

Capítulo 24. Impacto del Análisis de Mercado y Mercadotecnia en la Ventaja Competitiva: Modelo Estructural.

Raúl Guadalupe Paredes Barceló

José Jesús Ferrales Montes

Zonia Aydeé Gastélum

Diego Alberto Aviles Quintanar

Universidad Tecnológica de Hermosillo

DOI: [10.46990/iQuatro.2025.04.19.24](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2025.04.19.24)

Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar cómo las estrategias de mercadotecnia median la relación entre el análisis de mercado y la ventaja competitiva en las micro y pequeñas empresas (mypes). Se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) con una muestra de 427 mypes, donde los resultados indican que el análisis de mercado explica el 28.8% de la varianza en las estrategias de mercadotecnia y estas, a su vez, contribuyen en un 40.6% a la ventaja competitiva. Este estudio aporta un marco teórico-práctico que resalta la importancia de integrar análisis de mercado y mercadotecnia para fortalecer la competitividad de las mypes.

Palabras clave

ventaja competitiva, SEM, mype, mercadotecnia, análisis de mercado

Introducción

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020) en México, las micro, pequeñas y medianas empresas generan más del 50% de los empleos, siendo en particular las mypes el 98.3% del total de las unidades económicas, de ahí la relevancia de estudiarlas y fortalecerlas en la búsqueda del desarrollo económico del país.

Por su parte, Ebabu (2021) señala que el desempeño empresarial se concibe y evalúa como un resultado, lo que complica su análisis, por lo que propone medir esta variable como indicadores tanto financieros como no financieros, facilitando realizar comparaciones cruzadas. Uno de los elementos clave del desempeño empresarial radica en sus estrategias de marketing basadas en la investigación de mercados como medios para conectar con el mercado meta al satisfacer sus necesidades desde el ajuste del producto de acuerdo con sus demandas hasta la creación de campañas publicitarias. La ventaja competitiva (Porter, 2015) surge de una serie de actividades específicas realizadas en las operaciones empresariales, que abarcan desde el diseño hasta la comercialización. El objetivo del análisis es determinar en qué medida el análisis de mercado y las estrategias de mercadotecnia impactan en la ventaja competitiva de la mype.

Para poder determinar la ventaja competitiva, se estudia el impacto del análisis de mercado en las estrategias de mercadotecnia a través del Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa que realiza año con año la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2024).

Existe una amplia investigación sobre ventaja competitiva y la función de la mercadotecnia en la micro y pequeña empresa, sin embargo, aún persisten vacíos en la literatura respecto a la interacción específica entre el análisis de mercado y el establecimiento de estrategias de mercadotecnia como determinantes en la competitividad de las empresas. Algunos estudios han abordado los elementos de manera aislada, contemplando su impacto individual sin considerar un modelo integral que explique su relación estructural. El presente estudio busca aportar conocimiento sobre el papel de la mercadotecnia como factor mediador entre el análisis de mercado y la ventaja competitiva de las mypes.

Revisión de la Literatura

La ventaja competitiva se define como “el valor superior percibido por los clientes, basado en costos relativamente bajos o beneficios únicos” (Ichsan, Farida, & Listyorini, 2022). Este concepto subraya la importancia de las estrategias de mercadotecnia como herramientas fundamentales para superar desafíos económicos y posicionarse de manera efectiva en mercados

competitivos. En este contexto, las estrategias de mercadotecnia y el análisis de mercado se presentan como pilares para alcanzar un desempeño organizacional destacado, especialmente en micro y pequeñas empresas.

Zhang y Mesfin (2020) destacan que los componentes del marketing mix (producto, precio, promoción y lugar) tienen un impacto significativo en la ventaja competitiva, identificando el precio como el factor más influyente. Sin embargo, su estudio no aborda cómo el análisis de mercado interactúa con estos elementos. De manera complementaria, Nurlatifah, Saefuddin, Marimin, y Suwarsinah (2021) enfatizan que las capacidades de mercadotecnia, como estrategias innovadoras y enfoque en el cliente, son esenciales para la ventaja competitiva. Aunque no desarrollan el análisis de mercado como variable independiente, su vinculación indirecta refuerza la relevancia de entender las necesidades del cliente en un entorno competitivo. Además, aborda la ventaja competitiva como la capacidad de una empresa para obtener una ventaja económica frente a sus competidores dentro de la misma industria, basada en elementos como la innovación, el capital humano y la orientación empresarial.

