



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), noviembre-diciembre 2024,
Volumen 8, Número 6.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6

RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y FUNCIONALES CON LA VENTAJA COMPETITIVA EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE MUNICIPIOS SEMI- URBANOS

RELATIONSHIP BETWEEN BUSINESS AND FUNCTIONAL
STRATEGIES WITH COMPETITIVE ADVANTAGE IN MICRO
AND SMALL BUSINESSES IN SEMI-URBAN
MUNICIPALITIES

Luis Carlos Ortuño Barba

Tecnológico Nacional de México - Instituto Tecnológico Tehuacán - México

Jessica Cruz Manzo

Tecnológico Nacional de México - Instituto Tecnológico Tehuacán - México

Ninivet Saday Chiñas Álvarez

Tecnológico Nacional de México - Instituto Tecnológico Tehuacán - México

Relación entre Estrategias Empresariales y Funcionales con la ventaja competitiva en Micro y pequeñas Empresas de Municipios Semi-urbanos

Luis Carlos Ortuño Barba¹

luiscarlos.ob@tehuacan.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0003-0588-5672>

Tecnológico Nacional de México – Instituto
Tecnológico Tehuacán
México

Jessica Cruz Manzo

jessica.cm@tehuacan.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0001-9872-1794>

Tecnológico Nacional de México - Instituto
Tecnológico Tehuacán
México

Ninivet Saday Chiñas Álvarez

ninivetsaday.ca@tehuacan.tecnm.mx

<https://orcid.org/0009-0007-2836-4366>

Tecnológico Nacional de México - Instituto
Tecnológico Tehuacán
México

RESUMEN

Dentro de los desafíos de las micro y pequeñas empresas (mype) se encuentra identificar patrones exitosos en la búsqueda de obtener ventaja competitiva. Con la finalidad de comprobar la existencia de correlación entre las estrategias funcionales y empresariales con la ventaja competitiva, en una investigación observacional con enfoque cuantitativo, analizamos las respuestas de 362 directores de mype de municipios semi – urbanos del Estado de Puebla, en México, a un cuestionario válido y confiable que recoge las prácticas habituales de negocios para identificar las estrategias subyacentes bajo un enfoque sistémico. Por medio del Análisis de Componentes Principales y del Análisis Factorial se extrajeron los atributos que explican el 70% de la varianza de los elementos del sistema, dentro de los principales hallazgos se identifica una correlación positiva con intensidad moderada entre la percepción de ventaja competitiva con las estrategias funcionales de recursos humanos y finanzas, además de correlación positiva fuerte con la estrategias empresarial de enfoque estratégico. Concluimos en que la identificación y definición de este tipo de estrategias orientan la asignación de recursos y el enfoque empresarial para consolidar o mantener una ventaja competitiva.

Palabras clave: estrategias empresariales, estrategias funcionales, estrategias operativas, micro y pequeñas empresas, ventaja competitiva

¹ Autor principal

Correspondencia: luiscarlos.ob@tehuacan.tecnm.mx

Relationship between business and functional strategies with competitive advantage in micro and small businesses in semi-urban municipalities

ABSTRACT

Among the challenges of micro and small businesses (MSEs) is identifying successful patterns in the search for competitive advantage. In order to verify the existence of competition between functional and business strategies with competitive advantage, in an observational research with a quantitative approach, we analyzed the responses of 362 mype directors from semi-urban municipalities of the State of Puebla, in Mexico, to a valid and reliable questionnaire that collects common business practices to identify underlying strategies under a systemic approach. Through Principal Component Analysis and Factor Analysis, the attributes that explain 70% of the variance of the system elements were extracted. Among the main findings, a positive compression with moderate intensity is identified between the perception of competitive advantage with the functional human resources and finance strategies, in addition to strong positive acceleration with strategically focused business strategies. We conclude that the identification and definition of this type of strategies guide the allocation of resources and the business approach to consolidate or maintain a competitive advantage.

Keywords: business strategies, competitive advantage, functional strategies, micro and small businesses, operational strategies

Artículo recibido 01 octubre 2024

Aceptado para publicación: 15 noviembre 2024



INTRODUCCIÓN

Este artículo se centra en identificar las estrategias funcionales y empresariales que aplican las micro y pequeñas empresas (mype) de tres municipios, que de acuerdo con el portal de planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla, pertenecen a la región 13 que se encuentra en la parte sureste de dicho Estado y colinda al norte con el Estado de Veracruz, al sur y al oeste con el Estado de Oaxaca y al este con la región de Sierra Negra. De igual manera establece correlación entre la ventaja competitiva empresarial con distintas estrategias funcionales y empresariales relacionadas con aspectos tales como: gestión del talento humano, finanzas, enfoque estratégico y análisis de mercado.

Según Zambrano (2018), los principales problemas que enfrentan las mype son de tipo interno y externo, entre los internos se encuentran: falta de competencias de gestión, acceso a personal calificado, además de información limitada en servicios de apoyo y datos de los mercados. Por otro lado, entre los obstáculos externos destacan: falta de acceso al financiamiento, competidores en la informalidad, infraestructura insuficiente, inestabilidad política, falta de claridad e incoherencia en las políticas de fomento empresarial.

