

Capítulo 13. Factores de gestión como impulsores de la ventaja competitiva en las mypes del estado de Sonora.

Luis Enrique Ibarra Morales

Daniel Paredes Zempual

Esthela Carrillo Cisneros

Universidad Estatal de Sonora

DOI: [10.46990/iQuatro.2025.04.19.13](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2025.04.19.13)

Resumen

Las mypes mexicanas enfrentan debilidades estructurales que limitan su supervivencia y operación logística. Este estudio busca identificar los factores de gestión que puedan potenciar su ventaja competitiva en un contexto de constantes cambios. A partir de entrevistas con 401 directivos y de un modelo de regresión logística ordinal, se encontró que los factores: gestión de mercadotecnia y gestión de producción y operaciones explican, 21.7% la variabilidad de la ventaja competitiva de la mype (pseudo R^2 de Nagelkerke=0.217). Ambas variables de gestión tienen efectos significativos y de predicción en la ventaja competitiva con odds ratios de 1.192 y 1.288, respectivamente.

Palabras clave

Factores de gestión, mercadotecnia, mypes, producción-operación, ventaja competitiva

Introducción

La importancia de esta investigación radica en ofrecer una caracterización y visión integral de las mypes del estado de Sonora, específicamente las que operan en el municipio de Navojoa, con el propósito de identificar los principales factores de gestión que pueden impulsar su ventaja competitiva, ya que estas empresas destacan por su cercanía a las necesidades locales y su agilidad para responder a demandas específicas, lo cual les permite diferenciarse de empresas más grandes.

Según Leyva et al. (2018), las organizaciones del siglo XXI enfrentan un entorno dinámico y complejo marcado por la incertidumbre, lo cual requiere que estén preparadas para responder a los cambios constantes con el objetivo de lograr ser más competitivas. Pero ¿qué es la ventaja competitiva para una empresa? Este término, a nivel conceptual, ha tenido varias definiciones hechas por académicos e investigadores en el tema, donde la mayoría argumentan que, una ventaja competitiva se da cuando una empresa implementa una estrategia que le aporta valor y que ninguna otra está empleando; es decir, es una estrategia única, poco común, difícil de replicar y más rentables (Barney, McWilliams & Turk, 1989; Barney, 1991; Huff, Floyd, Sherman & Terjesen, 2009; Wang, 2014).

Es evidente que las mypes se enfrentan a nuevos paradigmas económicos, sociales, culturales, políticos y tecnológicos, en aras de ser más competitivas al fomentar su crecimiento, desarrollo, fortalecimiento y una mejor congruencia costo-beneficio en relación con sus competidores más cercanos, tanto directos como indirectos (Batista-Castillo & Guacari-Villalba, 2018). Las mypes juegan un papel fundamental en el crecimiento social y económico en la mayoría de los países. Sin embargo, afrontan una serie de debilidades de carácter estructural que afecta su supervivencia y limita su ventaja competitiva (García-Pérez de Lema et al., 2023). Dado este escenario de incertidumbre, resulta crucial que las mypes fijen y promuevan estrategias de gestión que puedan constituir una referencia de su capacidad para anticiparse y dar respuesta a los retos del entorno que, redunden en una mayor ventaja competitiva y, por ende, en una mejor posición en el mercado.

El contexto de estudio fue a nivel estatal, específicamente, en el municipio de Navojoa, Sonora. Los sujetos de análisis fueron los directivos de las microempresas y pequeñas (mypes). En ese sentido, el objetivo fue identificar qué factores de gestión pueden impulsar la probabilidad de incrementar la ventaja competitiva de las mypes mexicanas, para hacer frente al actual escenario de constantes cambios e incertidumbre económica. Se trabajó una base de datos con 401 respuestas obtenidas por los directivos y, en algunos casos, por los propietarios de las empresas como los principales actores que concentran y toman la mayo-

ría de las decisiones. La muestra estuvo compuesta en su mayoría por microempresas (0 a 9 trabajadores [93.5%]) y pequeñas empresas (10 a 49 [6.5%]).