Por otro lado, estudios como el de Suwandana (2023) destacan la ventaja competitiva como mediadora entre la orientación al mercado y el desempeño de mercadotecnia, evidenciando que estrategias orientadas al cliente y mercado fortalecen la competitividad empresarial. Este enfoque coincide con Dg, Istanti, Negoro, y Sutopo (2022), quienes resaltan cómo la ventaja competitiva y la mercadotecnia median la relación entre el análisis de mercado y el desempeño competitivo, validando la importancia de las interacciones entre estas variables.

En términos más específicos, Lakkhongkha, Pornpundejwittaya y Silpcharu (2023) exploran el impacto de la mezcla de mercadotecnia (4Ps) en la ventaja competitiva. Si bien no abordan el análisis de mercado de manera explícita, sus hallazgos sobre la diferenciación de productos y estrategias de promoción complementan el entendimiento de cómo las prácticas de mercadotecnia fortalecen la posición competitiva. Asimismo, Lailla y Sriminarti (2022) destacan la implementación de estrategias digitales como medio para potenciar ventajas competitivas, validando el papel crucial de la mercadotecnia como mediador entre variables clave.

Estudios adicionales, como el de Maráková, Wolak-Tuzimek, Lament y Dzúriková (2023), profundizan en factores como la calidad del producto, las relaciones públicas y la adecuación a la demanda del cliente como fuentes de ventaja competitiva. Aunque no desarrollan el análisis de mercado como variable independiente, sus resultados son consistentes con los de Pavliuk y Noda (2020), quienes proponen estrategias de marketing y análisis competitivo como mecanismos para fortalecer la posición de las empresas en mercados dinámicos.

Puspaningrum (2020) proporciona una base teórica sólida al señalar cómo las actividades orientadas al mercado impactan directamente en la ventaja competitiva, alineándose con Herman y Suyono (2023), quienes subrayan que la orientación hacia el cliente y la competencia son determinantes en la competitividad empresarial.

Makedon, Kholod y Yarmolenko (2023) presentan un modelo de evaluación de la competitividad en empresas de alta tecnología basado en la formación de competencias clave. H., Basri y Arafah (2022) centran su análisis en cómo la gestión del conocimiento y la perspectiva basada en recursos (Resource-Based View, RBV) contribuyen a la construcción de ventajas competitivas en startups tecnológicas en Indonesia.

Heriyanto, Febrian, Sugiarto, Handoko y S. (2021) analizan las ventajas competitivas mediante un mapeo sistemático que incluye capacidades dinámicas, innovación, gestión del conocimiento y tecnología de la información y comunicación. Este enfoque complementa los hallazgos de este estudio al posicionar la mercadotecnia como una capacidad estratégica clave que, junto con el análisis de mercado, puede potenciar la competitividad. Además, el énfasis en la integración de dimensiones empresariales refuerza la validez del modelo estructural propuesto, que conecta Análisis de Mercado, Mercadotecnia y Ventaja Competitiva.

Por su parte, Thomran, Alshallaqi, Al-Mamary y Abdulrab (2022) investigan cómo las orientaciones empresariales, incluyendo innovación, proactividad, toma de riesgos, agresividad competitiva y autonomía, impactan la ventaja competitiva. En este contexto, la ventaja competitiva se define como una combinación de diferenciación y liderazgo en costos, sustentada por capacidades únicas.

Metodología

Se propone un estudio cuantitativo de diseño no experimental, con un corte transversal (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018) desarrollándose la recolección de datos entre enero y abril de 2024, con un alcance causal orientado a identificar el impacto del análisis de mercado en la ventaja competitiva a través de las estrategias de mercadotecnia. A continuación, se plantean las hipótesis del estudio.

Hipótesis General

H1: La mercadotecnia medía la relación entre el análisis de mercado y la ventaja competitiva en las mypes.

Hipótesis Específicas

H1a: El análisis de mercado tiene un impacto positivo y significativo en las estrategias de mercadotecnia.

