

Capítulo 20. Ventaja competitiva con la selección de proveedores en las micro y pequeñas empresas en Ciudad Juárez, Chihuahua.

Lorena Mendoza Giner
María de la Luz Rojas Nevárez
Martha Anayancin Coronado Granados
Lucio Genaro López Panduro

Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez

DOI: [10.46990/iQuatro.2025.04.19.20](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2025.04.19.20)

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo el impacto en la ventaja competitiva de las mypes en la entrada del sistema (abastecimiento) de los insumos de acuerdo con la selección de proveedores en Cd. Juárez, Chihuahua. La metodología aplicada es cuantitativo, no experimental – transversal. Esta investigación será de utilidad para mejorar la capacidad de selección de proveedores para ser más competitivas, y que los organismos gubernamentales apoyen en intervención, por último, dejar precedente para las futuras investigaciones.

Palabras clave

Mypes, Selección de proveedores, Ventaja Competitiva

Introducción

De acuerdo con estudiosos de la economía “las micro y pequeñas empresas (MYPES), tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia de este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o más de las unidades económicas totales está conformado por las MIPYMES”. (UNAM, 2024).

La falta de selección adecuada de proveedores en las Mypes es un problema que impacta en la eficiencia operativa, los costos, la calidad del producto y servicio. Lo podemos ver de la siguiente manera:

1. **Falta de Proceso Formal de Selección.** Estas empresas no cuentan con procesos estructurados para seleccionar proveedores, falta de recursos y un enfoque de supervivencia, en vez de estrategia para largo plazo. Según Fernández & Vizcaino (2014), la evaluación de proveedores lleva a muchas Mypes a elegir en función de la conveniencia inmediata, como disponibilidad o precio accesible, sin evaluar otros factores importantes como la calidad o los tiempos de entrega, lo que compromete el desempeño operativo.
2. **Dependencia de pocos proveedores.** Otro de los problemas de las Mypes ya que aumenta la vulnerabilidad ante el precio y la falta de flexibilidad en la cadena de suministro (Rodríguez A. & González, 2015). Suelen depender de un proveedor de confianza, aunque reduce el riesgo percibido, limita la capacidad de respuesta y las expone a problemas de abastecimiento.
3. **Impacto en Costos y Calidad.** Ahora bien, la selección de inadecuada de proveedores influye directamente en costos y calidad de los productos o servicios. Según González et al. (2016), cuando las Mypes seleccionan proveedores sin criterios claros, suelen enfrentar costos mayores a largo plazo y problemas en la calidad que afectan la satisfacción del cliente. La falta de evaluación de proveedores en función de múltiples criterios, calidad y los tiempos de entrega, lleva a una variabilidad en el desempeño del proveedor y afecta la competitividad de la empresa.
4. **Limitaciones en Recursos para Investigación y Negociación.** A diferencia de las grandes empresas, las Mypes suelen tener menos tiempo y recursos para investi-

gar y comparar diferentes proveedores. Esto limita su acceso a opciones de mejor calidad y reduce su capacidad de negociación (Gómez E. & Sánchez C, 2019). La falta de acceso a herramientas de análisis y evaluación también impide que realicen un análisis de riesgos adecuados, lo cual aumenta su vulnerabilidad en caso de problemas con la proveeduría. Es por ello la importancia de implementación de prácticas de una adecuada estructura de selección y evaluación de proveedores para que estas empresas mejoren su cadena de suministro, fortalezcan la posición competitiva y reduzca los riesgos asociados con la dependencia de proveedores poco confiables.

Revisión de la Literatura

Debemos de comprender la importancia que tiene la figura del proveedor dentro del abastecimiento de las empresas González (2021) nos dice que “Los proveedores son aquellas entidades que participa en la transformación de bienes y servicios, proporcionando los recursos necesarios para la producción o para el uso en las operaciones de la organización”. Morales, (2023) nos dice “los proveedores poderosos pueden ejercer influencia en una industria al elevar los precios o reducir la calidad de los insumos, afectando la rentabilidad de las empresas”. Debido a la importancia que genera este tema en la parte de evaluación de proveedores, se cuenta con diferentes criterios para llevar a cabo la selección de cada uno de ellos, siendo los principales factores la calidad, el precio, la capacidad técnica, en la” selección y evaluación de proveedores este es un proceso continuo que debe adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa” (Pascual, 2024). Los proveedores que posea una empresa determinarán en gran medida el éxito de éstas. Al contar con buenos proveedores no significa contar con insumos de calidad y, por lo tanto, poder ofrecer productos de calidad, sino también la posibilidad de tener bajos costos, o la seguridad de contar siempre con los mismos productos cada vez que se requieran. Por lo tanto, cuando se elija a un proveedor, se debe realizar una correcta selección evaluando bien las diferentes alternativas existentes.