Revisión de la Literatura

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel esencial en la economía de México, impulsando el sector productivo a través de una diversa oferta de bienes y servicios. Estas empresas representan el 55% del empleo y contribuyen con el 39% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional (DOF, 2009; CEPAL, 2022). No obstante, la Secretaría de Desarrollo Económico informa que dos de cada tres mypes cierran antes de cinco años de operación, principalmente debido a una falta de atención en sus sistemas de gestión administrativos (Innovación Económica, 2019). Este alto índice de cierre entre las mypes mexicanas es un problema de relevancia nacional, por lo que resulta esencial realizar investigaciones que favorezcan su sostenibilidad y su posición competitiva en los mercados locales, regionales, nacionales y, cuando sea posible, en los mercados internacionales.

Hoy en día, el concepto de ventaja competitiva es fundamental y genera múltiples interpretaciones y enfoques, que dependen del contexto territorial, nacional o empresarial en el que se utilice. Por ejemplo, Kiyabo e Isaga (2020) afirman que la ventaja competitiva debe incluir la diferenciación del producto, la identificación de oportunidades en el mercado y la capacidad de respuesta a las demandas de este. Por su parte, Bandaranayake y Pushpakumari (2021) sugieren que para evaluar la ventaja competitiva de una empresa deben tomarse en cuenta factores de gestión como la cadena de suministro, los indicadores financieros y de mercado, la innovación, las capacidades organizacionales, las características y atributos del producto.

La ventaja competitiva de una empresa descansa en su modelo de negocios, el cual detalla los mecanismos para crear, proponer y capturar valor (Clauss, Abebe, Tangpong, & Hock, 2021); en otras palabras, define los beneficios que la empresa ofrece a sus clientes, la forma en que logra que paguen por estos beneficios y cómo convierte esos ingresos en ganancias para sus inversionistas (Schallmo, Williams, & Boardman, 2017; Teece, 2010). En ese sentido, las empresas deben enfocarse en su propuesta de valor, ya que ésta permitirá destacarse frente a la competencia, afianzar sus relaciones con los clientes y obtener una ventaja competitiva (Schallmo et al., 2017; Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Göttel, 2016); sin embargo, para lograr esta última es necesario evaluar la gestión que las empresas realizan en función de sus recursos y capacidades, por lo tanto, para seguir siendo competitivas, será fundamental que las empresas desarrollen una estrategia de gestión que oriente sus esfuerzos de transformación y logro de ventajas competitivas (Becker & Schmid, 2020; Flores-Agüero et al., 2020; Santos et al., 2020).

Con base en el anterior contexto, se presentan los factores de gestión que pueden impulsar y predecir con cierto grado de probabilidad la ventaja competitiva de las mypes del municipio de Navojoa, Sonora. Si bien es cierto, la literatura expone una variedad de factores de gestión que las empresas deben de potencializar si el objetivo es desarrollar una ventaja competitiva diferenciada; sin embargo, para efectos del presente estudio, se han seleccionado dos factores en función del grado de correlación con la ventaja competitiva.

Gestión de mercadotecnia

El marketing juega un papel fundamental en el crecimiento de las mypes. Aunque muchas de estas empresas todavía se apoyan en métodos tradicionales, lo que reduce sus opciones, las redes sociales les abren la puerta a nuevas estrategias de marketing digital (Torres, 2022). Con campañas bien planeadas, pueden aumentar el reconocimiento de su marca, llegar a una audiencia más amplia y lograr una ventaja competitiva sostenible.

La gestión de mercadotecnia es crucial para las micro y pequeñas empresas (mypes) en México, ya que ayuda a consolidar su ventaja competitiva a través de la diferenciación de productos y una mejor respuesta al mercado. Según Resnick et al. (2016), en el modelo de mercadotecnia para mypes, la marca personal del propietario o gerente es clave, ya que representa la identidad del negocio. Esta identidad se basa en una serie de habilidades exclusivas que el propietario desarrolla y ajusta con el tiempo para responder mejor al contexto de su mercado y a las necesidades específicas de sus clientes.