H1b: Las estrategias de mercadotecnia tienen una influencia positiva y significativa en la ventaja competitiva de las mypes.

H1c: El análisis de mercado tiene un impacto indirecto y positivo en la ventaja competitiva a través de las estrategias de mercadotecnia.

Características de la muestra y muestreo

La recolección de datos se llevó a cabo en la ciudad de Hermosillo, Sonora, México, y estuvo dirigida a las personas responsables de la toma de decisiones en micro y pequeñas empresas. La muestra incluyó principalmente propietarios (90%), seguidos de directores o gerentes (5%) y otros roles (5%). Las empresas seleccionadas tenían entre 1 y 50 empleados. El estudio alcanzó un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 5% y una probabilidad estimada de $p = 0.5$ (50%), aplicándose un total de 427 encuestas válidas. Para la recopilación de información, se utilizó un instrumento tipo encuesta, administrado a través de plataformas digitales, enlaces o cuestionarios, con el apoyo de estudiantes universitarios previamente capacitados.

El instrumento es una escala Likert de cinco puntos diseñada para evaluar diferentes aspectos de las mypes con un enfoque sistémico. Sin embargo, para el presente estudio se retomaron resultados parciales de tres dimensiones relacionadas con el entorno organizacional y comercial: Análisis de Mercado (AM), Mercadotecnia (MK) y Ventaja Competitiva (VC). Las respuestas se recogen en un rango de 1 (Muy en desacuerdo) a 5 (Muy de acuerdo), lo que permite medir la intensidad de las percepciones de los encuestados respecto a cada variable.

Tabla 24.1

Definiciones Conceptuales y Operacionales

Dimensión/Concepto	Ítem	Definición operacional
Análisis de Mercado	AM1	Evaluación de precios en el mercado.
Refleja las actividades relacionadas con la evaluación y análisis del entorno de mercado, incluyendo precios, calidad, clientes y competencia, para generar información estratégica	AM2	Evaluación de la calidad de productos/servicios.
	AM3	Conocimiento de las características del cliente.
	AM4	Evaluación de la competencia en el mercado.
Mercadotecnia	MK1	Ajuste de precios según clientes/competencia.
Representa las estrategias relacionadas con la fijación de precios, desarrollo de marca, promoción/publicidad y pruebas de productos.	MK2	Desarrollo y posicionamiento de la marca.
	MK3	Actividades de promoción y publicidad realizadas.
	MK4	Pruebas de producto realizadas antes del lanzamiento.
Ventaja Competitiva	VC1	Producto o servicio como diferenciador competitivo.
Refleja la percepción de la capacidad de una organización para sobresalir en el mercado a través de características diferenciadoras.	VC2	Precio competitivo como ventaja diferenciadora.
	VC3	Reconocimiento de marca como elemento diferenciador.
	VC4	Disponibilidad del producto en el mercado.

Nota. Elaboración propia.

En Análisis de mercado los valores de Omega y Alpha son satisfactorios (>0.7), indicando que los ítems del factor “AM” tienen una alta consistencia interna. Esto sugiere que los ítems están midiendo de forma coherente el mismo constructo. En Mercadotecnia ambos índices están por encima del umbral recomendado de 0.7, lo que implica que el constructo “MK” tiene buena fiabilidad interna. En la Ventaja Competitiva, también demuestra una adecuada consistencia interna, con valores de fiabilidad que respaldan el uso del constructo en análisis posteriores. La escala completa tiene una excelente consistencia interna, lo que indica que los ítems en conjunto miden de manera confiable los constructos propuestos.

Tabla 24.2

Omega y Alpha

Estadístico	Omega	Cronbach's Alpha
AM	0.8097024	0.7918069
MK	0.7764691	0.7431732
VC	0.7804484	0.7523759
TOTAL	0.9370927	0.8985823

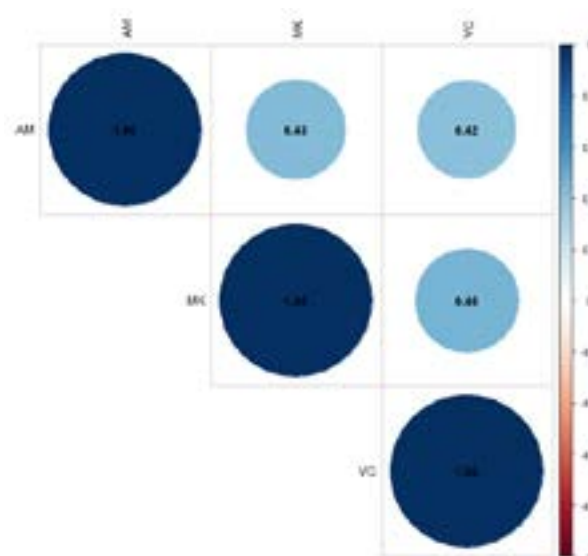
Nota. Elaboración propia.