De acuerdo a Mosquera (2020) vemos la importancia de la fijación de precios para los proveedores ya que debido a ello se determina los objetivos de las empresas, existen diversos modelos de fijación de precio, para el análisis del mercado competitivo se deben de considerar, la rentabilidad de la empresa, la calidad de producto, los diversos costos que se adhieren al producto y el porcentaje de utilidad que determina la empresa mismo el análisis de siguientes factores:

La competitividad esta se entiende como la “capacidad que una empresa tiene para competir con otras organizaciones de su industria, ya sea en el plano nacional como en el in-

ternacional y se define como la aptitud intrínseca de las organizaciones para generar bienes y/o servicios de manera eficiente. Este concepto implica la habilidad de ofrecer productos a precios accesibles, manteniendo estándares de calidad superiores y ejecutando procesos y procedimientos con un nivel de excelencia que posibilite la participación competitiva en un mercado caracterizado por su exigencia. En consecuencia, la competitividad empresarial se concibe como la capacidad para producir y comercializar productos en condiciones óptimas, tomando en consideración los elementos de precio, calidad y oportunidad” (Carrasco et al. 2021).

El precio es uno de los principales criterios que se deben de tomar en cuenta al momento de evaluar un proveedor, son sus precios. Es importancia considerar diversas disciplinas como, contabilidad, economía, y finanzas para poder determinar los costos operativos de producción y en base la estrategia que determine la política de la empresa, se fijara el precio, este puede ser precio por penetración, que es cuando un producto o servicio no está posicionado en el mercado y se introduce con un precio bajo para tener una ventaja competitiva en relación a la competencia, precio es el descremado, este se fija cuando su mercado es un nicho en específico y este está dispuesto a pagar en la cantidad que se ofrece a los compradores, precio psicológico que este se determina como estrategia de influencia para el consumidor final (Kotler, 2020) nos menciona que una buena estrategia de precios es clave para mejorar la rentabilidad eficaz dentro de las organizaciones ya que ello tiene un impacto directo importante dentro de una empresa, en el aumento de las ventas y una reducción de los costos, así mismo nos hace mención que para la fijación de los precios se puede determinar por medio de diversos métodos siendo uno de ellos el precio por costes del producto, los directos e indirectos y así poder determinar el coste unitario y en base a ello se fija el precio de venta, otra forma de determinar el precio, es por medio del análisis de la competencia, tomando en cuenta a la competencia directa e indirecta y en relación a ello, se decide el posicionamiento que quiere tener dentro del mercado, el ultimo método que nos menciona es el que está basado en el cliente, tomando en cuenta que si el precio es en base a los atributos y valor percibido que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio que se oferta (Mocholí, 2019).

Es importante hacer mención las dos variables que se relacionan de forma importante tomar en cuenta la perspectiva del cliente, la del proveedor de los bienes y servicios, para el cliente que entre mayor sea el precio del producto, mayor será la calidad que este ofrece Silva & Macías (2021). Siendo la calidad de suma importancia debido que esta les brinda a las empresas una ventaja competitiva sobre sus competidores, debido a que hoy en día el hablar de “satisfacción del cliente es hablar de los deseos y expectativas de los consumidores” (Valenzuela S. & Nemecio L., 2019). “Las demandas que hacen los consumidores cada vez

más preparados e informados se han convertido en exigencias complejas que no tienen que ver solamente con atributos tangibles del producto, sino con características no visibles del mismo que están relacionadas con la sustentabilidad económica, social, ambiental o con demandas de responsabilidad social. La complejidad del entorno, la globalización y los cambios sociales están afectando a las organizaciones” (Maycotte et al, 2022).