De acuerdo con Ortuño (2024), de los directores de las mype en los municipios estudiados 22% cuenta solo con estudios de educación primaria, 25% de secundaria, 29% cuentan con educación media superior, 23% con licenciatura y 1% estudiaron algún posgrado; Lo anterior implica que tres cuartas partes de las personas que toman las decisiones importantes de estas empresas no cuentan con estudios profesionales, por lo que es natural que no cuenten con el conocimiento formal de herramientas que permitan plantear sistemáticamente estrategias operativas a fin de obtener ventaja competitiva, lo anterior sin menoscabo de aquellas habilidades que aplican de manera empírica y que no forzosamente son equivocadas.

El problema de investigación se expresa en la siguiente incógnita: De las actividades que realizan las mype estudiadas ¿Cuáles son las estrategias funcionales y empresariales que se correlacionan con la generación de ventaja competitiva en micro y pequeñas empresas de municipios semi-urbanos? La factorización y divulgación de las actividades de las mype para identificar las estrategias funcionales y empresariales que se relacionan de manera positiva con la generación de ventaja competitiva es conveniente debido a que, en el entorno económico y territorial en el que se desenvuelven este tipo de

empresas, que representan más de 99% de las unidades económicas existentes, las personas que toman las principales decisiones pueden identificar las prácticas más convenientes para aplicarlas o adaptarlas de acuerdo con sus necesidades, considerando la relación costo – beneficio de su utilización.

Considerando la abundancia de micro y pequeñas empresas en el mundo y particularmente en México, el tema es relevante ya que los empresarios, asesores de empresas, estudiantes e investigadores podrán utilizar los hallazgos para la toma de decisiones y, en su caso, enriquecer líneas de investigación. El trabajo se desarrolla en el marco del enfoque sistémico, una perspectiva de análisis que observa a las actividades de las empresas como un conjunto de elementos interdependientes que se relacionan entre sí y que, al interactuar, crean un todo organizado que opera para alcanzar objetivos comunes. Este enfoque es considerado debido a que un desafío recurrente de las mype está relacionado con la comprensión por parte de los directores, de las variables organizacionales internas y externas clave que influyen directamente en la gestión de la complejidad en las organizaciones y tienen un impacto directo en su capacidad para responder adecuadamente a su entorno (Espejo & Reyes, 2011). Además, no identificar la correlación entre las variables clave con el equilibrio entre ellas afecta las percepciones de la complejidad de un sistema en su conjunto cuando se busca mejorar su desempeño (Beer, 1995), u obtener ventaja en relación con empresas competidoras.

El necesario considerar el papel social de una empresa, no sólo como instrumento de una sociedad capitalista, sino también como comunidad en la que los seres humanos pueden desarrollarse y crecer (Ackoff, 2006), un negocio puede perdurar y ser sustentable en tanto sirve a la sociedad por la producción y entrega de bienes y servicios que realiza; además de la riqueza que genera, como el valor económico y humano; pero fundamentalmente porque sirve a quienes participan de ella y en ella (Valero et al., 2011).

Las empresas son clasificadas de distintas maneras, una de ellas es por su tamaño y se distinguen: microempresas, empresas pequeñas, medianas y grandes; las características para ser consideradas en los distintos estratos varían de acuerdo con el país de que se trate, sin embargo, un aspecto que es común en la prácticamente todos ellos, es que el mayor volumen de unidades económicas lo representan las micro y pequeñas empresas (mype, mypes), que en conjunto con las medianas empresas son reconocidas como mipymes.

En México, la estratificación oficial de las empresas en cuanto a tamaño está basada en criterios de número de empleados y monto de ingresos anuales, en términos generales las microempresas tienen hasta 10 trabajadores, las pequeñas entre 11 y 50 y las medianas de 51 a 100 en giros comerciales y de servicios, y hasta 250 empleados en aquellas que realizan actividades manufactureras o industriales. Además del requisito de número de trabajadores se debe considerar que las microempresas lo son si no exceden de cuatro millones de pesos anuales en ingresos mientras que las pequeñas y medianas pueden recibir ingresos hasta 250 millones para ser consideradas en estos estratos (Secretaría de Economía, 2009).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE u OECD) afirma que fortalecer a las mipymes y a los emprendedores es esencial para fomentar un crecimiento que sea tanto sostenible como inclusivo, ya que estas entidades impulsan la innovación, aumentan la competencia, contribuyen a la competitividad en los mercados y cadenas de valor globales, representan una fuente clave de empleo, promueven la inclusión y constituyen un componente fundamental de las economías y comunidades locales. De igual manera sostiene que en los países miembros de la OCDE, las mipymes constituyen aproximadamente el 99% de las empresas, son una fuente principal de empleo y contribuyen entre el 50% y el 60% del valor agregado, en promedio. Además, estas empresas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de las comunidades locales y son clave para impulsar las principales transformaciones en la economía y la sociedad (OCDE, 2024).