Cepeda, Velázquez y Marín (2017) junto con Petkovska et al. (2018), destacan que las mypes, gracias a su capacidad de adaptación rápida a los cambios del mercado, pueden aprovechar oportunidades para lanzar productos innovadores. Al aplicar estrategias de mercadotecnia adecuadas a sus recursos y manteniendo un enfoque centrado en el cliente, estas empresas pueden responder eficazmente a las demandas del mercado. Esto permite optimizar sus soluciones de marketing y fortalecer su posición competitiva, como también sugieren Peterson y Crittenden (2020).

A partir del presente contexto, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: la gestión de mercadotecnia tiene un efecto predictor en la ventaja competitiva de las mypes del municipio de Navojoa, Sonora.

Gestión de producción y operaciones

La gestión de producción y operaciones desempeña un papel clave en la ventaja competitiva de las mypes mexicanas al optimizar su desempeño organizacional y mejorar la calidad y eficiencia de sus productos y servicios. Este tipo de gestión permite a las empresas adoptar prácticas

de producción modernas y eficientes, manejar adecuadamente sus inventarios y planificar los recursos de manera estratégica, lo cual es crucial para adaptarse rápidamente a cambios en la demanda y enfrentar desafíos externos. Además, la integración de la gestión de producción con la cadena de suministro facilita una respuesta más ágil y sincronizada en el proceso productivo, incrementando así la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa, elementos esenciales para mantener una ventaja competitiva sostenible. Así, cuanto mayor es la flexibilidad y la modernización en sus operaciones, mayor es su ventaja competitiva en el mercado (Du & Banwo, 2015; Medina & Naranjo, 2014; Saavedra & Tapia, 2011; Zevallos, 2003).

Investigaciones recientes destacan cómo la flexibilidad y la eficiencia en las operaciones permiten a las mypes innovar en productos y servicios y mejorar su posición en el mercado (Salah et al., 2023). Estas prácticas de gestión son fundamentales para las mypes en México, ya que incrementan su capacidad para competir tanto en mercados locales como en mercados más amplios, incluso en industrias con alta competencia y globalización (Farida & Setiawan, 2022). En este sentido, se plantea la siguiente hipótesis:

H2: la gestión de producción y operaciones tiene un efecto predictor en la ventaja competitiva de las mypes del municipio de Navojoa, Sonora.

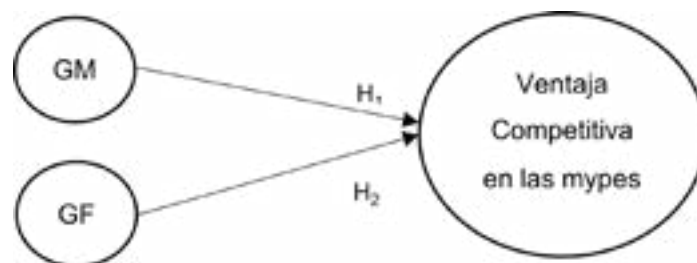
Metodología

Se plantea un estudio cuantitativo de diseño no experimental y corte transversal (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018). La investigación se llevó a cabo entre enero y abril de 2024, utilizando un muestreo probabilístico y aplicando un modelo de regresión ordinal para analizar cómo las estrategias de gestión influyen en la ventaja competitiva de las mypes en el municipio de Navojoa, Sonora.

El modelo teórico de esta investigación se fundamenta en una amplia revisión de literatura que respalda la incorporación de las variables de estudio. Estas variables han sido seleccionadas por su potencial influencia en el fortalecimiento de la ventaja competitiva en las micro y pequeñas empresas. Dicho modelo, junto con las hipótesis planteadas para abordar el problema de investigación, se presenta en la figura 1, proporcionando un esquema visual que detalla las relaciones propuestas y el enfoque analítico para evaluar cómo las estrategias de gestión impactan en la ventaja competitiva de las mypes.

Figura 13.1

Modelo teórico del problema de investigación



Fuente: elaboración propia.

Tabla 13.1

Análisis de validez y confiabilidad a través del alfa de Cronbach

Variables	No de ítems	Alfa de Cronbach	Correlación total de elementos corregida
Gestión de Mercadotecnia (GM)	5	0.757	0.535
Gestión de Producción y Operaciones (GPO)	5	0.832	0.635
Ventaja Competitiva (VC)	5	0.841	0.653

Fuente: elaboración propia.