La calidad es otro de los principales criterios a tomar en cuenta al momento de evaluar un proveedor, según menciona Díaz G. & Salazar D., (2021) “La calidad de los productos o servicios ha constituido desde siempre, un elemento generador de competitividad, rentabilidad y diferenciación en el sector empresarial y la gerencia, los mercados, cada vez más globalizados, el comercio internacional y la competitividad de las industrias del medio, han obligado a las organizaciones a plantearse el desafío de producir bienes o servicios que cumplan e inclusive superen las expectativas de sus públicos siendo la calidad un elemento determinante y una condición necesaria para cumplir con este reto”. El autor Meriodio (2023) menciona que “la importancia de la selección del proveedor correcto garantiza la sobrevivencia de las MyPEs, y para ello se deben considerar en su elección otros factores como: Experiencia, Reputación, Organización, Localización, Servicio al Cliente, Convenios Publicitarios, Situación Económica, Tamaño del Fabricante o Mayorista”, de acuerdo a Hernández, (2020) nos hace mención de lo siguiente “el proceso que implica la elección de aquellos proveedores potenciales que cumplan con las condiciones y exigencias establecidas por el cliente y la relación de sus productos o servicios ofrecidos, para su inclusión en el registro de proveedores • Administrativas: aspectos organizacionales y legales del proveedor • Financieras: solidez económica del proveedor • Técnicas: requerimientos de calidad, cantidad y entrega de material bibliográfico (pólizas de cumplimiento y garantía de calidad)”.

Metodología

El método que se utilizó para esta investigación es de carácter cuantitativo no experimental de forma transversal (Hernandez Sampieri R. y Mendoza C., 2018). Se llevo a cabo la recolección de los datos de enero a abril 2024, con un alcance causal, que busco el impacto en la ventaja competitiva de las mypes en la entrada del sistema (abastecimiento) de los insumos de acuerdo con la selección de proveedores.

Donde se planteó la hipótesis H1.- El proceso de entrada (selección proveedores) tiene impacto en la ventaja competitiva de las mypes en el abastecimiento de los insumos. Desde el punto de vista probabilístico, ya que midieron los datos observados del resultado de las encuestas practicadas en las mypes.

La obtención de los datos se hizo en el municipio de Juárez, Chihuahua, México, en las mypes, la muestra fue dirigida a la persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa: fue el caso de propietarios (90%), directores o gerentes de las mypes (5%) y otros (5%)— de micro y pequeñas empresas —en el rango de 1 a 48 empleados—; se tuvo un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, más una probabilidad estimada de $p = 0.5$ (50%), para lo que se aplicaron 354 cuestionarios válidos. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, con la opción de responderse mediante plataforma, compartiendo el enlace o cuestionario, para el cual se contó con el apoyo de estudiantes universitarios, quienes previamente fueron capacitados para aplicarlo.

La mayoría de los negocios 77.1% pertenecen al giro comercial, es por ello por lo que se realiza en base a la selección de proveedores de insumos, ya que representan la mayor cantidad de mypes, como dato interesante, la antigüedad del 33.1% de los negocios es menor a 3 años.

Para este estudio se consideró el instrumento de medición aplicado en Ciudad Juárez de Peña y Aguilar 2024, se compone de cinco secciones, las cuales solo para este estudio se consideraron de la 1 - 3. La primera aborda datos generales de la empresa: tamaño, personal ocupado; la segunda trata los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa; la tercera se refiere a los insumos del sistema. Se emplea una escala de Likert de cinco puntos que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5).

Resultados

A continuación, se presenta la definición conceptual y operacional de las variables objeto de la presente investigación y la validez del instrumento sobre las entradas del sistema y la ventaja competitiva, resultados del cuestionario aplicado en Ciudad Juárez (Peña y Aguilar, 2024).

Tabla 20.1

Definición conceptual y operacional de las variables y validez del instrumento.

Variables	OMEGA	Cronbach	Spearman	Media
Total	0.966	0.957		
Entradas del sistema (15 items)	0.929	0.889		4.211
Recursos Humanos (RH)	0.921	0.864	0.326	4.277
Análisis de mercado (AM)	0.892	0.867	0.283	4.119
Proveedores (P)	0.861	0.819	0.231	4.237
Ventaja competitiva (5 items)	0.840	0.802	1	4.273

Fuente: Elaboración de los resultados obtenidos del levantamiento de datos en Ciudad Juárez (Peña y Aguilar, 2024)

En la Tabla 20.1 se aplicó las pruebas estadísticas para dar una validez y confiabilidad el Omega de Mc Donals (Proveedores 0.861 y Ventaja Competitiva 0.840) y Alfa de Cronbach (Proveedores 0.819 y Ventaja Competitiva 0.802), que dan una consistencia interna del instrumento a las variables de estudio. También se aplicó El Coeficiente de correlación de Spearman (Proveedores 0.231 y Ventaja Competitiva 1), donde sugiere que, aunque hay cierta relación, esta no es suficientemente fuerte para hacer inferencias robustas sobre como los cambios en “Proveedores” afectan a la otra variable. Y una estadística descriptiva, al realizar el análisis, el resumen y la presentación de los resultados relacionados con el conjunto de datos derivados de la muestra. Al medir las variables de entrada del sistema y enfocarnos a “Proveedores” se identifica una media de (4.237), lo que nos indica el promedio de las respuestas de los cuestionarios por los directores de la mypes, no varía mucho a la media de la ventaja competitiva (4.273).