De acuerdo con los resultados de los Censos Económicos 2019 realizados por el INEGI, en México las mipyme concentran el 99.8% de los negocios en el país ya que, de las 4,773,995 unidades económicas del Sector privado y paraestatal, 95.0% son tamaño micro; 4.0% son pequeñas; 0.8% son medianas y sólo el 0.2% restante se consideran grandes. El personal ocupado en el total de establecimientos fue de 26,561,457 personas, de las cuales 37.8% laboraron en micronegocios, 14.7% en negocios pequeños, 15.9% en medianos y 31.6% en las unidades económicas grandes. Del total de ingresos que generan las empresas y los establecimientos en el país, 14.2% fueron generados por los micronegocios, 16.1% por los pequeños, 21.9% los negocios medianos y 47.8% por los grandes. En el Estado de Puebla las microempresas representan el 95.5% y las pequeñas un 3.8% adicional, es decir, el 99.3% son consideradas mype (Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Puebla, 2019).

Las mipyme son, en conjunto, las organizaciones más influyentes del mundo debido a su aporte al Producto Interno Bruto y al personal ocupado, sin embargo, al mismo tiempo enfrentan una complejidad cada vez mayor generada principalmente por el incremento de la población y de las operaciones que se realizan, así como por el avance científico y tecnológico necesario para agilizar la satisfacción del mercado, aunado a esto, las empresas han adoptado un principio organizacional que dice que “el crecimiento económico es bueno” lo que potencia la complejidad referida gestando una red global cada vez más compleja (Espinoza et al., 2011).

Hoy en día, las mipymes y los empresarios enfrentan un contexto caracterizado por profundas transiciones, lo que hace que el proceso de desarrollo y crecimiento de estas empresas sea considerablemente más complejo que en décadas anteriores. Las mipymes son vistas en muchas regiones como motores de crecimiento en entornos económicos desafiantes y de rápida transformación, lo cual se asocia a la capacidad de innovación y emprendimiento. Comprender cómo gestionar estas empresas en un entorno caótico y altamente interconectado resulta esencial. En este contexto, fenómenos como la globalización, la internacionalización y la creación de redes de innovación plantean nuevos desafíos para este tipo de organizaciones, obligándoles a adaptarse a un escenario dinámico y en constante cambio (Christensen et al., 2006).

Organismos internacionales han llevado a cabo análisis detallados y periódicos sobre el sector de las mipymes: En colaboración con la Secretaría de Economía de México, el Banco Mundial identificó varios desafíos clave para estas empresas, tales como: dificultades para acceder a financiamiento, carencia de asesoría empresarial, problemas administrativos, bajo nivel de capacitación de los recursos humanos, falta de acceso a mercados, tecnología limitada y deficiencias organizativas (Kuznetsov et al., 2008). Asimismo, un informe de la OECD (2007) subrayó como principales debilidades de las mipymes el insuficiente conocimiento técnico, la baja calidad tecnológica y el limitado acceso a fondos. A través de la historia, estos patrones de desafíos han sido constantes en las micro y pequeñas empresas a nivel global (Committee of Inquiry on Small Firms, Great Britain, 1972). Sin embargo, pese a los esfuerzos del gobierno mexicano para abordar estos problemas, solo una de cada cinco mipymes sobrevive al primer año de operación (Duarte, 2008), el 82.5% desaparecen del mercado antes de cumplir dos años debido a que no son rentables (Flores, 2013) y su expectativa de vida es de un

promedio de 7.7 años (INEGI, 2015).

Una alternativa para mejorar la situación de las micro y pequeñas empresas es la innovación: de acuerdo con el informe de emprendimiento e innovación de la OECD (2010), la innovación abarca más que los ámbitos de la ciencia y la tecnología; también implica el desarrollo de nuevos productos y servicios en todos los sectores económicos, la implementación de métodos innovadores de marketing, y la reestructuración de la organización empresarial, lo cual incluye cambios en prácticas comerciales, la disposición del entorno laboral y la gestión de relaciones externas, es decir, la integración de las actividades cotidianas en estrategias funcionales y empresariales.

La palabra "estrategia" tiene su origen lingüístico en el término griego *strategos*, que se traduce como "conducir un ejército". Las concepciones posteriores sobre la estrategia han integrado ciertos aspectos prácticos del mundo empresarial, derivados de observaciones sobre cómo las organizaciones efectivamente toman (o, en ocasiones, no toman) decisiones estratégicas en la realidad (Slack et al., 2011). Von Neumann y Morgenstern, en su teoría de juegos de 1954, describen la estrategia empresarial como una serie de acciones que ejecuta una organización; en el mismo año Drucker sugiere que la estrategia exige a los gerentes evaluar y ajustar su situación actual si es necesario. En 2003, Chandler define la estrategia como la determinación de objetivos a largo plazo y la asignación de recursos necesarios para alcanzarlos. Por otro lado, Mintzberg argumenta que la estrategia es el patrón de acciones de la empresa a lo largo del tiempo, destacando que la organización siempre posee una estrategia, incluso sin un plan formal, y que dicha estrategia consiste en un conjunto recurrente de actos organizacionales (Romero et al., 2020).

La gestión estratégica se puede conceptualizar como una estructura tridimensional, según lo descrito por Kely et al. (2000), compuesta por: procesos, contenido e implementación. Los procesos estratégicos sistematizan las actividades de la organización, permitiendo evaluar su misión, analizar el entorno externo, y revisar los recursos y el compromiso con una visión estratégica. El contenido de la estrategia abarca la orientación estratégica de la empresa y las decisiones tomadas respecto de las acciones específicas, tanto a nivel empresarial como funcional. En cuanto a la implementación, esta se refiere a la ejecución práctica de las decisiones estratégicas.