Resultados

Las correlaciones entre las variables latentes AM (Análisis de Mercado), MK (Mercadotecnia) y VC (Ventaja Competitiva) son moderadas. La correlación más alta se observa entre MK y VC (0.46), lo que sugiere una relación moderada positiva, indicando que un mejor desempeño en mercadotecnia podría estar asociado a una ventaja competitiva más fuerte. AM muestra una correlación similar con MK (0.43) y VC (0.42), reflejando que el análisis de mercado contribuye de manera importante a ambas variables. Esto indica que el análisis de mercado, aunque importante, tiene una influencia más indirecta en la ventaja competitiva, mediada probablemente por las prácticas de mercadotecnia.

Figura 24.1

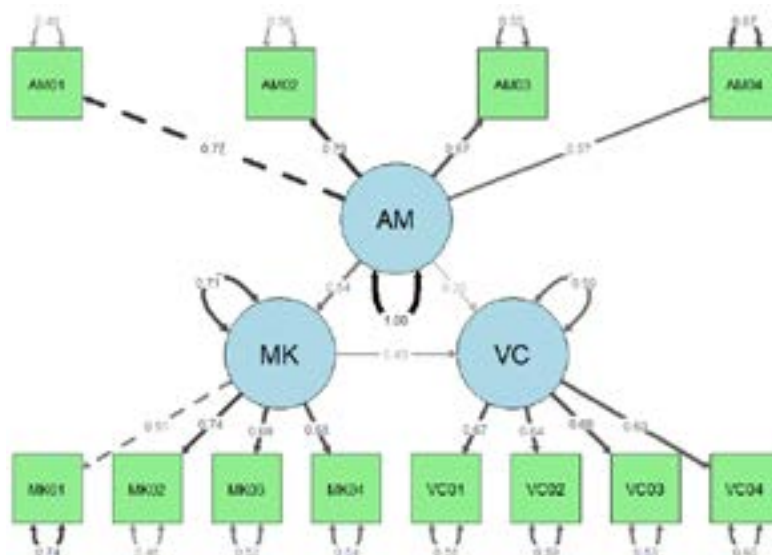
Correlaciones



Nota. Elaboración propia.

Figura 24.2

Modelo Estructural



Nota. Modelo estructural con coeficientes estandarizados. AM (Análisis de Mercado), MK (Mercadotecnia) y VC (Ventaja Competitiva) representan las variables latentes. Las flechas indican las relaciones entre variables con sus respectivos coeficientes. Elaboración propia.

Las cargas factoriales son todas significativas y superiores a 0.4, lo que indica que los ítems observados son buenos indicadores de sus variables latentes correspondientes (AM, MK, VC).

Las relaciones entre variables latentes (AM → MK y MK → VC) también son significativas:

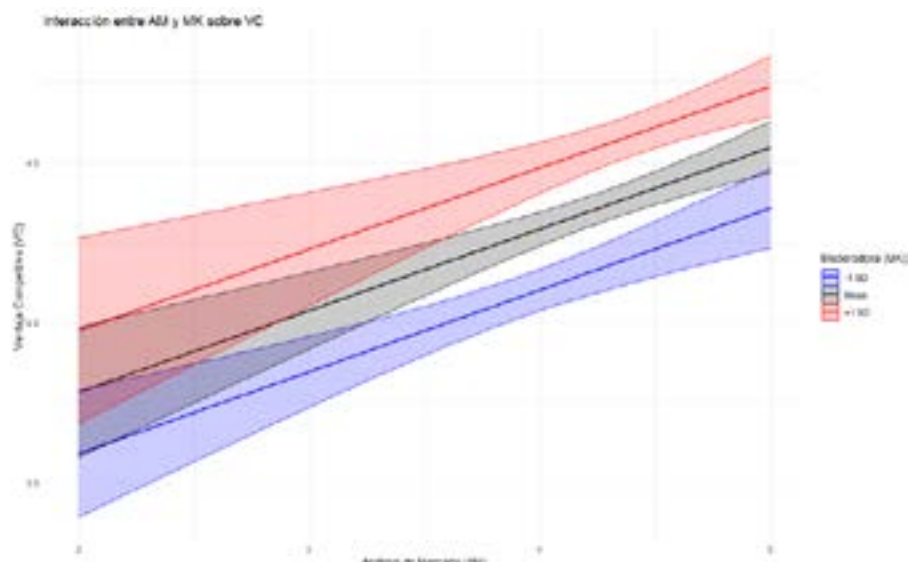
AM tiene una influencia moderada sobre MK (0.54).

MK tiene una influencia directa moderada sobre VC (0.43).

Los valores de ajuste del modelo estructural sugieren un buen ajuste, lo que respalda la validez del modelo propuesto lo cual confirma que las estrategias de análisis de mercado mejoran las prácticas de mercadotecnia, y estas, a su vez, contribuyen a una ventaja competitiva, validando teóricamente la cadena causal.

Figura 24.3

Gráfica de interacción



Nota. Elaboración propia.

El gráfico muestra cómo MK (Mercadotecnia) modera la relación entre AM (Análisis de Mercado) y VC (Ventaja Competitiva). En niveles altos de MK (+1 SD), la pendiente entre AM y VC es más pronunciada, lo que sugiere que un buen desempeño en mercadotecnia amplifica el impacto positivo del análisis de mercado sobre la ventaja competitiva. En niveles bajos de MK (-1 SD), la relación entre AM y VC es menos significativa.

Las empresas que no priorizan la mercadotecnia podrían no maximizar el potencial del análisis de mercado para mejorar su ventaja competitiva.

Tabla 24.3

Bondad de ajuste del modelo

Indicador	Valor Estándar	Valor Escalado
Chi-cuadrado	173.195	122.095
Grados de libertad	51	51
CFI	0.923	0.928
TLI	0.900	0.907
RMSEA	0.075	0.057
IC 90% (RMSEA) Inferior	0.063	0.046
IC 90% (RMSEA) Superior	0.087	0.068
SRMR	0.055	-

Nota. Elaboración propia.

Tabla 24.4

Estimaciones de parámetros latentes

Variable Latente	Ítem	Estimado	Error Estándar	Valor Z	P-Valor	C.I. Inferior	C.I. Superior	Carga Estandarizada
AM	AM1	1.000	-	-	-	-	-	0.775
	AM2	1.044	0.062	16.767	0.000	0.922	1.166	0.787
	AM3	0.894	0.101	8.822	0.000	0.695	1.092	0.668
	AM4	0.851	0.104	8.159	0.000	0.647	1.056	0.573
MK	MK1	1.000	-	-	-	-	-	0.515
	MK2	1.534	0.192	7.977	0.000	1.157	1.911	0.745
	MK3	1.715	0.261	6.562	0.000	1.203	2.228	0.695
	MK4	1.595	0.225	7.092	0.000	1.154	2.036	0.675
VC	VC1	1.000	-	-	-	-	-	0.667
	VC2	1.055	0.123	8.565	0.000	0.814	1.297	0.641

Nota. Elaboración propia.

Tabla 24.5

Regresiones y mediación

Modelo	Predictor	Coefficiente Estandarizado (β)	Error Estándar	Valor Z	P-Valor
MK ~ AM	AM	0.537	0.078	5.246	< 0.001
VC ~ MK	MK	0.429	0.108	4.295	< 0.001
VC ~ AM	AM	0.294	0.083	2.941	0.003
Mediación (AM → MK → VC)	Mediación	0.126	-	-	< 0.01

Nota. Elaboración propia.