El análisis de alfa de Cronbach para las tres variables muestra, por un lado, que el instrumento es confiable en términos de consistencia interna. Los valores altos de alfa en los factores de gestión de producción y operaciones y en la ventaja competitiva reflejan una medición sólida y confiable de estos constructos, mientras que el alfa aceptable para el factor de gestión de mercadotecnia confirma que los ítems son suficientemente coherentes para evaluarlo de manera válida.

Por otro lado, la correlación total de elementos corregida muestra la fuerza y dirección de la relación lineal entre los ítems ajustada y proporciona una estimación más válida. Valores superiores a 0.300 son estadísticamente válidos (Field, 2013).

Para recabar la información se empleó un cuestionario de tipo cuantitativo diseñado para captar, de manera precisa y sencilla, los datos clave del estudio. Se puso especial atención en la claridad de la redacción y en una estructura accesible, con el fin de minimizar cualquier posible confusión en la interpretación y recolección de respuestas al momento de aplicarlo. El diseño del cuestionario se fundamentó tanto en la revisión de literatura científica relevante como en el conocimiento práctico de la situación actual de las empresas, asegurando que las

variables seleccionadas fueran significativas para el objetivo de investigación. Las respuestas se evaluaron mediante una escala Likert de 1 a 5, donde 1 indica “muy en desacuerdo” y 5, “muy de acuerdo”.

Resultados

Para describir las características de la muestra, los resultados muestran que la edad promedio de los directivos es de 42 años, con edades que oscilan entre los 19 y los 84 años y una desviación estándar de 14.49. En cuanto al género, 50.4% de los directivos (202 personas) son hombres y 49.6% (199 personas) son mujeres. Respecto al estado civil, 243 directivos, es decir, 60.6%, indicaron estar casados, mientras que, 26.4% (126 personas) reportaron ser solteros. Los niveles de estudios más comunes entre los directivos fueron el nivel superior, alcanzado por 179 personas (44.6%), y el nivel medio superior, con 139 directivos, lo que representa el 34.7%.

En cuanto a la caracterización de las empresas participantes, 375 son microempresas y 26 son pequeñas empresas. De estas, 298 se dedican al comercio, 92 al sector servicios y 11 a la manufactura. Cabe destacar que, del total de microempresas, 78.7% no está registrado en el Sistema de Administración Tributaria (SAT), lo cual refleja un problema significativo de economía informal; como consecuencia, 64.6% de todas las empresas no brinda un esquema de seguridad social para sus empleados. Finalmente, 46.4% de las empresas reportaron ofrecer capacitación a sus trabajadores, mientras que, 53.6% no cuenta con un programa formal de capacitación.

Análisis de correlación

Debido a que los datos no presentaron una distribución normal, se realizó un análisis de correlación empleando el coeficiente Rho de Spearman con un nivel de significancia unilateral de $P < 0.001$. Este análisis buscó explorar la relación entre la ventaja competitiva de las mypes en el contexto económico regional y los factores de gestión que la impulsan. Los resultados del análisis se presentan en la Tabla 13.2, donde se observa una correlación moderada entre las variables y la ventaja competitiva de las empresas.

Tabla 13.2

Análisis de correlación Rho de Spearman.

Constructo		Constructo teórico: ventaja competitiva	
Rho de Spearman	Constructo teórico: gestión de mercadotecnia	Coefficiente de correlación	0.544**
		Sig. Unilateral	0.001
		N	401
	Constructo teórico: gestión de producción y operaciones	Coefficiente de correlación	0.582**
		Sig. Unilateral	0.001
		N	401

***La correlación es significativa en el nivel 0.01 (unilateral).*

Fuente: elaboración propia.