La naturaleza del contenido estratégico depende de la escala de la empresa. Se identifican tres niveles

estratégicos para grandes empresas: el corporativo, el empresarial y el funcional. En cambio, las empresas pequeñas suelen operar en dos niveles: el empresarial y el funcional. La estrategia empresarial orienta la asignación de recursos para consolidar o mantener una ventaja competitiva y establece el marco que guiará las estrategias de los diferentes departamentos. Las estrategias funcionales, por su parte, deben ser coherentes entre sí y, cuando se integran, deben formar una estrategia empresarial unificada. Entre las áreas funcionales principales se encuentran el marketing, las finanzas, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de productos, y la investigación y desarrollo (Allio et al., 2005; Kotey et al., 1998).

Suelen confundirse los términos *estrategias operativas* y *estrategias funcionales*, sin embargo, aunque están relacionadas y se encuentran bajo el ámbito de la planeación estratégica, tienen enfoques y objetivos diferentes: las operativas son estrategias específicas para optimizar los procesos de producción y entrega de bienes y servicios, buscan mejorar la eficiencia, la calidad y los costos dentro de la cadena de suministro y la gestión de recursos, es decir, las estrategias operativas incluyen decisiones clave sobre el uso de tecnología, la ubicación de las instalaciones, la capacidad de producción, la calidad y los sistemas de control.

En cambio, las estrategias funcionales abarcan una variedad más amplia de actividades dentro de la empresa, no solo las operaciones ya que incluyen el desarrollo de planes específicos para áreas clave como marketing, finanzas, recursos humanos e investigación y desarrollo, además de operaciones. Su objetivo es que cada área funcione de manera alineada con los objetivos estratégicos generales de la organización, lo que contribuye a mantener y fortalecer la ventaja competitiva.

La ventaja competitiva se refiere a los atributos que distinguen un producto o servicio de una empresa respecto a los de sus competidores. Porter (2010) realiza una contribución clave al definir la ventaja competitiva como un conjunto de actividades únicas que la organización realiza, como diseño, producción, mercadeo, distribución y soporte. Según él, cada actividad puede mejorar la posición de costos y fundamentar la diferenciación de la empresa, siendo este el aspecto crucial en mercados competitivos.

La ventaja competitiva es lo que permite a una empresa sobresalir y posicionarse exitosamente en el mercado, caracterizándose por ser difícil de imitar y relevante para el cliente, Villareal (2012) señala

que esta ventaja deriva de estrategias empresariales bien definidas, que impulsan su desarrollo.

El desarrollo de una ventaja competitiva está ligado a los recursos y competencias de la empresa que se organizan en tres elementos: la visión y misión empresarial, el conocimiento y experiencia adquiridos, y los recursos tangibles e intangibles, junto con las capacidades del personal, lo anterior debe ser complementado con una adecuada gestión del conocimiento para generar valor agregado (Romero et al., 2020; Martínez et al., 2020).

Porter (2008) sostiene que mantener la competitividad a largo plazo en una organización requiere un proceso de planificación estratégica formal que coordine los recursos y esfuerzos internos para maximizar la eficiencia. La competitividad se aborda tanto internamente, mediante la optimización de recursos como personal y capital, como externamente, mediante la adaptación al mercado. Para fortalecer su sostenibilidad futura, la organización debe enfocarse en innovación y búsqueda de nuevas oportunidades. Romero et al., (2020) señalan que otros autores, como Mintzberg y Schneider, resaltan la importancia de factores como calidad, productividad, eficiencia y políticas gubernamentales, que permiten a las empresas identificar y mantener ventajas competitivas sostenibles.

En relación con el tema de estrategias funcionales y ventaja competitiva en mipymes, la literatura es limitada, y se observa una carencia de investigaciones exhaustivas sobre las tendencias estratégicas y sus aplicaciones específicas en las empresas de este tipo. Autores en el campo sugieren que existe una escasez de tipologías para caracterizar a las pequeñas y medianas empresas familiares. Las investigaciones tienden a centrarse en orientaciones de gestión en áreas funcionales específicas y suelen carecer de una base empírica sólida.

Erdem et al (2011) señalan que en las pequeñas empresas familiares, los niveles estratégico y funcional suelen estar integrados, dado que estas empresas tienden a especializarse en productos específicos y sus propietarios son los principales responsables del desarrollo y gestión de las funciones clave. Los fundadores o propietarios (en la presente investigación los denominados directores) no solo toman decisiones estratégicas fundamentales que establecen la posición competitiva de la empresa, sino que también operan como el vínculo directo entre el entorno externo y la empresa, definiendo estrategias competitivas a partir de su percepción y experiencia. Además, traducen estas estrategias empresariales en estrategias funcionales, asumiendo así la formulación de estrategias en ambos niveles.