Tabla 24.6

Resultados de los Coeficientes de Regresión

Parámetro	Estimado	Error Estándar	t-Valor	p-Valor	Significancia
Intercepto	2.13738	0.18148	11.777	< 2e-16	p < 0.001
AM (Análisis Mercado)	0.25452	0.04345	5.858	9.39e-09	p < 0.001
MK (Mercadotecnia)	0.27342	0.03616	7.560	2.51e-13	p < 0.001
Estadísticas del modelo:					
- Error estándar residual: 0.4683 (424 grados de libertad) - R-cuadrado múltiple: 0.2738 - R-cuadrado ajustado: 0.2704 - Estadístico F: 79.95 (2 y 424 grados de libertad) - p-Valor global del modelo: < 2.2e-16					

Nota. Elaboración propia.

El modelo de regresión múltiple que incluye tanto el análisis de mercado (AM) como la mercadotecnia (MK) como predictores de la ventaja competitiva (VC) proporciona resultados significativos y un ajuste robusto. En este modelo, ambos predictores muestran efectos positivos y significativos sobre la ventaja competitiva. Específicamente, el coeficiente estandarizado para AM es $\beta = 0.25452$ ($p < 0.001$), mientras que para MK es $\beta = 0.27342$ ($p < 0.001$). Estos resultados indican que las estrategias de análisis de mercado y mercadotecnia contribuyen de manera conjunta a mejorar la ventaja competitiva, con una ligera mayor influencia atribuible a MK.

El ajuste del modelo es adecuado, con un R^2 de 0.2738 y un R^2 ajustado de 0.2704, lo que sugiere que aproximadamente el 27% de la varianza en la ventaja competitiva es explicada por las dos variables predictoras. Este resultado refuerza la relevancia de considerar tanto el análisis de mercado como las estrategias de mercadotecnia de manera simultánea en la gestión empresarial para maximizar su impacto.

Además, el estadístico F del modelo (79.95; $p < 0.001$) confirma que el modelo tiene un poder explicativo significativo. Este hallazgo complementa los análisis de modelos individuales, destacando que el impacto combinado de AM y MK es mayor que el de cada predictor por separado.

Sobre las hipótesis planteadas podemos observar que H1: La mercadotecnia media la relación entre el análisis de mercado y la ventaja competitiva de las mypes. El modelo estructural mostró que la mercadotecnia tiene un papel mediador significativo entre el análisis de

mercado y la ventaja competitiva. Los coeficientes estandarizados indican que el análisis de mercado tiene un impacto indirecto positivo en la ventaja competitiva a través de la mercadotecnia ($\beta = 0.126$, IC [0.084, 0.168], $p < 0.01$). Además, el ajuste del modelo fue adecuado, con indicadores de bondad de ajuste como CFI = 0.923, TLI = 0.900, RMSEA = 0.075, y SRMR = 0.055. Estos resultados respaldan la hipótesis general.

Sobre H1a: El análisis de mercado tiene un impacto positivo y significativo en las estrategias de mercadotecnia el análisis mostró un coeficiente positivo y significativo para el impacto del análisis de mercado en la mercadotecnia ($\beta = 0.537$, $p < 0.001$). Este resultado indica que un mayor análisis de mercado contribuye directamente a la implementación de estrategias efectivas de mercadotecnia.

Para H1b: Las estrategias de mercadotecnia influyen de manera positiva en la ventaja competitiva de las mypes el coeficiente del impacto de la mercadotecnia en la ventaja competitiva fue positivo y significativo ($\beta = 0.429$, $p < 0.001$), mostrando que las estrategias de mercadotecnia mejoran significativamente la posición competitiva de las mypes.

Por último, H1c: El análisis de mercado tiene un impacto indirecto y positivo en la ventaja competitiva a través de las estrategias de mercadotecnia la prueba de mediación mediante bootstrapping confirmó el efecto indirecto del análisis de mercado en la ventaja competitiva a través de la mercadotecnia ($\beta = 0.126$, IC [0.084, 0.168], $p < 0.01$). Esto respalda la hipótesis de mediación parcial, ya que el efecto directo también fue significativo ($\beta = 0.294$, $p < 0.01$).

Discusión

En la literatura existente, se ha señalado la falta de modelos integrales que exploren cómo el análisis de mercado (AM) y la mercadotecnia (MK) interactúan para influir en la ventaja competitiva (VC) de las empresas. Aunque numerosos estudios han investigado estas variables por separado, pocos han abordado sus interacciones y efectos conjuntos en un solo modelo estructural. Este vacío es relevante, ya que las estrategias de mercado son dinámicas y requieren enfoques holísticos para maximizar sus beneficios.