Modelo de regresión logística ordinal

Se procedió a realizar un análisis de regresión logística ordinal para modelar la relación entre la variable dependiente ordinal (ventaja competitiva) de las mypes del estado de Sonora y los factores de gestión internos (Agresti, 2018). El modelo presentó un ajuste estadísticamente significativo ($\chi^2=40.9019$, $gl=3$, $p<0.001$); es decir, que el modelo globalmente tiene un ajuste significativamente mejor que un modelo nulo (sin predictores), aunque su poder explicativo ($R^2N=0.217$; 21.7%) es moderado (Nagelkerke, 1991). El modelo estadístico también cumple con el supuesto de proporcionalidad de probabilidades (proportional odds assumption), lo que implica que, bajo la hipótesis nula, los coeficientes de los predictores se mantienen constantes a lo largo de todas las categorías de la variable dependiente, sugiriendo que las curvas de regresión son paralelas. De acuerdo con el resultado obtenido ($X^2=7.043$, $gl=3$, $p=0.071$), se puede concluir que la relación entre los predictores y la variable dependiente es coherente y puede ser interpretada de manera más clara.

La prueba ómnibus de verosimilitud indica si las variables independientes en el modelo aportan significativamente a la predicción de la variable dependiente ($\chi^2=40.901$, $gl=3$, $p<0.001$). Este resultado justifica la inclusión de las variables independientes en el modelo estadístico. Según los resultados presentados en la tabla 3, el análisis sugiere que las variables relacionadas con la gestión tienen un efecto positivo y significativo sobre el nivel de ventaja competitiva en las micro y pequeñas empresas (mypes). En particular, el odds ratio de 1.192 para la gestión de mercadotecnia ($B=0.176$, $ES=0.0639$) indica que, por cada unidad adicional en la gestión, las probabilidades de alcanzar un nivel más alto de ventaja competitiva

aumentan en un 19.2%, con una significancia estadística fuerte ($p < 0.001$). De manera similar, el odds ratio de 1.288 para la gestión de producción y operaciones ($B=0.253$, $ES=0.0741$) señala un incremento del 28.8% en las probabilidades de lograr un nivel superior de ventaja competitiva con cada unidad adicional de gestión, también respaldado por una significancia estadística robusta ($p < 0.001$).

Tabla 13.3

Modelo de regresión logística para la predicción de la ventaja competitiva de la mype.

Variables	B(ES)	P	95% intervalo de confianza de Wald para Exp(B)		
			Exp(B) Odds Ratio	Inferior	Superior
Umbral de VC = intermedia alta	6.224 (1.8674)	0.001	504.641	12.985	19612.18
Gestión de mercadotecnia	0.176 (0.0639)	0.006	1.192	1.052	1.351
Gestión de producción y operaciones	0.253 (0.0741)	0.001	1.288	1.114	1.490

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en relación con la verificación de las hipótesis planteadas, los resultados se muestran en la Tabla 13.4, donde ambas hipótesis son aceptadas, según lo indicado por el estadístico Chi-cuadrado de Wald.

Tabla 13.4

Resumen de las hipótesis.

Hipótesis	χ^2 de Wald	(p-valor)	Resultado
H1 — VC	7.588	p=0.006	Se acepta
H2 — VC	11.688	p=0.001	Se acepta

Fuente: elaboración propia.

Discusión

Las variables relacionadas con la gestión de mercadotecnia y la gestión de producción y operaciones tienen efectos estadísticamente significativos sobre la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas (mypes) en el municipio de Navojoa, Sonora, con odds ratios

de 1.192 y 1.288, respectivamente. Esto sugiere que una mejora en la gestión de estas áreas incrementa las probabilidades de que las mypes logren una ventaja competitiva más alta.

Un hallazgo relevante en la regresión logística ordinal es el valor del pseudo R^2 de Nagelkerke, que es de 0.217. Este valor indica que aproximadamente 21.7% de la variabilidad en la ventaja competitiva de las mypes en Navojoa puede ser explicada por las variables de gestión en mercadotecnia y producción y operaciones. Sin embargo, este porcentaje también destaca que, aunque estas áreas de gestión tienen un impacto importante, la ventaja competitiva de las mypes está influenciada por una gama más amplia de factores. Además de otros aspectos internos de la gestión administrativa, factores externos como las condiciones del mercado, el contexto socioeconómico y otros elementos operativos, juegan un papel crucial. Estos factores pueden afectar la capacidad de las empresas para diferenciarse en el mercado, obtener beneficios económicos y generar una conexión emocional con los clientes, lo que es clave para fomentar la satisfacción y lealtad hacia la marca.