Tabla 20.2

Regresión lineal

Predictor	Estimador	Std.Error	Tvalue	Pr	Media	Impacto
Constante	0.572	0.196	2.912	0.004		0.572000
Entradas	0.28	0.06	4.641	0	4.211	1.179080

Fuente: Elaboración de los resultados obtenidos del levantamiento de datos en Ciudad Juárez (Peña y Aguilar, 2024)

Con el objetivo de medir el impacto en la ventaja competitiva de las mypes en la entrada del sistema (abastecimiento) de los insumos de acuerdo con la selección de proveedores. Se realiza la siguiente regresión lineal múltiple, donde la variable “Ventaja Competitiva” es la variable dependiente y la variable independiente es “Proveedores”.

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de la variable independiente (Tabla 20.2) por su media (Tabla 20.1). La fórmula es la siguiente

Fórmula: $y = \text{Ventaja Competitiva} = \text{constante} + \text{Proveedores}$.

$$y = 0.572 + (0.28 * 4.237)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y = 0.572 + 1.17908$$

$$y = 1.75108$$

Por lo tanto, podemos decir que en si considerando solamente la variable Proveedores identificando que solo pertenece a las entradas de sistema, hace que la H1.- El proceso de

entrada (selección proveedores) tiene impacto en la ventaja competitiva de las mypes en el abastecimiento de los insumos. No se acepta, representa casi un 18% de la medición conforme al modelo de regresión lineal, lo que indica forman parte, pero no en su totalidad para lograr una ventaja competitiva en las mypes.

Discusión

Las micro y pequeñas empresas (MYPES) son pilares fundamentales en el desarrollo económico, social y político de cualquier país, tanto a nivel nacional como regional. Su importancia radica en su capacidad para impulsar la economía, generar empleo y promover el bienestar social en diversas comunidades.

Desde una perspectiva económica, las mypes representan la mayor parte de las unidades productivas en muchos países, contribuyendo significativamente al Producto Interno Bruto (PIB). Su adaptabilidad a los cambios del mercado les permite responder de manera ágil a las demandas de los consumidores, fortaleciendo las cadenas de suministro y facilitando el acceso a productos y servicios.

La selección de proveedores es, sin duda, un componente clave en la cadena de suministro y puede influir en la capacidad de la mype para obtener insumos de manera eficiente y oportuna. La calidad y confiabilidad de los proveedores afectan factores como el costo de los insumos, la continuidad de los suministros, y la flexibilidad para responder a la demanda.

La forma en que una organización elige a sus proveedores puede influir significativamente en su capacidad para diferenciarse en el mercado, optimizar costos y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Sin embargo, una selección inadecuada de proveedores impacta negativamente su eficiencia, costos y calidad, debido a la falta de procesos formales, pocos proveedores y limitaciones de recursos para investigar y negociar. Estos factores comprometen la competitividad y el desempeño de las micro y pequeñas empresas en el mercado.

En el análisis estadístico de esta investigación, sugiere que, aunque la selección de proveedores tiene cierta influencia en la ventaja competitiva de las mypes, este impacto es parcial y no suficiente para aceptar la hipótesis. Esto subraya y nos indica la necesidad de abordar la ventaja competitiva desde una perspectiva sistémica, donde los proveedores sean sólo una pieza dentro de un conjunto más amplio de factores estratégicos en la aplicación de planes de mercadotecnia. El proceso de selección de proveedores tiene un rol parcial en la ventaja competitiva de las mypes, pero no suficiente como para ser considerado un factor decisivo por sí solo.

Si bien el empresario debe de considerar a los proveedores como factor clave en la operatividad de la organización, es importante que considere un marco estratégico más amplio que aborden otros aspectos competitivos que permita la consolidación y la competitividad a largo plazo.

Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el impacto de la selección de proveedores en la competitividad de las micro y pequeñas empresas (MYPES), enfocándose en cómo este factor influye en la ventaja competitiva.

Los resultados sugieren que, si bien la selección de proveedores tiene un impacto significativo en la eficiencia operativa de las mypes, su influencia en la ventaja competitiva es parcial y no suficiente para ser considerado un factor decisivo por sí solo.