Blackburn et al., (2013) investigan los factores que impactan el crecimiento y desempeño de las pymes, destacando que el tamaño y la antigüedad de la empresa influyen más que las estrategias de negocio o los rasgos emprendedores del propietario, utilizando modelos de regresión para analizar indicadores como crecimiento de empleo e ingresos afirman que contar con un plan de negocio es un factor importante. Los hallazgos sugieren que las políticas de apoyo deben priorizar el fomento de planes de negocio y dirigirse a empresas jóvenes y de mayor tamaño para promover el crecimiento empresarial. Esta investigación se realiza considerando a mypes de tres municipios semi-urbanos del Estado de Puebla, en México. Se consideran semi-urbanos o “municipios en proceso de transición de lo rural a lo urbano” a aquellos que sus territorios presentan combinaciones de lo rural y urbano, es decir que no son rurales aunque tampoco urbanos. La ocupación de la población se clasifica en tres sectores económicos principales: el primario, que comprende actividades relacionadas con la explotación directa de recursos naturales como la agricultura, la ganadería, la pesca y la explotación forestal; el secundario, orientado a la minería y a la transformación de estos recursos en productos manufacturados, tales como la industria alimentaria y textil; y el terciario, enfocado en el comercio y los servicios, incluyendo transporte, turismo, salud y educación.

En cuanto a los municipios en transición entre áreas rurales y semiurbanas, su caracterización incluye diversos factores interrelacionados. Entre ellos se encuentran el predominio de localidades con poblaciones entre 2,500 y 15,000 habitantes, una tendencia hacia la urbanización, y una infraestructura insuficiente para cubrir las crecientes demandas de servicios públicos como agua potable, alumbrado y vialidad. Adicionalmente, estos municipios muestran ingresos per cápita de nivel medio y patrones de producción orientados tanto al autoconsumo como al intercambio de bienes primarios y manufacturados. Se observan también dinámicas migratorias significativas, especulación del suelo urbano y una incipiente actividad industrial. La oferta de espacios recreativos, educativos y de salud es limitada, al igual que los servicios de alumbrado, parques y mercados, lo cual afecta la calidad de vida en estos asentamientos (Pérez, 2014, págs. 327-328). En México existen 707 municipios semi-urbanos lo que representa el 28.96% de los 2445 municipios en el país.

Dentro de los 217 municipios del Estado de Puebla, existen 68 municipios semi-urbanos (Pérez, 2014, págs. 498-500) de los cuales se consideran en el presente estudio a San Gabriel Chilac, Zapotitlán y

Zinacatepec, cercanos al municipio metropolitano de Tehuacán, que en buena medida es considerado mercado regional por lo que existe una estrecha relación económica.

De acuerdo con la revisión de literatura realizada, y particularmente considerando que, de acuerdo con Mintzberg et al. (1997), la estrategia es el patrón de acciones de la empresa a lo largo del tiempo, incluso sin un plan formal y que el desarrollo de una ventaja competitiva está ligado a los recursos y competencias de la empresa de acuerdo con Romero et al. (2020) se plantean la siguientes hipótesis:

H1 Las estrategias funcionales de la mype se correlacionan positivamente con la generación de ventaja competitiva

H2 Las estrategias empresariales de la mype se correlacionan positivamente con la generación de ventaja competitiva

De acuerdo con lo anterior, el objetivo planteado para esta investigación es: Identificar la correlación entre la ventaja competitiva y las estrategias funcionales y empresariales de las micro y pequeñas empresas de tres municipios semi-urbanos cercanos al Valle de Tehuacán.

METODOLOGÍA

Se trata de una investigación con enfoque cuantitativo ya que se basa en el análisis de datos numéricos mediante herramientas estadísticas para identificar patrones y correlaciones. El alcance de la investigación es relacional en virtud de que busca la correlación estadística entre las variables estrategias funcionales, estrategias empresariales y ventaja competitiva, incluyendo distintas dimensiones de dichas variables.

El diseño es observacional o no experimental y transversal ya que no se manipulan las variables y la única toma de datos a 362 empresas, mediante un instrumento de recolección (cuestionario) válido y confiable, se realizó entre los meses de febrero y abril de 2024.

El cuestionario consta de cinco secciones: la primera recaba los datos generales de las mype estudiadas, la segunda sección recoge datos del director o propietario del negocio y el tiempo que le dedica a las actividades empresariales. El enfoque de sistemas se percibe en las secciones de la tres a la cinco que contienen insumos, procesos y salidas. Se emplea una escala Likert que se valora con 2 puntos a las respuestas “muy de acuerdo”, un punto para “de acuerdo”, cero puntos para “no aplica o ni de acuerdo ni en desacuerdo”, menos un punto para “en desacuerdo” y menos dos para “muy en desacuerdo”, esta

escala minimiza el efecto de las respuestas neutrales.

Para medir la consistencia interna y la fiabilidad del conjunto de ítems se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach y se obtuvo como resultado 0.834 lo que implica que el cuestionario tiene buena consistencia y por lo tanto alta fiabilidad.