Con base en los resultados anteriormente presentados, se pueden encontrar similitudes con diversos estudios empíricos y académicos que destacan la importancia de la gestión estratégica en áreas como mercadotecnia y producción en la mejora de la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas (mypes).

Numerosos estudios académicos han demostrado que una gestión eficaz en áreas clave, como la mercadotecnia y la producción, está estrechamente relacionada con una mejora significativa en la ventaja competitiva sostenible de las micro y pequeñas empresas (mypes). Por ejemplo, Cajas-Gutiérrez y Vásquez-Vargas (2022) concluyeron que las prácticas de gestión de mercadotecnia están positivamente correlacionadas con la ventaja competitiva de las empresas en diversos sectores económicos. De manera similar, el estudio de Mayorga-Salamanca et al. (2018), evidenció que mejorar la gestión de mercadotecnia incrementa las probabilidades de que las empresas logren una posición competitiva favorable, lo cual coincide con los resultados obtenidos en la presente investigación.

Además, los hallazgos de Pacheco-Ornelas (2005) son consistentes con estos, ya que resalta que las empresas con estrategias de marketing más robustas tienden a experimentar una mayor lealtad de los clientes y mayores ingresos. Este estudio también subraya que una gestión eficiente de las operaciones, que incluye la optimización de procesos productivos, la reducción de costos y el incremento de la calidad, tiene un impacto directo en la ventaja competitiva de las empresas.

Al igual que en estudios previos, se demuestra que mejorar las prácticas de marketing y optimizar los procesos de producción no solo incrementan las probabilidades de lograr una

posición competitiva favorable, sino que también fomentan una mayor lealtad del cliente y mejores resultados financieros.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en esta investigación corroboran la importancia de una gestión eficiente en las áreas de mercadotecnia y producción para fortalecer la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas. En conclusión, la ventaja competitiva de las mypes se ve afectada por una serie de variables o factores interrelacionados que requieren una atención coordinada.

Es importante mencionar que, ambos factores en su conjunto pueden predecir la probabilidad de ocurrencia en incrementar el nivel de la ventaja competitiva de las mypes del municipio de Navojoa, Sonora en un 21.7%; sin embargo, las gestiones eficientes en los procesos de producción y en las operaciones logísticas de las empresas, son las que elevan las probabilidades de mejorar la ventaja competitiva de las mypes en un 28.8%.

Los desafíos que enfrentan las micro y pequeñas empresas (mypes) mexicanas, especialmente aquellas que operan en el estado de Sonora, son diversos y abarcan tanto problemas estructurales como circunstanciales que impactan en su ventaja competitiva. La identificación de los procesos clave de gestión puede revelar áreas críticas en las que las mypes necesitan un enfoque más detallado para poder prosperar en el contexto económico actual. En este sentido, centrarse en las áreas clave de gestión no solo mejora la ventaja y posición competitiva de las mypes, sino que también tiene un impacto positivo en el desarrollo económico del estado, al contribuir al bienestar general y promover una economía más resiliente y dinámica.

Como futuras líneas de investigación, se sugiere explorar una mayor variedad de factores de gestión que puedan influir en el incremento de la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas (mypes) en el estado de Sonora, México, así como en otros contextos económicos similares. Entre estos factores, se destacan aspectos como la gestión directiva, la gestión financiera, la gestión de ventas, el aseguramiento de la calidad, entre otros, los cuales podrían tener un impacto relevante en la capacidad de las mypes para mejorar su ventaja competitiva y sostenibilidad a largo plazo.

