazo
H5: existe relación entre las ventajas competitivas y la rivalidad entre competidores existentes	.113*	.026	.49	Significativa	No rechazo

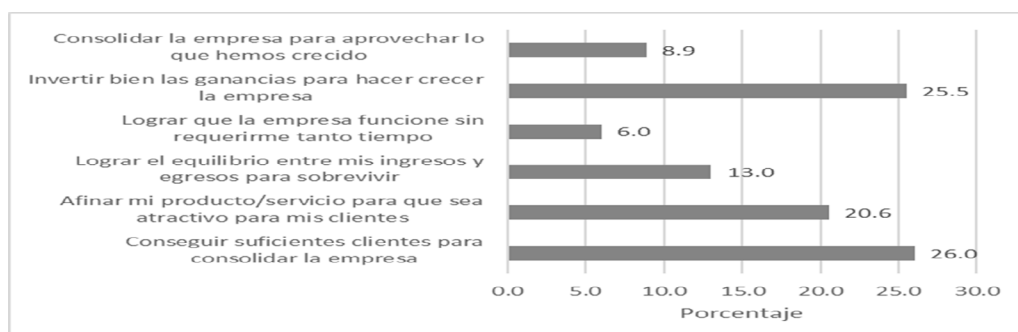
***.* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas). *.*.* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas).

Las cinco hipótesis de investigación se aceptan, al tener un p-valor inferiores a 0.05, es decir, son significativas; sin embargo, solo las hipótesis H2 y H3 cuyas potencias estadísticas son superiores a 0.80 se pueden generalizar a toda la población.

La principal estrategia que manifestaron aplicar los empresarios fue conseguir suficientes clientes para consolidar la empresa, estrategia que consideran primordial para poseer alguna ventaja competitiva y que se relaciona con la hipótesis H2 (ver Gráfica 9.1).

Gráfica 9.1

Estrategia principal de la empresa



Discusión

En algunos estudios realizados en distintos sectores económicos de Perú, se concluye que las mypes no analizan las fuerzas de Porter debido al desconocimiento y no se preocupan por ser competitivos, y muchos de ellos solo permanecen poco tiempo en el mercado (Robles, 2022; Ramos, 2019 y Rosales, 2018). Muchas empresas entran a mercados emergentes por experiencias personales, familiares, corazonadas o alguna evidencia anecdótica de otros altos ejecutivos (Khana, Palepu, & Sinha, 2005). En el ámbito local, uno de los estudios identificados sobre los restaurantes de Playa del Carmen, México, arrojó que 60% manifiesta no tomar en cuenta lo que hace su competencia y 43% no ocupa la estrategia de investigación de mercados (Díaz et al., 2011). Al respecto, Toloie-Eshlaghy y Alinejad (2011) mencionan que no es fácil para las organizaciones lograr que su estrategia responda plenamente a las necesidades de un mercado y, mucho menos, si éste es desconocido. Estos estudios, no apoyan a nuestros resultados; aunque no relacionan las cinco fuerzas de Porter con las ventajas competitivas, suponen que no existe relación entre las variables y no analizan su microentorno.

Varias escuelas de gestión estratégica sugieren que el ambiente es de primordial importancia para la formulación de estrategias (Mintzberg et al., 1998). En nuestro estudio, las mypes le dan prioridad a la estrategia de conseguir suficientes clientes para consolidarla, lo que se relaciona con un comentario de David (2013), quien indica que el poder de negociación de los clientes es probablemente la fuerza más importante. Según Porter, sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

De acuerdo con los resultados del índice de rendimiento global de 13 países, donde se incluye a México, cuyos valores se encuentran entre 1 y 5, las mipymes iberoamericanas obtuvieron un valor alto de 3.95 puntos (micros 3.89 y pequeñas 3.96), lo que viene a señalar que los gerentes tienen una buena percepción del grado de competitividad de sus empresas (FAEDPYME, 2022). Estos últimos resultados, apoyan a los nuestros.

El modelo de Porter no contempla a un agente importante en el microambiente, al gobierno. Sin embargo, se sabe que juega un papel primordial en la competitividad de las empresas.

Conclusiones

El entorno de las empresas es un factor determinante en el logro de sus objetivos, ya que inciden en su funcionamiento interno; por lo que es altamente necesario analizar y comprender

el macro y microentorno de la empresa para elaborar estrategias que les permitan obtener alguna ventaja competitiva que sea perdurable.

Como aporte a la teoría, este estudio comprueba que la percepción que tienen los micro y pequeños empresarios de Benito Juárez de sus ventajas competitivas se asocian con el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael Porter; siendo los factores de competencia vertical, es decir, el poder de negociación de los proveedores y de clientes los que se pueden generalizar a toda la población. La estrategia que más emplean los directivos para afrontar su microambiente, es la de conseguir suficientes clientes para consolidarla.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que los directivos de las mypes del municipio deben comprender cómo se relacionan las fuerzas del entorno, analizarlas a detalle para conocer su posición actual y elegir la mejor estrategia para el logro de una mayor rentabilidad.

El estudio contempla las siguientes limitaciones: 1) la recolección de la información se realizó a través de opiniones subjetivas utilizando escalas de Likert con preguntas dirigidas al dueño y/o gerente, y utilizando ciertos ítems de un instrumento desarrollado por Relayn; 2) El 0.8% de los entrevistados no tiene estudios académicos, 6.3% tiene algún estudio de nivel primaria y 15.1% tiene algún estudio de nivel secundaria, por lo que hay riesgos de que no interpretaran correctamente algún ítem, y 3) la muestra fue no probabilística; situación que pueden ocasionar cierto sesgo en la información.