Estudios como los de Zhang y Mesfin (2020) y Lakkhongkha et al. (2023) han señalado que el marketing mix (4Ps) tiene un impacto significativo en la ventaja competitiva, destacando la fijación de precios. El presente estudio aporta evidencia empírica que aborda este vacío, validando un modelo estructural que integra las tres variables principales. Los resultados muestran que el análisis de mercado influye directamente en las prácticas de mercadotecnia ($\beta = 0.537$), mientras que estas últimas son el principal predictor de la ventaja competitiva ($\beta = 0.429$). Además, se observa que el análisis de mercado también tiene un

efecto directo, aunque menor, sobre la ventaja competitiva ($\beta = 0.294$). Este hallazgo refuerza la idea de que la mercadotecnia actúa como un mediador clave en esta relación.

El ajuste del modelo (CFI = 0.923, RMSEA = 0.075) indica que los datos respaldan adecuadamente la estructura teórica propuesta. Los resultados también evidencian que el impacto de AM en VC se maximiza cuando MK actúa como un puente sólido. Este hallazgo es consistente con estudios previos, aunque proporciona una contribución novedosa al incluir la interacción de MK como moderadora.

En términos prácticos, los resultados sugieren que las empresas deben priorizar no solo la recopilación de información de mercado, sino también invertir en estrategias de mercadotecnia efectivas para traducir ese conocimiento en ventajas tangibles. Este modelo ofrece una hoja de ruta para la toma de decisiones estratégicas en entornos competitivos.

Conclusiones

Las correlaciones confirman relaciones positivas entre las variables principales, con MK siendo el puente clave entre AM y VC. En el modelo estructural se valida las hipótesis teóricas, mostrando que las estrategias de mercadotecnia juegan un papel mediador crítico. Mientras que en la gráfica de moderación se muestra que un desempeño fuerte en mercadotecnia es esencial para maximizar la ventaja competitiva derivada del análisis de mercado.

Los resultados indican que el éxito en VC depende tanto del análisis de mercado como de las estrategias de mercadotecnia, con estas últimas jugando un papel central como mediadoras y moderadoras. Este hallazgo tiene implicaciones significativas para las empresas al priorizar recursos en estas áreas.

Este estudio contribuye a la literatura existente al validar un modelo estructural que explora cómo el análisis de mercado y la mercadotecnia interactúan para influir en la ventaja competitiva. Los hallazgos principales destacan que:

Interacción clave: La mercadotecnia actúa como un mediador crucial entre el análisis de mercado y la ventaja competitiva, maximizando el impacto de este último en las empresas.

Relaciones directas y moderadas: Aunque el análisis de mercado tiene un efecto directo en la ventaja competitiva, su impacto es más significativo cuando se implementa junto con estrategias de mercadotecnia sólidas.

Validez del modelo: Los indicadores de ajuste (CFI, RMSEA, SRMR) refuerzan la validez del modelo teórico propuesto, indicando que este es robusto y aplicable en contextos empresariales reales.

A pesar de los aportes, este estudio presenta limitaciones. Primero, el uso de datos transversales limita la capacidad para establecer relaciones causales definitivas. Segundo, aunque el modelo es robusto, la generalización de los resultados podría estar restringida a contextos similares al estudiado. Futuras investigaciones podrían explorar la dinámica temporal de estas relaciones y considerar variables adicionales, como el entorno competitivo o las innovaciones tecnológicas.

En conclusión, este estudio resalta la importancia de integrar el análisis de mercado y la mercadotecnia como estrategias complementarias para maximizar la ventaja competitiva, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones y prácticas empresariales.