El cuestionario se aplicó a las personas que toman las principales decisiones del negocio, que denominamos directores o directoras, en el perfil demográfico y profesional de las personas que se encuentran al frente de las mype destaca que el 47% son mujeres y el 53% varones; sus edades se encuentran en el rango de entre 18 y 80 años, el rango de edad más relevante es el de aquellos que tienen entre 41 y 50 años de edad encontrado en el 34% de las mype, seguido de dirigentes dentro de los rangos de 31 a 40 (24%) y 51 a 60 años (19%). El 12.8% de los directivos tienen un trabajo alternativo. La mayoría de las empresas (74.3%) desarrolla actividades comerciales, el 22.1% se dedica a la prestación de servicios y solo el 3.6% a la manufactura. El 18.5% de los negocios tiene una antigüedad menor a tres años, el 95.9% son microempresas y el 86.5% tiene en su plantilla de 1 a 10 mujeres, mientras que en el 77.9% colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Se solicitó a los encuestadores evidencia de geolocalización de las mype encuestadas como una medida ética aplicable a la veracidad de los datos.

Para el manejo de los datos se utilizó el Análisis de Componentes Principales (ACP), técnica estadística que permite la reducción de dimensiones ante la complejidad de los datos. Adicionalmente se emplea el Análisis Factorial (AF) con la finalidad de identificar factores subyacentes o latentes que expliquen las relaciones en el conjunto de variables observadas.

El ACP se utiliza primero para reducir el número de variables al crear componentes principales que expliquen la mayor parte de la varianza. Luego, el AF puede aplicarse a estos componentes para identificar factores latentes que ayuden a interpretar mejor la estructura subyacente de los datos, resultando en factores que son a la vez representativos y más fáciles de interpretar.

De acuerdo con el enfoque sistémico en el que se realiza esta investigación, el cuestionario obtiene datos de "insumos" en la sección tres, del "proceso" en la sección cuatro y de "resultados" en la sección cinco; de esta manera, los ítems de cada sección se consideran para identificar los componentes principales con sus correspondientes cargas factoriales.

Para definir el estadístico de correlación a aplicar se evaluó la normalidad de las respuestas de las secciones tres a las cinco del cuestionario mediante la prueba Shapiro-Wilk (S-W), para lo cual se consideran las siguientes hipótesis:

Hipótesis nula (H_0): Los datos siguen una distribución normal: Valor p (Sig.) > 0.05

Hipótesis alternativa (H_1): Los datos no siguen una distribución normal: Valor p (Sig.) < 0.05

Dado que el valor p resultante de aplicar S-W a todos los ítems fueron menores a 0.05 se rechaza la hipótesis nula de normalidad, lo que indica que los datos no siguen una distribución normal. De acuerdo con los resultados de la prueba de normalidad S-W se utiliza la prueba Rho de Spearman, que no requiere distribución normal de los datos, para medir la correlación entre factores.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Componentes principales del sistema empresarial de las mype.

En primer término, se obtienen los componentes principales mediante el proceso de maximización descrito en la sección anterior. A fin de mantener la interpretabilidad de los componentes y de acuerdo con la proporción de varianza explicada, en este estudio se eligen tres factores que en conjunto explican el 72.74% de la varianza de los insumos del sistema; en el caso de los procesos del sistema se identifican seis factores que explican el 69.76% de la varianza y cuatro factores explican el 67.26% de la varianza asociada a los resultados del sistema.

La Tabla 1 muestra los valores propios de los componentes encontrados, así como la proporción de la varianza que explica cada componente. El criterio de Kaiser, que consiste en que solo deben retenerse los componentes que tienen un autovalor o eigenvalor mayor o igual a uno es aplicado.

Tabla 1. Componentes principales del sistema empresarial y funcional de las mype

		Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
				% Varianza
	Componente	Valor propio	% Varianza	acumulada
Insumos^a				
1	Análisis de mercado	4.214	28.093	28.093
2	Proveedores	3.492	23.281	51.373
3	Recursos humanos	3.205	21.370	72.743
Procesos^b				
1	Innovación y marca	5.561	18.538	18.538
2	Finanzas	4.589	15.297	33.835
3	Enfoque estratégico	3.814	12.713	46.548
4	Administración estratégica	3.635	12.118	58.665
5	Gestión de ventas	1.981	6.602	65.267
6	Ubicuidad	1.348	4.492	69.760
Resultados^c				
1	Responsabilidad social empresarial	3.843	18.300	18.300
2	Valoración del entorno	3.796	18.077	36.377
3	Ventaja competitiva	3.390	16.142	52.520
4	Satisfacción empresarial	3.096	14.742	67.262

Notas. Método de extracción: Análisis de Componentes Principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

^aLa rotación ha convergido en 5 rotaciones. ^bLa rotación ha convergido en 12 rotaciones.

Una vez obtenidos los factores se identifican con estrategias funcionales y empresariales relacionadas en la literatura para encontrar las correlaciones entre dichas estrategias y la ventaja competitiva de las mype de municipios semi-urbanos cercanos al Valle de Tehuacán.

El primer factor de los insumos, denominado Análisis de mercado, recoge las actividades de las mype relacionadas con los métodos para evaluar la calidad, atención al cliente y precio adecuado de productos o servicios, así como para detectar tanto las necesidades y preferencias de clientes, como las fortalezas y debilidades de la competencia.

El componente denominado Proveedores identifica las cargas factoriales de las características que los directores de las mype buscan en aquellos que les surten lo necesario para llevar a cabo sus operaciones, destacan surtido, trato, precio, calidad y marca.