Este hallazgo resalta la importancia de abordar la ventaja competitiva de las mypes desde una perspectiva más amplia en la cual se considere para futuras investigaciones, ampliar el análisis, incluyendo más variables, como la innovación, la adaptabilidad para hacer frente a cambios en el entorno y la relación con los clientes, entre otros, para obtener una visión más completa de los factores que influyen en la competitividad.

Se recomienda a los directivos de quienes están cargo de las micro y pequeñas empresas, implementar un enfoque integral en la selección de proveedores que incorpore una adecuada selección y, al mismo tiempo, centrar esfuerzos en el desarrollo de otras estrategias clave que coadyuven a la organización, a la consolidación, competitividad y participación activa en el mercado.

Referencias

- Carrasco V. L. Mendoza V. N. E. López C. M. Mori Z. R. & Alvarado I. J. C. (2021). La competitividad empresarial en las pymes: retos y alcances. Obtenido de Universidad y sociedad. 113(5): <http://scielo.sld.cu/scielo.php?scr>
- Díaz G. & Salazar D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. Obtenido de [file:///C:/Users/ToshibaPC/Downloads/DiaLaCalidadComoHerramientaEstrategicaParaLaGestionEm-8290165%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ToshibaPC/Downloads/DiaLaCalidadComoHerramientaEstrategicaParaLaGestionEm-8290165%20(1).pdf)
- Fernandez J. & Vizcaíno J. (2014). Gestión de Proveedores en las Mypes. La influencia de la selección de proveedores en el desempeño operativo. *Revista de Economía y Administración*, 45-60. Obtenido de *Revista de Economía y Administración*.

- Gómez E. & Sánchez C. (2019). Limitaciones de recursos en la selección de proveedores en MYPEs: Un análisis de casos. *Small Enterprise Research.*, 49-63.
- González P. Martínez R. & Díaz L. (2016). Relación entre la selección de proveedores y la calidad en las MYPEs. *Revista de Administración y Dirección de Empresas.*, 23-38.
- González, J. &. (2021). La gestión de proveedores en el entorno global. Mexico: Empresa y Gestión.
- Hernandez Sampieri R. y Mendoza C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw Hill Education.
- Hernandez, H. A. (Octubre de 2020). Nueva Sociedad. Obtenido de La frontera México-Estados Unidos: asimetrías y transgresiones: <https://nuso.org/articulo/la-frontera-mexico-estados-unidos-asimetrias-y-transgresiones/>
- Kotler, p. (2020). Marketing Management. Mexico: Pearson.
- Maycotte de la Peña, M. L. (2022). Calidad como demanda intangible de mercado y organizaciones sustentables. *Revista academia de Negocios*, 111-124.
- Meriodio Juan. (2023). 5 Herramientas de Marketing para hacer crecer las empresas de Porter. Obtenido de <https://valerdat.com/blog/seleccion-proveedores/#:~:text=Sin%20duda%2C%20la%20elecci%C3%B3n%20de,que%20provienen%20de%20tus%20proveedores.>
- Mocholí, L. M. (02 de 07 de 2019). <https://www.puromarketing.com/>. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/44/32330/importancia-adecuada-estrategia-precios>
- Morales, D. (2023). El Poder de Negociación de los Proveedores: Explicación y Ejemplos. Obtenido de <https://www.webdoxclm.com/blog/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores-explicacion-y-ejemplos>
- Mosquera, A. (06 de 11 de 2020). <https://ieec.edu.ar/los-modelos-de-precios-de-proveedores/>. Obtenido de <https://ieec.edu.ar/los-modelos-de-precios-de-proveedores/>
- Pascual, P. (7 de Enero de 2024). Más allá del precio: Factores clave en la evaluación de proveedores. Obtenido de <https://www.sternaliza.com/>: <https://www.sternaliza.com/mas-alla-del-precio-factores-clave-en-la-evaluacion-de-proveedores/>
- Rodríguez A. & González, M. (2015). Dependencia de proveedores en las micro y pequeñas empresas: Un análisis de riesgos. *Journal of Business and Management*, 32-41. Obtenido de *Journal of Business and Management*, 20(3), 32-41.
- Silva-Treviño, Juan Gilberto, Macías-Hernández, Bárbara Azucena,. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial. *Scielo*, 85-101.

UNAM. (2024). Capítulo I Las Pymes en México. Obtenido de Facultad de Economía:
<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/89/A4.pdf>

Valenzuela S. & Nemecio L. (2019). La atención al cliente, el servicio, el producto y el precio como variables determinantes de la satisfacción del cliente en una pyme de servicios.
revistageon.unillanos.edu.c.