Referencias

- Bandaranayake, I.W.M., & Pushpakumari, M.D. (2021). How to Measure Sustainable Competitive Advantage a Literature Review.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Barney, J., McWilliams, A., & Turk, T. (1989). On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy. Papel presentado en la reunión anual de "The Strategic Management Society", San Francisco.
- Batista-Castillo, A. & Guacarí-Villalba, W.D. (2018). Innovación y competitividad en las PYMES de alimentos y bebidas de Cartagena. *Opción*, 34 (Especial No. 18), 420-448.
- Becker, W., & Schmid, O. (2020). The right digital strategy for your business: an empirical analysis of the design and implementation of digital strategies in SMEs and LSEs. *Business Research*, 13(3), 985-1005. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00124-y>
- Cajas-Gutiérrez, S.N., & Vásquez-Vargas, K.T. (2022). Administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tungurahua Post pandemia. *Religación*, 7(32), 1-12, e210926. <https://doi.org/10.46652/rgn.v7i32.926>
- Cepeda, S., Velázquez, L., & Marín, B. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. *Estudios Gerenciales*, (33), 271-280. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.006>
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 767-784. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2022). Mipymes y el COVID-19. <https://www.cepal.org/es/euromipyme/mipymes-covid-19>
- Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2009). ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Du, J. & Banwo, A. (2015). Promoting SME competitiveness: Lessons from China and Nigeria. *American Advanced Research in Management*, 1(1), 1-12.
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications.
- Flores-Agüero, F., Méndez-Palacios, J.J., & Bermúdez-Peña, C.P. (2020). Estrategias digitales para las pymes. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 29-49. <https://doi.org/10.54198/inno-va06.02>
- García-Pérez de Lema, D., Beltramino, N., Castillo-Vergara, M., Gómez-Guillamón, A.D., Gálvez-Albarracín, E.J., Meroño-Cerdán, Á., Somohano-Rodríguez, F.M., Uc-Here-dia, L. & Valdez-Juárez, L.E. (2023). Estrategias para mejorar la competitividad de la MIPYME en Iberoamérica. Informe MIPYME 2023.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

- Huff, A.S., Floyd, S.W., Sherman, H.D., & Terjesen, S. (2009). *Strategic Management. Logic and Action*. John Wiley & Sons, New York.
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *J Innov Entrep*, 9, 12. <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00123-7>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J. & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pyme. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Mayorga-Salamanca, P.I., Sánchez-Gutiérrez, J., & Gómez-Cárdenas, J.F. (2018). La Mercadotecnia y su impacto en la Competitividad de las Pymes Manufactureras de la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 7(1).
- Medina, M. & Naranjo, I. (2014). Variables relevantes en el diseño de estrategias para la competitividad en PYMES. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9(27), 116-129.
- Pacheco-Ornelas, M.C. (2005). Ventaja competitiva: gestión en el nivel de empresa. *Mercados y Negocios*, 12(6), 125-146.
- Petkovska, T., Janevski, Z., Takovska, M., & Majovski, I. (2018). Application of Marketing Research in Small Enterprises in The Republic of Macedonia. *Economic Development*, (1-2), 59-72. <http://hdl.handle.net/20.500.12188/9427>
- Peterson, R., & Crittenden, V. (2020). Exploring customer orientation as a marketing strategy of Mexican-American entrepreneurs. *Journal of Business Research*, (113), 139-148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.059>
- Resnick, S.M., Cheng, R., Simpson, M., & Lourenço, F. (2016). Marketing in SMEs: a "4Ps" self-branding model. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 155-174. <https://doi.org/10.1108/ijeb-07-2014-0139>
- Santos, C., Durão, N., Fonseca, D., Ferreira, M.J., & Moreira, F. (2020). An educational approach for present and future of digital transformation in Portuguese organizations. *Applied Sciences (Switzerland)*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/app10030757>
- Schallmo, D., Williams, C.A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models-best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1-17. <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
- Salah, A., Çağlar, D., & Zoubi, K. (2023). The Impact of Production and Operations Management Practices in Improving Organizational Performance: The Mediating Role of Supply Chain Integration. *Sustainability*, 15(20), 15140. <https://doi.org/10.3390/su152015140>
- Saavedra, M. & Tapia, B. (2011). Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Economía*, 36(32), 11-36.

- Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Torres, E. (2022). Mercadotecnia digital para MYPE: Nuevas oportunidades en la era digital. *Revista de Marketing*, 9(3), 19-29.
- Wang, H.-L. (2014). Theories for competitive advantage. *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, Wollongong, Australia, 33-43.
- Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresa *Revista de la CEPAL*, (79), 53-70. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37871/RVE79_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y