El tercer y último componente de las entradas del sistema se identifica como Recursos Humanos, en el

se relacionan tanto características básicas del personal como los enfoques que emplea el director de la mype hacia sus empleados.

La Tabla 2 muestra los atributos que integran a los componentes principales del proceso en el sistema empresarial de las mype, el orden que se muestra en la integración de cada componente corresponde con la carga factorial de cada atributo, se presentan de mayor a menor.

Tabla 2. Atributos que integran los componentes principales del proceso en el sistema empresarial de las mype

Proceso					
Innovación y marca	Finanzas	Enfoque estratégico	Administración estratégica	Gestión de ventas	Ubicuidad
Producto	Compras	Entrega de producto	Objetivos	Otorgamiento de crédito	Adaptación al entorno
Forma de venta	Pagos	Inventario óptimo	Misión y visión	Promoción	
Procesos	Ventas	Reducción de plazos	Estrategia comercial	Fidelización	
Organización	Cobranza	Calidad	Planeación	Expansión	
Vinculación	Gastos	Costos	Nuevos clientes		
Pruebas	Fijación de precios	Servicio			
Publicidad					
arca					

Notas. Cada uno de los atributos o factores corresponden con un ítem del cuestionario aplicado

Los cuatro factores que se identifican con los resultados del sistema empresarial y funcional de las mype estudiadas son 1) Responsabilidad social empresarial que reconoce la preocupación de la empresa por el bienestar del personal, por el medio ambiente, acerca de la confidencialidad de los datos de los clientes, de igual manera aborda aspectos relacionados con la discriminación y la corrupción; 2) Valoración del entorno que recoge atributos identificados con el quehacer del gobierno, la situación económica, la inseguridad, la violencia y la percepción de inestabilidad política; 3) Satisfacción empresarial que incluye los factores de realización personal del directivo, prospección de mejora y crecimiento del negocio y percepción de la rentabilidad.

El cuarto y último factor de los resultados del sistema se denomina Ventaja competitiva y establece la percepción que tiene el empresario acerca de las razones por las cuales son preferidos por sus clientes:

el buen trato, un mejor precio derivado de la reducción de costos, la calidad del producto o servicio, la disponibilidad inmediata del producto o la respuesta rápida al servicio solicitado y el aprecio que tienen los consumidores a la marca de la mype.

Correlación de estrategias empresariales y funcionales con la ventaja competitiva

Se emplea el coeficiente Rho de Spearman para identificar la asociación o coherencia entre variables definidas del estudio en el entendido de que el resultado de la correlación no implica causalidad, sino que se utiliza para apreciar si los valores de una característica cambian consistentemente conforme con los de otra, o si, por el contrario, no hay ningún patrón que las asocie. Además de indicar la asociación lineal entre variables, el coeficiente de correlación Rho de Spearman señala la dirección (positiva y negativa) así como la fuerza del vínculo (muy débil hasta 0.19, débil de 0.20 a 0.39, moderada de 0.40 a 0.59, fuerte de 0.60 a 0.79 y muy fuerte de 0.80 a 1).

Al considerar que los factores están asociados al área empresarial o a la funcional, en la Tabla 3 se establece la correlación de atributos funcionales y empresariales con la ventaja competitiva percibida.

Tabla 3. Correlación de factores funcionales y empresariales con la ventaja competitiva

			Rho con Ventaja Competitiva
Factor	Elemento del sistema	Área	
Análisis de mercado	Insumo	Empresarial	.504**
Proveedores		Funcional	.517**
Recursos humanos		Funcional	.593**
Innovación y marca	Proceso	Funcional	.357**
Finanzas		Funcional	.539**
Enfoque estratégico		Empresarial	.650**
Administración estratégica		Empresarial	.516**
Gestión de ventas		Funcional	.307**
Ubicuidad		Empresarial	.231**

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

El factor empresarial que presenta una relación fuerte ($Rho = 0.650$) con la ventaja competitiva, es el enfoque estratégico que se integra por seis ítems a) enfoque en la entrega oportuna, b) enfoque en mantener inventario óptimo, c) enfoque de reducción de tiempo entre la solicitud del cliente y la entrega del producto, d) enfoque en reducción de costos, y e) enfoque en dar muy buen servicio al cliente. El factor funcional que presenta una relación en la frontera de moderada a fuerte ($Rho = 0.593$) es

Recursos humanos, el cual esta compuesto por a) empleados capaces, b) empleados leales, c) equipo de trabajo con buen trato hacia el cliente, d) orientación hacia el bienestar del empleado, y e) orientación hacia la productividad del colaborador.

Los resultados coinciden con el hecho de que las empresas desarrollan estrategias incluso sin un plan formal, como lo señala Mintzberg al considerar que la estrategia es el patrón de acciones de la empresa a lo largo del tiempo, estas estrategias, que en el nivel de las mype pueden ser empresariales o funcionales, parecen tener una relación positiva, de moderada a fuerte, con la percepción de ventaja competitiva expresada por los directores de las empresas estudiadas.