Para contar con información objetiva y detallada de la realidad de las empresas en este municipio, se sugiere realizar otro estudio, con un instrumento exprofeso para las micro y pequeñas empresas que exploren las dimensiones de cada una de las fuerzas del modelo de Porter para el principal sector económico de Benito Juárez, que es el comercial y que permita conocer qué estrategias siguen para cada fuerza.

Referencias

- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Revista Investigación y Ciencia*, (47), pp. 4-12. <https://www.redalyc.org/pdf/674/67413393002.pdf>
- Cadrazco, W., Zapata, A., y Lombana, J. (2020). Capacidades dinámicas: Aportes y tendencias. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 325-337

- DENUE (2022). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. México, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Díaz, J., Tamayo, J., y Cabral, R. (2011). Problemática percibida en la gestión del negocio por MIPYMES restauranteras de Playa del Carmen, México. XIII Congreso Nacional y VII Internacional.
- Esser, K.; Hillebrand, W.; Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*, (59), pp.39-52. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/12025>
- Estolano, D., Berumen, M., Castillo, I., y Mendoza, J. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Periódico Sustentable*, (24), 67-97. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193424835004>
- FAEDPYME. (2022). Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pyme. Informe MIPYME 2022. - Digitalización y desarrollo sostenible de la mipyme en Iberoamérica. Informes MIPYME. <http://faedpyme.upct.es/sites/default/files/publicaciones/175/informemipymeiberoamerica2022.pdf>
- Hernández, J. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. https://www.academia.edu/7350521/Modelo_de_competitividad_de_las_cinco_fuerzas_de_Porter_Por_Jos%C3%A9_Angel_Hern%C3%A1ndez_P%C3%A9rez#:~:text=Seg%C3%BAn%20este%20enfoque%20ser%C3%ADa%20ideal,la%20estructura%20de%20la%20industria.
- Hernández, S. y Pulido, A. (2011). Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias. México: McGraw Hill
- Jasso, K., Aguilar, O., y Ocegueda, C. (2022). Las tecnologías e innovación en mypes 4.0 y desempeño organizacional: Technologies and innovation in MSEs 4.0 and organizational performance. *Revista RELAYN- Micro Y Pequeñas Empresas En Latinoamérica*, 6(3), 7–20. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.3.591>
- Khana, T., Palepu, K. y Sinha, J. (2005). Estrategias que se ajustan a los mercados emergentes. *Harvard Business Review*, 83(6), 126-139.
- Krus, D., y Helmstadter, G. (1993). The Problem of Negative Reliabilities. *Educational and Psychological Measurement*, 53(3), 643–650. <https://doi.org/10.1177/0013164493053003005>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York, NY.: The Free Press

- Municipio de Benito Juárez (2022). Refrenda Cancún liderazgo turístico en 2021. Dirección General de Comunicación Social. Comunicado de Prensa No. 195. <https://cancun.gob.mx/refrenda-cancun-liderazgo-turistico-en-2021/>
- Peña, N. B., Posada, R., y Aguilar, O. (2022). Método y resultados generales del estudio de las diferencias entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Latinoamérica. En Peña, N. B., Posada, R., y Aguilar, O. C. (Coords.). Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Latinoamérica. Tomo I (pp. 1–9). Ciudad de México: McGraw Hill.
- Porter, M. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214–227. <https://doi.org/10.2307/1924589>
- Porter, M. (1982). Estrategia competitiva. Mexico: CECSA
- Ramos, Q. (2019). Caracterización de la competitividad bajo el enfoque de las 5 fuerzas de porter en las micro y pequeñas empresas del sector construcción, rubro construcción de edificios del distrito de Huaraz, 2016. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote]. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/8611>
- Real Academia Española. (2021). Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <https://dle.rae.es>
- Robles, G. (2022). Propuesta de mejora de los factores relevantes de las 5 fuerzas de Porter para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro alojamiento en la ciudad de Huaraz, 2021 [Tesis de licenciatura]. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote <https://hdl.handle.net/20.500.13032/25230>
- Rosales, G. (2018). Caracterización de la competitividad bajo el enfoque de las 5 fuerzas de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro restaurantes (cevicherías) del distrito de Huaraz, 2016. [Tesis de licenciatura]. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote <https://hdl.handle.net/20.500.13032/7419>
- Schilke, O., Hu, S. y Helfat, C. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A contentanalytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Toloie-Eshlaghy, A. y Alinejad, S. (2011). Classification of Customers' behavior in selection of the restaurant with use of neural network. *European Journal of Economics, Finance and Administrative sciences*, Tomo 38.
- Valdez, L., Ramos, E. y Borboa, E. (2019). The Dynamic Capabilities and the Entrepreneurial Orientation: Source of Innovation and Profitability in the Mexican SME. *Small Business International Review*, 3(1), 49-66. <https://doi.org/10.26784/sbir.v3i1.158>

Valenzo, M. y González, A. (2021). Adaptation Capability and Competitiveness for micro-grocery store, Cuitzeo, Mexico. *Mercados y negocios*, 22(43), 49-76. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7629>.