Referencias

- Dg, A., Istanti, E., Negoro, R., & Sutopo, S. (2022). MARKET ORIENTATION'S ROLE IN IMPROVING MARKETING PERFORMANCE THROUGH COMPETITIVE ADVANTAGE. *Ekspektra : Jurnal Bisnis dan Manajemen*. <https://doi.org/10.25139/ekt.v6i2.5147>.
- Ebabu, A. (2021). The effect of external factors on industry performance: the case of Lalibela City micro and small enterprises, Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00147-7>
- H., Basri, Y., & Arafah, W. (2022). Analysis of Improving Competitive Advantage for Startup Business in Indonesia. *International Journal of Economics, Business and Management Research*. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2022.6216>.
- Heriyanto, M., Febrian, A., Sugiarto, M., Handoko, T., & , S. (2021). Competitive Advantage in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Systematic Mapping Study. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.07>.
- Herman, H., & Suyono, S. (2023). The Role of Market Orientation and Product Quality on Competitive Advantage in Micro, Small and Medium Enterprises in Batam City. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*. <https://doi.org/10.33884/jimupb.v11i2.7344>.
- Hernandez Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.
- Ichsan, M., Farida, N., & Listyorini, S. (2022). Marketing Strategy, Competitive Advantage and Marketing Performance : Study of Small Medium- Size Enterprises At Ancol. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*. <https://doi.org/10.54408/jabter.v1i3.53>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2019. INEGI. www.inegi.org.mx

- Lailla, N., & Sriminarti, N. (2022). THE ROLE OF MSME MARKETING STRATEGY IN ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGE. *Procedia of Social Sciences and Humanities*. <https://doi.org/10.21070/pssh.v3i.142>.
- Lakkhongkha, K., Pornpundejwittaya, P., & Silpcharu, T. (2023). Guidelines for the Growth of Smes in the Thai Sports Industry. *International Journal of Professional Business Review*. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1896>.
- Makedon, V., Kholod, O., & Yarmolenko, L. (2023). THE MODEL FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF HIGH-TECH ENTERPRISES ON THE BASIS OF THE FORMATION OF KEY COMPETENCES. *Academic Review*. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-5>.
- Maráková, V., Wolak-Tuzimek, A., Lament, M., & Džuriková, L. (2023). The competitive advantage of enterprises from the customer perspective. *E+M Ekonomie a Management*. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2023-3-010>.
- Nurlatifah, H., Saefuddin, A., Marimin, M., & Suwarsinah, H. (2021). Systematic Literature Review of Competitive Advantage and Marketing Capability of Small Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*. <https://doi.org/10.14414/jebav.v24i2.2797>.
- Pavliuk, T., & Noda, V. (2020). Analysis of competitiveness and competitive advantages in today's market conditions. , 2, 91-104. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-2/12-07>.
- Peña, N. y Aguilar O. (2024). Estrategia metodológica para analizar la ventaja competitiva, una perspectiva desde la teoría de sistemas aplicado en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas En *Ventaja competitiva: Una perspectiva desde la teoría de sistemas. Resultados de una investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas* (1a ed., vol. 1, pp. 7-11). McGraw Hill.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Segunda Edición). Patria.
- Puspaningrum, A. (2020). Market Orientation, Competitive Advantage and Marketing Performance of Small Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Economics, Business, and Accountancy | Ventura*, 23, 19-27. <https://doi.org/10.14414/jebav.v23i1.1847>.
- R Core Team. (2022). R: A Language and environment for statistical computing (Version 4.1). <https://cran.r-project.org>. (R packages retrieved from CRAN snapshot 2024-10-31)
- RELAYN. (2024). Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (N. Peña y O. Aguilar, coords). *RedesLA* <https://redesla.la>.
- Revelle, W. (2024). Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research (R package). <https://cran.r-project.org/package=psych>

- Suwandana, I. (2023). Role of Competitive Advantage in Mediating the Effect of Market Orientation on Marketing Performance of Small Medium Enterprise (SME): Study on the Gold and Silver Jewelry Craft Industry in Singapadu Village, Gianyar, Indonesia. *European Journal of Business and Management Research*. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.1.1807>.
- Thomran, M., Alshallaqi, M., Al-Mamary, Y., & Abdulrab, M. (2022). The key enablers of competitive advantage formation in small and medium enterprises: The case of the Ha'il region. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1030405>.
- Zhang, Y., & Mesfin, H. (2020). Research on the Effect of Marketing Mix on the Competitive Advantage: A Study of Selected Small and Medium Enterprises in Bole Sub City, Addis Ababa, Ethiopia. *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION*. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.71.1002>.