CONCLUSIONES

Las micro y pequeñas empresas, junto con las medianas, constituyen el conjunto de organizaciones empresariales más influyentes, en distintos aspectos, a nivel global y particularmente en México. Las mipymes contribuyen al desarrollo de las comunidades en las que se encuentran, generan fuentes de empleo y derrama económica, en México casi el 29% de los municipios se encuentran en transición de lo rural a lo urbano, y en el Estado de Puebla representan poco más del 31%. La investigación cuyos hallazgos se presentan en este manuscrito se realizó a 362 micro y pequeñas empresas ubicadas en tres municipios semi-urbanos del sureste del Estado de Puebla.

Las mype se desarrollan en un entorno de creciente complejidad por lo que los directores requieren recurrir a estrategias empresariales y funcionales, considerando que las empresariales orientan la asignación de recursos para consolidar o mantener una ventaja competitiva y establecen el marco que guiará las estrategias de los diferentes departamentos, mientras que las principales estrategias funcionales se encuentran el marketing, las finanzas, la gestión de recursos humanos, y el desarrollo de productos.

Es necesario identificar la naturaleza de las actividades que realiza la empresa y determinar la correlación con la ventaja competitiva de tal manera que los directores hagan uso de ellas de manera consciente para, además de impulsar dicha ventaja, permanecer en el mercado generando beneficios a quienes participan de ella y en ella, considerando los bajos índices de supervivencia de las mype en México.

Es pertinente continuar con esta línea de investigación abundando en los elementos específicos de cada

factor que se relacionan con la ventaja competitiva, de igual manera es prudente realizar ejercicios de causalidad desde los factores funcionales y empresariales hacia la ventaja competitiva y otros factores que integran los resultados del sistema empresarial de las mype.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ChatGPT. (2024). *Diferencia entre estrategias operativas y estrategias funcionales en el ámbito empresarial*. OpenAI.
- Committee of Inquiry on Small Firms, Great Britain. (1972). *Small firms: report of the Committee of Inquiry on Small Firms / Chairman: J. E. Bolton*. London: H.M.S.O.
- Christensen, P., & Poulfelt, F. (2006). *Managing complexity and change in SMEs: frontiers in European Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Allio, M., & Allio, R. (2005). *Practical Strategy for Family Business*. New Delhi: McGraw-Hill.
- Ackoff, R. (2006). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa.
- Blacburn, R., Hart, M., & Wainwright, T. (2013). Small business performance: business, strategy and owner manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, XX(1), 8-27.
- Beer, S. (1995). *The heart of enterprise*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Duarte, E. (2008). Claves para alargar la vida de las pymes. *Expansión*, <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2008/09/05/bfcomo-alargar-la-vida-de-las-pymes>
- Erdem, F., & Erdem, S. (2011). Functional strategies and practices of small and medium-sized family businesses. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, IV(2), 174-185.
- Espinoza, A., & Walker, J. (2011). *Complexity approach to sustainability: a theory and application*. World Scientific Pub Co Pte.
- Flores, J. (2013). México necesita menos pymes. *Forbes*, <http://www.forbes.com.mx/mexico-necesita-menos-pymes/>.
- INEGI. (2015). *Esperanza de vida en los negocios*. Aguascalientes, México: INEGI.



- Kely, L., Athanassiou, N., & Crittenden, W. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42.
- Kotey, B., & Harker, M. (30 de Octubre de 2024). *A framework for examining strategy and strategy types in small firms*. Obtenido de Sbaer: www.sbaer.uca.edu/research/1998/ICSB/y002.htm
- Kuznetsov, Y., & Dahlman, C. (2008). *Mexico's transition to a knowledge based economy: challenges and opportunities*. Washington DC: The World Bank Institute.
- Martínez, J., & Padilla, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: Centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, XXV(2), 120-132.
- OCDE. (20 de Enero de 2024). Obtenido de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: <https://www.oecd.org/en/topics/smes-and-entrepreneurship.html#context>
- OECD. (2007). *SMEs in México, Issues and Policies*. Organization for Economic Cooperation and Development.
- OECD. (2010). *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. Organization for Economic Cooperation and Development.
- Ortuño, L. (2024). Relación de las prácticas administrativas con la percepción de ventas y antigüedad de las MYPE. En RELAYN, *RELAYN. Administración y Negocios en Latinoamérica* (Vol. I, págs. 511-526). México: iQu4tro Editores.
- Pérez, F. (2014). *Tipología del municipio para su desarrollo integral*. México: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Patria.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Pirámide.
- R, E., & Reyes, A. (2011). *Organizational Systems*. Springer Verlag.
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 465-475.

- Slack, N., & Lewis, M. (2011). *Operations Strategy*. Gosport: Pearson Education.
- Secretaría de Economía. (30 de Junio de 2009). *ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009#gsc.tab=0
- Valero, A., & Taracena, E. (2011). *La empresa de negocios y la alta dirección. Procedimientos políticos de gobierno. 3a. Ed.* Navarra: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Villareal, F. (2012). Logística integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector calzado. *Nova Scientia, IV*(8), 165-202.
- Zambrano, L. (28 de Junio de 2018). La MiPymes, el sector solidario que guerrea. *Diario Expreso*, págs. <https://www.pressreader.com/ecuador/diario-expreso/20180628/281749860092725> . Obtenido de Diario Expreso: <https://www.pressreader.com/ecuador/diario-expreso/20180628/281749860092725>